

# El futur dels mitjans de comunicació a l'era de la convergència digital

**SANTIAGO MIRALLES**

El sector dels mitjans de comunicació audiovisuals pateix des de fa temps una profunda transformació com a resultat de diversos factors. Un dels més importants és la convergència digital de la tecnologia, dels serveis i de diferents sectors, fins al punt que ja es pot parlar d'un metasector.

Les telecomunicacions, l'electrònica de consum, Internet i els mitjans de comunicació audiovisual són sectors que han tingut sempre un alt nivell de relació, però que fins fa relativament poc eren disjunts, tenien les seves pròpies dinàmiques i els seus propis actors i un baix nivell d'interferències. Constituïen una cadena de valor estable.

Aquest article pretén explicar què ha canviat, descriure els fenòmens que s'estan produint, exposar una anàlisi del sector dels mitjans de comunicació audiovisuals i plantejar les estratègies que faran possible que aquesta indústria es mantingui competitiva en els nous escenaris.



## Definició del metasector de la convergència digital

Els conceptes de cadena de valor i de competència natural i disruptiva ens permeten tenir una primera visió panoràmica d'aquest conjunt de sectors. Tractem-los breument.

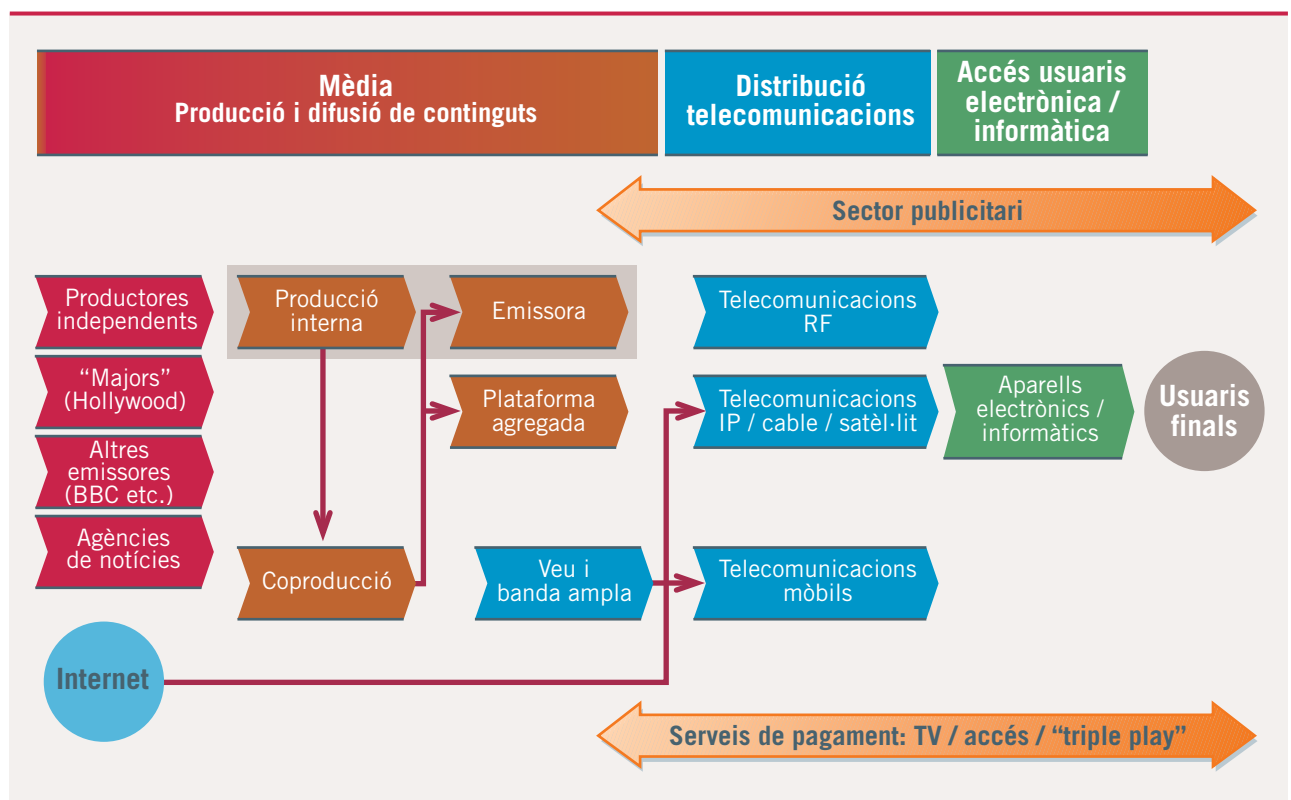
### Cadena de valor

El gràfic 1 és una representació simplificada de la cadena de valor (CV) que permet als productes i als serveis audiovisuals arribar a l'usuari final. Una CV que es podria qualificar de tradicional abans de les transformacions que descriurem en aquest article.

Essencialment, el producte, un programa de televisió (pel·lícula, sèrie, transmissió en directe, reportatge...), és fabricat per empreses de producció o pels mateixos mitjans de comunicació audiovisual que també són productors. Aquests l'insereixen en una cadena o canal, és transportat per les telecomunicacions i, finalment, és rebut i ofert als usuaris finals mitjançant dispositius d'electrònica de consum (CE) com els receptors de televisió i, darrerament, també els informàtics (IT) com els ordinadors, telèfons mòbils, etc.

El gràfic 1 esquematitza també els principals models de negoci del sector dels mitjans de comunicació audiovisual: publicitat i serveis de pagament. En aquest article tractarem de la publicitat com a principal via de finançament dels mitjans oberts i gratuïts.

**Gràfic 1. La cadena de valors dels mèdia**



Font: Elaboració pròpia.

▲ Representació simplificada de la cadena de valor tradicional.

## Competència natural i competència disruptiva

Abans d'endinsar-nos en la descripció dels diferents sectors i en la seva anàlisi, en el context de la cadena de valor, ja descrita, serà útil definir els conceptes instrumentals de competència natural (CN) i competència disruptiva (CD). Considerem competència natural la que s'estableix entre empreses que ocupen una mateixa posició en la cadena de valor. Consisteix a ocupar una quota de mercat sense variar substancialment el tipus de negoci que una empresa explota. És la que s'esquematitza amb les fletxes vermelles al gràfic 2.

