

Mediaset

Rita Mura

Ricercatrice - Università degli Studi dell'Aquila

Mario Benedetto

Giornalista, autore televisivo, docente a contratto Luiss e Adjunct Professor Luiss Business School

Andrea Delogu

Vice Direttore Generale Informazione e Coordinamento Risorse - Mediaset

Enzo Peruffo

Professore Ordinario di Strategie d'Impresa - Luiss Dean Luiss Graduate School

CASE STUDIES 2025

LUISS CASE STUDIES

Rita Mura, Mario Benedetto,
Andrea Delogu, Enzo Peruffo

Mediaset

© 2025 Luiss University Press – LuissX srl
Proprietà letteraria riservata
ISBN 979-12-5596-266-3

Luiss University Press – LuissX srl
Viale Romania 32
00197 Roma
Tel. 06 85225481 – 5431
www.luissuniversitypress.it
E-MAIL universitypress@luiss.it

Impaginazione Livia Pierini

Prima edizione giugno 2025

Introduzione

Il settore dei media sta attraversando una fase di profonda trasformazione, caratterizzata da cambiamenti strutturali nel consumo dei contenuti, dall'emergere di nuovi competitor globali e da un'evoluzione della regolamentazione a livello nazionale e internazionale. In questo contesto, Mediaset rappresenta un caso di studio particolarmente interessante per comprendere le dinamiche di adattamento e innovazione di un gruppo storico della televisione italiana.

Mediaset ha progressivamente consolidato la propria leadership nel mercato nazionale, affrontando sfide legate alla digitalizzazione, alla frammentazione dell'audience e all'ingresso di piattaforme globali di streaming. Oltre a una lunga tradizione di innovazione, il gruppo si distingue per la sua struttura di governance familiare, che ha garantito stabilità e visione strategica nel lungo periodo, ma che ha dovuto confrontarsi con le complessità del passaggio generazionale e con la necessità di internazionalizzazione.

Il presente case study analizza l'evoluzione di Mediaset nel contesto della crisi del settore, esaminando le trasformazioni socio-demografiche e le nuove modalità di fruizione dei contenuti. Successivamente, viene ricostruita la storia dell'azienda, mettendo in luce il ruolo centrale dell'internazionalizzazione e innovazione come leva competitiva. Un focus particolare è dedicato alla governance del gruppo, esplorando il percorso di Mediaset verso una leadership europea e le implicazioni della creazione di Media For Europe (MFE). Infine, viene approfondito il ruolo dell'innovazione tecnologica nella strategia paneuropea del gruppo, con particolare attenzione allo sviluppo del prodotto e all'evoluzione dell'area informazione.

Attraverso l'analisi di queste dimensioni, il caso Mediaset offre una prospettiva chiara sulle strategie adottate per affrontare le sfide del settore, fornendo spunti di riflessione sulle opportunità delle imprese familiari nel mercato dei media globalizzato.

Key takeaways

- Crisi del settore dei media e capacità di (r)innovare le fonti di vantaggio competitivo in relazione alle principali disruption avvenute negli ultimi decenni.
- Scelte strategiche per lo sviluppo di un player europeo.
- Innovazione e trasformazione digitale dell'ecosistema dei media.
- Evoluzione della governance dell'impresa familiare.

1. La crisi del settore dei media: trasformazioni e sfide nel panorama italiano

Negli ultimi vent'anni, l'industria dei media tradizionali in Italia ha attraversato una fase di profonda trasformazione, segnata da una crisi strutturale causata dall'avanzamento delle tecnologie digitali e dal mutamento delle abitudini di consumo del pubblico. Questo processo ha avuto un impatto significativo sia sulla stampa cartacea che sulla televisione generalista, costringendo le principali realtà del settore a ripensare le proprie strategie aziendali e adattarsi a un contesto in continua evoluzione.

Il mercato della carta stampata ha subito un ridimensionamento drastico. Nel 2013, secondo il rapporto FIEG (Federazione Italiana Editori Giornali), la vendita giornaliera di quotidiani si attestava intorno ai 4 milioni di copie, con una platea di lettori stimata in circa 22,5 milioni di persone. Tuttavia, nel 2023, le copie vendute quotidianamente sono scese a 1,41 milioni, segnando una contrazione senza precedenti. Questo calo ha avuto ripercussioni anche sui ricavi pubblicitari, che hanno registrato una flessione del 6,3% nel 2018 rispetto all'anno precedente, seguita da un'ulteriore riduzione del 9,7% nel 2019. Non solo la stampa quotidiana ha sofferto, ma anche le testate periodiche e le riviste hanno dovuto fare i conti con un pubblico sempre più ridotto, mentre gli investimenti pubblicitari si sono progressivamente spostati verso piattaforme digitali, che offrono maggiore precisione e personalizzazione nelle strategie promozionali.

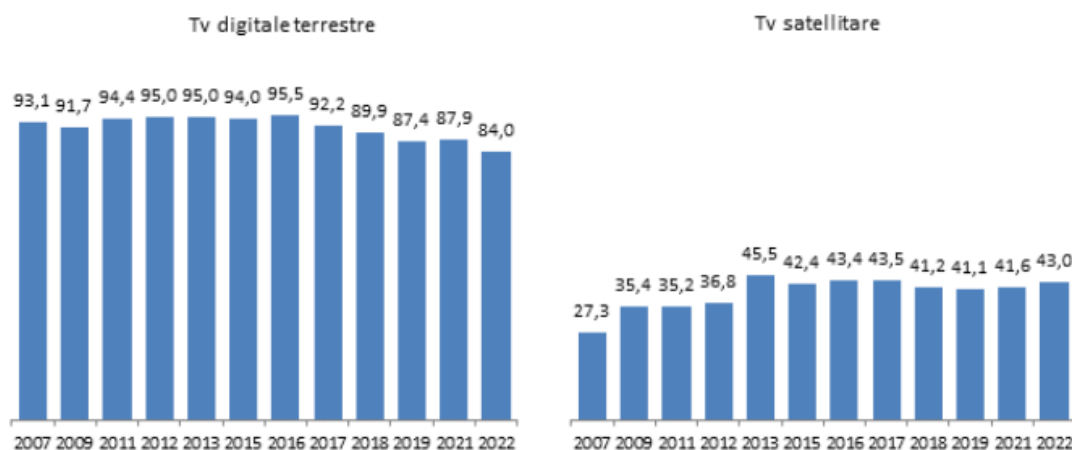
Parallelamente, anche il settore televisivo ha subito un'importante erosione dell'audience, determinata da una serie di fattori strutturali che hanno ridisegnato il panorama mediatico italiano. Fino alla fine degli anni '90, la televisione generalista godeva di una posizione dominante, con Rai e Mediaset che insieme detenevano una quota di mercato prossima al 90% (89,76% nel 1997). Questo duopolio garantiva alle due aziende un elevato potere contrattuale sul mercato pubblicitario e una forte capacità di influenza sui gusti e sulle abitudini del pubblico. Tuttavia, con l'avvento della televisione digitale terrestre e l'ampliamento dell'offerta di canali tematici, il mercato televisivo ha iniziato un percorso di frammentazione. Nel 2014, la quota combinata di Rai e Mediaset era scesa al 57,64%, un calo significativo rispetto ai livelli di fine anni '90. L'ingresso di nuovi operatori, come i canali di Discovery Italia, Sky sul digitale terrestre e La7, ha permesso al pubblico di accedere a

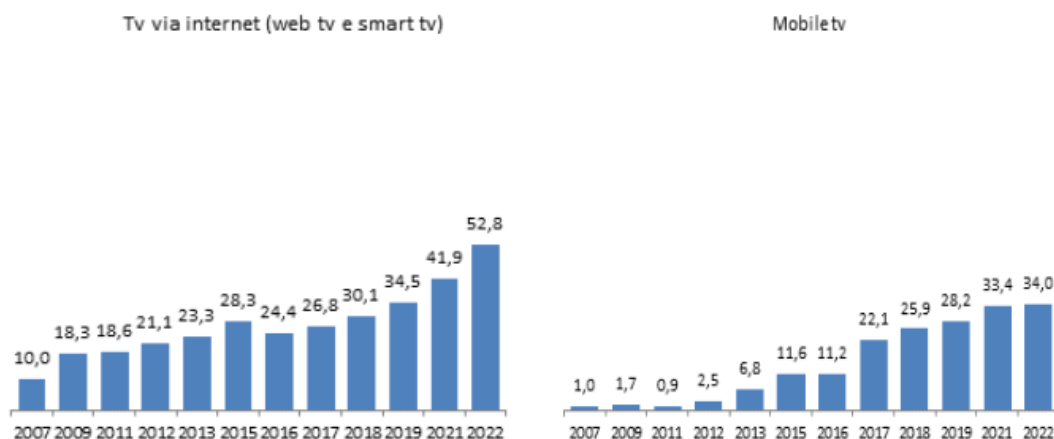
contenuti più specializzati e segmentati, erodendo progressivamente la platea delle reti storiche.

In aggiunta alla concorrenza interna al sistema televisivo, un altro elemento dirompente è stato l'affermarsi delle piattaforme digitali di streaming, che hanno modificato radicalmente il modo in cui i contenuti audiovisivi vengono fruiti. Servizi come Netflix, Amazon Prime Video e, più recentemente, Disney+ e DAZN hanno introdotto un modello di fruizione on-demand che ha risposto meglio alle nuove esigenze degli spettatori, soprattutto delle fasce più giovani, sempre meno inclini a seguire la programmazione televisiva lineare. Questo ha spinto le emittenti tradizionali a rivedere i propri modelli di business, con l'introduzione di piattaforme di streaming proprie (come Mediaset Infinity) per contrastare la fuga del pubblico verso le nuove offerte.

Nel gennaio 2024, la quota di mercato combinata di Rai e Mediaset è scesa ulteriormente al 56,85%, confermando il trend di riduzione dell'audience delle emittenti tradizionali. Questo declino non è solo una conseguenza della concorrenza interna, ma riflette una trasformazione più ampia del settore in cui l'attenzione del pubblico si è spostata verso contenuti più personalizzati, accessibili in qualsiasi momento e su più dispositivi. Le reti tradizionali, vincolate da modelli di business basati su palinsesti rigidi e sulla raccolta pubblicitaria, hanno faticato a mantenere il loro pubblico di riferimento e a competere con un'offerta sempre più ampia e diversificata, come testimonia l'aumento della popolarità dei canali tematici.

L'evoluzione dell'utenza complessiva dei media, 2007-2022 (val. %)





Fonte: Censis, 2022

La digitalizzazione ha anche cambiato il modo in cui le aziende pubblicitarie raggiungono i consumatori. Gli investimenti pubblicitari si sono progressivamente spostati verso il digitale e i social media, che offrono strumenti più mirati per raggiungere segmenti di pubblico specifici, utilizzando dati e algoritmi per personalizzare i messaggi pubblicitari. Questo ha ridotto ulteriormente l'efficacia della televisione generalista come veicolo principale per la comunicazione commerciale. Le emittenti tradizionali hanno dovuto adattarsi a questa realtà, cercando di integrare nuove forme di distribuzione digitale e di arricchire l'offerta con contenuti più flessibili per soddisfare le nuove esigenze del pubblico contemporaneo.

In altri termini, questi cambiamenti hanno obbligato le aziende del settore a ripensare radicalmente le proprie strategie, adattandosi a un mondo dove la fruizione di contenuti è sempre più flessibile e orientata al consumo on-demand. L'affermazione delle piattaforme di streaming, insieme all'espansione dei canali tematici, come dimostrato dall'incremento degli ascolti di reti come Nove, che è passata dallo 0,44% di share nel 2015 al 2,24% nel gennaio 2025, evidenzia una crescente preferenza del pubblico per contenuti più mirati e specializzati. In questo contesto, le emittenti tradizionali sono costrette a reinventarsi per rimanere competitive e cercare nuovi modelli di business che possano affrontare la crescente disintermediazione e la frammentazione dell'audience.

