LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese
Management dell'Impresa

Cattedra di Strategie d'Impresa

L'EVOLUZIONE DELL'ECOSISTEMA DIGITALE: ALLEANZE STRATEGICHE PER LA CONVERGENZA DI TELCO E MEDIA COMPANY IN ITALIA

RELATORE
Pirolo Luca

Etcheves Miciolino Aldana
667951

CORRELATORE
Rullani Francesco

ANNO ACCADEMICO
2015/2016

L'evoluzione dell'ecosistema digitale: alleanze strategiche per la convergenza di telco e media company in Italia

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1 4

FOCUS TEORICO SULLE ALLEANZE STRATEGICHE: APPROCCI ED APPROFONDIMENTI . 4

1.1. La Corporate Strategy: i fondamenti 4

1.2. Strategie di collaborazione 6

1.2.1. Elementi fondamentali 6

1.2.2. Le alleanze strategiche: approccio teorico 8

1.2.3. Le differenti tipologie di alleanze 10

1.2.4. Le motivazioni alla base di una strategia cooperativa 14

1.2.5. Gli obiettivi delle alleanze strategiche 15

1.2.6. I Fattori di successo e di insuccesso nelle alleanze strategiche 17

1.2.7. Le opzioni strategiche alternative alle alleanze strategiche 19

1.3. Settori in cui si manifestano le sinergie 23

CAPITOLO 2 26

IL SETTORE DEI MEDIA E IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI: INTEGRAZIONE COMMERCIALE E INTERDIPENDENZE 26

