

## Rassegna del 18/01/2017

***			
Corriere della Sera	33	Mediaset, la svolta parte da Premium	De Rosa Federico 1
Repubblica	25	Mediaset, Premium tv va sul mercato	Livini Ettore 3
Sole 24 Ore	23	Mediaset: l'Ebit sale di 468 milioni nel 2020 - Mediaset svela i target al 2020 in Italia più Ebit per 468 milioni	Biondi Andrea 4
Sole 24 Ore	23	Il Biscione cambia pelle per non cedere ai francesi - Il Biscione cambia pelle per non cedere ai francesi	Olivieri Antonella 6
Sole 24 Ore	25	L'Agcom ha molti punti ancora da chiarire	Mele Marco 7
Stampa	18	Mediaset, Premium più snella da Londra parte la sfida a Vivendi	Spini Francesco 8
Messaggero	18	Mediaset punta su Internet e YouTube e vede un utile operativo di 468 milioni	r.dim. 9
Giornale	21	Mediaset punta al doppio dei margini	Meoni Cinzia 10
Sole 24 Ore	25	Parterre - Franco Brescia lascia Telecom per «mettersi in proprio»	A. Ol. 12
Sole 24 Ore	14	Vodafone punta sull'inclusione	Tucci Claudio 13
Italia Oggi	21	Mobile, comScore rileverà video e gli utenti fra i 13 e i 17 anni	... 14
ESTERA			
Echos	23	Il piano di Vivendi per rilanciare Dailymotion	Madelaine Nicolas - Rauline Nicolas 15

# Mediaset, la svolta parte da Premium

Oggi a Londra sarà illustrata la strategia al 2020. Pay-tv aperta ad altri operatori. La spinta sui contenuti

## L'incontro

● Mediaset presenta oggi agli analisti a Londra il piano strategico al 2020

● Il piano indica come obiettivi una quota del 39% del mercato pubblicitario in Italia e un risultato operativo di 468 milioni per le attività italiane

● Mediaset aprirà la piattaforma pay Premium ad altri operatori e diventerà produttore di canali pay ad hoc

# 39

per cento la quota di mercato pubblicitario di Mediaset al 2020 secondo il piano strategico che sarà illustrato oggi a Londra

Mediaset gioca la carta del mercato per respingere l'assalto di Vivendi. Oggi all'hotel St James di Londra, Pier Silvio Berlusconi svelerà il piano «Mediaset 2020», su cui il Biscione ha iniziato a lavorare prima di intavolare la trattativa con Vincent Bolloré, che ha portato prima a un accordo poi alla rottura quindi all'avvio della scalata da parte di Vivendi. Il piano rappresenta una svolta per il Biscione. Per la prima volta dopo lo sbarco in Spagna, nel 1989, Mediaset torna a guardare all'estero.

Le linee guida sono state esaminate ieri dal consiglio presieduto da Fedele Confalonieri e rappresentano «la road map messa a punto dal management per rafforzare la leadership pubblicitaria crossmediale costruita da Mediaset negli ultimi anni».

Le novità più importanti sono rappresentate dall'apertura della pay-tv Premium ad altri operatori e dalla produzione di canali ad hoc che potranno essere acquistati da terzi. Un nuo-

vo modello di business pay che si affianca a quello di tradizionale broadcaster e che fa leva sui contenuti, sull'espansione delle piattaforme di trasmissione e sullo sbarco all'estero. Sono previste novità anche per la tv generalista che verrà riorganizzata grazie alla tecnologia per rendere tutti i contenuti fruibili subito on demand. Con una doppia formula: con o senza pubblicità. Contenuti prodotti in casa o coprodotti.

Per quanto riguarda Internet e la sfida a Netflix, l'idea è quella di utilizzare Infinity come base per la costruzione di una piattaforma europea che partendo da Italia e Spagna dovrebbe, nelle intenzioni di Mediaset, espandersi (anche con acquisizioni) in Germania e nel resto d'Europa con obiettivo Gran Bretagna e quindi il debutto del gruppo di Cologno sul mercato in lingua inglese.

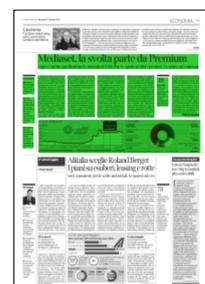
Il piano prevede anche una nuova piattaforma di distribuzione, definita «Ott AvoD», pensata per l'integrazione nelle

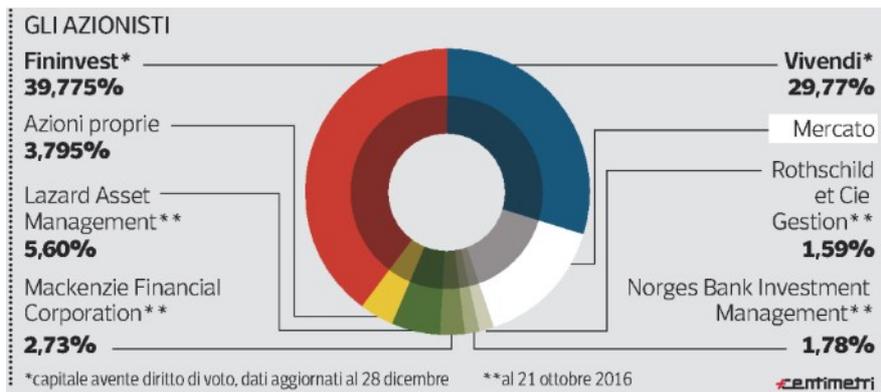
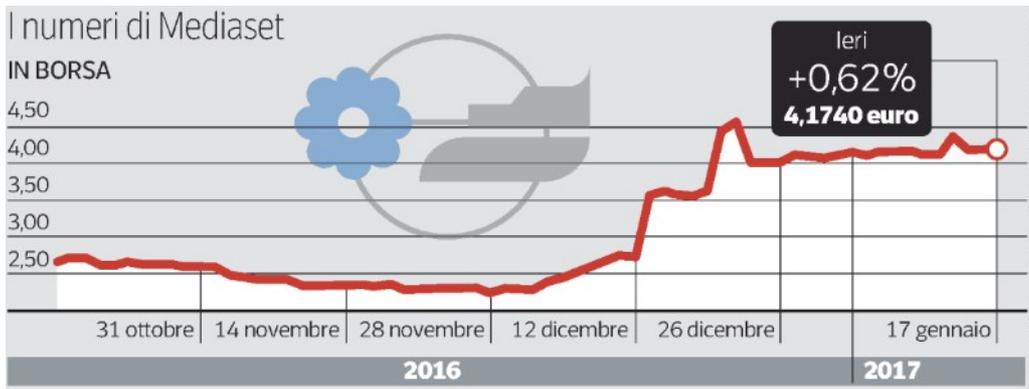
smart-tv, che utilizzerà una nuova forma di advertising basata sui «big data» e quindi con un livello di profilazione più accurato, che poi significa pubblicità mirata a margini più elevati. L'analisi dei «big data» verrà estesa anche ad altri canali pay. Nel 2020 la quota di mercato pubblicitario è attesa al 39%, con un risultato operativo in Italia di 468 milioni.