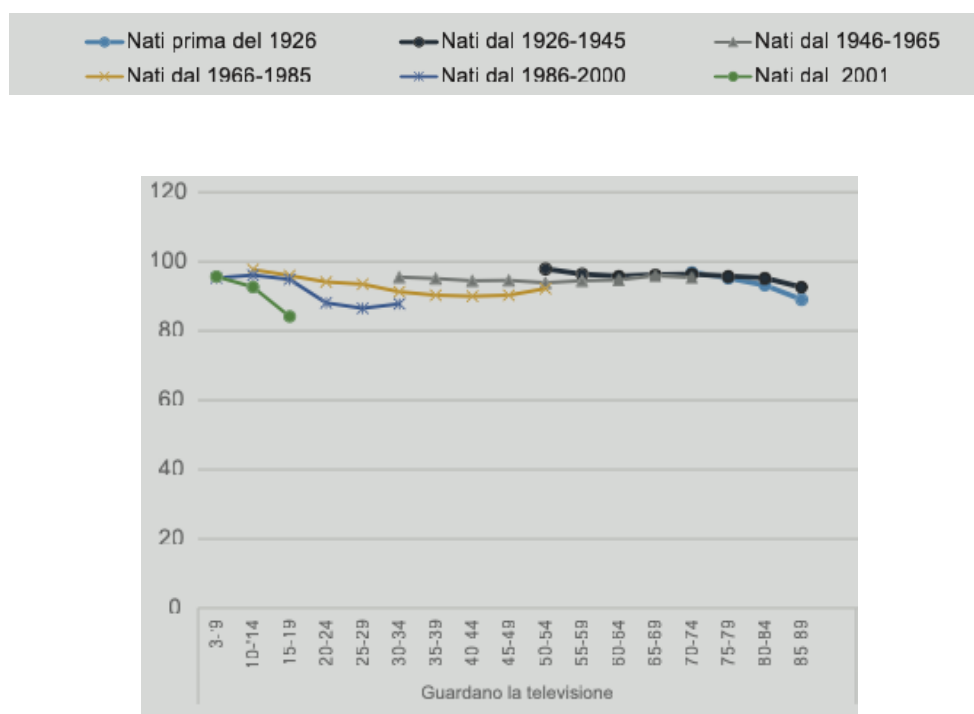
1.1 Trend socio-demografici e nuove modalità di consumo dei contenuti

I trend socio-demografici e le nuove modalità di consumo dei contenuti stanno trasformando profondamente il settore dei media, influenzando sia le strategie delle aziende che il comportamento dei consumatori. Ecco alcuni dei principali trend e cambiamenti:

1.1.1 Invecchiamento della popolazione e segmentazione dell'audience

In molti Paesi, l'invecchiamento della popolazione sta creando una nuova sfida per le aziende media. I consumatori più anziani tendono a rimanere fedeli ai media tradizionali, come la televisione lineare, preferendo formati classici rispetto ai nuovi strumenti digitali. Tuttavia, l'aumento del numero di persone anziane richiede contenuti più mirati a questo gruppo, con un maggiore focus su programmi che riflettono i loro interessi, come news, talk show e intrattenimento familiare. Un'indagine ISTAT mostra come le generazioni nate in un contesto analogico, tra il 1926 e il 1945 e tra il 1946 e il 1965, si distinguono per mantenere nel tempo una percentuale costante di spettatori, indipendentemente dall'età e dalle diverse fasi del ciclo di vita. Al contrario, i nati tra il 1966 e il 1985 mostrano una minore fedeltà a questo mezzo: iniziano con alti livelli di consumo durante l'infanzia o la giovinezza, ma tali livelli calano rapidamente, probabilmente a causa dell'emergere di altre forme di informazione e intrattenimento.

Persone di 3 anni e più che vedono la televisione per genere, classe di età e anno di nascita.
Anni 1995, 2000, 2006, 2010, 2015 e 2020 (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana

D'altra parte, le generazioni più giovani stanno modificando radicalmente il modo in cui fruiscono dei contenuti. I millennial e la Generazione Z preferiscono piattaforme digitali e

modalità di consumo più flessibili, come il video on-demand (VOD) e lo streaming. Questo crea una sfida per le reti televisive tradizionali, che devono trovare il modo di coniugare le esigenze di una popolazione più anziana e quella delle generazioni più giovani, che consumano contenuti in modo disintermediato, spesso su dispositivi mobili.

1.1.2. Fruizione “anytime, anywhere” e personalizzazione

Un altro cambiamento significativo riguarda la fruizione dei contenuti in modalità “anytime, anywhere”. Grazie alla diffusione di smartphone, tablet e smart TV, il pubblico si aspetta di poter accedere ai contenuti in qualunque momento e da qualunque luogo. Questo ha portato a un boom dei servizi di streaming come Netflix, Amazon Prime e Disney+, che offrono librerie di contenuti accessibili su richiesta. Inoltre, c'è una crescente domanda di contenuti personalizzati e consigli su misura, basati sugli interessi individuali degli utenti. Gli algoritmi di raccomandazione utilizzati dalle piattaforme digitali permettono di proporre contenuti specifici per ciascun utente, aumentando l'engagement. Questo trend impone alle aziende media di investire in tecnologie basate su dati e intelligenza artificiale per competere in un mercato dove la personalizzazione sta diventando una norma.

1.1.3 Crescita del consumo multischermo e multitasking

Il comportamento dei consumatori si sta evolvendo anche verso il multitasking e il consumo di contenuti su più schermi contemporaneamente. Sempre più persone guardano la TV mentre utilizzano smartphone o tablet per commentare i programmi sui social media o per cercare informazioni aggiuntive. Questo fenomeno, noto come “second screen”, ha modificato il modo in cui le aziende media progettano i contenuti e interagiscono con il pubblico. Per esempio, programmi televisivi e format di intrattenimento includono sempre più spesso componenti interattive o inviti a partecipare a discussioni sui social, in modo da capitalizzare l'attenzione divisa del pubblico e aumentare il coinvolgimento.

1.1.5 Transizione al digitale e piattaforme social

Le piattaforme social come YouTube, TikTok e Instagram sono diventate canali fondamentali per la distribuzione e il consumo di contenuti, soprattutto tra i più giovani. Queste piattaforme non solo permettono una distribuzione virale dei contenuti, ma offrono anche opportunità di monetizzazione alternative, come le sponsorizzazioni dirette e la pubblicità nativa. La disintermediazione portata dai social media ha ridotto il ruolo tradizionale delle aziende media come *gatekeeper* dei contenuti, consentendo a nuovi creatori indipendenti di entrare nel mercato e competere per l'attenzione del pubblico.

Di fronte a questa evoluzione del panorama mediatico, le imprese tradizionali si trovano ad affrontare una sfida cruciale: come riposizionarsi in un mercato sempre più digitalizzato e frammentato?

2. Gruppo Mediaset: una storia di innovazione

La risposta del Gruppo Mediaset alla necessità di adattarsi e fronteggiare i cambiamenti in atto nel settore dei media ha portato la società a reinventare il proprio modello di business, investendo nell'innovazione tecnologica e nell'internazionalizzazione, per garantire la sostenibilità nel lungo periodo.

2.1 Le origini e l'ascesa nazionale: un modello televisivo innovativo

Originariamente nato come emittente televisiva, il Gruppo Mediaset si è evoluto nel tempo in una vera e propria media company che opera attraverso diversi canali e mezzi di comunicazione. Pur mantenendo una forte identità di brand, che lo distingue fin dalle sue origini, il Gruppo Mediaset ha dimostrato capacità di innovazione e rinnovamento per adattarsi a un'industria in continua evoluzione, che si contamina, accoglie nuovi attori e si trasforma costantemente.

La storia del Gruppo Mediaset inizia alla fine degli anni '70 con la fondazione di Telemilano, una piccola emittente via cavo operante nella zona residenziale di Milano 2. Questa iniziativa, promossa dall'imprenditore Silvio Berlusconi, rappresentava una novità nel panorama televisivo italiano, dominato fino ad allora dal monopolio della RAI. Nel 1980, Telemilano si trasforma in Canale 5, diventando la prima rete televisiva privata nazionale in Italia. Questo passaggio segnò l'inizio di una nuova era per la televisione italiana, **introducendo un modello di business basato sulla raccolta pubblicitaria e su una programmazione orientata all'intrattenimento**. Successivamente, Fininvest acquisisce Italia 1 nel 1982 dall'editore Edilio Rusconi e, Retequattro nel 1984, rilevata dal gruppo editoriale Arnoldo Mondadori Editore, formando il polo televisivo Reti Televisive Italiane (RTI). Alla fine degli anni '80, il gruppo Fininvest è ormai un affermato colosso mediatico, con un fatturato in rapida crescita da 1.600 miliardi di lire nel 1985 a oltre 7.500 nel 1990, facendo di Fininvest il terzo gruppo industriale italiano nel 1988. In poco più di un decennio, dalle trasmissioni sperimentali si passa ad un network nazionale pienamente operativo, leader negli ascolti e nella raccolta pubblicitaria che, sui modelli americani, era in grado di competere alla pari con la TV di Stato. Questo rapido successo, a livello nazionale, segnerà un punto di svolta storico nel 1990, poiché l'Italia, per la prima volta, riconosceva un sistema televisivo misto pubblico-privato, con Fininvest come principale emittente commerciale nazionale. Dopo il grande successo anno dopo anno della strategia televisiva Fininvest, **nel**

1994 nasce Mediaset S.p.A, all'interno della quale confluiscono anche: RTI per le reti, Publitalia '80 per la pubblicità, Videotime per la produzione e Elettronica Industriale per la rete di trasmissione. Nel 1996, poi, per la prima volta nella sua storia, **Mediaset viene quotata in borsa, segnando un vero e proprio crocevia nella sua evoluzione da azienda familiare a società per azioni di rilevanza internazionale**. Sarà proprio questo passo che permetterà al gruppo di raccogliere ingenti capitali per finanziare ulteriori espansioni e innovazioni. Questa operazione fu accolta con grande ottimismo e suscitò così tanto interesse che si aggiunsero circa ulteriori 300.000 nuovi azionisti tra investitori istituzionali e piccoli risparmiatori.

Sul piano più prettamente industriale, invece, Mediaset si affaccia alla seconda metà degli anni '90 consolidando e rivendicando la propria leadership sul mercato televisivo italiano. In aggiunta, la concessionaria Publitalia continua a garantire una posizione dominante nella pubblicità TV, infatti già dal 1983 le reti Fininvest avevano superato la RAI per introiti pubblicitari, fino ad arrivare alla fine del decennio in cui Mediaset intercetta oltre la metà degli investimenti pubblicitari televisivi nel Paese. Contestualmente l'audience delle reti Mediaset cresce a tal punto da superare quella dei canali RAI in molte fasce orarie, grazie a palinsesti popolari e a format innovativi. La solidità finanziaria post-quotazione e l'efficienza gestionale si riflettono anche in Borsa: la capitalizzazione di Mediaset, che era di circa 4 miliardi di euro a fine 1996 raggiungerà un apice, in così poco tempo, intorno ai 30 miliardi all'inizio del 2000, sull'onda dell'entusiasmo per le prospettive della TV commerciale nell'era di internet e sarà proprio in questo periodo che Mediaset muoverà anche i primi passi verso l'internazionalizzazione.