2.1. Industria dei media e segmento dell'audiovisivo: confronto tra USA ed Europa 26

2.2. Il settore dei media in Italia 30

2.2.1. Il modello delle cinque forze competitive nel settore dei media 33

2.3. Il settore della pay Tv in Italia 40

2.3.1. I contenuti della pay TV 43

2.4. Concorrenza con gli OTT: l'alba degli Over the Top 45

2.5. Il settore delle telecomunicazioni e l'incidenza degli OTT 50

2.6. Il contesto italiano e l'ecosistema digitale: la convergenza 53

CAPITOLO 3 60

CASI EMPIRICI DI ALLEANZE STRATEGICHE TRA IL SETTORE DEI MEDIA E DELLE TELECOMUNICAZIONI 60

3.1. Presentazione dei casi oggetto di analisi - Gruppo Vivendi e Gruppo Mediaset 61

3.1.1. L'accordo dell'8 aprile 2016 68

3.1.2. I dati economici del Gruppo Mediaset e di Mediaset Premium S.p.a. 73

3.2. Ragioni dell'accordo e sinergie verso la convergenza 76

3.3. Il dietrofront di Vivendi sull'acquisto di Premium 79

3.4. Secondo caso: Netflix e gli accordi con le società di telecomunicazioni italiane 81

3.4.1. Netflix, il cambio di rotta e lo sbarco in Italia 82

3.4.2. Primo accordo di Netflix con Tim 84

3.4.1. Gli accordi con le telco e le difficoltà riscontrate in Italia 94

3.4.2. Accordo di Netflix con Vodafone Italia 97

3.5. Le tre alleanze messe a confronto 105

3.6. Rilevanze emerse dall'analisi dei casi empirici 110

CONCLUSIONE 112

BIBLIOGRAFIA 115

SITOGRAFIA 121

INTRODUZIONE

Il qui presente elaborato ha l’obiettivo di esaminare, a livello teorico e pratico, le ragioni alla base delle alleanze strategiche che congiungono due settori differenti. I segmenti oggetto di analisi comprendono le *media companies* e gli operatori telefonici, le cosiddette *telco* che stringolo alleanze strategiche: accordi formali di cooperazione tra le imprese volti a conseguire un vantaggio competitivo per i partner e che nascono per sfruttare al massimo i vantaggi A tal proposito, l’interesse è quello di mostrare le sinergie a cui i sudetti operatori possono dar luogo dalla nascita di collaborazioni, e le occasioni che l’era della tecnologia mostra a questi attori. La letteratura, sin dagli anni ’60, evidenzia l’importanza per le aziende di impegnarsi in rapporti di collaborazione, ma con un ascolto poco impattante e successivamente, negli anni ’70 il numero di imprese che intraprende questa tipologia di collaborazione rimane ad un valore decisamente esiguo poiché considerato trascuirabile ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali e della creazione di valore nei confronti degli azionisti. Negli anni ’80, l’incremento degli accordi strategici inizia a stabilizzarsi principalmente a causa della consapevolezza dei rischi delle cooperazioni. Dagli anni ’90 in poi, il trend subisce una variazione in aumento dovuto all’intensità della concorrenza tra i competitor all’interno dei mercati. Nel ventunesimo secolo, le organizzazioni, specialmente quelle che operano in settori caratterizzati da un elevato tasso di innovazione, devono essere in grado di tenere il passo con il cambiamento e con la tecnologia, avviando iniziative che riescano a pianificare in maniera sistematica e strutturata la ricerca continua dell'innovazione. La tecnologica e il dinamismo dell’economia globale guidano al riconoscimento del fatto che la chiave di successo giace nella creazione di rapporti collaborativi finalizzati al raggiungimento di vantaggi competitivi: in questo modo viene meno la necessità da parte delle aziende di possedere un portafoglio con tutti gli asset indispensabili per lo svolgimento della loro attività poiché questi possono essere condivisi e sfruttati da numerosi operatori grazie alle partnership.

Con il passare degli anni, le alleanze mostrano assetti sempre differenti ed interessi alternativi, palesandosi principalmente in accordi di natura contrattuale che possono incarnarsi in fusioni, acquisizioni o accordi di collaborazione. Ognuno di essi è

caratterizzato da elementi che li rendono preferibili tra di loro: i costi, i tempi, gli stakeholder, il settore, il mercato di riferimento, ecc.

Nell'era della convergenza digitale la necessità di una partnership strategica diventa una virtù, ed i grandi operatori il cui preludio è stato caratterizzato dalla trasmissione di voce avente principalmente la funzionalità di telefonia, creano collaborazioni finalizzate alla condivisione di risorse e competenze che interagiscono tra di loro in modo sinergico. Si genera una convergenza anche nei mezzi di comunicazione in precedenza distinti come la telefonia e la trasmissione di dati, verso interfacce comuni su singoli dispostivi. Tale convergenza è il risultato dell'interconnessione delle tecnologie informatiche, contenuti multimediali, società di media e reti di comunicazione, che sono principalmente il frutto dell'evoluzione e della pervasività di Internet. All'interno del seguente studio verranno analizzati i diversi comportamenti adottati da parte di grandi gruppi operante nel settore di media e la loro penetrazione nel mercato italiano il quale detiene all'interno del suo portafogli operatori di telefonia. Tale asset viene sfruttato per generare accordi di collaborazione con *broadcaster* della tv a pagamento, specialmente per sfidare i nascenti operatori *OTT* che, operando sopra le reti mettono, a dura prova i veterani del settore. In linea con tale analisi viene appronfondia la partnership di uno dei più grandi ed innovativi operatori *OTT* con le telco italiane e vengono evidenziati le ragioni alla base della scelta del partner e le strategie adottate per concludere tale accordo.

Il seguente elaborato si compone di tre capitoli: nel primo vengono analizzate in primis gli studi economici che cercano di spiegare la proliferazione di interazioni tra aziende tra cui : la teoria dei costi di transazione (transaction cost theory); i modelli di comportamento strategico da parte delle imprese e di decisione strategica (strategic behavior model and strategic decision-making model);la teoria dello scambio sociale (social exchange theory); la teoria della power-dependece (power dependence theory); la teoria basata sulle risorse (resource-based theory). In seguito, le differenti tipologie di alleanze suddivise sia in base alla loro natura strategica o tattica, che per classi: consorzi; accordi contrattuali e joint ventures. Successivamente vengono analizzate le motivazioni alla base di una strategia competitiva e/o collaborativa, gli obiettivi che le alleanze strategiche si prefiggono, che possono essere di lungo termine o di brevissimo, i fattori che possono mettere a

repentaglio l'evoluzione di un'alleanza strategica ed i fattori che portano all'insuccesso di tale strategia, e quali sono invece quegli elementi chiave e basilari che invece consentono alle alleanze di perdurare nel tempo nonostante le differenze culturali interne all'azienda. Infine vengono trattati a livello teorico i settori nei quali le alleanze hanno maggior impatto e danno vita a sinergie profittevoli. Tali elementi, vengono approfonditi nel primo capitolo, il quale fornisce dunque un focus mirato a comprendere quali siano le ragioni che spingono organizzazioni appartenenti a contesti formalmente differenti a condividere con player, potenzialmente anche competitor, elementi significativi del proprio patrimonio aziendale.