Sullo sfondo resta l'incognita sulle intenzioni di Vivendi, che per ora ha fermato la sua scalata in Borsa ma non la manovra su Cologno. Il mercato non sembra credere più a un'offerta ma si attende che la scalata prosegua con la richiesta di un'assemblea per far entrare nel board Mediaset dei rappresentanti di Vivendi. Come già fatto con Telecom. L'Agcom ieri ha fatto sapere che l'istruttoria per verificare se i francesi possono detenere il controllo di Telecom e una partecipazione qualificata di Mediaset è ancora in corso.

**Federico De Rosa**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





# Mediaset, Premium tv va sul mercato

Mossa anti-Vivendi del Biscione: le frequenze digitali della televisione a pagamento aperte ad altri operatori  
Oggi la presentazione a Londra del nuovo piano industriale con l'obiettivo nel 2020 dell'utile sopra 468 milioni

ETTORE LIVINI

MILANO. Mediaset tira dritto per la sua strada, snobba la scalata di Vivendi e lancia il nuovo piano industriale aprendo la pay-tv a nuovi operatori. La road map di Cologno al 2020 — che verrà presentata oggi nei dettagli a Londra da Piersilvio Berlusconi — disegna un percorso dove le tv di Arcore si muoveranno da sole e non prevede, ed era facilmente ipotizzabile, alcuna alleanza con Vincent Bolloré. Anzi. I programmi della società italiana disegnano una radicale trasformazione di Premium, l'ex oggetto del desiderio del raider bretone diventato poi il Cavallo di Troia per provare a strappare l'impero di famiglia all'ex premier.

La pay-tv, costata ingenti perdite a Mediaset dopo il rifiuto di Vivendi ad onorare l'impegno ad acquistarla per un miliardo, verrà sostanzialmente messa sul mercato aprendone le frequenze digitali ad altri operatori. Le reti prodotte dal Biscione saranno così ufficialmente messe in vendita a terzi interessati ad acquistarle. Mentre la complessa piattaforma tecnologica sarà a disposizione di big del settore intenzionati a lanciare un'offerta pay senza imbarcarsi nella progettazione (costosissima, a Cologno lo sanno bene) del network fisico. Una sorta di polizza sulla vita in vista delle prossime aste dei

diritti tv per la Serie A e la Champions. Se Mediaset uscisse sconfitta dall'asta per il digitale — oltre a Sky si è già candidata pure Discovery — potrebbe sempre rientrare dalla finestra fornendo chiavi in mano Premium come canale al vincitore.

L'obiettivo di questa metamorfosi della tv a pagamento è chiaro: aumentare le fonti di entrate visto che oggi come oggi il conto economico di questo business — complici anche i quasi 600 milioni spesi per la Champions — è ancora un miraggio. Il rinnovamento di Premium sarà accompagnato da una riorganizzazione di tutta l'offerta digitale. Il Biscione non si metterà a fare concorrenza a Netflix, Amazon & C. con i servizi a pagamento ma si lancerà in un modello gratuito sul modello dell'americana Hulu, riorganizzando tutta la sua straordinaria videoteca e le trasmissioni di cui ha diritto per un'offerta ragionata in grado di moltiplicare le entrate grazie alla pubblicità. Trovando in qualche caso alleanze ad ok come quella appena consolidata con l'investimento in Studio 71 assieme a ProSiebensat e alla francese Tf1, rivale di Vivendi per i video online. Gli obiettivi finanziari sono ambiziosi e confortati dal +4% della pubblicità registrato nel 2016. Al 2020, dice il piano di Mediaset, l'utile ope-

rativo delle attività italiane dovrebbe essere superiore di 468 milioni. Come dire che anche senza Bolloré il gruppo ha ampio spazio per camminare sulle sue gambe dando soddisfazione ai suoi soci. Il Biscione però fa un po' i conti senza l'oste. Certo, a Cologno c'è la speranza che l'Agcom completi presto la sua istruttoria («è ancora in corso», ha ribadito ieri) congelando subito il diritti di voto sul 29,9% rastrellato a Piazza Affari dal raider. Ma a tutti è abbastanza chiaro — lo ha ammesso anche Silvio Berlusconi — che la strada maestra per non allungare troppo un braccio di ferro è quella di trovare un'intesa. Le sirene transalpine stanno insistendo a proporre la formula più conveniente per loro. Uno scambio tra azioni Mediaset contro titoli di Telecom Italia (dove Vivendi ha il 24,9%) in grado di risolvere tutti i problemi di autorizzazioni senza che Bolloré debba tirar fuori troppi soldi visto che la liquidità di Parigi è esaurita. I Berlusconi entrerebbero nell'ex monopolio delle tlc lasciando le tv — o una loro parte — ai francesi. Cologno però da questo orecchio non ci sente (almeno per ora). Il business di famiglia è quello delle tv, dicono in azienda. E il piano che sarà svelato oggi è la prova che Arcore vuole e può andare avanti da sola.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1 mld

Il gruppo di Bolloré si era impegnato a rilevare la pay-tv per un miliardo

+4%

Nel corso del 2016 gli introiti pubblicitari sono cresciuti del 4%

29,9%

Il finanziere francese ha rastrellato sul mercato il 29,9% di Cologno



MANAGER

Oggi a Londra Piersilvio Berlusconi e gli altri manager Mediaset presenteranno il piano industriale



**Media.** Oggi a Londra il gruppo presenta alla comunità finanziaria le strategie al 2020 e tutti i target finanziari

# Mediaset: l'Ebit sale di 468 milioni nel 2020

Raccolta pubblicitaria in crescita del 4% nel 2016 - A fine piano, quota di mercato al 39%

**Media.** Oggi a Londra il gruppo presenta le strategie e tutti gli obiettivi finanziari

# Mediaset svela i target al 2020 In Italia più Ebit per 468 milioni Raccolta pubblicitaria già in crescita nel 2016 del 4%

## IL PROGETTO

Nuova centralità per Premium che diventa piattaforma aperta a telco e operatori  
La società parteciperà alle aste per i diritti sportivi

**Andrea Biondi**

■ Mediaset vuol tornare a mostrare i muscoli con la comunità finanziaria. E già alla vigilia della presentazione delle linee guida di sviluppo della società che il management della società presenterà oggi a Londra, a Borse chiuse il gruppo di Cologno emette una nota con alcune delle linee guida che saranno illustrate oggi alla comunità finanziaria.

