

LA TELEVISIÓ DE SERVEI PÚBLIC DAVANT DEL NOU AMBIENT COMPETITIU: RISCOS I OPORTUNITATS¹

PAOLO BALDI

Responsable del Service d'Information Stratégique
(Unió Europea de Radiodifusió)

Bé, doncs, en primer lloc, una introducció pel que fa al títol de la meva exposició: «La televisió de servei públic davant del nou ambient competitiu». Què entenc per «nou ambient competitiu»? De manera molt resumida, diré que crec que hi ha dos grans canvis pel que fa a la competència tal com s'entenia durant els anys setanta, i fins i tot, vuitanta. D'una banda, l'augment de tot el que és l'especialització, les cadenes temàtiques, i, de l'altra, tot el que fa referència als comportaments complementaris de l'audiovisual; és a dir, el consum en línia (*on-line*), els multimèdia, tot el que entra en competència a les llars, que cada cop són més tecnològiques.

És difícil parlar de les llars televisió; parlem de llars que cada cop estan més equipades per tecnologies que competeixen entre elles mateixes. Malauradament, el dia encara té només vint-i-quatre hores i crec que algun dia haurem de tenir elements de coneixement per saber com aquestes noves tecnologies que no són de la televisió, tot i que la convergència les empeny cap a un mateix tipus de conducte, afectaran els comportaments de la televisió en general: pública, privada, generalista i especialitzada. Per tant, crec que aquests són els dos grans eixos: per un costat, la multiplicació de l'oferta temàtica i especialitzada, que no és la competència de les cadenes privades, que, ja en néixer, eren sempre generalistes i, per l'altre, el consum en línia i els multimèdia. Pel que fa a aquest segon aspecte —en línia i multimèdia—, crec que veritablement era una situació d'introducció; la penetració encara era feble en molts països europeus. No tenim gaires elements d'apreciació, no obstant això, hi ha un element que s'imposa a nivell de l'actualitat en qualsevol debat sobre la televisió i aquest és la multiplicació de l'oferta especialitzada, de les cadenes temàtiques, i un altre tema de base és la noció d'erosió de l'audiència quant a les cadenes generalistes. D'altra banda, entre parèntesis diré que, quan vam comentar el meu títol, jo tenia tendència a parlar de la

1. Traducció a càrrec d'Olga Curell.

televisió generalista molt més que no pas de la televisió dels serveis públics, en el sentit que, en el moviment del qual ara parlaré, la televisió pública està tan afectada com la televisió comercial. Així, doncs, tendeixo més aviat a parlar de televisió generalista en general i no hi ha res més lluny de la realitat que dir que no hi ha diferències, això segur, perquè n'hi ha, i moltíssimes.

Però aquest gran augment de l'oferta i el consum especialitzat afecta de manera determinada, sia la televisió pública, sia la generalista, amb diferències que intentaré posar de manifest. Ara bé, en qualsevol cas, el debat —no sé a Espanya, però sí a França i a Anglaterra, en els països on l'oferta multicanal és força important— està quasi condensat cada setmana, cada mes, per nous estudis que parlen d'una pèrdua de mercat del 30 %, d'altres parlen del 40 %. En qualsevol cas, tal com deia el responsable de Flextech / TCI en una conferència al *Financial Times*, ell ho va dir en anglès: «The only question is the rate of decline», per tant, la qüestió no és tant la davallada, sinó el grau d'aquesta davallada.

Hem convingut que a mi m'agradaria sortir d'aquest debat sobre l'erosió de l'audiència —penso que tothom l'ha de seguir i em sembla que hi ha força instituts de sondeig que estan equipats en aquests temes—, per intentar desplaçar l'atenció sobre un altre tema. Suposem que l'erosió s'aturi *grosso modo* en el 30 %, que les cadenes generalistes conservin un 60 % - 70 % de les pèrdues del mercat, com és el cas d'Anglaterra, i allà, ja abans dels efectes del llançament del digital terrestre, que és un digital popular perquè està més introduït que el satèl·lit, les cinc cadenes generalistes ja tenen un 65 % del mercat, en les llars multicanal evidentment. Es tracta de dades que fan referència a les llars que reben l'oferta multicanal. En aquestes llars el conjunt de l'oferta generalista ja està reduïda aproximadament en un 60 % - 65 %. Tanmateix, suposem que ens mantinguem en aquestes xifres, que les cadenes generalistes guardin una certa majoria en relació amb les cadenes temàtiques, segons el meu parer, darrere d'aquest debat n'hi ha un altre que és paral·lel, però al qual sovint no es dona tanta importància: el qüestionament del tipus de programació i del tipus d'editorial.