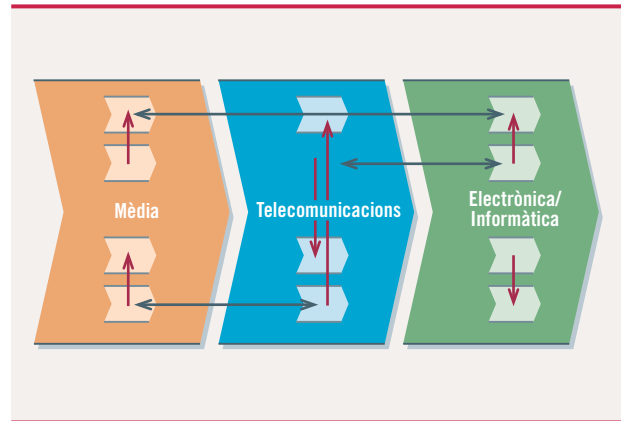
Considerem competència disruptiva la que genera una ruptura en la cadena de valor, és a dir aquella que s'estableix entre dues empreses que ocupen posicions diferents en la cadena quan una entra en el mercat de l'altra i obre una nova línia de negoci que fins a aquell moment no explotava. S'esquematitza amb les fletxes negres al gràfic 2.

## Introducció als diferents sectors

Al gràfic 1 podem identificar, amb colors diferents, els sectors de les telecomunicacions, l'electrònica de consum/IT, els mitjans de comunicació audiovisual i Internet. Mentre la tecnologia analògica era predominant i durant els primers anys de l'era digital, quan Internet encara no existia, els tres primers sectors tenien una estructura i un perímetre ben definits i relativament estables. Predominava la competència natural.

Per exemple, en el cas de les telecomunicacions, els protagonistes d'un determinat subsector, com ara el de la telefonia, eren ben coneguts i essencialment de la mateixa tipologia: empreses molt grans, sovint antics monopolis, que s'havien obert a la competència en condicions òptimes, posseïen els clients, les infraestructures i el *know-how* ('saber fer'). **Telefónica**, **France Telecom** (FT), **British**

## Gràfic 2. Competència disruptiva



Font: Elaboració pròpia.

▲ La competència disruptiva genera una ruptura en la cadena de valor.

**Telecom** (BT), etc. eren els protagonistes del sector, i la seva posició a la cadena de valor era sòlida. Amb la liberalització van entrar competidors al mercat dominat per una companyia, però es tractava d'empreses similars que buscaven créixer en nous mercats gràcies a la liberalització. Al mercat de la telefonia mòbil hi ha els exemples de BT i FT a Espanya o Telefónica al Regne Unit.

**Mentre la tecnologia analògica era predominant, els sectors tenien una estructura ben definida i estable. Predominava la competència natural.**

Es tractava, per tant, de competència natural, competència entre iguals (vegeu el gràfic 2), sovint per raons geogràfiques. Però no hi havia un trencament substancial de la cadena de valor del gràfic 1. No predominava la competència disruptiva.

Si pensem en el sector de l'electrònica de consum (CE), un sector molt diferent de l'anterior, molt més obert i competitiu, no regulat i menys territorialitzat, veurem que també tenia un perímetre concret. Moltes companyies es disputaven el mer-

cat, però es tractava també de competència natural, empreses de la mateixa tipologia. Els fabricants dels dispositius que lliuren continguts als sentits humans (oïda, visió) són marques molt populars. Sony, Panasonic, Siemens, Philips i moltes altres eren els amos de la CE a l'era analògica. Moltes es mantenen, però, com veurem més endavant, ara tenen intrusions de companyies d'altres sectors al seu mercat. Ara han d'atendre una doble competència, la natural i la disruptiva.

És cert que hi ha alguna excepció en aquest panorama general. Per exemple, el 1989, encara en plena era analògica, Sony s'havia integrat verticalment cap a la producció i distribució de continguts, amb l'adquisició de Columbia Pictures Entertainment a Coca-Cola, la creació de la divisió Sony Pictures Entertainment. Una integració vertical no motivada directament per raons tecnològiques de convergència digital (potser anticipant-s'hi), sinó per raons d'estratègia empresarial. També Philips havia estat en el negoci de la producció i la distribució de música amb la seva divisió Polygram, però se'n va desprendre el 1999.

## Altres sectors

Abans d'entrar en el sector dels mitjans de comunicació audiovisuals, l'objecte d'aquest article, acabarem d'il·lustrar l'estabilitat de les cadenes de valor de l'era analògica, recordant breument altres sectors. En el cas de la música, les discogràfiques exercien una aferrissada competència natural, lluitant pels drets d'enregistrament i edició de les creacions dels artistes. Els seus segells eren ben coneguts i tenien una llarga tradició. Així, per exemple, els afeccionats a la música clàssica que buscaven obres dirigides per Herbert Von Karajan solien buscar al catàleg de Deutsche Grammophon.

En el camp de la fotografia o cinema domèstic, els joves d'avui no saben que aquest sector era quasi un oligopoli del qual gaudien algunes companyies, simbolitzades per Kodak.

## Convergència digital: causes i efectes

La tecnologia digital és essencialment un mètode de màxima eficiència per a tractar com un senyal els fenòmens que la vida i la natura generen: el so, les imatges, la temperatura, etc.

La majoria dels senyals naturals són fenòmens físics que durant la seva manifestació, per molt que sigui limitada en el temps, adquireixen una infinitat de valors intermedis.

En l'era analògica, la necessitat d'enregistrar, tractar, analitzar, transmetre a distància i reproduir aquests senyals infinits obligava a tractar-los en la seva totalitat i a dedicar-hi, per tant, gran quantitat de recursos com ara memòria, capacitat de procés, de transmissió, etc.

### Amb la convergència digital es tendeix cap a l'estandardització dels elements tecnològics que intervenen en les diferents cadenes de producció.

Amb la tecnologia digital, es descobrí com fer que el senyal, que de manera natural és continu, no perdés la integritat de la informació que conté, malgrat capturar-ne només una part, en forma d'un nombre finit de valors aïllats. Així, el senyal es converteix, mitjançant la codificació, en un seguit de dades numèriques emmagatzemables en qualsevol lloc. Això té diverses conseqüències que tenen un impacte extraordinari:

- ▶ Primer, una dramàtica reducció dels recursos que cal dedicar al tractament dels senyals, i, per tant, dels costos associats.
- ▶ Segon i més important: senyals de naturalesa absolutament diferent, com poden ser el so i la imatge, són susceptibles de ser representats de la mateixa manera gràcies a codificacions semblants i compatibles.

Per últim, tots els senyals poden ser tractats pels mateixos dispositius digitals, emmagatzemats en suports comuns i transmesos i rebuts a distància pels mateixos canals i per les mateixes tècniques de transport.