Nel secondo capitolo, di carattere maggiormente quantitativo, si analizza l'industria dei media ed il segmento dell'audiovisivo con un confronto tra il mercato europeo e statunitense e successivamente con un focus sul mercato dei media in Italia. In particolare si evidenziano i trend di tale settore mediante il supporto del modello delle cinque forze di Porter il quale viene ulteriormente esteso integrando prodotti che precedentemente non erano considerati complementari e che ad oggi devono necessariamente essere considerati tali e sono obbligati all'adeguamento verso la convergenza del settore delle telecomunicazioni, media e tecnologico. Ancora, viene esaminato il settore delle pay TV in Italia con un focus sull'evoluzione sin dalla sua nascita, i potenziali concorrenti ed i contenuti che esso offre. Il secondo capitolo procede con un approfondimento sulla nascita degli *OTT* e sulle pressioni che essi esercitano sulle pay TV e sul settore delle telecomunicazioni con i quali concludono accordi di natura strategica e partnership innovative. Si conclude con la trattazione del contesto italiano ed il suo orientamento verso la convergenza digitale dei segmenti oggetto di analisi.

Per concludere, nel terzo capitolo si descrivono approfonditamente casi pratici di gruppi internazionali ed italiani che confermano le argomentazioni teoriche a supporto dell'orientamento del mercato verso un ecosistema digitale trainato essenzialmente dalle aziende di media e dagli operatori telco. Le tre alleanze vengono messe a confronto analizzando le ragioni, la scelta dei partner, l'evoluzione ed eventuali svantaggi che da esse sono nate.

CAPITOLO 1
FOCUS TEORICO SULLE ALLEANZE STRATEGICHE: APPROCCI ED APPROFONDIMENTI

1.1.La Corporate Strategy: i fondamenti

Il significato di corporate strategy non ha una valenza univoca, bensì comprende l'insieme di scelte e decisioni inerenti le politiche aziendali che sono destinate non solo a identificare gli obiettivi aziendali, ma anche ad operare per un loro raggiungimento. Si tratta di decisioni strategiche che sono funzionali alla massimizzazione del valore che viene creato dall'impresa ed è destinato a tutti i portatori di interesse che ruotano attorno all'organizzazione. Kenneth R. Andrews, nel suo libro "The Concept of Corporate Strategy" sviluppa il concetto di Corporate Strategy, intesa come "the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving those goals stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be"[1]. A tal proposito, è rilevante effettuare una distinzione di *strategia* in due livelli: business e corporate. Con la business level strategy, si intendono tutte le decisioni che sono fondamentali ai fini della creazione, del mantenimento nonché del raggiungimento del vantaggio competitivo e, inoltre, delle opzioni di crescita aziendali, che vengono prese da parte delle singole Strategic Business Unit (SBU). La seconda, invece, viene principalmente elaborata da parte del top management ed ha il compito sia di determinare in quali ambiti opera l'impresa, sia di generare valore mediante il coordinamento delle sue attività multimercato. Il livello di strategia corporate, infatti, viene definito da Porter quale "il piano globale di

1 The Concept of Corporate Strategy. Kenneth R. Andrews. Illinois: Irwin, Homewood. Pag.18

un'azienda diversificata"[2], non limitando, tuttavia, tale definizione alle singole grandi imprese diversificate ed includendo in essa anche le imprese di piccole dimensioni. Le decisioni attinenti questo livello possono riguardare diversi ambiti tra cui in quali mercati entrare, come gestire le proprie attività, se acquisire determinate imprese ed eventualmente quali, se è necessario diversificare e decisioni simili. Si intende, dunque, con *corporate strategy*, una guida di lungo termine volta allo sviluppo dell'azienda, che opera con lo scopo ultimo di creare valore, configurare ed infine coordinare tutte le attività ed i business che rientrano nel suo ambito organizzativo[3].

La strategia di corporate trova il suo fondamento nella definizione e nell'implementazione di un piano d'azione che sia volto alla crescita dell'impresa. Le strategie di crescita, dunque, sono caratterizzate da elementi quali il settore, le risorse, il management ed infine l'ambiente istituzionale nel quale l'impresa opera.