E così, la nota di Cologno indica un miglioramento dell'Ebit delle attività media italiane atteso per 468 milioni di euro al 2020 rispetto ai 26,8 milioni del 2015. Allo stesso modo, altro numero significativo è quello che riguarda la raccolta pubblicitaria. Per Mediaset il 2016 si è chiuso con una raccolta in crescita del 4% rispetto al 2015 che si attesta al +2,8% senza considerare il contributo del polo radiofonico acquisito nel 2016. Tutte queste attività produrranno una crescita della quota di mercato pubblicitario totale di Mediaset dal 37,4% di oggi a oltre il 39% nel 2020 (considerando quindi tutta la torta del mercato pubblicitario e non solo quella della raccolta televisiva).

Numeri in incremento quindi all'interno di una strategia in cui ritorna centrale quella Premium poma della discordia con Vivendi.

■ Nel futuro della società pay di Mediaset c'è infatti innanzitutto

la partecipazione alle prossime aste per i diritti del calcio (Champions League e Serie A) che si terranno in primavera «con un approccio orientato alle reali opportunità di business». Il che tradotto vuol dire che non ci si sverrà come nell'ultima asta per i diritti tv della Champions League vinta a carissimo prezzo. Il futuro di Premium sarà poi anche improntato a un nuovo modello di business che ne farà una piattaforma aperta, anche per le telco.

Certo, la presentazione di queste linee guida di sviluppo pensate, e approvate dal Cda, per guardare Mediaset al 2020, arriva in un momento in cui per lo più ci si sta interrogando sull'impatto potenziale della presenza nel capitale di un coinquilino diventato ingombrante come Vivendi, ora che il colosso francese dei media è salito al 29,9% dei diritti di voto. Agcom (si veda altro articolo in pagina) è vigile sulla vicenda e gli occhi sono sempre puntati sulle mosse dei francesi.

Quello che oggi il vicepresidente e ad Pier Silvio Berlusconi, il Cfo Marco Giordani e il numero uno della concessionaria pubblicitaria del Gruppo, Stefano Sala, faranno davanti alla comunità finanziaria a Londra in un roadshow che si è inevitabilmente caricato di attese, è comunque mettere in fila i punti attraverso i quali tracciare uno sviluppo di Mediaset adeguato ai tempi e al contesto internazionale.

In questo quadro non era da dare per scontata la centralità di Premium, gravata da perdite milionarie ed ex sposa ripudiata sull'altare da Vivendi che si era accordata per acquistarla lo scorso aprile, salvo poi ripensarci a luglio, dando inizio così a un ruvido

corpo a corpo con il gruppo di Cologno, che ha portato inevitabili strascichi legali.

Nel comunicato Mediaset si legge testualmente che una delle principali azioni sul piano delle efficienze sarà «rendere disponibili i canali pay prodotti da Mediaset anche ad altri operatori, e contemporaneamente aprire la piattaforma tecnologica Premium-unica esistente in Italia sul digitale terrestre - a tutti i produttori di contenuti interessati a un'offerta pay».

Nel roadshow con gli analisti finanziari, per la piattaforma pay di casa Mediaset sarà così delineato un nuovo corso in cui i contenuti di Premium, a iniziare da quelli frutto di accordi pluriennali con Warner e con la Nbc Universal per film e serie tv, potrebbero diventare parte di una proposta editoriale a disposizione anche di altri editori, comprese le telco. La piattaforma però sarà anche una piattaforma aperta con un nuovo modello di business in grado di prevedere la possibilità di ospitare l'offerta pay di altri editori. Chi insomma, magari anche fra gli operatori fuori dal mercato pay al momento, volesse lanciarsi in un'offerta a pagamento potrebbe sfruttare le possibilità offerte dall'infrastruttura, fra cui i 5 milioni di device con-



nessi da parte degli oltre 2 milioni di abbonati.

Sempre sul versante delle efficienze e degli sviluppi futuri la comunicazione di Mediaset dà altre due indicazioni importanti. Innanzitutto quella delle coproduzioni internazionali. «Sono già operative - si legge - le attività con Mediaset España per la coproduzione internazionale di contenuti, attività estendibili anche ad altri broadcaster europei».

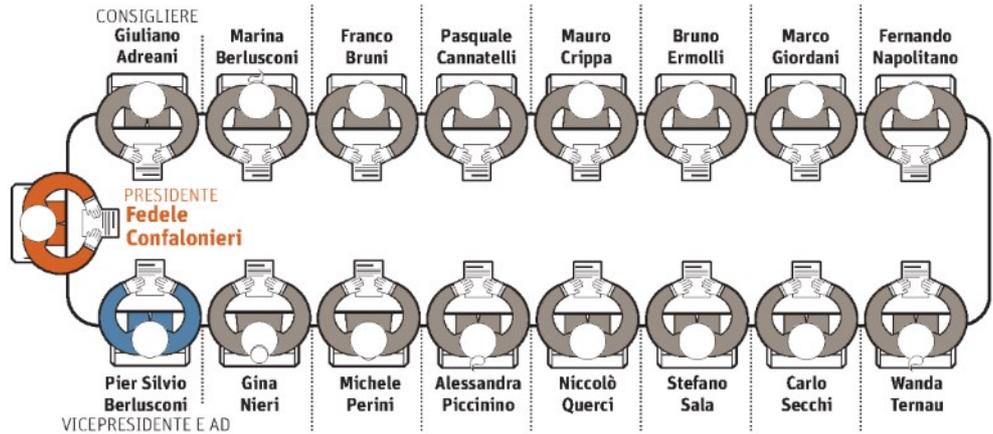
In questo senso, anche se non esplicitato, viene naturale il collegamento con quanto reso noto la settimana scorsa, vale a dire l'alleanza tra Mediaset, la tedesca ProSiebenSat.1 Media.

Per ora la collaborazione è sull'advertising online ma un domani chissà. Di certo, per Cologno l'accordo su Studio 71 - che di fatto gestisce e convoglia traffico web su oltre 6 miliardi di video al mese - è un segnale in un contesto innovativo fatto di piattaforme web (Youtube, ma anche Vimeo, Facebook, MyVideo, Snapchat), contenuti specifici (quelli più richiesti dal web, quindi si parla anche del fenomeno ormai non più nuovo ma in via di consolidamento dei cosiddetti Youtubers) e distribuzione su scala internazionale (e qui Mediaset potrebbe trarre dei vantaggi dalla distribuzione su ampia scala anche di suoi contenuti propri).

Accanto ai nuovi contenuti "online first", qualcosa di più si dovrebbe conoscere anche sul «lancio di una piattaforma "OTT AvoD" di nuova generazione». Dalle prime indiscrezioni dovrebbe trattarsi di una sorta di "Spotify" con contenuti Mediaset visibili in simulcast online o a pagamento oppure sottoponendosi alla visione di spot pubblicitari.