En efecte, si els continguts *premium*, els programes més atractius —el cinema, els esports, els dibuixos animats, els grans esdeveniments, etc.— comencen a emigrar cap a les cadenes de peatge, és evident que se'ns planteja un problema de proveïment. Les cadenes generalistes i les de serveis públics també tindran aquests problemes de proveïment; aquests productes comencen a fer-se rars, inaccessibles i massa cars en alguns països on l'oferta multicanal està molt desenvolupada. Així que és evident que hi haurà un procés de pauperització —no he trobat cap paraula millor—, d'afebliment pel que fa a l'oferta generalista, cosa que fa

que això pugui engendrar una espiral cap a la pèrdua d'audiència ulterior i aquest és més aviat el nivell de la pauperització, de la migració de tot el que anomenen els *premium contents*. I no és una qüestió de tipus, sinó de qualitat, és una qüestió dels grans esdeveniments de futbol, els millors dibuixos, el millor cinema. I si tots els esdeveniments més atractius passen cap a les cadenes temàtiques de peatge, és evident que les cadenes generalistes patiran d'una manera com encara no se n'ha vist ni l'extensió, ni les conseqüències. Encara hi ha un segon aspecte, i ara em decanto molt més cap al costat del servei públic, per primer cop en la història de la televisió, arribem a un moment en què la gent comença a acostumar-se a pagar, per tant, doncs, és un aspecte més aviat socioeconòmic. Cada cop hi ha més gent, i fins on podem arribar? No és una qüestió del nombre de llars, bé, de fet sí, sinó de fins on arribarem a pagar per veure, fins on arribarem per abonar-nos a Basic, després a Options, després a les cadenes *premium*, més tard a les de peatge per programa? Perquè, efectivament, les cadenes de peatge desenvolupen tota una sèrie d'ofertes comercials molt sofisticades i els jocs de vídeo també comencen a tenir peatge.

Hi ha tota una oferta dels serveis, no solament del tipus Canal Plus, però multipliquen per dos els números que la vostra cartera i, fins i tot, el que les vostres targetes de crèdit han previst. Això implica que, cada cop més, veure és igual a pagar i aquesta mena d'actitud té un impacte directe sobre els serveis públics que estan finançats per la gent que paga per veure, amb la qual cosa es crea un acte de servilisme.

Sé que, ara per ara, aquest tema a Espanya és totalment diferent, però treballo en un organisme on la major part dels serveis públics estan finançats per servitud. La gent normalment va a Correus i té diferents mètodes de col·lectes per pagar i tenir un servei de televisió. I aquesta ha estat sempre la manera durant vint, trenta, quaranta anys, però ara ja comença a haver-hi altra gent que s'ofereix a pagar per veure altres coses, i llavors és quan es comença a comparar, a sospesar per veure si s'obté el mateix, si veritablement val sempre la pena. Les cadenes comercials, per acabar, tenen grans competidors, d'acord, però, fins ara, eren de la mateixa categoria, el que anomenem *freetrader*, és a dir que la gent no paga per veure-les, sinó que són els anunciants els qui paguen en lloc dels receptors. I ara, amb la pujada del fenomen de les cadenes de peatge, hi ha aquests comportaments de peatge que estan en paral·lel amb l'acte de peatge de la servitud.