L'attuale realtà economica globale, accompagnata da una agguerrita arena competitiva e da una elevata convergenza dei settori, nonché dalla presenza di mercati ibridi, hanno posto maggior rilievo sui fattori manageriali ed istituzionali, a differenza di quanto accadeva in passato dove gli elementi di spicco risultavano essere le risorse ed il settore. Al giorno d'oggi, il pilastro della strategia a livello corporate non risulta più essere una prospettiva meramente finanziaria, interessata esclusivamente alla creazione di valore per gli azionisti, piuttosto incrementa notevolmente l'interesse verso la sostenibilità e su tutte le attività dirette alla creazione di valore sociale.

Tuttavia, bisogna sottolineare che non esiste una singola strategia di corporate, bensì esistono innumerevoli strategie di corporate, le quali possono risultare efficaci od inefficaci. Queste ultime sono la risultante di un insieme omogeneo di elementi i quali, se combinati adeguatamente, creano il *vantaggio aziendale* ed ancora, concorrono all'ottenimento di benefici economici per l'azienda. Questi elementi, nel loro insieme, rappresentano un modello di corporate strategy formato principalmente dalle *risorse*, dal *business* e dall'*organizzazione*. La combinazione di questi tre elementi, che sono posti alla base della strategia corporate, è funzionale al raggiungimento di traguardi ed obiettivi (target qualitativi e quantitativi di breve periodo), che sono due elementi fondamentali ai fini della realizzazione di una

2 Porter, 1987
3 Corporate level strategy, Generare valore condiviso nell'impresa multibusiness. McGraw-Hill, 3 ed.

visione aziendale, ossia di un progetto orientato al futuro. Un classico esempio è rappresentato dal caso Google la cui vision, semplice ed efficace è la seguente: "to organize the world's information and make it universally accessible and useful"[4]. La coerenza di questo modello, è orientata alla creazione di un vantaggio aziendale a livello corporate, che spiega l'esistenza dell'impresa come un'entità multibusiness[5].

1.2. Strategie di collaborazione

1.2.1. Elementi fondamentali

Il comportamento delle imprese, in particolar modo quello strategico, può avere diversa natura. Le imprese, intese come portafoglio di risorse e competenze[6], non agiscono obbligatoriamente in maniera concorrenziale tra di loro, o meglio la loro competizione può avere anche natura collaborativa. Non esistono presupposti teorici né prove empiriche che dimostrano un necessario comportamento antagonista tra le imprese. Difatti, come spiegato poc'anzi, l'impresa è volta alla creazione di valore e in particolare di vantaggio competitivo, che sia sostenibile nel tempo. Tale operazione può essere compiuta anche mediante la creazione di opportunità in maniera congiunta rispetto ad altre imprese, e ciò può contribuire notevolmente alla creazione e allo sfruttamento di risorse, e ancora, al trasferimento di capacità e competenze sia all'interno di un medesimo settore che tra industry che operano in settori differenti. La nascita di diverse tipologie di intese tra le imprese, giustificate dagli elementi citati poc'anzi tra cui il dinamismo dell'arena competitiva, la globalizzazione dell'economia, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, il processo innovativo e la presenza di grandi player tecnologici che operano a livello globale e la saturazione dei mercati, trovano la sua giustificazione sin dalla fine degli anni '70 ed inizi anni '80, periodo in cui le imprese iniziano a prendere consapevolezza delle opportunità che le collaborazioni con altri attori possono generare. La letteratura[7], sin dagli anni '60, evidenzia l'importanza per le aziende di impegnarsi in rapporti di collaborazione, ma con un ascolto poco impattante. I trend di quegli anni vedono

4 https://www.google.com/about/company/
5 Corporate level strategy, Generare valore condiviso nell'impresa multibusiness. McGraw-Hill, 3 ed.
6 Prahalad and Hamel, 1990
7 William Evan , Organizational Lag. Human Organization , Spring 1966.