Aquests són els fonaments del que anomenem la convergència digital. Es tendeix cap a una progressiva estandardització dels elements tecnològics que intervenen en les diferents cadenes de producció i comercials, i es va configurant un espai comú per a molts senyals o productes que fins a aquell moment eren disjunts. Així, per exemple, les companyies de telecomunicacions comencen a poder transportar no tan sols veu o senyals analògics com el vídeo, sinó també dades, en les quals poden anar empaquetats en codi digital tot tipus de productes: imatges, so, vídeo i qualsevol altra combinació de dades que siguin significatives per a algú (persona o màquina). I amb un nivell d'eficiència i, per tant, de capacitat i de costos, molt millor que a l'era analògica.

El protocol IP i la xarxa Internet, essencialment una manera d'empaquetar i enrutar les dades i una infraestructura de comunicacions global de gran capilaritat, respectivament, afegixen un nivell d'estandardització i d'ubiquïtat definitius a aquest panorama.

Aquest immens espai comú de tecnologies i sistemes de transmissió fa que les barreres de sempre entre les diferents posicions a la cadena de valor puguin ser fàcilment superades i que el que a l'era analògica eren cercles tancats i disjunts de diferents tecnologies incompatibles i negocis separats, ara siguin espais oberts on la competència disruptiva està més a l'abast dels diferents agents de la cadena de valor.

La compatibilitat de formats, infraestructures i *know-how* ('saber fer') dels diferents sectors facilita que les companyies es plantegin fer negoci en segments on fins a aquell moment no havien gosat entrar. Transgredir la cadena de valor ara és més fàcil: es desdibuixen les fronteres entre les diferents indústries o sectors i neix el metasector de la convergència digital.

## Alguns exemples de competència disruptiva

### Apple: Itunes – Ipod – Iphone – AppleTV

Apple era fa pocs anys un fabricant de dispositius, essencialment ordinadors, i programari. Ocupava una sòlida posició en la capa verda de la cadena de valor que hem descrit anteriorment. Avui, gràcies a Internet, al procés de convergència digital i a la visió de Steve Jobs, Apple està present en diverses capes de la cadena de valor. D'una banda, fabrica dispositius i programari per a IT i CE. Els Ipod són els dispositius preferits (i de culte) de la majoria d'usuaris per a emmagatzemar i escoltar música.

### La compatibilitat de formats i infraestructures facilita que les companyies es plantegin fer negoci en segments on no havien gosat entrar.

Però, a més, el servei Ipod/iTunes s'allarga fins a les capes d'agregació de la cadena. Apple avui és responsable del 70 % de les vendes mundials de música en línia, i el número u de la distribució de música als Estats Units amb més de 8.500 milions de cançons venudes des de l'any 2003; 1.500 milions venudes entre el 21 de juliol i el 9 de setembre de 2009, menys de dos mesos! La seva posició és tan forta que marca les regles del joc de bona part de la indústria musical global.

### Telefónica: ofertes convergents Triple Play - 4Play

La companyia de telecomunicacions per excel·lència a Espanya es defineix de la manera següent:

«Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento.»<sup>1</sup>

Comunicació i entreteniment són continguts que circulen per les seves xarxes. Aquest redactat posa de manifest que Telefónica ja considera com a nuclear la provisió de serveis d'entreteniment i informació als seus clients. És a dir, se situa estratègicament també en la capa dels mitjans de comunicació audiovisual de la cadena de valor. Per entendre la situació del negoci tradicional d'una companyia de telecomunicacions, fem una breu i senzilla anàlisi de les diferents línies de negoci de Telefónica a partir del seu informe trimestral corresponent al període gener-setembre de 2008.<sup>2</sup>

Ho resumim al gràfic 3.

Com es pot veure, l'operador creix en volum en algunes línies de negoci. Però el seu marge decreix en la majoria. La tecnologia IP, i la creixent competència en els diferents segments, fan que els marges de les seves operacions de sempre s'erosionin. Les ofertes de serveis Triple Play (veu fixa + banda ampla + televisió IP) i les Quad Play (triple + mòbils) són fórmules per a captar, fidelitzar el client i conservar-lo a canvi de cedir una

part del marge de cada una d'aquestes línies de negoci. És un excel·lent exemple de convergència de serveis comercials. Davant d'aquest panorama, és clar que les companyies de telecomunicacions poden créixer en volum o resultats per mitjà de:

- l'expansió geogràfica, posicionant-se en nous mercats;
- l'increment de la seva eficiència per a millorar els seus marges;
- l'explotació de les màximes sinergies entre serveis convergents Triple i Quad play, i fidelitzar els clients;
- obrir línies de negoci en altres capes de la cadena de valor, com és la televisió IP (IPTV).

En aquest últim cas, el vídeo i els formats anomenats Rich Media<sup>3</sup> són els continguts més adients per a contribuir a rendibilitzar les ingents inversions que aquestes companyies han fet en infraestructures de banda ampla, tant a nivell fix com mòbil. És per això que tendiran a desenvolupar negocis, o a establir aliances estratègiques amb la capa dels mitjans de comunicació audiovisual de la cadena de valor, la qual cosa, certament, suposa un risc per a les empreses d'aquest darrer sector. No obstant això, alhora, també els obre una oportunitat, com veurem més endavant.

**Gràfic 3. Evolució del negoci Telco**

	Volum	x	Marge	=	Beneficis	
Veu per línies fixes	↓		↓		↓↓↓	3ple
Connexió Banda estreta	↓		↓		↓↓↓	
C. Banda Ampla + Internet	↑		↓		???	
Telefonia Mòbil	↑		↓		???	Play
Televisió de Pagament	↑		?		↑	
Lloguer dels bucles	↑		↓		???	
<b>TOTAL</b>	↑		↓		???	

Font: Telefónica, Resultados trimestrales Q3 2008 i elaboració pròpia.

## Skype i Msn, veu via IP

Skype i Msn són dos grans exponents de serveis sorgits en l'era d'Internet, que han acaparat el servei de telefonia que sempre havien prestat les companyies de telecomunicacions. En aquest entorn, la convergència és total, en fer possible que no tan sols els usuaris conversin entre ells amb text i veu, sinó que també es vegin en vídeo, comparteixin en temps real documents, jocs, etc.

Aquestes solucions inicialment desenvolupades per a usuaris finals, degudament evolucionades, ja són adoptades per grans empreses i organitzacions que veuen en aquestes eines la possibilitat de millorar la seva productivitat i, alhora, disminuir

els costos de les seves comunicacions de veu i de viatges i desplaçaments de manera dràstica.