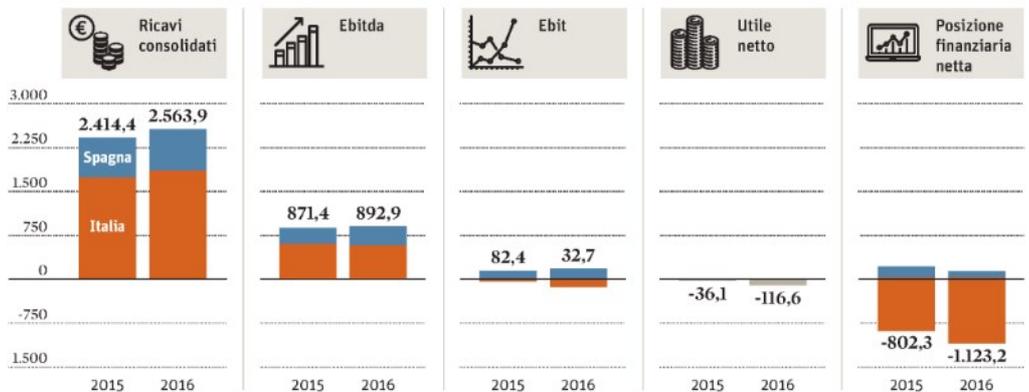
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Il board di Mediaset



## I conti di Mediaset dei primi nove mesi

Dati in milioni di euro



## Il Biscione cambia pelle per non cedere ai francesi

# Il Biscione cambia pelle per non cedere ai francesi

### L'ANALISI

di Antonella Olivieri

**I**n ambienti romani circola insistentemente un'ipotesi di accordo per sistemare la diatriba Vivendi-Mediaset. E cioè: Mediaset ai francesi e riassetto dell'azionariato Telecom con Fininvest primo azionista al 15%, Cdp in affiancamento al 5-6%, quota residuale di "presenza" a Bolloré. L'unico modo di far tornare i conti con la legge Gasparri riassorbita nel Testo unico delle comunicazioni che l'Agcom sta facendo valere.

Tutto bene, dunque? Questione archiviata? «Si stanno facendo i conti senza l'oste», ribattono dalle parti di Cologno Monzese. «Non commentiamo le voci», rispondono da Parigi. Ma da entrambe le parti si bolla questo scenario come "fantafinanza" o "semplici fantasie". Il muro contro muro tra le due media company dunque continua, mentre Telecom, per bocca del suo presidente Giuseppe Recchi, si chiama fuori: «Siamo solo spettatori». Nessuno può dire oggi come finirà. Ma sul versante aziendale, le mosse di Mediaset non sembrano essere coerenti con il profilo di chi è intenzionato ad alzare bandiera bianca.

**O**ggi a Londra Piersilvio Berlusconi, azionista tramite Fininvest e ad di Mediaset - con i suoi più stretti collaboratori - spiegherà agli analisti quali sono le strategie per continuare a gestire il gruppo fondato dalla famiglia

trent'anni fa nel prossimo triennio al 2020. Se un merito va riconosciuto all'assedio francese, è quello di aver pungolato il Biscione a "darsi una mossa", contando solo sulle proprie forze, che non sono poi disprezzabili. E facendo un bagno di realismo che impone di fare i conti con i vincoli di bilancio. La ricetta è semplice: meno costi, più ricavi. La declinazione è più articolata.

Anzitutto occorre affrontare e risolvere il problema Premium, che non è mai stata in pari da quando è nata, ormai dieci anni fa, e che oggi viaggia in rosso al ritmo di un centinaio di milioni l'anno. Per la pay-tv del gruppo si profila una riorganizzazione per renderla più "snella" (non si parla di esuberi in senso classico). Ma soprattutto una ridefinizione della missione: da piattaforma chiusa a uso e consumo della "casa", a piattaforma aperta a chiunque, pagando, vorrà utilizzarla per diffondere i suoi contenuti. Una sorta di "Airbnb" dei canali a pagamento. La partecipazione alle prossime aste dei diritti del calcio viene confermata, ma a costi e con modalità che dovranno risultare compatibili con la profittabilità che si conta di recuperare non oltre il 2019, quando si esaurirà l'eredità degli onerosi diritti di trasmissione del triennio in

corso. Forse anche prima se la formula Airbnb avrà successo. Poi ci sono le collaborazioni a livello internazionale: con Mediaset España, controllata del gruppo, ma anche con la formula delle partnership innovative inaugurata con l'accordo appena annunciato con ProSiebensat e T'fi per cogliere le opportunità della "democrazia digitale" che ha prodotto non solo nuovi talenti, ma per la piattaforma tedesca, in cui è entrato il Biscione, anche una profittabilità dell'ordine del 35%. E, non ultima, Publitalia: l'impegno è quello di tradurre le nuove iniziative in un aumento della quota pubblicitaria di Mediaset sul mercato, dal 37,4% di oggi a oltre il 39% nel 2020. Detto in soldoni, il tutto dovrà tradursi in 468 milioni di Ebit in più tra tre anni.

Il messaggio implicito per i francesi che sono diventati il secondo azionista non è nemmeno troppo velato: sapete fare di meglio? Spiegatecelo: pronti ad ascoltarvi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Vigilanza.** In caso di Opa è probabile lo stop dell'Atorità ma l'istruttoria sul caso Mediaset-Vivendi è ancora in corso

# L'Agcom ha molti punti ancora da chiarire

## IL PRIMO PASSO

L'Agcom, fra le molte verifiche, deve stabilire se Telecom Italia è oltre il 40% del settore delle comunicazioni elettroniche

**Marco Mele**

ROMA

■ L'Agcom prosegue la sua istruttoria sul caso Mediaset-Vivendi-Telecom. L'istruttoria, aperta il 21 dicembre, si concluderà entro quattro mesi, prorogabili di altri due. Non c'è alcuna conclusione preliminare. Vanno chiariti alcuni punti del complesso quadro regolamentare diventato attuale dopo il tentativo di scalata di Vivendi a Mediaset. Il primo: come ha anticipato Il Sole24Ore il 24 dicembre, l'Autorità presieduta da Marcello Cardani sarebbe pronta a bloccare un'ipotetica Opa lanciata da Vivendi su Mediaset. Una notizia non smentita, fondata, ma non formalizzata dall'Autorità. Senza Opa, si va avanti con l'istruttoria. Prima di comminare sanzioni o vietare l'operazione Vivendi, infatti, l'Agcom deve verificare se alcuni limiti di legge siano stati violati o meno. Innanzitutto, Telecom Italia è oltre il 40% del settore delle comunicazioni elettroniche (che non corrisponde al mercato delle tlc: un settore comprende più mercati e servizi)?