Repeteixo que sé que a Espanya el tema no és tan important perquè encara no s'ha implantat, però és un tema candent perquè, efectivament, la servitud és la principal font de finançament de la majoria de països. Puix que aquest fenomen, a parer nostre, amenaça més la televisió no ja públi-

ca, sinó generalista en general, hem muntat un observatori sobre l'evolució de les cadenes temàtiques i potser ja puc donar-vos algunes dades de base per veure l'impacte de la implicació sobre l'oferta generalista. D'una banda, podem veure de seguida que a grans trets aquest és el nombre dels serveis que van ser llançats en un univers d'onze països. Ens hem limitat a aquests onze països europeus perquè, en els altres, no hi ha gaires serveis i aleshores ja no val la pena de muntar-hi un observatori. Aquí veiem que ara ja arribem a un total d'unes tres-centes cinquanta cadenes temàtiques que emeten per aquests onze països, amb totes les diferències segons els països. I també veiem que hi ha aquest augment força important, que entre el 1996 i el 1998 —val a dir que he fet el càlcul per a vosaltres— van néixer el 70 % de les cadenes temàtiques. Així, doncs, es tracta d'un fenomen prou important, però molt recent. Hi ha aquest augment, que és molt recent, en aquests darrers tres anys i, més o menys, ja tenim un univers bastant important de tres-centes cinquanta cadenes.

Un altre fenomen és que només a partir del 1993, és a dir, no des del principi, comença a haver-hi l'ampliació dels gèneres i es comencen a llançar serveis complementaris o de guarniment respecte als grans gèneres forts, com l'esport, els nens, el cinema, la música o les notícies —aquests són més o menys els cinc grans gèneres que neixen des del principi—, en canvi, més tard, ja cap als anys 1993 i 1994, comencem a tenir una diversificació de la paleta, molt més gran, comencem a tenir gèneres que, honestament, és molt difícil que tinguin una correlació en les caselles generalistes, com per exemple, el que s'anomena *lifestyle*, és a dir, cadenes sobre viatges, *fitness*, caça, automòbils, animals, etc., tota una panòplia de temes que s'han agrupat en aquesta gran categoria de *lifestyle*, però diguem que el nombre de cadenes és força elevat. A més, tenim les cadenes de serveis, molt desenvolupades a França —val a dir que el *lifestyle* està molt estès a Anglaterra, però també a Espanya—, ja que són sobretot un aspecte francès. Entenc per serveis tot el que són les cadenes del Parlament, que transmeten sessions en directe, les de televenda o les cadenes sobre ocupació, no com a tema de debat, sinó com a canal que ofereix feines, que intenta ajudar la gent amb un servei d'utilitat immediata. És a dir que, per tant, no són pròpiament emissions, sinó que el que s'intenta és estar al costat del públic en tot el que calgui.

I també es pot observar que hi ha cinc gèneres que defineixo una mica com a complementaris, a més dels cinc forts, que són els més banals: l'esport, les pel·lícules, les notícies, la música i la televisió de peatge. Si afegim a aquests cinc gèneres forts els darrers, tenim uns gèneres nous, que apareixen més tard i que desenvolupen tot un seguit de programació que, per norma general, estava marginada en les cadenes generalistes i era sempre una mica minoritària: *lifestyle*, *service*, art i documentals; sem-