## Televisió Digital Terrestre i el cas Disney a Espanya

En el camp de la televisió hertziana oberta, la plena digitalització real arriba amb el desplegament de la **Televisió Digital Terrestre** (TDT) i el tancament de les emissions de la televisió analògica. L'Estat espanyol culminarà aquest procés l'any 2010. L'ús de la tecnologia digital en televisió implica, també, un increment de l'eficiència dels recursos, en particular de l'espectre radioelèctric ocupat per aquest servei. Així, amb la TDT, l'oferta potencial de canals de televisió pot augmentar en una proporció de 5 a 1. L'oferta es multiplica per cinc, però no la demanda, com veurem més endavant.

**Solucions inicialment desenvolupades per a usuaris finals són adoptades per grans empreses i organitzacions que hi veuen la possibilitat de millorar la seva productivitat.**

En aquest escenari, **Disney**, que fins ara s'havia mantingut a Espanya com un proveïdor de continguts als mitjans oberts o com un canal exclusivament de pagament, el 2008 va fer el salt i llançà un canal obert gratuït que ocupa un canal de la TDT i obre el model de negoci de la publicitat. En el moment del llançament d'aquest nou canal, Disney Espanya esperava que la publicitat contribuís a duplicar la seva xifra de negoci. Naturalment, com veurem en el proper apartat, en detriment dels altres operadors.

Els exemples anteriors mostren l'impacte de la convergència digital en el panorama competitiu d'aquest metasector. La competència disruptiva és cada vegada més freqüent i fa que les barreres entre els diferents sectors siguin cada cop més fàcils de superar. Així, la pressió sobre les empreses que en formen part augmenta de manera substancial i les estratègies competitives clàssiques poden resultar insuficients.

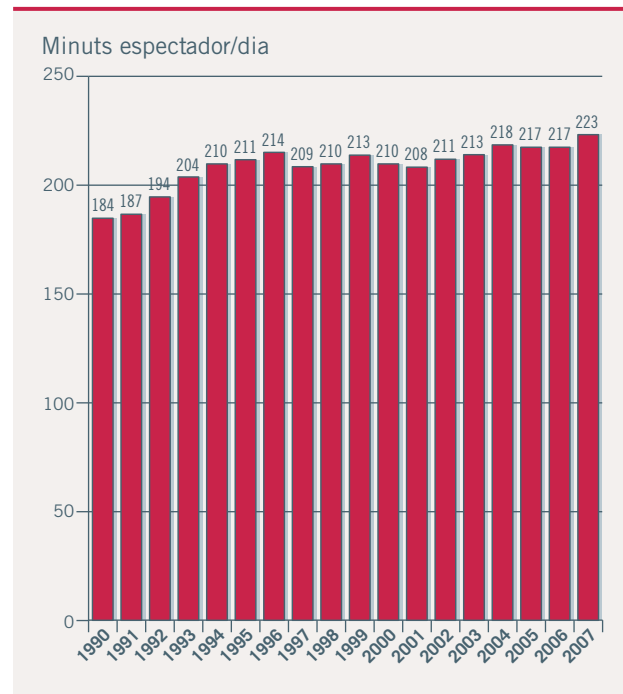
## El mercat de la TV a l'Estat espanyol

Per a abordar aquest punt, hem de veure primer quina és la situació de l'oferta i de la demanda en aquest mercat. Seguidament, utilitzarem el model de les cinc forces de Porter per a determinar la situació competitiva dels mitjans de comunicació audiovisual. Finalment, tractarem específicament el cas de la publicitat, el principal model de negoci del sector.

### L'oferta i la demanda

Pel que fa la demanda, els gràfics 4 i 5 mostren l'evolució del consum global de televisió a l'Estat espanyol (Font: **Corporación Multimedia**). Es pot observar que el creixement de la demanda, entre

**Gràfic 4. Evolució del consum de televisió a Espanya**

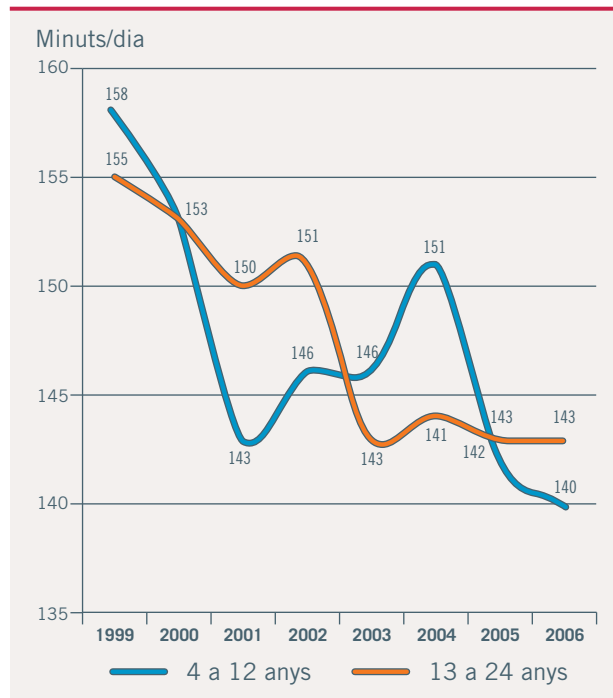


Font: Corporación Multimedia.

▲ Entre el 1990 i el 2007, la demanda va créixer menys d'un 2 % anual acumulatiu.



### Gràfic 5. Evolució del consum infantil i juvenil



Font: Corporación Multimedia.

- ▲ Els sectors més joves tendeixen a reduir el consum de televisió.

el 1990 i el 2007, és baix. L'anàlisi de les xifres mostra que és menys d'un 2 % compost anual.

D'altra banda, els segments més joves tendeixen a reduir el seu consum de televisió, que en els darrers vuit anys ha baixat un 12 % per als menors de 12 anys.

### L'explosió de l'oferta, en un mercat en què la demanda augmenta poc, fragmenta les quotes de mercat.

Pel que fa l'oferta, el marc regulador i tecnològic ha fet que el panorama hagi canviat radicalment des del 1990, el primer any del gràfic 4. D'una banda, l'obertura del mercat als operadors privats, el 1990, i després la contínua evolució tecnològica fins a l'aparició de la TDT, han permès un gran augment del nombre d'operadors que ofereixen serveis de televisió (gràfic 6).

Naturalment, l'explosió de l'oferta, en un mercat en què la demanda pràcticament no augmenta, repercuteix en una fragmentació de les quotes de mercat. Al gràfic 7 es poden veure les quotes de mercat dels diferents operadors a Catalunya, entre el 2002 i el setembre del 2008. S'observa perfectament com el creixement dels nous operadors es fa en detriment dels ja establerts.