Se la verifica fosse negativa, secondo il Testo Unico dei servi-

zi di media audiovisivi e radiofonici, salterebbe il divieto di collegamento tra il gruppo telefonico e Mediaset: il limite relativo al gruppo televisivo salirebbe al 20% e Mediaset, secondo l'ultima rilevazione del Sic effettuata dall'Agcom, per il 2015, è al 13,3%. Se, invece, Telecom fosse oltre il 40% del settore delle comunicazioni elettroniche - e se si dimostrasse il controllo di Vivendi su Telecom Italia, altro punto che l'Agcom dovrà verificare - allora il limite del Sic per un gruppo controllato o collegato a Telecom scende al 10% e l'operazione è vietata. Meglio ancora: Telecom non può oltrepassare il 10% del Sic, anche attraverso società controllate o collegate se supera quel 40 per cento. Secondo il Tusmar il controllo esiste anche sotto forma di influenza dominante, in alcuni casi: se un soggetto può nominare la maggioranza degli amministratori o se ha poteri maggiori rispetto a quelli derivanti dalle azioni possedute, grazie a rapporti, anche tra soci, di carattere finanziario o organizzativo.

La stima apparsa nel comunicato Agcom del 15 dicembre, infine, secondo la quale Telecom che avrebbe il 44,7% «nel mercato prevalente delle telecomunicazioni» - e non nel settore delle comunicazioni elettroniche - va presa come tale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'ANTICIPAZIONE



### Agcom pronta a bloccare l'Opa

■ Sul Sole 24 Ore del 24 dicembre 2015 l'anticipazione di un indirizzo Agcom per uno stop all'eventuale Opa Vivendi ma le verifiche in corso con l'istruttoria sono ancora molte



# Mediaset, Premium più snella

## Da Londra parte la sfida a Vivendi

### Via alla tv formato Spotify. 470 milioni di utili lordi in più nel 2020

il caso

FRANCESCO SPINI  
MILANO

Non è un vero e proprio piano industriale. Quello che l'ad Pier Silvio Berlusconi - insieme ai suoi più stretti collaboratori - a mezzogiorno presenterà agli analisti radunati al Sofitel St James di Londra, appare più che altro come una dimostrazione al mercato ma prima ancora a Vincent Bolloré e alla sua Vivendi che Mediaset non si è arresa. Ma che anzi, anche senza Parigi, ha una strategia che di qui al 2020 farà efficienza e porterà la quota di mercato pubblicitario dall'attuale 37,4% a oltre il 39%, dopo che nel 2016 gli spot sono cresciuti del 4%, che diventa un +2,8% senza contare le radio. E che - entro il 2020 - l'utile operativo (Ebit) delle attività media italiane migliorerà di 468 milioni.

Di certo Mediaset avrebbe volentieri sposato la strategia francese di creare una grande piattaforma dei contenuti da opporre allo strapotere delle major americane e cinesi. Avrebbe volentieri partecipato alla costruzione della Netflix europea di cui Bolloré e il suo ad Arnaud de Puyfontaine parlano da mesi. Ma dal momento che Vivendi ha stracciato i patti di aprile e, a colpi di acquisti in Borsa, è entrata in casa Berlusconi senza invito, a Cologno vogliono dimostrare che c'è una via di crescita che prescinde da quei maleducati dei francesi.

Premium, anzitutto. La tv a pagamento cui Bolloré ha opposto il «gran rifiuto» cambierà pelle. Come il gruppo ha anticipato in una nota emessa al termine del cda di ieri, anzitutto i canali della pay prodotti da Mediaset saranno resi disponibili anche ad altri operatori. Si pensa, ad esempio, ai gruppi te-

lefonici desiderosi di integrare la propria offerta con canali di intrattenimento. E che il Biscione ora si offre di confezionare anche su misura, con taglio sartoriale utilizzando i diritti di cui dispone, come per esempio i film e le serie di Warner Bros e Universal. Non solo. Altra idea è quella di aprire la piattaforma tecnologica di Premium, che è l'unica pay presente sul digitale terrestre, a chiunque vorrà lanciare uno o più canali a pagamento senza costruirsi una costosa piattaforma tecnologica ex novo.

«Un nuovo assetto - spiegano dal Biscione - che consentirà a Premium di partecipare alle aste per i diritti del calcio con un approccio orientato alle reali opportunità di business». Il modello diventa più leggero, ma il Biscione - è il messaggio che Berlusconi lancerà con il direttore finanziario Marco Giordani e l'ad di Publitalia, Stefano Sala - non arretra.

C'è poi un altro filone, diverso dalla pay tv, con cui Mediaset vuole sviluppare l'offerta Ott (via Internet con smart tv): una piattaforma su cui mettere a disposizione i contenuti già andati in onda in chiaro o dedicati in maniera gratuita (ma con interruzioni pubblicitarie) o con un minimo abbonamento (e senza spot). Una tv formato Spotify, sembra di capire. Non manca un'attenzione rinnovata alle produzioni. Anzi, alle coproduzioni. Già con Mediaset España il Biscione lavora a una serie tv con un'unica struttura narrativa ma declinata per il pubblico italiano e per quello spagnolo. I costi si dimezzano, i prodotti raddoppiano. In futuro potrà estendere tali coproduzioni ai partner di Mediaset in Studio71, i tedeschi di ProSieben e i francesi di Tfi, che fanno capo a Bouygues, grandi avversari di Vincent Bolloré. Che oggi non sarà a Londra ma sarà comunque spettatore molto interessato.

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



ALESSANDRO VIAPIANO/IMMAGOECONOMICA

Pier Silvio Berlusconi, vicepresidente e ad di Mediaset



# Mediaset punta su internet e YouTube e vede un utile operativo di 468 milioni

**APPROVATO IL PIANO DI SVILUPPO CHE VERRÀ PRESENTATO A LONDRA L'AGCOM FRENA: IN CORSO L'ISTRUTTORIA SU VIVENDI ANCORA NESSUN VERDETTO**

## LA SVOLTA

ROMA Svolta di Mediaset. Al 2020 la società televisiva della Fininvest punta a diversificare le piattaforme puntando sempre di più sui new media, sulla scia dell'accordo siglato la settimana scorsa in studio 71, la joint venture tra Tfl e ProSiebensat per la distribuzione di filmati sul web di cui ha acquistato il 5,5% per 25 milioni: entrambi gli operatori, francese e tedesco, sono alternativi a Vivendi che ha in corso il tentativo di scalata a Mediaset di cui ha rastrellato il 29,9% dei diritti di voto. Ambiziosi i target: 428 milioni di ebit fra tre anni in Italia che si confronta con i 26,8 milioni dei profitti operativi del 2015. Il Biscione veicolerà i video su internet e YouTube piuttosto che tramite il normale televisore. In sintesi è questo il succo delle linee guida di sviluppo e sui target economico-finanziari al 2020 approvate ieri pomeriggio dal consiglio presieduto da Fedele Confalonieri e che oggi Pier Silvio Berlusconi e Marco Giordani illustreranno alla comunità finanziaria a Londra. Il documento mette in evidenza «la road map messa a punto dal management per rafforzare la leadership pubblicitaria crossmediale costruita da Mediaset negli ultimi anni», si legge in una nota. C'è l'ambizione di costruire «una leadership unica, esercitata in tv, internet e radio, che nel 2016 ha visto la raccolta pubblicitaria complessiva Mediaset crescere ulteriormente del 4,0% rispetto al 2015 (+2,8% senza considerare il contributo del polo radiofonico acquisito nel 2016)».