pre es deia que aquest tipus de cadenes desapareixerien, però no és així perquè tornen com a cadenes temàtiques, i tenim Discovery Channel, National Geographic, Historic Channel. Mireu, aproximadament, tenim trenta-una cadenes només amb aquests gèneres, que, fins fa uns anys, s'anomenaven minoritaris i, després, tenim una gran sorpresa que ningú no s'esperava perquè sempre es parla de tematització i especialització: les cadenes que es coneixen com a *fiction entertainment*, és a dir, cadenes que no són *premium* en termes de pel·lícules —no hi ha cinema—, però que, per exemple, tenen les sèries de culte o, fins i tot, reposen antics esdeveniments que han agradat i que la gent voldria tornar a veure, no sé si per masoquisme o si és una mena de costum en un determinat tipus de consum televisiu. A més, tenim una sèrie de cadenes, després de l'èxit de Skyone, perquè jo aquesta la seguia sempre i continua estant al capdavant en el consum de l'audiència a Anglaterra, i no es tracta d'una cadena orientada, sinó que és una cadena semigeneralista. Skyone ha criat i ara tenim Sky-entertainment, Sky-soap, Uk-Arena, Paramount Channel, Troisième Rue, que acaba d'arribar a França, a Alemanya i a Espanya, Happy Channel, a Itàlia. Són cadenes que s'atansen i treuen profit del posicionament editorial amb relació a les cadenes generalistes. Aquest és, no dic la novetat, sinó el desenvolupament quantitatiu en termes d'oferta, no es pot negar. I si les compteu, aquestes cadenes hi són, n'hi ha cinquanta-una, encara més que les de cinema. Hi ha trenta-un actes de comentarista, i aquest guarniment comença a convertir-se en un plat fort respecte a l'oferta i a la quantitat. Si, al contrari, invertim l'òptica i ens situem més aviat al costat del consum, veiem que els termes de guarniment continuen en peu, en el sentit que, efectivament, els índexs d'audiència pràcticament són mínims i és més aviat un argument de màrqueting, l'aspecte quantitatiu té un cert efecte retòric que juga en les vendes, però, si mireu les xifres d'audiència en un dels pocs països que en controla els índexs regularment sobre les llars multicanals i els publica, com és Anglaterra, comenceu a veure que només hi ha zeros (0,5; 0,7, etc.) i la concentració d'escolta es fa de nou en primacia dels gèneres forts, i aquí no n'hi ha cinc, pràcticament només n'hi ha tres, que són cinema, esports i nens. Aquests són els tres gèneres que finalment guien completament l'escolta i us dono una xifra de base, en el si de tot el consum temàtic, per tant, torno a les xifres precedents que a grans trets són un 35 %. A Anglaterra el 65 % són les cadenes terrestres, generalistes, i el 35 %, el constitueixen el conjunt de cadenes temàtiques —cable i satèl·lit, tal com ho coneixem.

Si fem un *zoom* sobre el consum de totes les cadenes temàtiques, hi ha només tres gèneres que s'enduen el 40 % de l'atenció del consum de les llars multicadenes. I encara hi ha dades més interessants perquè aquestes eren generalistes, però si mirem la part orientada, el comporta-

ment dels nens és mil cops superior. S'estima que a Anglaterra, avui dia, es consagra la meitat del temps d'escolta de la televisió a les cadenes per cable o satèl·lit. Llavors, els percentatges augmenten, i hi ha una desafecció del consum de l'oferta generalista encara més forta, però això només quan ens centrem en els nens fins a quatre anys.

Aquest fenomen no ha passat per alt als programadors, evidentment; oferta augmentada, sí, però alhora intentant mantenir els tres grans gèneres que agraden. Efectivament, en aquest cas, hem vist un fenomen que potser encara és més interessant que aquest de l'ampliació de l'oferta: un fenomen de segmentació dels grans gèneres i aquí comencem —si en voleu, molt bé, us en donem encara més, però del mateix, cinema, esport i nens— amb una proliferació dels subgèneres en el si d'aquestes tres grans categories, i la cosa més interessant és que no tots els gèneres se subdivideixen de la mateixa manera. De fet, hi ha diverses maneres de segmentar o subdividir l'oferta. N'hi ha una que anomeno *temporal*, és a dir, es juga amb anticipació, i això és típic de les cadenes de cinema i nens. Què vol dir *jugar amb anticipació*? Doncs que jo us dic que la meua cadena és més forta que la generalista simplement perquè us ofereixo un producte abans que aquesta. Per tant, es tracta d'un argument més temporal que no pas temàtic, perquè, de fet, només es basa en la primícia.