2.2 L'espansione internazionale: la nascita di un gruppo multimediale europeo

Nel 1997 inizia l'espansione all'estero con l'acquisizione del 25% di Telecinco in Spagna, incrementando la partecipazione al 50,1% nel 2003. Telecinco si rivela un asset estremamente redditizio: nei primi anni 2000 è stabilmente l'emittente leader di ascolti in Spagna generando utili significativi, basti pensare che già nel 2003 il suo utile netto fu di 122,6 milioni di euro. Questa operazione sancirà l'inizio della **trasformazione di Mediaset in un gruppo multinazionale**, attivo nei due maggiori mercati televisivi dell'Europa meridionale. In Spagna, si espande con l'acquisizione di Cuatro e una quota di Digital Plus. Mediaset acquisisce partecipazioni in ProSiebenSat.1 e continua a sviluppare la sua offerta digitale con Infinity. Gli anni più recenti vedono una ulteriore metamorfosi internazionale di Mediaset in **MediaForEurope (MFE)**, con l'avvio concreto del **progetto industriale europeo**, cui fanno capo Mediaset Italia e Mediaset España. Così nel novembre 2021 l'assemblea ha approvato il cambio di denominazione in MFE-MediaForEurope N.V., con sede legale ad Amsterdam e doppia quotazione a Milano e Madrid. Nel corso del 2022, MFE lancia un'OPA (offerta pubblica di acquisto e scambio) sulle azioni di Mediaset España che

ancora non possiede (circa il 44%). L'offerta, conclusa a luglio 2022 fa raccogliere a MFE il 61,45% delle azioni oggetto dell'OPA, arrivando a controllare circa 83% del capitale di Mediaset España. A seguito dell'OPA, MFE ribadisce l'intenzione di fondere interamente le attività spagnole, semplificando la struttura societaria e realizzando sinergie transfrontaliere.

Questi sviluppi delineano concretamente la strategia perseguita da MFE: **creare un polo pan-europeo della TV generalista commerciale**, unendo forze tra operatori nazionali storicamente frammentati per competere con i giganti globali. In termini industriali, MFE oggi opera stabilmente in due Paesi (Italia e Spagna) come leader del mercato televisivo e pubblicitario e ha una presenza strategica nel terzo mercato maggiore (Germania) tramite ProSieben.

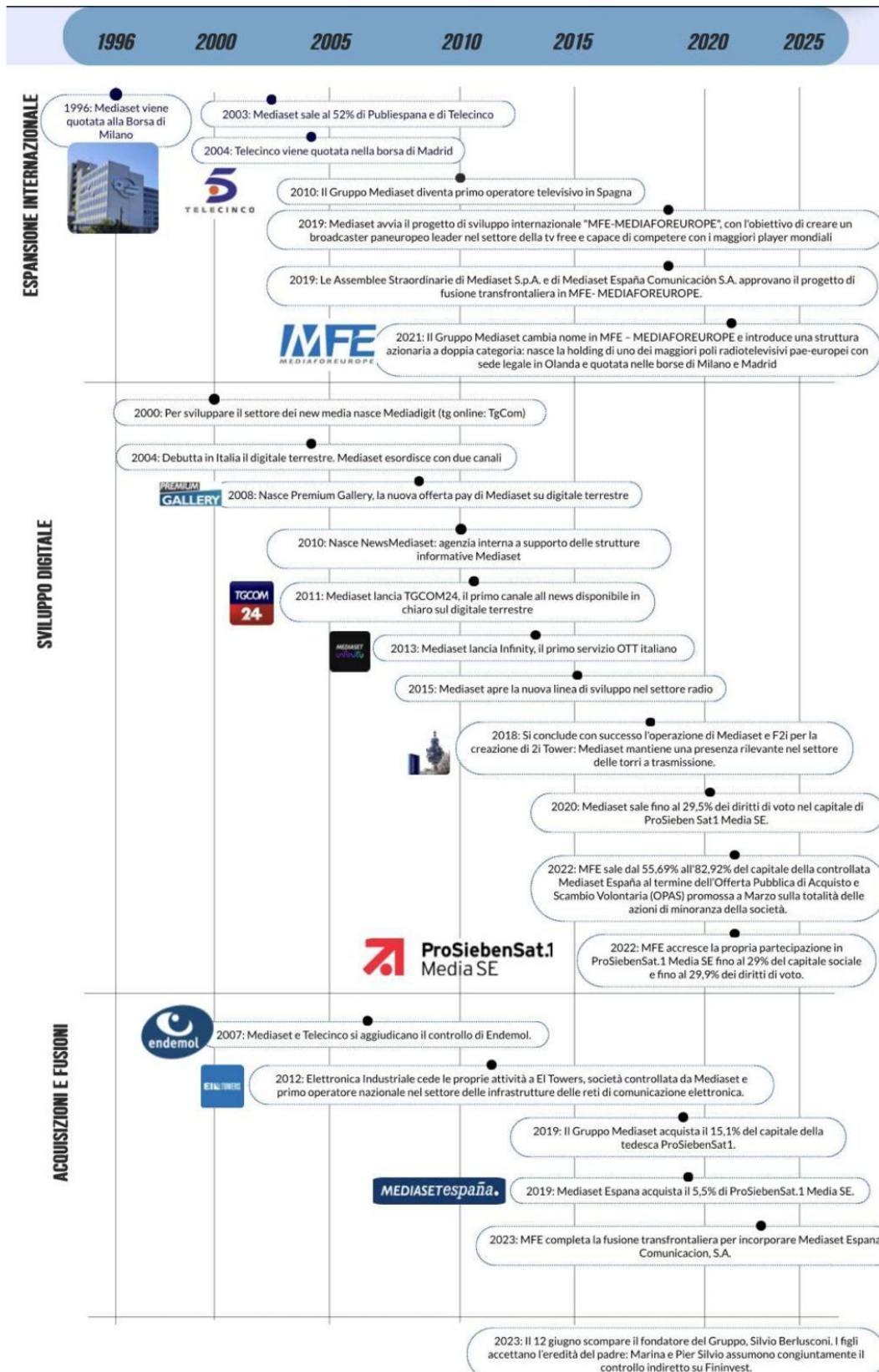
Il gruppo risultante è uno dei maggiori broadcaster europei: nel 2022 ha generato ricavi consolidati per circa 2,9 miliardi di euro (sommando 1,99 mld in Italia e 0,93 mld in Spagna), con un'audience cumulata di decine di milioni di spettatori. MFE mantiene punti di forza notevoli, primo fra tutti la leadership sul mercato pubblicitario televisivo domestico: detiene oltre il 55% della raccolta in Italia e ha posizione di vertice in Spagna. Al tempo stesso, però, MFE risulta essere consapevole delle sfide epocali che dovrà affrontare, poiché opera in un ambiente competitivo dominato dai colossi del web e dallo streaming globale e, gli stessi vertici hanno più volte sottolineato come la concentrazione del settore TV europeo sia la risposta necessaria per fronteggiare i rivali d'Oltreoceano.

A sottolineare questa prospettiva è intervenuto pubblicamente Pier Silvio Berlusconi che ha indicato una linea da seguire molto chiara: “La nostra strategia punta a rafforzare ulteriormente il nostro essere editore in Italia e Spagna, investendo ancora di più in prodotti locali. E in futuro anche in altri paesi europei. Ben sapendo che il domani dei broadcaster passa da una crescita dimensionale indispensabile per poter resistere ai giganti globali” e ha invitato l'Europa, con un monito, a: “agire per difendere il proprio mercato e garantire una concorrenza equa per le big tech”. L'idea è che solo unendo le forze i broadcaster europei possano investire in tecnologie digitali, in piattaforme proprie (ad esempio servizi streaming condivisi) e soprattutto in contenuti originali di qualità, preservando la propria identità culturale e il rapporto privilegiato con le audience nazionali. Guardando al futuro, MFE punta, quindi, a completare l'integrazione di Mediaset España e a valutare opportunità di ulteriore consolidamento in altri mercati UE. Un ulteriore elemento chiave nella prospettiva di crescita è il cambio generazionale ai vertici: dopo la scomparsa del fondatore Silvio Berlusconi nel giugno 2023, la governance resta nelle mani della famiglia, questo non solo per assicurare continuità strategica, ma anche per dare garanzie agli investitori e certezze per gli investimenti sul medio-lungo periodo.

2.3 La trasformazione digitale: un'azienda all'avanguardia

La transizione digitale ha rappresentato un elemento chiave nella strategia di crescita di Mediaset, sia in Italia che in Spagna. L'azienda ha investito notevolmente in infrastrutture e tecnologie avanzate per migliorare la qualità del segnale televisivo e ampliare l'offerta di contenuti. In Italia, per esempio, l'integrazione di un nuovo sistema Live Headend per Mediaset Infinity ha migliorato la qualità di trasmissione a 1080p 50fps, garantendo al contempo un'elevata affidabilità e flessibilità operativa. Questo investimento ha reso possibile offrire agli spettatori un'esperienza visiva di alta qualità, mantenendosi al passo con le crescenti esigenze del mercato digitale. In Spagna, Mediaset España ha adottato una strategia simile, concentrandosi su piattaforme digitali per la distribuzione dei contenuti e rafforzando la propria presenza nel mercato audiovisivo iberico. Un valore aggiunto per le prospettive di crescita dell'azienda nel mercato spagnolo riguarda le recenti decisioni del governo in materia di sussidi, grazie ad un provvedimento sostenuto dallo stesso e volto ad incrementare di 124,5 milioni di euro il finanziamento per la digitalizzazione dei media, facilitando così l'adozione di nuove tecnologie da parte delle emittenti più tradizionali, per fronteggiare nel miglior modo possibile le future sfide globali. **La sfida è e resterà quella dell'internazionalizzazione.**

Di seguito sono definiti i principali step che sul piano strategico gestionale hanno portato ad una evoluzione verso il digitale sia in Italia che in Spagna, puntando ad uno sviluppo paneuropeo con l'obiettivo di raggiungere dimensioni adeguate a competere nel nuovo scenario di concorrenza globale.



3. Governance dell'impresa familiare

3.1 La governance di Mediaset: guida familiare verso la leadership europea

Il modello di corporate governance adottato dal Gruppo Mediaset è strettamente legato al suo fondatore e, oggi, ai suoi eredi che hanno mantenuto un ruolo di controllo significativo nell'azienda. Mediaset è, infatti, un'azienda quotata in Borsa, a guida familiare e questo rappresenta il più importante elemento di differenziazione con altre realtà aziendali del settore. Il modello di governance adottato ha contribuito a consolidare nel Gruppo Mediaset il controllo e la visione strategica della famiglia, permettendo una gestione stabile e orientata al lungo termine.

All'inizio, la governance familiare era fortemente legata alla visione personale di Silvio Berlusconi, che dirigeva l'azienda in modo altamente centralizzato. In questo contesto, la famiglia Berlusconi non si limitava a detenere il controllo azionario, ma assumeva anche un ruolo operativo diretto, riflettendo un modello di governance tipico delle imprese familiari italiane di prima generazione. L'influenza di Silvio Berlusconi era decisiva nelle principali scelte strategiche, dalla crescita interna fino alla diversificazione nel settore televisivo, con una gestione concentrata su una rapida espansione commerciale.

Quando, nel 1994, Silvio Berlusconi decise di lasciare la guida dell'azienda per intraprendere la carriera politica, affidò al figlio Pier Silvio il compito di affrontare una sfida significativa: garantire la crescita di un mercato televisivo commerciale in un contesto nazionale complesso, che lo stesso Berlusconi aveva profondamente trasformato. A partire dagli anni '90, Pier Silvio Berlusconi aveva già iniziato a ricoprire ruoli sempre più importanti, segnando una transizione generazionale nella leadership dell'azienda. La sua nomina a CEO, avvenuta formalmente nel 2000, rappresentò una mossa strategica che assicurava continuità familiare, ma anche un'apertura verso nuove sfide di governance.

In parallelo, il ruolo della famiglia Berlusconi è rimasto una costante nel tempo, con Marina Berlusconi alla guida di Fininvest e una presenza forte nel consiglio di amministrazione. Questo ha garantito una linea di continuità strategica e una visione aziendale di lungo periodo, mitigando le pressioni del mercato finanziario.