Contrariamente alle aspettative, la crescita del gruppo tv controllato al 38,9% dalla Fininvest evita di rafforzarsi nel broadcasting, cioè nella tv gratuita tradizionalista (free-to-air) per privilegiare l'accesso nel mondo del digi-

tale e delle nuove piattaforme. E infatti, la crescita futura sarà costruita sia attraverso lo sviluppo di contenuti locali e internazionali, innovative partnership internazionali, nuovi contenuti "online first" e il lancio di una piattaforma Ott AvoD di nuova generazione, sia attraverso lo sviluppo anche digitale dell'offerta pubblicitaria Mediaset». Sotto il punto di vista delle efficienze, Mediaset interviene su due ambiti. Sono già operative «le attività con Mediaset España per la coproduzione internazionale di contenuti, attività estendibili anche ad altri broadcaster europei» mentre oltre alle fisiologiche efficienze c'è una rifocalizzazione dell'area pay tv organizzata su due piani». Rendere disponibili i canali pay prodotti da Mediaset anche ad altri operatori, e contemporaneamente aprire la piattaforma tecnologica Premium a tutti i produttori di contenuti interessati a un'offerta pay. «Un nuovo assetto che consentirà a Premium di partecipare alle aste per i diritti del calcio con un approccio orientato alle reali opportunità di business». Queste attività genereranno una crescita della quota di mercato pubblicitario totale di Mediaset dal 37,4% di oggi a oltre il 39% nel 2020.

Intanto, ieri Cologno Monzese ha vissuta una giornata borsistica nervosa: il titolo, che in mattinata è sceso fortemente fino a un minimo di 4,01 euro sul raffreddarsi dell'ipotesi di opa da parte di Vivendi, ha chiuso in calo dello 0,6% a 4,17 euro. Sul titolo ha pesato l'indiscrezione di quotidiano su un presunto stop che Agcom sarebbe pronta a dare a un'opa francese. L'Autorità ha precisato che l'istruttoria Mediaset-Vivendi, aperta ai sensi dell'art. 43, comma 11 del Tusmar il 21 dicembre 2016, è ancora in corso». E «sono infatti in pieno svolgimento tutti gli adempimenti necessari per approfondire i molteplici aspetti tecnici, giuridici e di mercato che l'analisi richiede». L'Agcom aggiunge che l'istruttoria si concluderà entro 120 giorni prorogabili di ulteriori 60.

r. dim.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Pier Silvio Berlusconi



OGGI A LONDRA IL PIANO STRATEGICO AL 2020

# Mediaset punta al doppio dei margini

*Previsto un «ebit» di 468 milioni. Nuovi partner per Premium in chiave anti-Vivendi*

**BATTAGLIA**

L'Agcom pronta a bloccare l'Opa francese per lo sfioramento dei tetti ai ricavi  
**Cinzia Meoni**

■ Mediaset festeggia una raccolta pubblicitaria 2016 in aumento del 4% e scommette sul futuro di Premium, la pay tv del Biscione - al centro dello scontro con Vivendi - che si aprirà a terzi, produttori di contenuti interessati a proporre un'offerta pay sulla piattaforma digitale o operatori interessati ai canali pay del Biscione. Il nuovo assetto permetterà alla società di partecipare alle prossime aste per i diritti del calcio. È questo uno degli snodi cruciali del le indicazioni strategiche al 2020 che saranno presentate oggi a Londra agli analisti da Pier Silvio Berlusconi, vice presidente e ad del gruppo, Marco Giordani, direttore finanziario di Mediaset, e Stefano Sala, ad di Publitalia '80.

Il gruppo tv punta ad espandere la quota di mercato pubblicitario (che passerà dall'attuale 37,4% a oltre il 39% nel 2020) e a migliorare la redditività grazie allo sviluppo di contenuti, ad alleanze internazionali come la recente Studio71, nuovi contenuti "online first" e il lancio di una piattaforma di nuova generazione. In particolare l'utile operativo delle attività italiane nel 2020 è atteso a 468 milioni rispetto all'ebit 2015 dell'intero gruppo pari a 231,4 milioni e ai 26,8 milioni registrati sul fronte italiano. I target sono stati approvati da Mediaset ieri sera, a mercato chiuso in seguito all'approvazione da parte del cda del Biscione. Il titolo in Borsa ha chiuso sulla parità a 4,18 euro (-0,4%).

L'attenzione degli investitori è tuttavia concentrata sulla partita a scacchi che, dalla scorsa estate, il Biscione sta giocando con Vivendi dopo il dietrofront dei francesi sull'acquisizione di Premium, seguito, a dicembre, dalla scalata ostile della società di Vincent Bolloré a Mediaset.

Oggi Fininvest e Vivendi si fronteggiano nell'azionariato del Biscione, ciascuno a un passo dalla soglia di Opa: la cassaforte della famiglia Berlusconi ha in mano il 38,2% del capitale, mentre Vivendi il 28,8 per cento. "La speculazione sull'M&A resterà il principale catalizzatore dell'azione", ha sostenuto in merito Kepler Cheuvreux che sul titolo ha una raccomandazione a hold con un target a 4,1 euro. Ma simili orizzonti sembrano sempre più lontani. Ieri mattina si era diffusa l'indiscrezione che l'Agcom era pronta a sostenere che un'eventuale offerta sul Biscione da parte di Vivendi sarebbe stata nulla, sulla base della Legge Gasparri. L'Authority in realtà ha poi ribadito che l'istruttoria, aperta lo scorso 21 dicembre, è tutt'oggi in corso e che sono previsti 120 giorni, prorogabili di altri 60, per giungere all'esito. Insomma, c'è tempo fino a giugno.