Per tant, podem extreure'n, dues conclusions: d'una banda, el sector presenta un gran desequilibri entre una oferta de gran creixement en termes d'operadors i serveis, i una demanda pràcticament estàtica des de fa vint anys. I, de l'altra, com a conseqüència de la conclusió anterior, la situació dels operadors establerts s'ha debilitat substancialment, sense que els nous operadors hagin pogut assolir una posició gaire sòlida.

### La situació dels operadors establerts s'ha debilitat, sense que els nous operadors hagin pogut assolir una posició sòlida.

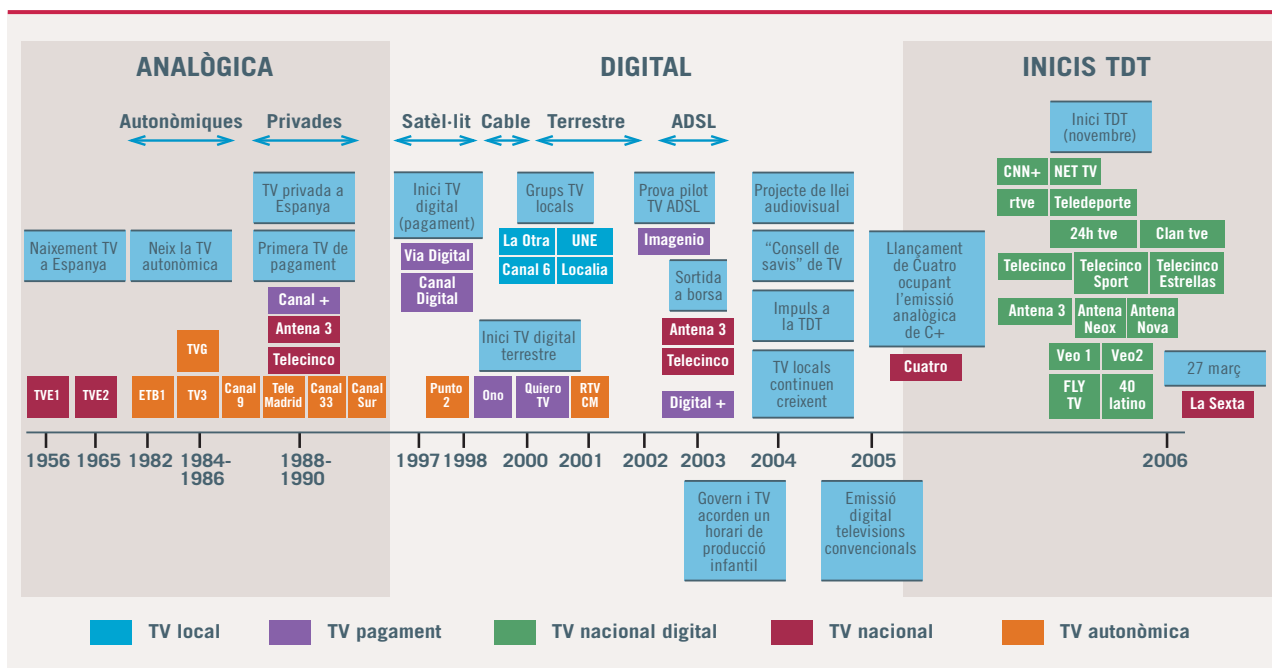
### Situació competitiva, segons el model de Porter

Les cinc forces competitives del model són les que es mostren al gràfic 8 (a la pàgina 88). A continuació comentem breument la situació de cada una d'aquestes forces.

a) **Risc d'entrada de nous operadors.** Naturalment, aquest risc és alt, atès que el marc regulador tendeix a liberalitzar el sector, i la tecnologia proporciona més alternatives per a fer arribar els productes televisius als usuaris: cable, satèl·lit, IPTV, etc.

b) **Risc de productes substitutius.** Aquest risc també és molt alt. La televisió és essencialment un servei d'entreteniment i d'informació per als usuaris, però avui dia els ciutadans disposen de múltiples plataformes per a obtenir entreteniment i informació en temps real, com ara Internet,

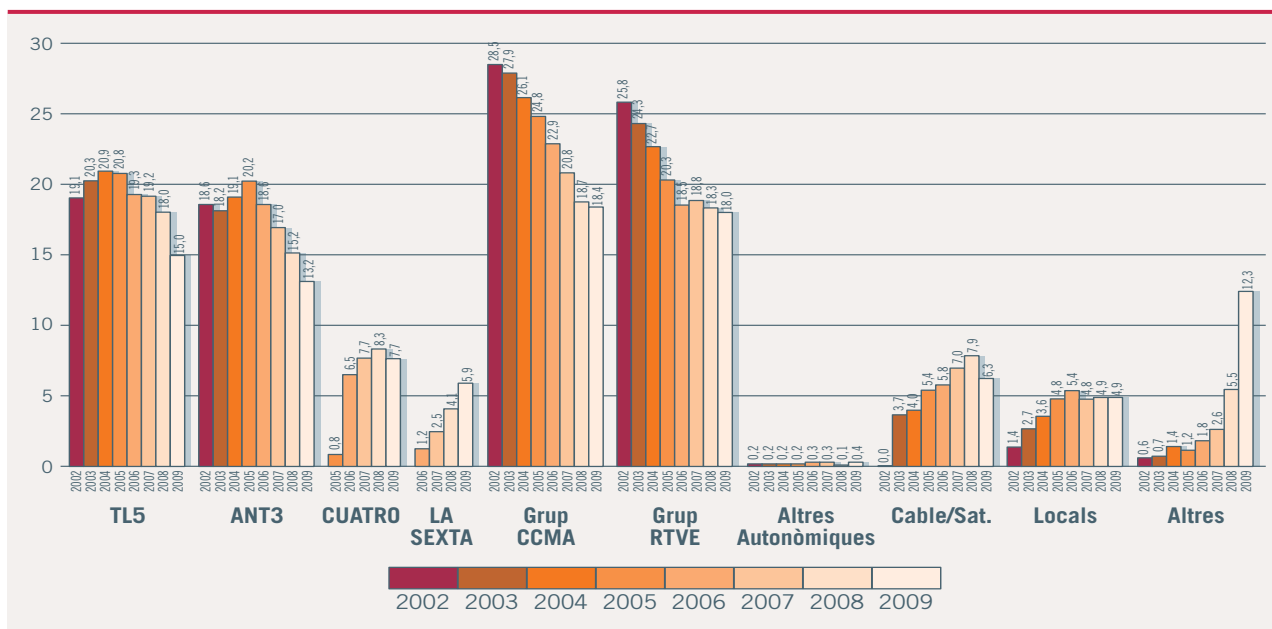
### Gràfic 6. Principals fites de la televisió a Espanya



Font: La TV en España. Informe 2007, UTECA, Deusto.