Sotto la guida di Pier Silvio, Mediaset ha adottato un approccio più moderno e strutturato alla governance, con l'integrazione di manager esterni e l'introduzione di pratiche aziendali più sofisticate. Un passaggio chiave è stato l'adozione di un consiglio di amministrazione con membri indipendenti, un passo essenziale per aumentare la trasparenza e migliorare la reputazione aziendale, soprattutto nel contesto della quotazione in Borsa. La famiglia Berlusconi ha mantenuto una stretta supervisione attraverso la holding Fininvest, ma ha progressivamente delegato funzioni operative e gestionali ai professionisti. Questa evoluzione ha consentito a Mediaset di affrontare sfide strategiche su scala più ampia, come la digitalizzazione e la competizione globale con colossi dello streaming. Tuttavia, Mediaset ha dovuto affrontare nel corso del tempo conflitti interni al board e tensioni con altri azionisti, come nel caso delle controversie con il gruppo francese Vivendi, che ha cercato di acquisire una quota rilevante del capitale di Mediaset. Questi episodi hanno evidenziato come la governance familiare di Mediaset abbia dovuto affrontare le complessità derivanti da un contesto sempre più globalizzato e competitivo.

“Uno dei punti di forza dell’assetto istituzionale del Gruppo Mediaset è rappresentato dalla sua ‘brevità’ ossia il percorso per arrivare al vertice implica pochi livelli gerarchici. Questo consente un maggiore monitoraggio e evita una burocratizzazione eccessiva” (Mauro Crippa, Direttore generale dell’Informazione del Gruppo Mediaset).

Pier Silvio Berlusconi, di fatto, ha ampliato notevolmente l'ambizione aziendale, portando la sfida su scala europea e aprendo un nuovo capitolo con l'operazione ProSieben in Germania. La scelta della Germania non è casuale. «Per crescere è necessario espandersi oltre i confini nazionali», ha dichiarato Pier Silvio Berlusconi, spiegando l'incremento della partecipazione di MFE nell'operatore tedesco fino a quasi il 30%, con l'obiettivo di costruire un player paneuropeo. «Se c'è qualcuno in grado di completare questa sfida, è Mediaset», ha aggiunto, sottolineando come la coesione familiare rappresenti un elemento chiave nel supporto alla strategia europea. «Siamo azionisti a lungo termine, determinati a portare avanti la creazione di un broadcaster europeo. Il progetto è stato avviato, ma restano da definire le modalità per raggiungere tale obiettivo». Tuttavia, penetrare il mercato tedesco – il più grande in Europa dal punto di vista pubblicitario – rappresenta una sfida considerevole.

L'espansione internazionale, in particolare attraverso l'acquisizione delle quote di ProSiebenSat.1 in Germania, rappresenta un momento cruciale nell'evoluzione della governance. Questa operazione non solo ha rafforzato la presenza di Mediaset a livello europeo, ma ha anche costretto l'azienda a rivedere la propria struttura decisionale per gestire operazioni in mercati regolamentati da diverse giurisdizioni. L'integrazione di un management con competenze internazionali, la necessità di dialogare con diversi azionisti

e il rispetto delle normative di corporate governance europee hanno rappresentato sfide significative.

L'evoluzione della governance familiare di Mediaset può essere vista come un processo di adattamento progressivo: da un controllo strettamente centralizzato e familiare verso una governance più moderna e istituzionalizzata, ma sempre con una forte impronta della famiglia Berlusconi. Questa capacità di combinare tradizione familiare e innovazione manageriale ha permesso a Mediaset di rimanere competitiva nel mercato europeo dei media, affrontando le sfide della digitalizzazione e dell'internazionalizzazione.

Nonostante queste trasformazioni, la famiglia Berlusconi ha mantenuto il controllo strategico attraverso la holding Fininvest, conservando una forte influenza sulle principali decisioni aziendali. Tuttavia, la governance di MFE è diventata più aperta e preparata ad affrontare le sfide di un mercato mediatico in rapida evoluzione e sempre più globalizzato.

3.2 L'evoluzione della governance: sfide e opportunità nel passaggio generazionale

Il settore dei media e dell'audiovisivo è tra i principali comparti interessati dallo sviluppo tecnologico, con la peculiarità di dover tenere il passo con i tempi anche rispetto ai gusti di utenti e fruitori delle sue proposte editoriali. Un "comparto tra i comparti" strategico perché determinante per l'attività di sensibilizzazione e divulgazione della cultura, economica, sociale e d'impresa.

Dinamiche vissute anche nell'ambito di questo settore, coinvolto in più vesti e su più fronti, dunque, nella missione generazionale relativa tanto agli assetti imprenditoriali quanto agli orientamenti del mercato, del pubblico, dalla sua gestione alla sua affermazione sociale.

I media e l'audiovisivo beneficiano notevolmente del contributo di nuove generazioni, come professionisti di ogni livello sino a quelli direttamente impegnati sul prodotto. Tenendo conto che, in questo specifico settore, è importante la presenza a livello radio, Tv e cinema di imprese nate e sviluppatesi nel solco di una tradizione imprenditoriale familiare.

Uno studio di Confindustria Radio-Tv sul settore radiotelevisivo privato italiano parla di un settore che conosce una situazione economica non critica. Nel quinquennio 2015-2019, infatti, i ricavi totali radiotelevisivi in Italia sono aumentati di 270 milioni di euro circa: da 9,9 miliardi di euro circa sono passati a 10,2 miliardi.

Un intervallo di tempo interessante analizzare alla luce del trend che, dopo una leggera ripresa nel 2016, ha visto mercato conoscere una flessione per stabilizzarsi intorno ai 10 miliardi di euro nel 2019 (-1,5 per cento rispetto al 2018), con una perdita di circa 160 milioni di euro sull'anno precedente, attribuibile principalmente al comparto televisivo privato nazionale.

L'elenco delle società radio-televisive monitorate da Confindustria Radio-Tv evidenzia una significativa presenza di imprese a tradizione familiare, che spaziano da realtà locali a

grandi gruppi. Queste imprese, oltre a svolgere attività economiche, si distinguono per il loro contributo al consolidamento di una cultura diffusa, principalmente attraverso l'informazione, ma anche attraverso l'intrattenimento, che, pur mantenendo un tono accessibile, affronta tematiche rilevanti e sensibili, rispondendo così all'esigenza di una sensibilizzazione su larga scala. Un esempio emblematico di tale evoluzione è rappresentato dal caso MFE - MediaForEurope, che testimonia l'affermazione e la trasformazione di un'impresa familiare in una holding internazionale, divenendo uno dei principali poli radiotelevisivi paneuropei.

Le esigenze delle imprese familiari sono state, inoltre, recepite dalla legge n. 55 del 14 febbraio 2006, durante il governo Berlusconi, che ha introdotto la disciplina del "patto di famiglia". Questo istituto costituisce una deroga significativa alla normativa sulle successioni, poiché consente al titolare di un'attività economica di anticipare gli effetti successori, garantendo una continuità gestionale e un trasferimento efficace della proprietà.

Il ricambio generazionale da favorire, dunque, come fattore decisivo per l'internazionalizzazione "delle" imprese e "nelle" imprese. Tra essi esiste un legame di reciproca influenza, innescata dal circuito virtuoso che porta l'uno a impattare, positivamente, sull'altro.

Sempre più diffuso il ricorso a percorsi e processi di *Ceo Succession* e *Senior Leadership Succession* porta a una accelerazione dello sviluppo delle carriere con un conseguente impatto positivo anche sul ricambio generazionale. Parallelamente agisce la forza della globalizzazione dei mercati, che porta a un crescente livello di internazionalizzazione della compagine azionaria: questo si traduce in uno stimolo a una maggiore diversità anagrafica e generazionale, con un effetto "osmotico" grazie al confronto con mercati in cui la questione generazionale conosce un livello più avanzato di affermazione, a partire da quello Usa (*La staffetta*, Luiss University Press).

Di qui nuovi stimoli in favore del ricambio e dell'internazionalizzazione: la crescita di alcune funzioni, come quelle che riguardano le competenze digitali, l'apertura verso nuovi mercati, ha consentito l'inserimento di manager di nuove generazioni rispetto proprio alle funzioni più "tradizionali".

Negli ultimi 15 anni, si è assistito allo sviluppo di questo trend, che ha interessato tutti i settori e tutti i mercati internazionali. Rispetto alle funzioni, ciò ha riguardato ambiti quali Finance, Risorse umane (si pensi all'approccio di "business partnership" che ha caratterizzato queste due funzioni), ovviamente Information Technology e più recentemente del Supply Chain (con l'evoluzione di tecnologie, strategie di sourcing, canali distributivi, stili di consumo). Ambiti di competenza diversi, accomunati dal contributo apportato da manager e professionisti di nuova generazione.

Dunque, come innovare?

La selezione del personale rappresenta un momento delicato e cruciale per la vita dell'impresa e rispetto all'affermazione del passaggio generazionale. Un momento che vede aziende, manager, in particolare delle risorse umane, e advisor operare in stretta sinergia: la managerializzazione come apertura e conquista di nuovi mercati nel mondo, come il caso Mediaset dimostra.

3.2.1 Il Gruppo Media for Europe (MFE)

Media for Europe (MFE), la holding nata dalla riorganizzazione di Mediaset nel 2021, ha portato importanti cambiamenti nella governance del gruppo, favorendo una maggiore integrazione e centralizzazione delle operazioni a livello europeo. Questo processo ha segnato una transizione da una governance prettamente italiana e familiare verso una struttura più internazionale e istituzionalizzata, pur mantenendo il controllo della famiglia Berlusconi. In questo contesto, Pier Silvio Berlusconi ha commentato i risultati del primo semestre 2024, dichiarando: "MFE è un modello unico in Europa. Grazie alla dimensione internazionale del Gruppo - una diversificazione geografica che attutisce gli squilibri nei diversi mercati - e grazie al nostro sempre più evoluto sistema crossmediale, anche questo semestre abbiamo ottenuto risultati al di sopra di ogni previsione. In un periodo che ha visto anche a livello internazionale flettere i conti di tutto il settore dei media, con drastici tagli all'occupazione, MFE registra una costante crescita in termini di raccolta pubblicitaria, di redditività e di utili." Queste parole sottolineano non solo la resilienza e l'efficacia della strategia di MFE, ma anche come la nuova struttura di governance abbia permesso al gruppo di affrontare le sfide del mercato con successo, consolidando la sua posizione competitiva in un contesto globale in continua evoluzione.

Uno dei principali cambiamenti è stato l'introduzione di una governance che rispecchia una visione paneuropea, con l'obiettivo di creare un grande broadcaster europeo. Questo ha comportato una riorganizzazione delle strutture decisionali, integrando competenze manageriali internazionali e favorendo un modello di corporate governance più trasparente e moderno, adatto a operare su più mercati con differenti normative. Il nuovo modello ha inoltre visto un rafforzamento del consiglio di amministrazione, con un numero crescente di membri indipendenti, provenienti da diversi paesi, e una maggiore enfasi sul rispetto delle regole di corporate governance a livello europeo. Questi cambiamenti hanno contribuito a migliorare la trasparenza e l'efficienza del gruppo, riducendo la centralizzazione delle decisioni e favorendo una gestione più collegiale e orientata al lungo termine.