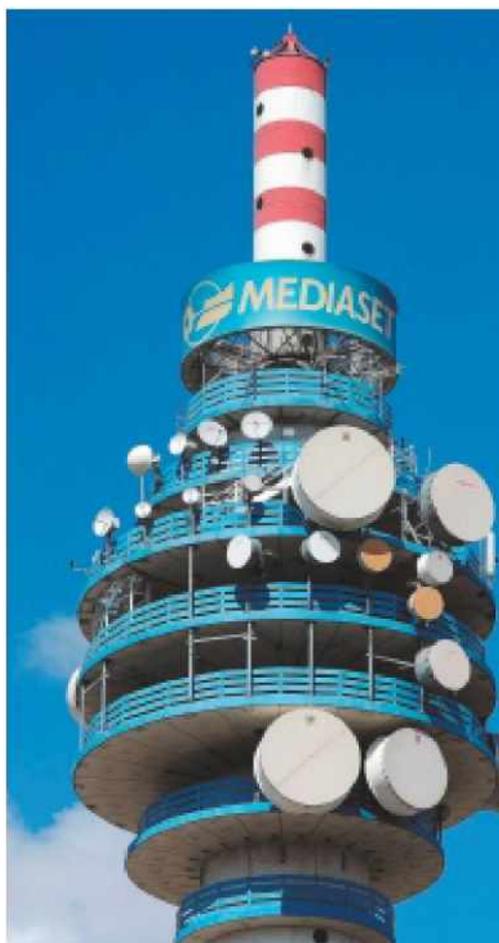
L'indagine si riferisce ai limiti normativi che vietano alle società di telecomunicazioni che detengono una quota superiore al 40% del mercato, di acquisire ricavi superiori al 10% del Sic (Sistema integrato delle comunicazioni). Il tema è di stretta attualità posto che Vivendi è azionista di riferimento di Telecom Italia con il 24,7% del capitale. La stessa Agcom, ha ricordato, pochi giorni fa, che Telecom Italia ha una quota di mercato pari al 44,7% e Mediaset raggiunge il 13,3% del Sic. In pratica, almeno sui dati 2015, una concentrazione tra i due gruppi sarebbe vietata per legge. Per questo si vociferava che Bolloré intenda cedere la quota detenuta in Telecom Italia a Orange, numero uno nella telefonia francese. Proprio per contrastare un simile percorso, si era ipotizzato l'intervento in Telecom della Cassa Depositi & Prestiti. Nel frattempo Giuseppe Recchi, presidente di Telecom Italia, ha dichiarato, "i capitali non hanno passaporto", precisando tuttavia di essere solo "uno spettatore" nella partita su Mediaset.



## COSÌ IL TITOLO



L'EGO EDITORE



### FUTURO

La torre Mediaset, a Cologno Monzese, è uno dei simboli del gruppo creato da Silvio Berlusconi. Ora l'azienda intende aprire ad altri produttori la piattaforma di Mediaset Premium

**PARTERRE**

## Franco Brescia lascia Telecom per «mettersi in proprio»

**F**ranco Brescia lascia la posizione di direttore public affairs di Telecom Italia per mettersi in proprio. Una decisione maturata dopo una lunga carriera in azienda, dall'89 al 2002 in Telecom, tre ere condensate in pochi anni: dalla proprietà pubblica, alla scalata dei capitani coraggiosi, per finire con la stagione di Olimpia-Tronchetti. Dopo una parentesi a Poste italiane, il manager lucano trapiantato a Roma, è tornato nella compagnia di bandiera delle tlc nel 2006 chiamato dall'allora presidente Guido Rossi. Altre tre ere: dalla transazione di Olimpia, a Telco all'attuale situazione sotto l'egida di Vivendi. Ora il futuro è un'avventura "imprenditoriale" di consulenza per gruppi internazionali, sfruttando le competenze maturate nel campo degli affari istituzionali e dei rapporti con le autorità regolamentari, guardando non solo al settore delle tlc, ma anche a quello della tecnologia e dell'innovazione. In attesa di individuare il candidato alla successione, le sue deleghe saranno assunte ad interim dal presidente Giuseppe Recchi. (A.O.L.)



**Tlc.** Tra le misure maternità a stipendio pieno, licenza matrimoniale e sanità a coppie dello stesso sesso unitesi civilmente

# Vodafone punta sull'inclusione

**Claudio Tucci**  
ROMA

■ Dalla licenza matrimoniale all'estensione della copertura sanitaria integrativa anche per le coppie dello stesso sesso (unitesi civilmente). E per le donne, al rientro dalla maternità, la possibilità di "raddoppiare" lo smart-working (passando da 1 a due giorni alla settimana, con l'obiettivo di conciliare meglio vita e lavoro).

Vodafone, l'azienda di telecomunicazioni con circa 6.500 dipendenti, di cui 3.500 che possono scegliere di lavorare in modalità "agile" un giorno a settimana, ha deciso di scommettere sull'inclusione e sulla valorizzazione della "diversità" a partire dal luogo di impiego: «Assieme all'ad, Aldo Bisio, abbiamo girato l'Italia per ascoltare le esigenze dei nostri colleghi - ha sottolineato il direttore Risorse umane di Vodafone Italia, Donatella Isaia -. Abbiamo definito insieme l'agenda dell'inclusione dei prossimi due anni, riconoscendo la diversità come fattore positivo di cambiamento che ci consente di meglio interpretare anche i bisogni dei clienti. Siamo convinti che le persone debbano essere valutate in base al merito e, che si debba creare un ambiente in cui possano emergere i diversi stili di leadership. Per questo ci doteremo, anche, di un Indice per misurare il grado di inclusività raggiunto dall'azienda».

Per le lavoratrici, in attesa di un figlio (in Vodafone più del 50% delle dipendenti sono donne) è già prevista, inoltre, la maternità retribuita a stipendio pieno per nove mesi e mezzo e, ora, si potrà usufruire, anche, di un «Maternity Angel», un collega interno per "non perdere" i contatti lavorativi. Sempre per facilitare il rientro, sono operative da tempo, sia la possibilità per le neo-mamme di scegliere "turni agevolati", sia lo strumento del welfare "su misura", che consente di utilizzare parte della retribuzione variabile in servizi, come le rette a scuola per i figli. «Stiamo pensando di introdurre, in più, le ferie solidali che le persone possono scegliere di donare a colleghi nei casi di particolari necessità di salute - ha aggiunto Isaia -. Crediamo che il miglioramento della qualità di vita dei nostri dipendenti, avrà effetti positivi anche su prestazioni lavorative e produttività».

Il pacchetto di misure targato Vodafone sull'inclusione si completa con altri due tasselli: percorsi di formazione ad hoc per i neo-assunti (junior e senior) e lo scambio di conoscenze reciproche tra generazioni: «Qui, in particolare - ha detto Isaia - abbiamo lanciato il progetto Digital Ninja attraverso il quale alcuni nativi digitali affiancano altri colleghi più anziani per aggiornarli sull'evoluzione delle nuove tecnologie».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## ***Mobile, comScore rileverà video e gli utenti fra i 13 e i 17 anni***

L'audience da dispositivi mobile degli utenti fra i 13 e i 17 anni entra nella rilevazione di comScore, la società che sta partecipando insieme con Nielsen alla gara con la quale Audiweb sceglierà il suo prossimo fornitore. Le rilevazioni mobile, infatti, soprattutto per questioni legali, finora comprendevano gli utenti dai 18 anni in su e così accade anche per i dati Audiweb rilevati da Nielsen. comScore, pur continuando a fornire a tutto il mercato i dati che riguardano gli utenti maggiorenni, riuscirà a rilevare il traffico dei 13-17enni per i siti che adottano i suoi tag, gli elementi inseriti nelle pagine web degli editori con i quali la società conta pagine viste e utenti. Niente panel per affinare i dati censuari, in questo caso, visti i vincoli che ci sarebbero per via dell'età. La reportistica sull'universo espanso sarà disponibile già dal prossimo mese come opzione aggiuntiva che i clienti potranno visualizzare rispetto a quella finora fornita.