perlopiù organizzazioni che intraprendono rapporti di intesa con altre aziende esclusivamente al fine di ottenere l’entrata nei mercati esteri o, in alternativa, per aggirare regolamenti governativi, senza prendere in considerazione i vantaggi che possono emergere dalle diverse strategie di collaborazione e le eventuali sinergie. Negli anni ’70, infatti, il numero di imprese che intraprende questa tipologia di collaborazione, rimane ad un valore decisamente esiguo, poiché considerato non necessario per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e della creazione di valore nei confronti degli azionisti. Come spiegato poc’anzi, nella decade successiva, la consapevolezza dei potenziali vantaggi derivanti dalle cooperazioni tra organizzazioni, aumenta notevolmente e incominciano a valutare concretamente le strategie di collaborazione, giustificate principalmente dalla necessità di ridurre i costi e dal conseguimento di profitti grazie anche al trasferimento di know-how e alla riduzione del “time to market”. Alla fine degli anni ’80, l’incremento degli accordi strategici, inizia a stabilizzarsi, principalmente a causa del fatto che le aziende maturano la consapevolezza dei rischi delle cooperazioni, sia nazionali che internazionali, e della difficoltà nella gestione, in particolar modo la paura di perdere il controllo dell’azienda da parte dei manager e le numerose insidie e difficoltà che possono celarsi dietro le unioni di culture aziendali appartenenti allo stesso settore o a settori differenti o a imprese di diversa provenienza geografica. Dagli anni ’90 in poi, il trend subisce una variazione in aumento dovuta, innanzitutto, all’intensità della concorrenza dei competitor all’interno dei mercati, ai notevoli incrementi dei costi di R&D, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti, e alla necessità delle aziende di acquisire una maggior flessibilità ed un vantaggio competitivo. Al giorno d'oggi, le aziende necessitano fortemente di essere flessibili per poter rispondere nel minor tempo possibile ai mutamenti di mercato e per ottenere il soddisfacimento dei bisogni dei clienti ed instaurare con loro relazioni solide e durevoli. Nei tempi moderni, le organizzazioni, specialmente quelle che operano in settori caratterizzati da un elevato tasso di innovazione, devono essere in grado di tenere il passo con il cambiamento e con la tecnologia, avviando iniziative che riescano a pianificare in maniera sistematica e strutturata la ricerca continua dell'innovazione.

1.2.2. Le alleanze strategiche: approccio teorico

Le alleanze strategiche sono accordi formali di cooperazione tra le imprese volti a conseguire un vantaggio competitivo per i partner.[8] La diffusione di alleanze strategiche tra le imprese segna un cambiamento nella concezione della natura della concorrenza. Il ruolo critico della tecnologia e il dinamismo dell'economia globale, guidano al riconoscimento del fatto che la chiave di successo giace nella creazione di rapporti collaborativi finalizzati al raggiungimento di vantaggi competitivi, raggiunti mediante le alleanze strategiche. Numerose sono le teorie che negli anni hanno cercato di spiegare la nascita e la proliferazione delle interazioni tra imprese e che rappresentano i fondamenti concettuali alla base dello sviluppo delle relazioni di scambio fra imprese. In particolar modo troviamo:

- la teoria dei costi di transazione (transaction cost theory)
- i modelli di comportamento strategico da parte delle imprese e di decisione strategica (strategic behavior model and strategic decision-making model)
-la teoria dello scambio sociale (social exchange theory)
- la teoria della power-dependece (power dependence theory)
-la teoria basata sulle risorse (resource-based theory)

Brevemente possiamo dire che la teoria dei costi di transazione vede gli accordi tra le imprese come "forme organizzative ibride intermedie tra due meccanismi di gestione delle relazioni di mercato"[9]. Questa teoria si basa sul fondamento che esistono asimmetrie informative all'interno del mercato, squilibri nel controllo delle informazioni, razionalità limitata, risorse scarse e barriere alla competizione. La presenza di tali fattori tende a ridurre la possibilità di prevedere comportamenti opportunistici dalla controparte e ad aumentare l'incertezza durante la contrattazione. Per proteggersi da comportamenti di questo genere, le parti fanno ricorso a meccanismi di controllo articolati, sul comportamento e sul rispetto delle condizioni stabilite dal contratto, i quali generano i cosiddetti "costi di transazione". Pertanto, le alleanze sono giustificate ogni qualvolta i sopracitati costi di transazione non sono

8 A Resource-Based Theory pf Strategic Alliances – T.K.Das. Journal of Management, 2000. (T.K. & Bing-Sheng, 2000)
9 A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. Robert M. Grant and Charles Baden-Fuller – Journal of Management Studies, 2004. (Grant & Baden-Fuller, 2004)

sufficientemente elevati da giustificare un'integrazione verticale, oppure nel caso in cui ostacoli di vario genere impediscano di effettuare una piena internalizzazione.