MediaforEurope rappresenta quindi la base per lo sviluppo internazionale del Gruppo sebbene le azioni Mediaset continuano a essere quotate alla Borsa Italiana e la residenza fiscale di Mediaset, così come l'amministrazione centrale, rimane in Italia. Una scelta

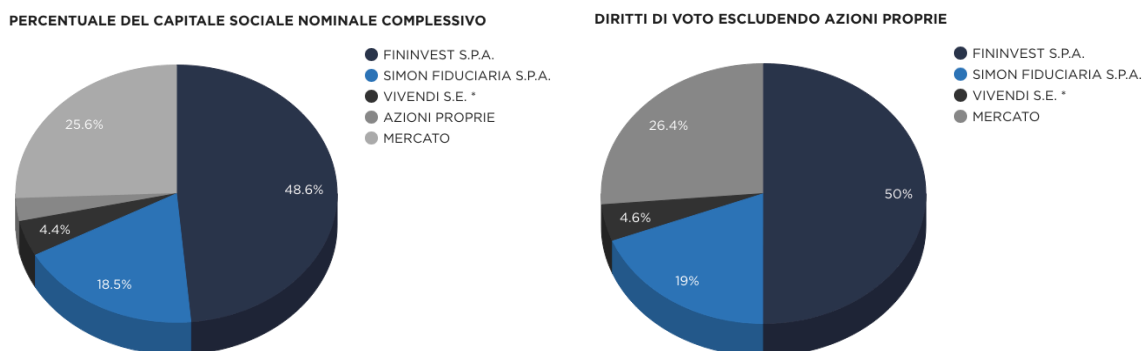
orientata a dare un deciso slancio al proprio obiettivo strategico di creare il **primo modello di broadcaster europeo sostenibile nel nuovo scenario di concorrenza globale**, facendo leva sull'eccellenza dei propri asset nazionali in Italia e in Spagna.

Nel primo semestre del 2024, il Gruppo MFE ha registrato risultati significativi, evidenziando una crescita sostanziale in diversi indicatori finanziari. L'utile netto è aumentato a 104,7 milioni di euro, con un incremento del 20,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Anche il risultato operativo, rappresentato dall'EBIT, si è attestato su una cifra positiva di 136,3 milioni di euro, segnando un incremento del 12,7%. Infine, i ricavi netti consolidati hanno raggiunto i 1.476,5 milioni di euro, con una crescita del 7,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questi risultati evidenziano un trend positivo per il gruppo, confermando la sua capacità di generare valore e di mantenere una solida posizione nel mercato.

Risultati primo semestre 2024 MFE

Voce	Valore (milioni di euro)	Variazione (%)	Periodo precedente
Ricavi netti consolidati	1.476,5	+7,8%	1.369,6
Ricavi pubblicitari lordi	1.434,2	+6,7%	1.343,7
Risultato operativo (EBIT)	136,3	+12,7%	120,9
Risultato operativo (EBIT) - Italia	59,9	+53,5%	39,0
Risultato operativo (EBIT) - Spagna	76,3	-6,6%	81,7
Risultato netto di competenza	104,7	+20,2%	87,1
Indebitamento finanziario netto consolidato	662,0	-26,6%	902,8
Costi operativi complessivi	1.340,3	+7,3%	1.248,7
Generazione di cassa caratteristica (free cash flow)	223,4	+1,5%	220,1

Struttura capitale sociale



Fonte: <https://www.mfemediaforeurope.com>

In seguito al trasferimento della sede legale ad Amsterdam nei Paesi Bassi, MFE è soggetta al Codice di Corporate Governance Olandese (“DCGC”). La società ha adottato il sistema di governance one-tier che prevede come organo gestorio il solo Consiglio di Amministrazione. Il controllo dell’attività di gestione, svolta dagli amministratori esecutivi, è affidato agli amministratori non esecutivi. In tale sistema non è previsto alcun organo autonomo di controllo. Il Consiglio di Amministrazione è composto da 15 membri nominati dall’Assemblea degli azionisti del 19 giugno 2024 che resteranno in carica per tre esercizi ovvero fino all’Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2026. Il Consiglio di Amministrazione, in data 28 settembre 2021, ha costituito quattro Comitati endoconsiliari: il Comitato Audit, il Comitato Nomination and Remuneration e, in via volontaristica, il Comitato Environmental Social and Governance e il Comitato Related Parties Transactions.

La costituzione di Media for Europe potrebbe influenzare in futuro le scelte strategiche del gruppo in due modi distinti. Da un lato, l’impatto sarebbe limitato, poiché il gruppo dovrà comunque mantenere una forte presenza nel suo mercato principale, l’Italia, e nel suo core business, la televisione generalista tradizionale, che rimangono i due pilastri fondamentali su cui si basa l’azienda. **Dall’altro lato, l’internazionalizzazione potrebbe avere un’influenza notevole. Essa offrirebbe l’opportunità di operare come un attore di rilievo a livello continentale, intervenendo su tavoli decisionali per l’acquisto di diritti, accrescendo l’influenza nel mercato dei contenuti e consentendo produzioni televisive o cinematografiche con importanti investimenti di capitali.** In tal modo, il gruppo sarebbe in grado di confrontarsi con colossi globali come Netflix o Amazon.

Struttura del Gruppo MFE



3.3 Come cambia la struttura organizzativa di Mediaset per fronteggiare la trasformazione del settore?

I principali cambiamenti nella struttura organizzativa di Mediaset sono stati determinati dalla quotazione in borsa del 1996, che ha comportato una significativa riorganizzazione della società. Nel tempo, la struttura si è ulteriormente evoluta per affrontare le sfide del settore.

Un cambiamento importante è stato il ruolo delle funzioni di supporto. In passato, queste erano considerate funzioni puramente amministrative, ma con la nuova strutturazione hanno acquisito un'importanza centrale, fornendo un supporto essenziale alla seconda generazione imprenditoriale, che ha preso le redini dell'azienda, aiutandola a gestire e coordinare le attività. Questo ha rappresentato un elemento di forte discontinuità rispetto al passato.

Per quanto riguarda il macro-assetto dell'azienda, la struttura di base è rimasta simile a quella originaria. La divisione tra i due mercati di riferimento (pubblico e investitori pubblicitari) è rimasta immutata sin dalla fondazione dell'impresa, continuando a rappresentare una delle caratteristiche distintive della sua organizzazione. Questo equilibrio strutturale è considerato una caratteristica distintiva di Mediaset che evidenzia l'importanza della differenziazione tra chi consuma i contenuti e chi li finanzia tramite la pubblicità. Più nello specifico:

1. **Il pubblico:** rappresentato dagli spettatori che consumano i contenuti trasmessi dall'azienda, è gestito dall'editore, ossia l'entità responsabile della creazione, produzione e distribuzione dei contenuti. L'editore si occupa di ciò che riguarda la programmazione e la qualità dei contenuti per attirare e mantenere un ampio pubblico.
2. **Gli investitori pubblicitari:** gestiti dalla concessionaria pubblicitaria (Publitalia '80), questi sono gli attori economici che finanziano gran parte dell'attività dell'azienda acquistando spazi pubblicitari. Publitalia '80 svolge un ruolo chiave nell'intermediazione tra Mediaset e gli inserzionisti pubblicitari, offrendo loro opportunità di investimento negli spazi pubblicitari durante le trasmissioni televisive. In questo modo, garantisce un flusso costante di entrate pubblicitarie per l'azienda, sostenendo il modello di business basato su un finanziamento prevalentemente derivante dalla pubblicità piuttosto che dagli abbonamenti o altre forme di entrate dirette dal pubblico.

L'avvio del processo di internazionalizzazione, che ha avuto il suo primo importante passo con l'integrazione del mercato spagnolo, ha portato a nuovi impegni su altri fronti, come

quello tedesco, che ha richiesto la creazione di una holding per gestire le operazioni in più Paesi. Ciò ha comportato un cambiamento strutturale significativo, con l'adozione di un modello organizzativo più complesso, simile a quello di una multinazionale. Si è passati da una struttura gerarchica tradizionale a un modello a matrice, con indirizzi funzionali che hanno aumentato la complessità interna.

“Negli ultimi venti anni, MFE ha tentato, e in parte ci è riuscita, di garantire al core business, che inseguiva e doveva cavalcare il cambiamento, la migliore organizzazione capace di interpretare ogni evoluzione del mercato. Ci sono stati dei momenti in cui il cambiamento era mensile, settimanale, quotidiano, quindi velocissimo. E per un'azienda che utilizza la tecnologia come strumento, non come fine, non è stato semplice perché avevamo da una parte la tecnologia, dall'altra la necessità di sviluppare il miglior core business che rappresentasse e intercettasse i bisogni degli utenti, insomma tutto ciò che era la nostra attività” (Niccolò Querci, Direttore Centrale Risorse Umane, Operazioni, Tecnologie e Approvvigionamenti).

In ultima analisi, gli aspetti di carattere organizzativo del Gruppo sono stati segnati negli ultimi anni dall'introduzione del digitale, prima con il passaggio al digitale terrestre per la trasmissione dei contenuti televisivi, e poi con l'adozione della tecnologia IP, che ha portato alla nascita di numerose piattaforme. Questi sviluppi hanno moltiplicato i canali distributivi, che in passato erano una risorsa scarsa.

“In origine, ottenere una concessione per trasmettere in analogico costituiva una barriera all'ingresso significativa, che ha permesso al Gruppo di crescere, mantenendo la concorrenza limitata in una sorta di oligopolio fino al 2010-2012. Con l'apertura di molti nuovi canali distributivi, il valore della catena produttiva si è progressivamente spostato verso la creazione di contenuti, piuttosto che sulla capacità di confezionarli e distribuirli. Questo cambiamento ha reso necessario un adattamento organizzativo, portando l'azienda a concentrare le energie non tanto sulla gestione dei palinsesti, quanto sulla produzione di contenuti di qualità, che oggi rappresenta l'elemento cruciale per il successo”. (Niccolò Querci, Direttore Centrale Risorse Umane, Operazioni, Tecnologie e Approvvigionamenti)

3.4 I nuovi competitor nello scenario internazionale

Mediaset affronta la concorrenza di vari attori sia a livello nazionale che internazionale e si trova a competere non solo con emittenti e piattaforme tradizionali, ma anche con i giganti dello streaming che stanno diventando sempre più influenti nel panorama mediatico. Il tutto si svolge in un mercato sempre più agguerrito, sia per quanto riguarda il settore della

TV tradizionale, con Discovery che investe per potenziare il canale Nove, sia nel settore dello streaming, dove le piattaforme *cd. Over The Top* OTT, da Netflix ad Amazon Prime Video, stanno rivedendo i loro modelli di business introducendo offerte con pubblicità. Infatti, recentemente, il settore dei media italiano è stato al centro dell'interesse di grandi gruppi, che stanno acquisendo quote significative del mercato televisivo e cambiandone radicalmente la struttura. L'arrivo dei principali operatori OTT ha profondamente rimodellato il panorama dei media, con tali gruppi che ora controllano importanti fette del mercato.

Competitor Nazionali

RAI (Radiotelevisione Italiana)	L'emittente pubblica italiana è un forte concorrente nel settore della televisione generalista e dei contenuti.
Sky Italia	Operatore di servizi via satellite e streaming che offre un'ampia gamma di canali TV e contenuti on-demand.
Discovery Italia	Parte di Warner Bros. Discovery, gestisce diversi canali tematici e piattaforme di streaming
ViacomCBS Italia (Paramount Global)	Con canali come MTV e Comedy Central, è un concorrente significativo nel settore della TV via cavo.