▲ L'obertura als operadors privats i l'evolució tecnològica han multiplicat l'oferta de televisió.

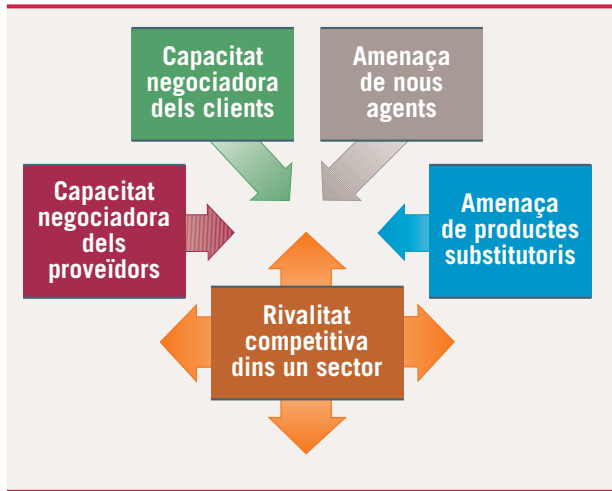
### Gràfic 7. Quota anual acumulada dels operadors de televisió a Catalunya



Font: Sofres i elaboració pròpia.

▲ Quotes de mercat dels diferents operadors a Catalunya, entre el 2002 i el setembre del 2008.

Gràfic 8. Les forces de Porter



Font: Michael Porter.

#### ▲ Esquema de les cinc forces de Porter.

la telefonia mòbil, les consoles de jocs en xarxa, la missatgeria, el vídeo a la carta, els dispositius de podcàsting, els centres multimèdia, les xarxes socials, etc. Aquest fenomen de substitució és especialment intens entre els segments més joves i de joves adults. Uns segments que són molt valuosos per al mercat publicitari.

c) **Capacitat de negociació dels clients.** La capacitat de negociació dels clients és molt alta. En el món de la televisió oberta, gratuïta, hi ha dos tipus de clients: anunciants i espectadors. En ambdós casos, la desproporció entre l'oferta i la demanda de serveis de televisió fa que els clients, anunciants o espectadors, tinguin el poder d'escollir entre múltiples opcions de mitjans de comunicació, àvids dels seus contractes publicitaris o de la seva atenció. Necessàriament això pressiona a la baixa els preus, i els marges de tot el sector, en benefici d'uns anunciants que, d'altra banda, també poden optar per fer les seves inversions de comunicació publicitària en les noves plataformes. Reprendrem aquest tema en l'apartat dedicat a la publicitat.

d) **Capacitat de negociació dels proveïdors.** Aquesta capacitat també és alta. En alguns casos, com el del futbol, jocs olímpics, etc., fins i tot

molt alta. Les fonts de continguts prèmium per a televisió són sempre escasses. Sovint, úniques. Tant si parlem de continguts esportius (amb el cas paradigmàtic del futbol), com d'entreteniment de qualitat, o d'estrelles reconegudes, no hi ha un gran mercat al qual recórrer. Els proveïdors d'aquests continguts clau tenen una posició de força davant el sector dels mitjans de comunicació audiovisual.

e) **Rivalitat competitiva dins la indústria.** La situació de cada una de les quatre forces anteriors representa un front de debilitat de la posició dels operadors dels mitjans de comunicació audiovisual en el sector. Per tant, la cinquena és un escenari de màxima rivalitat entre competidors. Un escenari que desemboca en una caiguda en cadena de marges i beneficis i que, per tant, qüestiona la viabilitat del negoci a mitjà termini.

Per a completar aquest panorama del sector dels mitjans de comunicació audiovisual, és important analitzar la situació de la publicitat.

## El mercat de la publicitat

Per a completar aquest panorama del sector dels mitjans de comunicació audiovisual és important analitzar la situació de la publicitat.

La publicitat, el principal model de negoci per al sector, també experimenta canvis profunds. Els mitjans tradicionals i les noves plataformes rivalitzen durament i freqüentment per les inversions publicitàries dels anunciants.

### Els mitjans tradicionals i les noves plataformes rivalitzen durament i freqüentment per les inversions publicitàries dels anunciants.

Al setembre del 2007, l'IBM Institute for Business Value va publicar l'informe *The End of Advertising As We Know it*<sup>4</sup> ('El final de la publicitat tal i com la coneixem'), amb les previsions de

creixement del negoci publicitari per al període 2007-2010 en els diferents mitjans, que es presenten al gràfic 9. Com es pot veure, el 2007 el creixement esperat de les noves plataformes era molt superior al dels mitjans tradicionals. Internet tenia una previsió de creixement un 15 % superior respecte de la televisió (Global Broadcast/Radio).

Naturalment, la crisi econòmicofinancera mundial que va esclatar al final de l'estiu del 2008 va polvoritzar aquelles previsions, però els diferencials s'han mantingut. Així, el setembre del 2009, TNS Media Intelligence publicava el balanç del primer semestre del 2009 en comparació amb el mateix període del 2008 al mercat publicitari dels Estats Units<sup>5</sup>.

En un any, mentre la inversió publicitària a la televisió al mercat americà ha caigut un 10 %, a Internet ha mantingut un nivell de creixement del 6,5 %.

En el cas de l'Estat espanyol, la caiguda dels ingressos ha estat molt més profunda. En el seu

informe semestral als inversors, corresponent al primer semestre del 2009, Tele5 va informar que havia ingressat un 43,2 % menys en publicitat que al primer semestre del 2008.<sup>6</sup>

Finalment, les diferències en taxes de creixement, sostingudes al llarg dels anys, han portat el sector d'Internet a igualar, i fins i tot superar, la televisió