Per quanto riguarda i modelli di comportamento strategico e decisionale da parte delle imprese sono condotte basate sull'apprendimento e sull'iterazione per integrare le proprie iniziative strategiche e diventare maggiormente competitivi sul mercato globale. La social exchange theory, diversamente, sottolinea l'importanza dello scambio sociale, il quale influenza i cambiamenti nelle relazioni di potere poiché tende a limitare le incertezze tra i partner. A tal proposito, notevole rilievo viene dato agli studi di Stewart Macaulay, il quale evidenzia l'importanza della pressione sociale all'interno delle negoziazioni tra imprese, che molto spesso assume un ruolo maggiore rispetto ai contratti.

La power-dependence theory, invece, considera i rapporti di potere nella relazione alla base della dipendenza della controparte e dalle risorse, che giustificano il potere ed il controllo che viene esercitato tra le organizzazioni che partecipano alle alleanza.

Infine, vi è la resource-based theory che spiega la formazione delle alleanze strategiche, che nasce come valida alternativa agli studi riguardo le organizzazioni industriali ed i loro comportamenti strategici. Tale teoria vede l'impresa come un contenitore di risorse, ossia assets che possono essere tangibili o intangibili e che sono legati quasi in maniera definitiva all'impresa. Ciò spiega il contributo di questa teoria alla determinazione della posizione competitiva dell'impresa, la quale dipende strettamente sia dalla disponibilità di risorse uniche, inimitabili e sostenibili, che dalla creazione di alleanze con altre aziende. Alcune risorse strategiche possono essere tacite o possono non godere di perfetta mobilità nel mercato, o ancora, può non essere possibile negoziare tali risorse attraverso transazioni di mercato (o perché troppo dispendioso sia dal punto di vista monetario che temporale). Dunque, il motivo secondo cui la resource based theory giustifica la proliferazione delle alleanze, poggia sul presupposto che uno dei motivi principali alla base degli accordi tra organizzazioni è l'ottenimento di competenze altrui.

Le collaborazioni e le partnership sono considerate mezzi diretti all'ottenimento di un nuovo *organizational partner learning,* inteso come un veicolo grazie al quale effettuare una parziale redistribuzione delle competenze tra le imprese che prendono parte agli accordi. Le parti, dunque, considerano le alleanze non solo come un mezzo attraverso il quale poter accedere alle competenze della controparte, bensì come un

meccanismo per acquisire risorse e know-how, effettuando una internalizzazione *de facto.*

1.2.3. Le differenti tipologie di alleanze

La prima classificazione riguarda le alleanze strategiche e tattiche. Le prime hanno una maggior influenza sul processo evolutivo dell'organizzazione e sulle strategie competitive. La più profonda incidenza, di conseguenza, necessita di una maggior organizzazione e di un maggior impegno finanziario. La natura degli obiettivi dell'alleanza strategica riguarda principalmente obiettivi che sono finalizzati al raggiungimento della *vision* aziendale. Nella realtà, inoltre, questa tipologia di alleanza prevede un maggior impiego di risorse ed una durata dell'impegno superiore rispetto alla seconda tipologia di alleanze. L'alleanza tattica, invece, rappresenta una fase primordiale di avvicinamento tra i partner, finalizzata ad avviare in un secondo momento l'alleanza strategica. Gli obiettivi, in questo caso, sono adatti alla soluzione di problemi contingenti e inidonei, se presi singolarmente, al raggiungimento della *vision* e della *mission* dell'azienda. Le alleanze tattiche possono manifestarsi in molteplici modalità, rientrando tuttavia quasi sempre in due macro categorie che comprendono le operazioni utili allo sviluppo commerciale e ad una gestione prevalentemente costumer-oriented ed, inoltre, alla gestione di tematiche ordinarie inerenti il processo produttivo.