Competitor Internazionali

Netflix	Piattaforma di streaming che compete con Mediaset offrendo una vasta gamma di contenuti on-demand e originali.
Amazon Prime Video	Servizio di streaming con una crescente offerta di contenuti e produzioni originali.
Disney+	Piattaforma di streaming di Disney che include contenuti di Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic.
Apple TV+	Servizio di streaming che offre contenuti originali di alta qualità e sta guadagnando terreno nel mercato globale

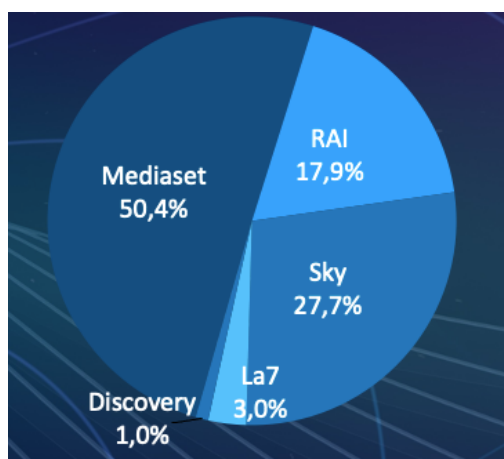
Altri competitor

YouTube	Con la sua vasta gamma di contenuti video generati dagli utenti e professionali, rappresenta una concorrenza significativa anche per la pubblicità online.
Hulu	Servizio di streaming (principalmente negli Stati Uniti) che potrebbe essere un concorrente indiretto per la distribuzione di contenuti video.

I risultati del primo semestre 2024 confermano la leadership di Mediaset in Italia sul target commerciale (15-64 anni) nel totale giornata (39,8%), nel Day Time (40,3%) e nel Prime Time (38,4%). Canale 5 si conferma prima rete nazionale su tale target nella fascia delle 24 ore e del Day Time. Per quanto riguarda il periodo di garanzia primaverile (dal 7 gennaio all'8 giugno 2024), Mediaset riconferma la propria leadership sul target commerciale complessivamente superiore al competitor. Mentre in Spagna l'offerta televisiva registra nelle 24 ore sul totale individui una quota pari al 25,5% e al 28,0% sul target commerciale. In Prime Time il Gruppo raggiunge una quota del 24,9% sul totale individui e del 26,9% sul target commerciale mentre in Day Time ottiene il 25,7% sul totale individui e il 28,4% sul target commerciale (Risultati MFE-MEDIAFOREUROPE N.V. primo semestre 2024)

Per quanto riguarda il digital, Mediaset è il primo operatore del mercato totalizzando più di 8,7 miliardi di streams, pari a più della metà di tutti gli streams dei broadcaster italiani. La figura che segue rappresenta le quote di *legitimate streams*, che si riferiscono a flussi di contenuti audio e video che sono distribuiti e accessibili in modo legale. Questo implica che i contenuti sono forniti attraverso piattaforme autorizzate, che hanno ottenuto i diritti di distribuzione necessari per offrire tali materiali.

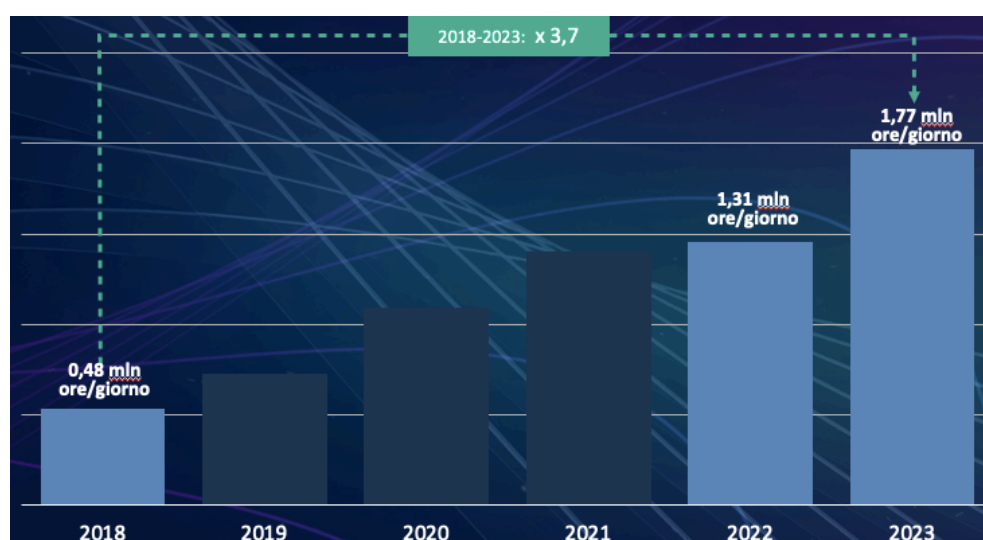
Auditel digital 2023: Legitimate Streams totale anno (Quote Legitimate Streams)



Fonte: Dati Auditel Digital 2023 – Rielaborazione Mediaset

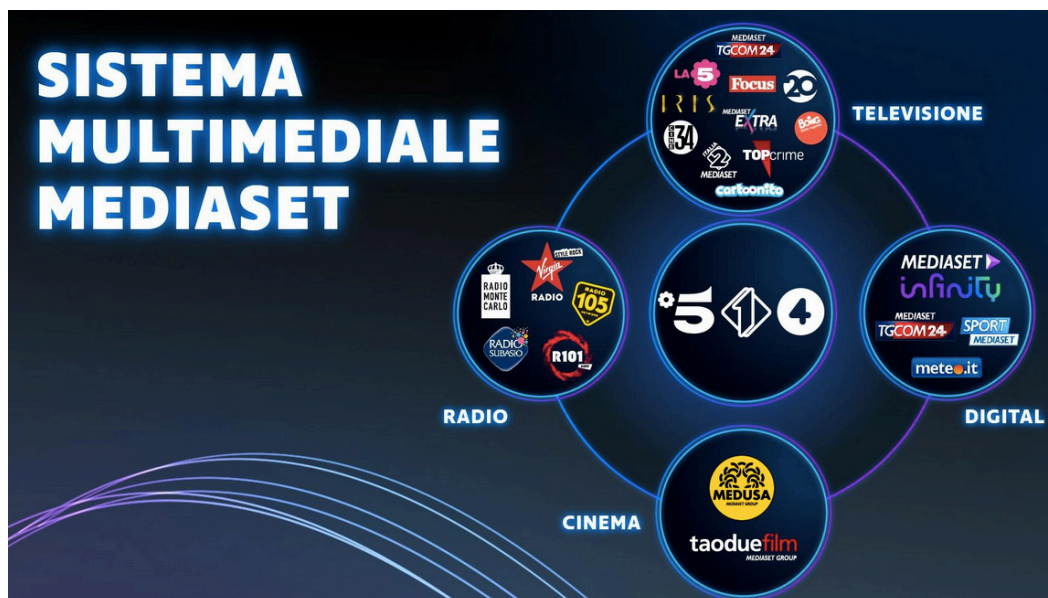
Nel 2023 il Tempo Speso di Mediaset è incrementato di 167 milioni di ore. Tale valore supera, da solo, l'intero ammontare del Tempo Speso fatto registrare dal secondo operatore privato del mercato.

Tempo Speso giornaliero Mediaset: milioni di ore fruite nel giorno medio



La leadership di Mediaset si fonda su un'offerta diversificata ed editorialmente completa. Al grande punto di forza storico di Mediaset, costituito dai contenuti di attualità e di intrattenimento (Uomini e Donne, Amici, Grande Fratello, Temptation Island, Le Iene...), è stata affiancata un'offerta vincente di prodotto seriale che comprende:

- titoli trasmessi in TV con grande successo (e.g., Terra Amara);
- esclusive digitali distribuite in sinergia tra TV e Digital (e.g., il caso My Home My Destiny rappresenta un esempio di sinergia tra lineare e digitale: la prima stagione della soap turca è stata trasmessa a partire da luglio 2023 su Canale 5 mentre la seconda stagione è stata pubblicata, a partire dal 4 settembre (un episodio al giorno), in esclusiva su Mediaset Infinity);
- esclusive digitali frutto di sinergie internazionali (e.g., il caso Escandalo rappresenta, invece, un esempio di sinergia internazionale dal momento che nell'ambito del processo di integrazione internazionale di MFE, è stata selezionata una gamma di Serie Tv di titolarità di Mediaset Espana per le quali si è valutata una piena affinità col pubblico di Mediaset Infinity).



Le aree strategiche di business

Streaming on demand. “Mediaset Infinity” è la piattaforma online a modello piramidale con il meglio dei programmi Mediaset e una selezione di altissima qualità di contenuti on-demand. La piramide di “Mediaset Infinity” ha una base larghissima con i grandi contenuti gratuiti della tv generalista visibili online, in diretta o on-demand. In più con un abbonamento light si può accedere al vertice della piramide “Mediaset Infinity” fatto di proposte esclusive (prime tv, cinema, serie e canali verticali) e il meglio della UEFA Champions League.

Canali generalisti free. Mediaset è editore di 3 grandi reti generaliste: Canale 5, Italia 1 e Retequattro.

Radio. Mediaset con le emittenti R101, Radio 105, Virgin Radio, Radio Subasio e Radio Montecarlo è il primo gruppo radiofonico in Italia.

Pubblicità. Mediaset opera attraverso due concessionarie pubblicitarie televisive controllate al 100% (Publitalia '80 e Digitalia '08) e partecipa al 50% con Mondadori la concessionaria crossmediale Mediamond. Publitalia '80 è leader in Europa e raccoglie pubblicità per le reti generaliste (Canale 5, Rete 4, Italia1) e i canali tematici free. Digitalia '08 è totalmente dedicata all'offerta a pagamento. Mediamond gestisce le attività online, del Gruppo e di terzi, oltre alle emittenti radiofoniche e alle testate periodiche gestite da Mondadori.

Produzione di news. Ogni rete generalista offre il proprio telegiornale: TG5, Studio Aperto e TG4 per un totale di 13 edizioni di notiziari al giorno. L'agenzia giornalistica interna NewsMediaset produce servizi per tutti i Tg, programmi di infotainment e alimenta il sistema all news multiplatforma TgCom24, leader in Italia nelle news online. Videonews è la società specializzata in produzioni di talk show e servizi informativi sia in day time sia in prima serata.

Produzione di contenuti. Mediaset produce direttamente oltre 12 mila ore all'anno di intrattenimento, fiction, news e programmi sportivi. È attiva nella produzione e distribuzione cinematografica con la società Medusa Film e nella produzione di fiction televisiva e cinema con la società Taodue.

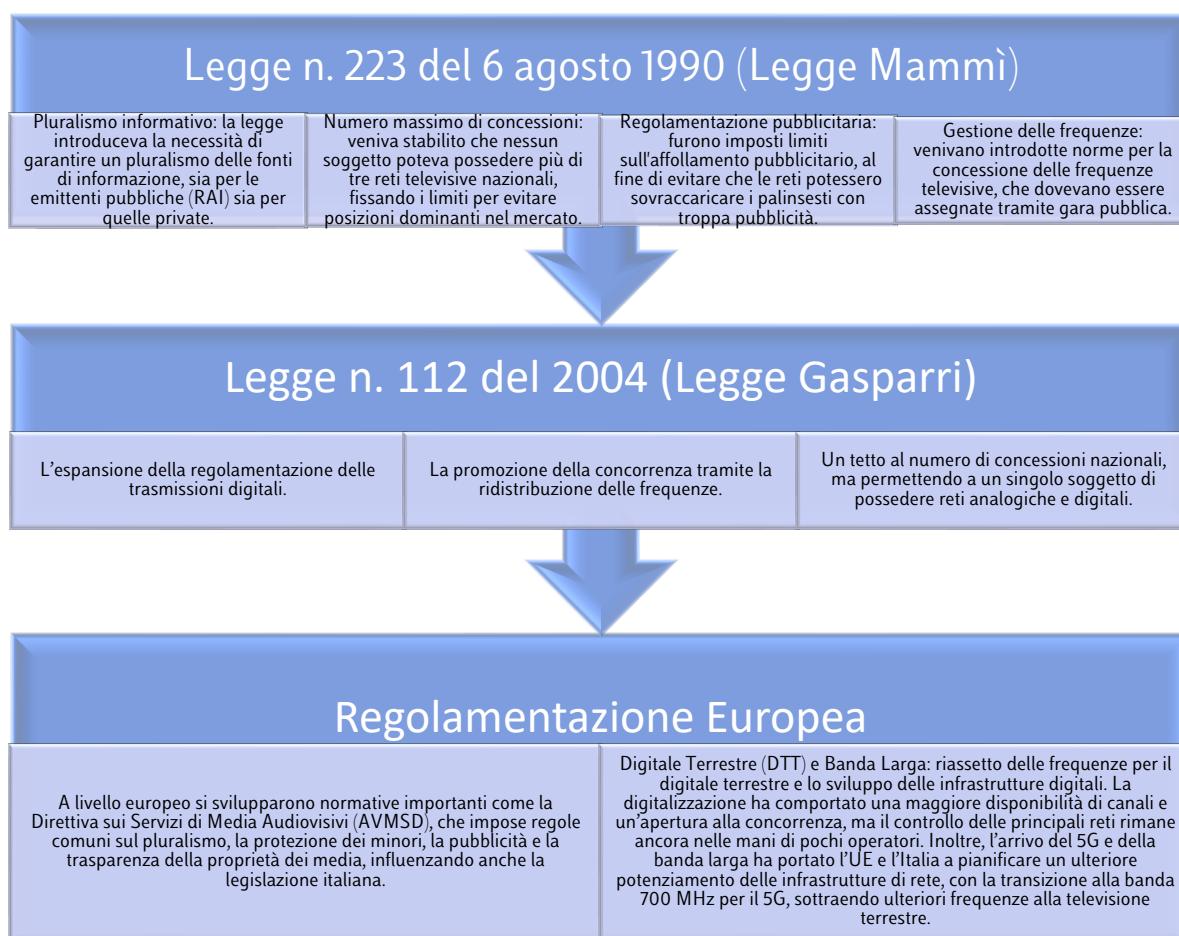
Canali tematici free. Mediaset trasmette anche 11 canali tematici gratuiti: Iris, La5, Mediaset Italia2, Mediaset Extra, Top Crime, 20, Cine34, Focus, Boing, Cartoonito e il canale all-news TgCom24.