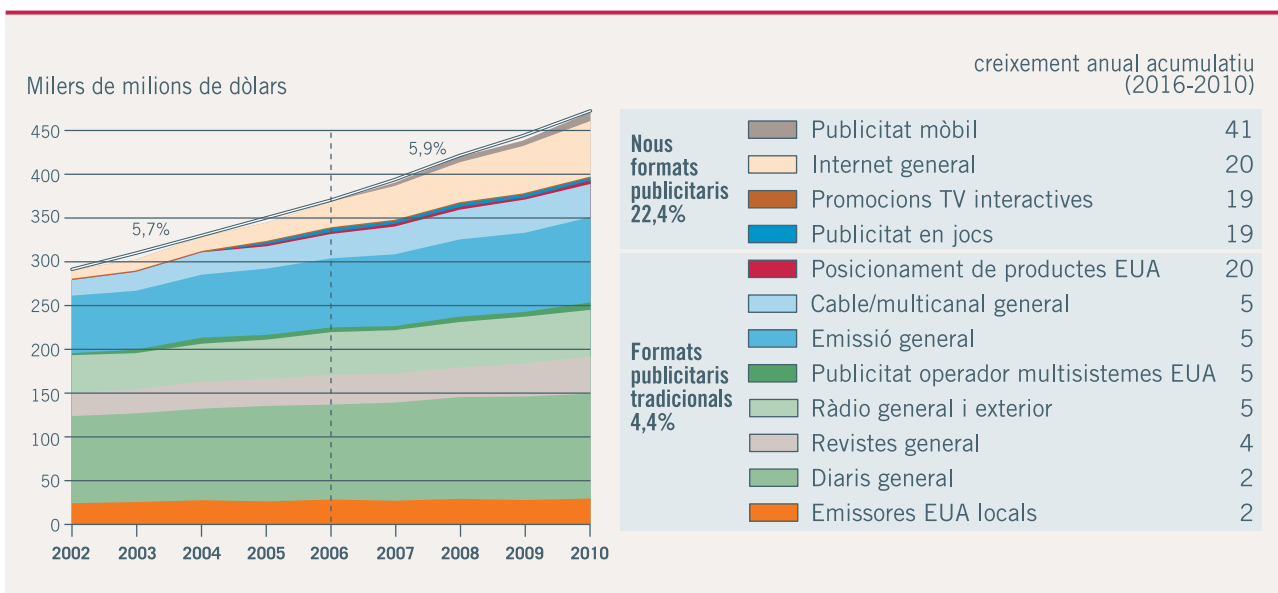
### Taula 1. Canvi de la despesa en publicitat als Estats Units

Gener-juny del 2009 comparat amb gener-juny del 2008\*

Sector mèdia	
• Mitjà de comunicació	
(Per ordre de despesa 2009)	Canvi en %
TELEVISIÓ	-10,0
INTERNET (només publicitat mostrada)	6,5
RÀDIO	-24,6
TOTAL	-14,3

Font: TNS Media Intelligence, 16/9/2009.

### Gràfic 9. Despesa general en publicitat als Estats Units per categoria



Font: Anàlisi de l'IBM Institute for Business Value basada en la combinació de previsions sectorials.

▲ Les previsions precrisi ja suggerien un creixement publicitari superior a Internet que als altres mitjans.

en termes d'inversió publicitària. El 30 de setembre, *The Guardian*, publicava:

*«Internet overtakes television to become biggest advertising sector in the UK: The UK has become the first major economy where advertisers spend more on internet advertising than on television advertising, with a record £1.75bn online spend in the first six months of the year 2009.»*<sup>7</sup> ('Internet supera la televisió i esdevé el principal sector publicitari al Regne Unit: el Regne Unit s'ha convertit en la primera economia important en què els anunciants gasten més en publicitat a Internet que en televisió, amb el rècord d'1,75 milers de milions de lliures gastades en els primers sis mesos de l'any 2009.')

I, sens dubte, aquesta tendència continuarà.

## Els reptes del sector dels mitjans de comunicació audiovisuals

Si recapitem els diferents punts tractats fins aquí, veiem que, d'una banda, el sector dels mitjans de comunicació audiovisual i els que l'envolten –telecomunicacions, electrònica de consum i IT, Internet– es troben en una fase de transformació en què les barreres que hi ha entre ells es desdibuixen, a causa de l'evolució tecnològica i la convergència digital, de manera que es crea un immens metasector.

D'altra banda, la posició competitiva dels mitjans tradicionals és de vulnerabilitat i de gran rivalitat entre si per la manca de creixement de la demanda en comparació amb l'oferta i l'aparició continuada de productes i serveis substituïts. Finalment, el principal model de negoci dels mitjans de comunicació audiovisual, la publicitat, es veu afectat per la irrupció d'Internet, que ja captura xifres d'inversió publicitària similars a les de la televisió i que continua creixent a un nivell sensiblement superior, de l'ordre del 15 % més.

Tot això vol dir que els temps dels mitjans de comunicació audiovisual han passat, i que aquest

sector no té cap futur? Al meu entendre, la resposta és clarament negativa. La societat de la informació i del coneixement en la qual estem cada cop més immersos es caracteritza per una gran necessitat d'informació rellevant, acurada i fiable, en temps real, i, alhora, per una saturació de fonts d'informació de tot tipus i qualitats. D'altra banda, la nostra societat tendeix clarament a l'augment del consum de productes i serveis d'oci i d'entreteniment.

## La societat de la informació i del coneixement té una gran necessitat d'informació rellevant, acurada i fiable, en temps real.

Per tant, el principal repte al qual s'enfronten els mitjans de comunicació audiovisual no és l'obsolescència dels serveis d'informació i entreteniment per a la societat, sinó més aviat la progressiva caducitat dels formats i canals de distribució que han emprat fins avui de manera exclusiva (televisió i ràdio). I, naturalment, d'aquesta caducitat se'n deriven d'altres: el tipus d'organització, els processos, la infraestructura tecnològica, les estructures productives i de costos, els models de negoci, les competències de les persones, les relacions amb clients, proveïdors i col·laboradors, etc. És a dir, pràcticament tot el paradigma empresarial del sector.

És un repte de grans proporcions perquè afecta tota l'estructura productiva i de gestió dels mitjans de comunicació audiovisual. I, sobretot, perquè afecta la cultura de l'organització. El repte consisteix en l'adaptació a les noves condicions de competència del metasector, i a actuar en tots els fronts esmentats. L'adaptació només pot ser possible si es gestiona com un canvi de model empresarial i cultural. Un canvi profund i urgent, com advertia *Ashley Highfield* al Festival Internacional de Televisió d'Edimburg, al final del mes d'agost del 2009, amb la metàfora d'un proper «moment iTunes» per als Media.<sup>8</sup> Highfield, que va ser el líder d'Internet a la BBC, i el seu director de Tecnologia i Noves Plataformes fins al 2008, feia l'analogia amb el sector de la

música, que no va saber preveure les amenaces (ni les oportunitats) que la convergència digital podia significar, no va reaccionar transformant les seves estructures i els seus productes d'acord amb el que la tecnologia posava al seu abast i va perdre el control de la indústria.

## El sector de la música no va transformar les seves estructures i productes d'acord amb la tecnologia i va perdre el control de la indústria.