Altra novità di comScore riguarda inoltre la rilevazione dei video online. La società lancerà nel secondo trimestre di quest'anno in Italia Video Metrix Multi-Platform, che fornisce la misurazione del consumo dei video digitali su desktop e sui dispositivi mobili, compresi quelli di YouTube e i canali dei suoi partner.

«Siamo felici di annunciare due innovazioni attese da tempo dal mercato italiano», ha detto Fabrizio Angelini, ceo di Sensemakers e rappresentante per l'Italia di comScore. «La nostra misurazione dell'attività svolta sui device mobili dal segmento demografico più giovane fornirà al mercato dati significativi su uno dei principali target per gli investitori che, molto spesso, definisce e anticipa le tendenze digitali. Su un altro fronte lo sviluppo di Video Metrix Multi-Platform rafforza la nostra leadership sul sistema di misurazione dei video online che, come testimoniano anche le operazioni societarie comunicate in questi giorni, è l'area pubblicitaria con il maggiore potenziale di crescita anche per la sua convergenza con il consumo di contenuti televisivi. Ancora una volta questi sviluppi confermano comScore all'avanguardia dell'innovazione: sfruttando la nostra architettura per l'analisi dei big data e l'avanzata tecnologia censuaria siamo in grado di superare i vincoli dei metodi tradizionali di ricerca come quelli, per esempio, che impediscono di reclutare persone minorenni nel panel. Tali asset ci consentiranno di introdurre nei prossimi mesi ulteriori significativi potenziamenti delle misurazioni, in un ecosistema che evolve molto rapidamente e ha quindi bisogno di risposte altrettanto veloci e innovazioni continue».

News web, novembre in allalena  
Repubblica +PI, Fatto +PI, Milano Finanza +2PI

Fonte	Novembre	Settembre	Variazione
Repubblica	1.200	1.100	+9%
Fatto	800	750	+7%
Milano Finanza	400	350	+14%

# Le plan de Vivendi pour relancer Dailymotion

## MÉDIAS

**Le groupe de médias veut éditorialiser davantage sa plateforme vidéo, rachetée plus de 280 millions d'euros en 2015.**

Nicolas Madelaine  
@NLMadelaine  
et Nicolas Rauline  
@nruline

Pour relancer Dailymotion, Vivendi a décidé de faire de sa plateforme vidéo un média de première destination. Son constat: YouTube fonctionne plutôt comme une vaste vidéothèque dans laquelle on vient chercher des contenus et Facebook, au contraire, pousse ses vidéos vers le « mur » de ses membres. Coïncé entre ces deux géants, Dailymotion se voit, lui, comme une adresse sur laquelle on ira chercher les vidéos du jour à ne pas rater, ou que la plateforme mettra en avant selon les goûts de l'utilisateur, en se basant sur ses données personnelles. C'est tout le sens de la nouvelle application qui sera lancée en avril.

« Il y aura toujours du contenu généré par les utilisateurs, mais l'idée est d'éditorialiser Dailymotion en mettant en avant des contenus premium dans l'info, le sport, le divertissement, en particulier la musique », explique aux « Echos » Maxime Saada, directeur général de Canal+ et PDG de Dailymotion. Une stratégie que la plateforme a déjà menée par le passé. Le nouveau patron de Dailymotion estime que cela ne remettra pas en cause son statut de simple hébergeur, que les ayants droit veulent pourtant retirer à ce type de plateformes afin qu'elles les paient ou qu'elles filtrent les vidéos protégées. « Nous ne sommes pas responsables de ce qui est posté, nous n'avons pas d'implication directe dans le contenu », se défend Maxime Saada.

La plateforme continuera de s'appuyer sur un modèle publicitaire. Les revenus seront partagés entre Dailymotion et les éditeurs de contenus. Il n'est pas question pour l'instant d'acheter des droits. Ni d'ailleurs d'ouvrir un segment payant, même si Maxime Saada « n'exclut rien ». Pour lui, les réseaux comme Snapchat servent bien le public jeune mais une cible plus âgée et CSP+ peut être intéressée par un portail vidéo éditorialisé. « Nous voulons être dans les 10 applications que les gens mettent sur leur

smartphone », dit-il.

## Baisse d'activité

Pourtant partie tôt, Dailymotion s'est fait distancer par YouTube, la filiale de Google, faute de moyens. Après un rachat raté par Yahoo!, il a finalement été acquis par Vivendi pour plus de 280 millions d'euros en avril 2015. Depuis, il a perdu une partie de ses équipes. Et son chiffre d'affaires aurait baissé de 75 millions d'euros en 2015, à 60 millions en 2016. Le groupe justifie la baisse des revenus 2016 par un « assainissement de l'audience ». Dailymotion compte 300 millions de visiteurs uniques mensuels, dont 110 millions en Europe (22 millions en France), 110 millions en Asie et 55 millions en Amérique du Nord. « Nous avons retiré presque tout le contenu "explicit", c'est-à-dire sexuel ou violent et ramené à 3 % le trafic généré par les robots, qui représentait jusqu'à 20 % », affirme Maxime Saada. Certaines agences média auraient, en outre, rechigné à travailler avec une plateforme liée désormais à Vivendi et donc au même actionnaire (Bolloré) qu'Havas, d'autant que Michel Sibony, directeur des achats chez Vivendi et Havas, joue un rôle clef dans le nouveau Dailymotion (il en est officiellement conseiller). « Il y a eu des craintes, mais c'est derrière nous désormais », assure Maxime Saada. Ce nouveau positionnement n'empêche pas Dailymotion de vouloir continuer à placer son player auprès de sites tiers (par exemple « L'Equipe » et beaucoup d'autres). Il partage avec eux les revenus générés, notamment car ces vidéos sont également placées sur Dailymotion. La plateforme veut renforcer son analyse des données générées par les utilisateurs et promet de les partager avec ses partenaires davantage que les autres plateformes. Pour mettre en œuvre sa stratégie, Dailymotion devra investir sur sa marque et recruter. « Les effectifs sont remontés d'un point bas de 180 personnes quelques mois après notre arrivée à 260 et finiront l'année à 400 au moins », annonce Maxime Saada. La branche de Palo Alto a été fermée car le groupe estime qu'il y a « de très bons ingénieurs en France et une course aux rémunérations moins folle ». Dailymotion mise aussi beaucoup sur l'Afrique et vient d'ouvrir un bureau à Abidjan. ■

Il piano di Vivendi per rilanciare Dailymotion