El que s'intenta és anticipar-se, i hi ha tota la subdivisió de cadenes de cinema; Canal Plus té quatre cadenes de cinema, no n'hi ha només una, hi ha tota mena de subgèneres en el domini del cinema i no es classifiquen pas per gèneres, com ara *western*, comèdia i d'altres de tradicionals, sinó segons si són pel·lícules recents, antigues, en exclusiva, etc., i sempre és l'eix de l'exclusivitat o de la temporalitat el que segmenta aquesta mercaderia que tothom vol i, llavors, s'intenta multiplicar-ne els beneficis. Tal com us deia, de la banda del cinema, és l'aspecte temporal i us cito l'Escalation, l'exemple que jo crec més revelador d'aquesta tendència i la temptativa, perquè no ha triomfat, de BSKyB a Anglaterra, que consisteix a passar en aquestes cadenes de peatge pel·lícules que encara no han estat estrenades al mercat. Aparentment, els estudis no han permès fer aquest tipus de política, cosa que provoca que sempre veureu per primer cop pel·liculetetes, i no grans atraccions, però almenys hi ha els gegants, els grans operadors del camp de la televisió de peatge, que intenten superar la sala, sortir a la televisió abans que al cinema, cosa que diu molt sobre aquesta competència cada cop més forta entre oferta temàtica i oferta generalista. L'altre exemple també és en el marc de cadenes infantils. Se segueix més o menys el mateix tipus de política, hom intenta assegurar-se la primera difusió d'algunes sèries que ja han tingut èxit als EUA i s'intenta passar-les a les cadenes temàtiques dedicades als nens, per exemple, Nickelodeon, Cartoon Hector, Foxkids, Disney, entre

d'altres. Totes aquestes cadenes intenten assegurar-se la primacia sobre les cadenes generalistes, però atenció, hi pot haver cadenes generalistes que ja hagin comprat també el mateix producte i que hagin de sotmetre's a passar-los després, i llavors és quan es produeixen tensions.

Hi ha cadenes a França que no han acceptat aquesta mena de política —que algú podria considerar un xantatge— que intenta sempre afavorir les cadenes temàtiques. Bé, doncs, ja resumint, en general l'aspecte més interessant és la subdivisió dels grans gèneres forts, però que en els gèneres més forts —cinema, esport i nens—, es fa sobre un terreny que es basa en l'anticipació i la temporalitat, que trobo una tendència prou interessant. Evidentment, després hi ha tota la panòplia de la subdivisió temàtica, i aquí us podeu entretenir fent subcategories; en la música, en les notícies i en tots els altres gèneres la multiplicació és sovint temàtica. En el camp musical, ja tenim trenta-tres subcategories, i és un nombre prou important.

Escolteu, en línies generals, hi ha diverses tendències, intentem potser veure, segons la meua opinió, quins són els impactes d'aquesta evolució —que no fa la cara d'aturar-se, perquè hi ha una gran multiplicació de cadenes, i nosaltres mateixos tenim dificultats per actualitzar la base de dades—, referida no únicament als grans països, que ja estan força ocupats, no dic saturats, sinó també a altres països que comencen a seguir els models anglès i francès i, de fet, també l'espanyol. Espanya, França i Anglaterra són els tres països on l'oferta multicanal comença a tenir una certa consistència, però n'hi ha onze, i els altres comencen a reforçar les seves ofertes, així que crec que d'aquí a un any aquestes xifres..., no m'atreveixo a dir que es doblaran, però gairebé.

Si fem abstracció d'aquestes diferents estratègies dels operadors, crec que hi ha diversos elements de fons que cal tenir en compte per veure com podrà reaccionar la televisió generalista i, en particular, la televisió dels serveis públics. D'una banda, hi ha un aspecte: *diversificació* no vol dir *diversificació dels operadors*; ja hem vist que, fins i tot a nivell d'audiència, hi ha una certa concentració; sempre hi ha tres gèneres que dominen i fan rendible tota l'operació, i això es veu també a nivell d'operadors. Què vol dir? Vol dir que, insisteixo, aquesta retòrica de l'abundància, de la multiplicació, de la diversificació, no vol dir que sigui a nivell d'operadors. Ben al contrari. Els reptes financers són assegurar aquests *premium contents*, és a dir, aquests continguts que fan que la gent es faci l'abonament, que pagui —i és que no es paga per una cadena de viatges, només es paga si aquesta forma part del lot en què hi ha una certa oferta *premium*. Així, doncs, els diners, els imports financers per invertir en aquest tipus d'operació, són tals que el nombre de temes és extremament reduït i ho continuarà sent perquè es tendeix a la concentració. Sempre es