“Se noi riusciamo a mantenere i piedi saldamente centrati nel mercato italiano e creare una configurazione internazionale che ci dia la dimensione per competere nei mercati dei contenuti, allora abbiamo assicurato a Mediaset un futuro radioso anche per il prossimo decennio”.

(Mauro Crippa, Direttore generale dell'Informazione del Gruppo Mediaset)

3.5 Il contesto legislativo a livello nazionale e internazionale

L'evoluzione della regolamentazione nel settore dei media in Italia ha subito una serie di cambiamenti significativi nel corso degli anni, e la Legge Mammì del 1990 rappresenta uno spartiacque importante. Prima dell'introduzione della Legge Mammì, il panorama radiotelevisivo italiano era caratterizzato da una regolamentazione limitata e frammentata, con l'esistenza di un monopolio pubblico sulla televisione, gestito dalla RAI, l'emittente statale. Negli anni '70, con la nascita delle televisioni locali private, iniziò a delinearsi un sistema parallelo di emittenti, che tuttavia operavano in un vuoto legislativo. Questo portò all'espansione del gruppo Fininvest, che sviluppò un impero televisivo con tre reti nazionali (Canale 5, Italia 1 e Rete 4) in un contesto di regolamentazione non ancora definita. Nel 1976, una sentenza della Corte Costituzionale aprì la strada alle trasmissioni private a livello locale, ma non nazionale e Fininvest creò una rete di emittenti locali collegate tra loro, consolidando una significativa presenza nel mercato televisivo privato.



“Mi auguro che l’Europa dimostri la lungimiranza necessaria per riconoscere che la tecnologia ha giustamente superato alcune barriere, aumentando l’accesso ai contenuti. Tuttavia, è essenziale introdurre una regolamentazione adeguata, affinché questa libertà non si traduca in un controllo tecnologico sulla dieta mediatica dei cittadini. A mio avviso, l’innovazione nella regolamentazione sarà un elemento cruciale per il nostro futuro, incidendo profondamente non solo sugli editori, ma anche su coloro che ci seguono, ci ascoltano e condividono il loro tempo con noi”. (Marco Giordani, Direttore finanziario/CFO Mediaset)

4. Il ruolo dell'innovazione tecnologica in una visione paneuropea

Negli ultimi anni, Mediaset ha dovuto affrontare sfide sempre più complesse legate alla crescente concorrenza globale nel settore dei media, in particolare da parte degli streamer internazionali. L'innovazione tecnologica ha giocato un ruolo centrale nella capacità del gruppo di adattarsi e competere in questo contesto in rapida evoluzione. Fino a circa due decenni fa, il modello di business di Mediaset, come quello di molti altri editori, era relativamente semplice: i contenuti erano il fulcro delle attività, mentre la tecnologia era principalmente limitata alla distribuzione. Tuttavia, la trasformazione digitale ha ridisegnato il panorama competitivo, portando nuove tecnologie non solo nel campo della distribuzione, ma anche in aree strategiche come la raccolta dei dati e la vendita della pubblicità.

Mediaset ha intrapreso un percorso di innovazione tecnologica profondo, investendo in piattaforme avanzate come Mediaset Infinity, che consente di offrire contenuti on-demand su una vasta gamma di dispositivi. Questo ha permesso all'azienda di adattarsi alle nuove abitudini di consumo, garantendo agli spettatori un'esperienza di visione flessibile e personalizzata. Parallelamente, l'adozione di tecnologie avanzate di data analytics ha aperto nuove opportunità nella gestione dei dati sugli utenti, consentendo di raccogliere informazioni dettagliate sulle preferenze del pubblico. Questa capacità di analisi ha permesso a Mediaset di ottimizzare la vendita di spazi pubblicitari, offrendo agli inserzionisti campagne mirate e basate su un'accurata segmentazione del mercato.

L'emergere di queste tecnologie, già in corso prima della pandemia di Covid-19, ha spinto Mediaset a considerare una visione paneuropea in cui gli sforzi tecnologici potessero essere centralizzati e utilizzati per servire più mercati. La pandemia ha accelerato questa trasformazione, contribuendo a una riorganizzazione dell'infrastruttura tecnologica che non solo ha ridotto i costi, ma ha anche aumentato i ricavi. Mediaset ha sviluppato strategie per competere con i colossi globali come Google e Facebook, che offrono già la possibilità agli inserzionisti di pianificare campagne pubblicitarie unificate su scala europea. Grazie a questo approccio, oggi gli investitori pubblicitari possono gestire campagne su più mercati con formati unici, prezzi standardizzati e sistemi di reporting centralizzati, senza la necessità di interfacciarsi con filiali nazionali.

Per affrontare queste sfide tecnologiche, Mediaset ha collaborato con partner leader nel settore della pubblicità digitale e dello streaming, integrando soluzioni innovative che migliorano l'esperienza utente e ottimizzano l'efficienza operativa. Le partnership con aziende tecnologiche specializzate nel video e nel cloud hanno permesso al gruppo di implementare tecnologie di trasmissione avanzate, migliorando la qualità del servizio e garantendo la gestione dei dati su larga scala. Queste collaborazioni hanno reso possibile una gestione più efficiente dei flussi di lavoro e una maggiore reattività alle esigenze del mercato.

Il processo di innovazione tecnologica non è stato privo di sfide. Mediaset ha dovuto affrontare resistenze interne legate al cambiamento, oltre ai costi significativi richiesti per adottare nuove infrastrutture. Inoltre, la complessità del mercato europeo, frammentato da normative e preferenze locali differenti, ha reso difficile la centralizzazione delle attività tecnologiche. Nonostante queste difficoltà, l'azienda ha saputo implementare strategie su misura per i diversi mercati, garantendo una crescita sostenibile e mantenendo la propria competitività.

Guardando al futuro, Mediaset sta esplorando l'uso di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale per migliorare ulteriormente l'interazione con gli utenti, sviluppando algoritmi di raccomandazione più accurati e soluzioni pubblicitarie basate sull'analisi predittiva. Inoltre, l'azienda sta osservando con interesse le opportunità offerte dalla realtà virtuale e aumentata, che potrebbero rappresentare un importante vantaggio competitivo, consentendo di offrire esperienze di intrattenimento innovative e di attirare un pubblico nuovo e diversificato.

Il progetto Media For Europe (MFE) rappresenta il culmine di questa strategia, spingendo Mediaset verso una dimensione sempre più internazionale. MFE consente di centralizzare non solo la gestione dei contenuti, ma anche le infrastrutture tecnologiche, permettendo di competere con piattaforme OTT globali come YouTube e Facebook. Questa evoluzione ha permesso al gruppo di consolidare il proprio ruolo nel mercato internazionale, esplorando nuove sinergie e partnership, e migliorando sia l'offerta tecnologica che quella di contenuti.

4.1 L'innovazione del prodotto

Mediaset ha dimostrato una notevole capacità di innovare, sia nel contenuto che nella tecnologia, mantenendo nel tempo una posizione di leadership nel panorama mediatico italiano. La costante evoluzione dell'azienda è testimone di un impegno profondo nell'adattarsi alle nuove tendenze e tecnologie, garantendo così la propria competitività e rilevanza nel settore. Dal punto di vista dell'innovazione del prodotto, Mediaset ha sempre mantenuto una posizione di avanguardia nell'offerta televisiva,

una tradizione che affonda le radici nell’eredità di Fininvest. Sin dall’inizio, Mediaset si è affermata come un punto di riferimento nel panorama dei media televisivi.

“Siamo stati tra i primi editori in Europa, e probabilmente nel mondo, ad adottare tecniche digitali avanzate nel processo di produzione televisiva e giornalistica. In definitiva, il nostro successo è frutto di un costante impegno nell’investire e innovare nel prodotto.” (Mauro Crippa, Direttore generale dell’Informazione del Gruppo Mediaset)

Questo impegno si riflette nelle numerose innovazioni nei contenuti, nelle tecnologie e nella strategia di espansione internazionale, che insieme hanno plasmato il volto di Mediaset nel corso degli anni. Nel campo delle innovazioni nei contenuti, Mediaset ha introdotto programmi rivoluzionari che hanno segnato un’epoca nel panorama dell’informazione e dell’intrattenimento televisivo. Il TG5, lanciato nel 1992, ha rappresentato una vera e propria rivoluzione, introducendo un formato innovativo che ha dato nuova attenzione alla grafica e alla presentazione delle notizie, stabilendo così nuovi standard per i telegiornali italiani. Programmi di intrattenimento come “Striscia la Notizia”, creato da Antonio Ricci, hanno ridefinito il concetto di satira e infotainment, combinando informazione e comicità in modi mai visti prima. Altri programmi di successo, come “Mai dire Gol” e “Mai dire TV”, hanno influito profondamente sulla comicità televisiva, mentre “Le Iene” ha introdotto uno stile di narrazione fresco e coinvolgente nel campo dell’inchiesta.

La capacità di Mediaset di innovare non si è limitata ai soli contenuti informativi, ma si è estesa anche all’ambito sportivo e dello spettacolo. Il programma “Mondialito” ha trasformato la trasmissione di eventi sportivi in veri e propri spettacoli televisivi, elevando il calcio a un evento di intrattenimento nazionale. Inoltre, con il debutto del “Grande Fratello” nel 2000, Mediaset ha lanciato il primo reality show in Italia, aprendo le porte a una nuova era di programmazione televisiva che ha influenzato profondamente il panorama globale dei reality.

Accanto all’innovazione nei contenuti, Mediaset ha saputo cogliere l’importanza delle innovazioni tecnologiche e digitali. Lanciando TGcom24 come un canale di news 24 ore su 24, l’azienda ha integrato contenuti digitali e televisivi, offrendo un’informazione continua e aggiornata. La digitalizzazione ha rappresentato un altro punto di svolta, con Mediaset che è stata pioniera nell’adozione di tecnologie avanzate nel processo di produzione televisiva e giornalistica, migliorando così la qualità e l’efficienza del servizio. Il servizio di streaming on-demand Mediaset Infinity ha ulteriormente ampliato l’offerta, consentendo agli utenti di accedere a una vasta gamma di contenuti, inclusi programmi televisivi, film e serie, in qualsiasi momento.