Finalment, per calibrar la profunditat dels canvis que cal emprendre, concretem a continuació alguns dels àmbits en què s'ha d'actuar, representant i actualitzant les recomanacions que l'IBM **Institute for Business Value** ha fet en diferents informes.<sup>9</sup>

## Recomanacions per al Sector Mèdia

- ▶ **Ser fàbriques 100 % digitals.** Tota la producció haurà de ser en format digital. L'arxiu històric s'haurà de digitalitzar, de manera que estigui disponible i fàcilment localitzable en tot moment.
  - ▶ **Valoritzar els continguts com a actius funcionals.** La gestió dels continguts estarà sempre orientada a maximitzar el seu valor i la seva flexibilitat.
  - ▶ **Multidistribució.** Els continguts seran distribuïts per tots els mitjans, amb els formats i llenguatges propis de cada cas. Així, mitjans tradicionals i nous sumaran els seus potencials d'accés a mercats objectius diferents i crearan sinergies per oferir serveis innovadors que permetran atendre l'usuari en qualsevol moment, en qualsevol lloc i a través de qualsevol dispositiu de comunicació.
  - ▶ **Productes, serveis i preus flexibles.** Capacitat per a combinar productes de manera àgil, adaptant-los immediatament a les necessitats, als gustos i als preus del mercat.
  - ▶ **Crear valor.** És necessari obrir noves finestres de producte, nous espais on el contingut pugui ser accedit i consumit. Calen nous models de negoci, noves vies d'ingrés associades a serveis innovadors amb un alt potencial de creixement.
  - ▶ **Infraestructura digital de gestió integral, en temps real.** Les operacions internes, les relacions amb clients i proveïdors, han d'estar articulades en una infraestructura integrada de sistemes d'informació que permetin disposar d'informació rellevant en temps real per a l'anàlisi del negoci (*Business Intelligence*, 'intel·ligència de negoci') i la presa de decisions en un temps mínim. Implantar activitats CRM (*Customer relationship management* 'gestió de la relació amb els clients') destinades a optimitzar la relació amb el client, la seva satisfacció, per tal que incrementi el consum dels serveis.
  - ▶ **Aliances i col·laboracions.** Cal una política activa d'establiment d'aliances amb la resta d'agents del sector i del metasector. Les aliances permetran atendre la demanda de productes i serveis més complexos i de més valor, en els quals és necessària l'experiència dels diferents participants. Sumar per a arribar més lluny i compartir el valor creat. Aliances sòlides i de llarg recorregut, i aliances de geometria variable per a necessitats conjunturals del mercat.
  - ▶ **Esdevenir empreses a la carta.** Superar el model exclusivament lineal dels mitjans de comunicació audiovisual i oferir també tots els continguts i serveis d'entreteniment i d'informació en temps real a partir de la demanda dels clients i usuaris.
  - ▶ **Identificació i focalització en activitats nuclears.** Cal concentrar la inversió dels recursos propis, humans i materials en les activitats més nuclears, aquelles que generen avantatges competitiu reals. La resta d'activitats s'han d'externalitzar.
- La posada en pràctica d'aquestes receptes implica l'actuació sobre gairebé tots els àmbits de l'organització.

## Conclusions finals

Les regles del joc han canviat en el sector dels mitjans de comunicació audiovisual i en els que l'envolten: telecomunicacions, electrònica de consum/IT i Internet. És un metasector de gran turbulència, a causa de la convergència digital, que continua evolucionant ràpidament i contínuament.

La demanda de serveis en mitjans de comunicació audiovisual creix i se sofisticava: hi ha oportunitats al mercat. Però, en aquest entorn profundament inestable, els mitjans de comunicació audiovisual ara necessiten reinventar-se a fons i mantenir la capacitat d'adaptar-se de manera continuada en el futur. Els calen estructures organitzatives àgils; productes i serveis innovadors i adaptats a totes les plataformes; estructures de costos baixos i

variables; nous models de negoci i línies d'ingressos creixents; polítiques d'aliances externes; etc. En definitiva, un canvi de la pròpia cultura d'aquestes organitzacions. I tot això ho han de fer en un termini relativament curt, en pocs anys. Visió, innovació, voluntat de canvi i lideratge i capacitat de gestió per a portar-ho a terme seran imprescindibles per a mantenir els mitjans de comunicació audiovisual competitiu i rellevants com a serveis d'informació i entreteniment per a la majoria dels ciutadans.

**Calen estructures organitzatives àgils; productes i serveis innovadors; estructures de costos baixos i variables; nous models de negoci i línies d'ingressos creixents.**

### SANTIAGO MIRALLES

Enginyer Superior de Telecomunicacions, per la UPC, màster en Direcció i Administració d'Empreses per ESADE i PDG (Programa de Direcció General) per l'IESE.

Fundador i director gerent de Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva, l'empresa de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) dedicada als nous mitjans de comunicació en xarxa i a les noves plataformes, i director d'aliances estratègiques B2B del Grup CCMA. És el representant de la CCMA al Patronat de la Fundació I2CAT i professor d'ADE i MBA a ESADE.

Ha exercit com a directiu en les àrees funcionals de tecnologia, finances i producció. Al Grup CCMA, ha ocupat els càrrecs de director de producció externa, d'informatius i la direcció adjunta de tecnologia.



## Notes

1. TELEFÓNICA. *Informe anual 2007*.
2. [http://www.telefonica.com/es/shareholders\\_investors/pdf/rdos08t3-esp.pdf](http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/pdf/rdos08t3-esp.pdf)
3. Publicitat a Internet que s'assigna a una pàgina web que utilitzi tecnologia avançada com el vídeo per demanda, descàrrega de programes que interactuen amb l'usuari i publicitat que canvia quan es passa per damunt amb el cursor.
4. [http://www-03.ibm.com/industries/global/files/adqrfinal\\_qr.pdf?re=media&sa\\_message=title=download\\_executive\\_summary](http://www-03.ibm.com/industries/global/files/adqrfinal_qr.pdf?re=media&sa_message=title=download_executive_summary)
5. <http://www.tns-mi.com/news/09162009.htm>
6. [http://www.telecinco.es/inversores/es/documentacion/1S09\\_SPANISH\\_CNMV.pdf](http://www.telecinco.es/inversores/es/documentacion/1S09_SPANISH_CNMV.pdf)
7. <http://www.guardian.co.uk/media/2009/sep/30/internet-biggest-uk-advertising-sector>
8. <http://www.guardian.co.uk/media/2009/aug/29/ashley-highfield-edinburgh-tv-festival>
9. <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/ge510-6248-end-of-tv-full.pdf>
10. [http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/ge510-3597-00f\\_media\\_ent\\_2010\\_execsum.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/ge510-3597-00f_media_ent_2010_execsum.pdf)