parla de fusions, de si hi ha mercat per a dues plataformes o per a tres, i no es parla de les multiplicacions dels operadors, ans al contrari, es parla d'algunes concentracions. Això ho hem vist en un estudi que acabem de presentar a Brussel·les, dirigit per Arthur Andersen, que refreda una mica les persones que pensen: «Vet aquí, hi ha un munt d'oportunitats per a tot-hom». És un negoci difícil, molt car, amb tot un seguit de costos suplementaris, com per exemple, la gestió dels abonats, les relacions amb els clients, la innovació tècnica, etc., hi ha tota una sèrie d'aspectes financers tan importants que fan que, en relació amb la diversificació que sempre esmentem, hi hagi una certa concentració a nivell de la propietat i dels operadors que podran gestionar aquesta nova televisió.

Un altre aspecte que trobo important és l'emergència de la noció dels drets, de l'adquisició de drets del visual. I vosaltres direu que sempre ha estat així, que per fer televisió es necessita tenir uns drets, però per promoure una operació multicadena, en tot cas, per estar present en el mercat de l'oferta temàtica, l'aspecte dels drets pren una importància cabdal en comparació amb abans. Dit d'una altra manera, la capacitat productiva ja no és suficient, és fonamental, evidentment, però ara la dada de base que gairebé és igual d'important és l'accés als catàlegs, és a dir, poder tenir els drets de difusió de determinats tipus de productes, d'esdeveniments i, fins i tot, de tota l'actualitat gairebé quotidiana de la premsa que tenim. La noció de drets ha existit sempre en televisió, i en el negoci de la televisió temàtica encara té un abast major. Evidentment, els grans productors —mireu TF1, que s'ha llançat a les cadenes temàtiques perquè és un gran productor— però els grans productors sempre tenen un avantatge en termes, diguem-ne, d'arxius, però no poden jugar només amb la seva capacitat productiva, han de jugar amb la capacitat per poder adquirir drets, gestionar-los, tenir relacions. Torneu a mirar els noms dels infantils, només hi ha quatre grans operadors: Time-Warner, Bike and Paramount, Disney i Fox, i és l'accés a aquest tipus de catàlegs que és fonamental per estar, diguem-ne, a l'aguait de la programació infantil. I us passo tots els exemples de l'àmbit de l'esport perquè, de fet, és allà on es confirma aquesta importància, en veure tots els moviments que les cadenes han fet pels elements esportius o, fins i tot, els equips de futbol o per tenir relacions directes amb aquests. És evident que, d'una banda, les cadenes van cap al mercat de l'esport, cap als que juguen, els equips de futbol, i, de l'altra, els equips de futbol també intenten, sense gaire èxit, llançar les seves cadenes, cosa que vol dir que la tendència cap a la verticalització integral en el món de l'esport significa poder de negociació per tenir els drets. Així que la noció dels drets i totes les temptatives de compra, les grans fusions, depenen d'aquest reforçament del poder de negociació, no solament productiu, sinó en termes d'enfortiment de la negociació per adquirir els drets.