Inoltre, Mediaset ha investito significativamente in innovazioni pubblicitarie, adottando tecnologie avanzate come la pubblicità programmatica e mirata, ottimizzando le campagne pubblicitarie e raggiungendo il pubblico in modo più efficace.

La spinta verso l'espansione e l'internazionalizzazione ha contraddistinto l'approccio di Mediaset negli ultimi anni. L'azienda ha cercato di estendere la propria influenza al di fuori dei confini italiani, acquisendo diritti internazionali e distribuendo contenuti a livello globale. Collaborazioni strategiche e acquisizioni con altre realtà mediatiche hanno ulteriormente ampliato l'offerta di Mediaset, consolidando la sua posizione nel mercato e rendendola un operatore di riferimento a livello internazionale.

Mediaset ha saputo combinare una forte capacità di innovazione nei contenuti e nelle tecnologie con una strategia di espansione internazionale. Questo mix di elementi ha non solo garantito la competitività dell'azienda, ma ha anche contribuito a mantenere viva la sua rilevanza nel panorama mediatico contemporaneo, affrontando con successo le sfide e le opportunità del mercato.

“Oggi, come tutte le imprese, abbiamo bisogno di competenze che non erano tipiche del mondo editoriale. Servono esperti di digitale e profilazione, figure che stanno diventando cruciali. È fondamentale saper profilare i telespettatori, sia su televisioni connesse che sulle nostre piattaforme digitali, per offrire agli investitori pubblicitari un'audience mirata, piuttosto che generica. Inoltre, è essenziale sviluppare motori di raccomandazione che aumentino il consumo dei nostri contenuti sulle piattaforme”
(Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset)

4.2 L'Area Informazione

4.2.1 Il sistema integrato dell'informazione

L'Informazione è un'area strategica di Mediaset in virtù dell'offerta che quotidianamente è in grado di garantire, anche per la sua di incarnare la mission aziendale rappresentata dalla forte propensione all'innovazione e allo sviluppo rispetto a uno scenario di riferimento in costante trasformazione quanto alla qualità ed alla diversificazione dell'offerta editoriale.

L'informazione News e Sport delle Reti e delle piattaforme multimediali ha consolidato il modello del sistema integrato la cui configurazione si fonda su più assi. Il TG5, leader nel target commerciale 15/64, si distingue nelle “morning news” di Prima Pagina e nelle edizioni del mattino, meridiana e serale. Studio Aperto si focalizza sul pubblico giovane di Italia1, mentre il TG4 ha un target principale di over 55. Sport Mediaset si distingue per essere particolarmente forte e seguito tra le fasce di pubblico più giovani. Gli

approfondimenti dei TG, come il TG4 - Diario del Giorno e Studio Aperto Mag, mostrano una crescita nel loro specifico target, rispettivamente over 55 e 15/34.

In particolare, il sistema “all news” TGcom24 si distingue per la sua natura di precursore di un modello editoriale multimediale che lo vede tuttora in vetta al consenso di pubblico, specie sulle piattaforme, rispetto alle quali la sua offerta assume diverse articolazioni: la rete televisiva, le breaking news sui canali generalisti e tematici free, le notizie in tempo reale sulle radio del circuito Radio Mediaset e sulle principali radio private nazionali, il sito TGCom24.it, le app per smartphone e tablet, e i profili ufficiali sui social network come Facebook, X e Instagram, oltre a un canale dedicato su YouTube.

Dal 2022, in risposta ai crescenti cambiamenti nella fruizione delle news, TGcom24 ha intensificato la propria presenza sui social media, consolidando i profili su Instagram, Facebook, LinkedIn e X, e mantenendo attivo e aggiornato il canale YouTube. Il brand dispone anche di un indirizzo email (tgcom24@mediaset.it) per segnalazioni e richieste di chiarimenti da parte dei telespettatori e utenti: una delle principali “parole d’ordine” di questo sistema integrato, così come dell’offerta formativa *in toto*, è per l’appunto “ingaggio”.

In termini di contenuti, il canale TGcom24 continua ad ampliare la sua offerta informativa, caratterizzata dai principali brand di informazione di Mediaset e da un flusso di notizie live e multimediale. Oltre alla lunga collaborazione con il Parlamento Europeo e la Commissione Europea, grazie alla partecipazione a bandi internazionali, e agli appuntamenti consolidati con il TGCom24 Tour, che ha portato l’informazione direttamente sul territorio, consentendo un’interazione più diretta con il pubblico e la valorizzazione della “fisicità” nell’offerta e nella divulgazione relative al prodotto.

Ci sono dei precisi tratti distintivi dell’informazione di Mediaset che ne fanno un sistema di riferimento per il mercato.

In primis, tutti i programmi dell’Informazione sono sotto testata giornalistica, diversamente da quello che avviene per altri contenitori proposti dai competitor.

Una strategia che è garanzia di efficienza e qualità del prodotto offerto. Un’innovazione di processo che ha permesso di ottimizzare l’utilizzo delle risorse giornalistiche, non solo come inviati, per la realizzazione di servizi, ma anche per il loro impiego autori.

Il numero delle testate si è adeguato nel tempo alle esigenze editoriali e di genere televisivo più in voga, passando dalle 7 testate del passato alle 3 attuali.

Un’organizzazione che non ha avuto impatti negativi sull’offerta, anzi ha consentito di potenziarla: a fronte della concentrazione delle testate, oggi Mediaset offre più ore di programmi in onda. Questo anche grazie alle innovazioni tecnologiche che consentono una maggiore condivisione dei contenuti, non a scapito dell’“identità” dei programmi e delle reti. La condivisione di dati e immagini ha consentito l’efficientamento di processi che le varie

redazioni, i vari programmi, hanno utilizzato per la costruzione dei prodotti rispondenti proprio alle diverse mission e linee editoriali.

L'attenzione all'evoluzione ed allo sviluppo ha fatto sempre parte del DNA dell'azienda che, nel tempo, ha non solo monitorato, ma dato avvio al "cambiamento". Evoluzioni e sviluppi rappresentati in modo tangibile da "casi aziendali" come quello di Quarto grado, programma nato nel marzo del 2010, "autofinanziato" dalla chiusura della rassegna stampa notturna del Tg4 per valutazioni di costi legati alla resa in termini di pubblico tanto. Un taglio che è stato però, appunto, non una contrazione, ma un'evoluzione. Ha dato, infatti, impulso ad un'epopea vincente dei programmi in prima serata di successo su Rete4. Un'epopea altrettanto vincente avviata nel 2008 dal daytime canale5 con i nuovi programmi Mattino5 e Pomeriggio5, diventati punto di riferimento del palinsesto sino ai giorni nostri.

Tutti programmi dell'Informazione di Mediaset sono in diretta. Sta qui la chiave del successo dell'offerta in termini di audience, che premia la qualità e la "contemporaneità" dei contenuti, ma anche in termini produttivi: in estrema sintesi, produrre in diretta consente non solo di "stare sulle notizie", ma anche di controllare ed efficientare i costi.

4.2.2 I fattori di successo dell'area informazione

Il successo dell'area informazione di Mediaset si fonda su una combinazione di elementi chiave, tra cui l'innovazione di prodotto, l'innovazione nei processi e l'elasticità dell'organizzazione. Questi fattori, interconnessi tra loro, consentono all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze del pubblico, mantenendo al contempo elevati standard di qualità e competitività.

Il focus sull'autoprodotto rappresenta un aspetto fondamentale della strategia editoriale di Mediaset. L'azienda ha investito considerevolmente nella creazione e produzione di contenuti informativi originali, puntando a consolidare e ampliare la propria offerta per differenziarsi dai concorrenti. I programmi informativi principali, come il TG5 e Studio Aperto, sono stati continuamente aggiornati con nuovi format e segmenti, rispondendo così alle esigenze di un pubblico in evoluzione. A supporto di questa strategia, Mediaset si avvale di un'agenzia giornalistica interna che garantisce coerenza e completezza nelle fonti di informazione, operando in modo integrato su web, mobile e radio. Questo centro nevralgico per la produzione e distribuzione di contenuti su più piattaforme è essenziale per servire diversi brand all'interno del gruppo.

L'investimento nella produzione di contenuti esclusivi e in tempo reale ha permesso a Mediaset di garantire una copertura immediata e approfondita degli eventi di rilevanza nazionale e internazionale.

Un altro elemento distintivo della strategia dell'area informazione è l'approccio crossmediale, che integra TV, web e social media. Questa strategia ha ampliato la distribuzione dei contenuti autoprodotti, consentendo a Mediaset di raggiungere un pubblico diversificato. La presenza su piattaforme come TGcom24, il sito web, le app mobili e i canali social ha ulteriormente aumentato l'impatto delle notizie. Inoltre, l'uso di tecnologie avanzate ha supportato una gestione più efficiente delle notizie, migliorando l'esperienza degli utenti. Mediaset ha anche instaurato collaborazioni con istituzioni come il Parlamento Europeo e la Commissione Europea, partecipando a bandi internazionali per la produzione di contenuti informativi di alta qualità.

L'approccio all'autoprodotto ha, quindi, permesso a Mediaset di diversificare la propria offerta informativa, adattandosi alle nuove esigenze del mercato e dei consumatori. Grazie a investimenti in contenuti originali, tecnologie all'avanguardia e una strategia multimediale ben strutturata, Mediaset ha consolidato la sua posizione come uno dei principali attori nel panorama informativo italiano.

Un aspetto fondamentale dell'innovazione dell'area informazione è il focus sull'engagement attraverso l'informazione, piuttosto che sull'infotainment. L'elasticità organizzativa gioca un ruolo cruciale, permettendo a Mediaset di rispondere rapidamente agli eventi imprevisti e fungendo da motore per l'innovazione di prodotto e di processo. La digitalizzazione, in particolare, ha trasformato il panorama della produzione di contenuti informativi. Ogni fase del ciclo del telegiornale, dalla selezione delle immagini al montaggio, fino alla presentazione e programmazione, è ora completamente digitalizzata.

“Uno dei primi eventi straordinari che ho seguito è stato il G8 di Genova nel luglio 2001. Sapevamo che sarebbe stato un evento di grande portata ma la consapevolezza del peso specifico di quell'evento si unì a un dramma che non potevamo immaginare. Un altro evento cruciale è stato l'attentato dell'11 settembre 2001, che ha cambiato il mondo sotto molteplici prospettive. Questi due eventi, accaduti entrambi nel 2001, hanno rappresentato momenti di trasformazione ed evoluzione per tutta l'informazione”. (Andrea Delogu, Vice Direttore Generale Informazione e Coordinamento Risorse – MEDIASET)

Questi eventi hanno segnato un punto di svolta nella produzione giornalistica del Gruppo, evidenziando come la tecnologia digitale consentisse una maggiore produttività e una riduzione dei tempi di lavorazione. Da quel momento, il numero di giornalisti è aumentato, permettendo loro di occuparsi di fasi del processo produttivo tradizionalmente riservate ai tecnici. L'introduzione del montaggio digitale ha conferito ai giornalisti le competenze necessarie per gestire autonomamente una parte significativa della catena produttiva televisiva.

L'area informazione di Mediaset rappresenta un esempio significativo di come l'innovazione tecnologica abbia trasformato il panorama dei media. L'elasticità dell'organizzazione non solo consente una risposta rapida agli eventi imprevisti, ma alimenta anche l'innovazione di prodotto, permettendo la creazione di nuovi format editoriali e la copertura di contenuti inediti. Grazie a questa continua evoluzione, Mediaset si è affermata come leader nel panorama informativo, affrontando con successo le sfide di un mercato in continua mutazione.