I després hi ha un darrer aspecte sobre el qual vull insistir: l'obsolescència, que és un gran perill metodològic general sobre els mitjans d'informació que tenim per seguir aquest tipus d'evolució. Hi sóc força sensible perquè, si volem parlar d'aquestes evolucions, si es diu: «això ha canviat respecte de l'any passat o de tres anys enrere», cal tenir instruments d'anàlisi. Fins ara, penso, i ja n'he parlat en la introducció, sempre tenim una visió del consum mediàtic en compartiments separats, tenim la ràdio, la televisió, la música, la premsa i, rarament, arribem a tenir aquesta visió completa del comportament del telespectador. I penso que es fa urgent —i recupero ara tot l'aspecte dels mitjans en línia, dels quals ja he parlat al principi—, tenir instruments d'anàlisi del comportament, de manera global i integrada, de la família del telespectador, i això fins ara no és possible perquè no tenim aquest tipus de dades. Nosaltres en el nostre full informatiu vam publicar un article del responsable de recerca de la BBC, Marc Ellis, que va litigar en aquesta direcció d'una manera força important i va mostrar, cito les seves paraules, «a despit del trossejament de les plataformes i també de la multiplicació dels mètodes d'anàlisi, caldrà definir una mena de visió global del consumidor». És a dir, avui dia, de quina manera un determinat consum afecta el d'altres mitjans, i això és una cosa que encara no existeix; sempre ens glorifiquem en termes d'índexs, de *share*, sí d'acord, però donem per descomptat que tothom és allà. Veiem que en determinats tipus de franges —sobretot les dels joves, que són un blanc prou estratègic, fins i tot en termes de comportament futur—, la resposta és molt diferent, però no tenim els mitjans per veure com aquesta esquitllada entre consoles de videojocs, CD-ROM i altres tipus de consum, es fa en relació amb la televisió. I això trobo que és molt important.

Bé, aquí ho teniu, em sembla que caldria que anés acabant. Escolteu, doncs, concloc amb els dos mots del títol puix que he parlat de riscos i d'oportunitats. Em sembla que ja he destacat prou riscos i que no cal que els torni a repassar, n'hi ha prou veient que hi ha riscos a nivell d'audiència i riscos a nivell qualitatiu —i això darrer, perdoneu, és molt important, perquè no només hi ha l'aspecte quantitatiu. Potser és l'audiència més acomodada que tendeix cap a les cadenes temàtiques i, d'aquesta manera, es converteix en el blanc més demanat pels anunciants. Així que ara potser tenim un nombre de clients prou important, però que ha canviat de configuració sociodemogràfica: és un públic menys benestant amb un perfil diferent del precedent. I després queda tot l'aspecte referit a la producció i als costos, que cada cop seran més cars respecte a la competència per fer productes de qualitat i per adquirir-ne els drets. Pel que fa a les oportunitats, jo diria que n'hi ha dues, prou importants d'explotar. La primera és l'aspecte de la innovació. Crec que ara és un tema del qual no es parla gaire sovint —es parla molt de qualitat, però cadascú en té

una idea diferent. La innovació és una tria obligatòria per poder posicionar-se, desmarcar-se, estar fora de la massa, i vull citar uns exemples que donen suport a aquesta via: el cas de Nickelodeon o, fins i tot, Foxkids als Estats Units, que van néixer en un context que ja semblava saturat, però on s'han consolidat, de tota manera. Van arribar en un context hostil des del punt de vista de la consolidació, però han aconseguit tenir un cert èxit. Tornem al nivell de programes; tenim l'exemple que citem contínuament de *Telebabes* de la BBC, que és un èxit en no sé quants països i que mostra com són d'importants les capacitats positives, la inversió en la innovació no únicament en termes de qualitat, sinó també de nous blancs, com el dels nens —prou innovador—, i en termes d'oportunitats, aspecte en el qual les cadenes generalistes —però aquí torno a parlar sobretot de les cadenes públiques— tenen un avantatge prou important, que és tot el que s'anomena la marca.

Dit d'una altra manera, el reconeixement en un univers que cada cop esdevé més caòtic i difícil de dominar. Llavors, si l'oferta augmenta, si el nombre de tries davant un aparell de televisió es fa cada cop més complicat, efectivament, en aquest cas és quan calen les referències d'orientació i és aquí on la noció de marca s'amplia de manera exponencial. La marca sempre ha estat important, però a mesura que l'oferta augmenta, la idea de tenir una marca forta us dóna l'avantatge quant al reconeixement públic, d'orientació, justament perquè el nombre de canals de difusió sobre el qual treballareu augmenta. No hi ha només la televisió, hi ha les cassetes, hi ha els productes en línia, i moltes maneres d'arribar a les llars, cosa que fa que tenir una marca molt reconeguda us doni un gran avantatge en qualsevol operació que emprengueu, i això és una situació —ho veureu en moltes enquestes de consulta d'adreces d'Internet— que beneficia clarament les cadenes públiques.