Un'ulteriore suddivisione delle alleanze strategiche può essere fatta riguardo le differenti tipologie di alleanze, le quali possono essere suddivise in "joint ventures, marketing agreements, research and development arrangements, project-oriented alliances"[10], e ancora "minority equity alliances, R&D contracts, joint R&D, joint production, joint marketing and promotion, enhanced supplier partnership, distribution agreements and licensing agreements"[11]. Queste tipologie, a sua volta, possono essere raccolte in tre classi: consorzi; accordi contrattuali e joint ventures. Queste varietà possono coinvolgere accordi business-to-business, business to associazioni no-profit, no-profit to no-profit, business to accordi governativi. Altre

10 Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. Long Range Planning. 2009

11 Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. M.Y. Yoshino and S.Rangan. Boston 1995

tipologie di alleanze possono sorgere tra *users* e *suppliers* di nuovi prodotti, per formulare e coordinare nuovi standard tecnici.

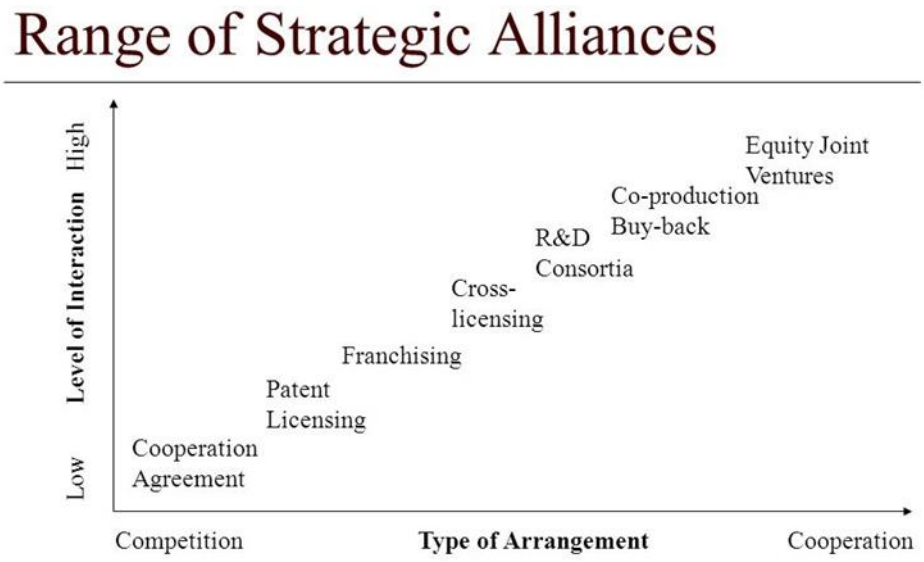
Gli accordi contrattuali (alleanze non equity) possono riguardare diversi elementi tra cui i prodotti, i canali di distribuzione, le risorse, i finanziamenti per i progetti, il processo produttivo, il marketing, ecc. Le forme organizzative, si possono distinguere in due categorie: unilaterali e bilaterali. Gli accordi unilaterali possono essere riassunti nella dicitura "technology for cash", i quali comprendono condivisione di competenze e tecnologie specifiche. Gli accordi unilaterali si concretizzano in uno specifico trasferimento di proprietà. I più diffusi sono gli accordi di licensing, franchising, accordi di distribuzione, contratti di R&D e tutte le tipologie di contratti caratterizzati da un elevato grado di specificità e complessità, in cui le parti agiscono per conto loro, senza necessità di elevate direttive per la collaborazione o coordinamento e con un grado di integrazione tra le parti piuttosto contenuto. La seconda tipologia di accordo, invece, riguarda convenzioni bilaterali che richiedono impegno e risorse, somministrati da entrambe le parti ed in maniera continuativa. Di conseguenza, in questo caso, il livello di integrazione tra le parti è decisamente più elevato rispetto al primo caso. Questa tipologia di accordo, spesso, risulta essere maggiormente incompleto e *open-ended*.

Accanto agli accordi contrattuali, troviamo i consorzi e le joint ventures, che sono un'altra modalità di alleanza strategica molto diffusa, caratterizzata costituzione di un soggetto giuridico ed un versamento di capitale pattuito, elementi che non son invece necessari negli accordi contrattuali citati poc'anzi. In primo luogo, i consorzi, rappresentano una organizzazione che viene costituita per svolgere determinate fasi dell'impresa, e sono costituiti da un numero piuttosto elevato di partner. Le joint ventures, invece, sono delle vere e proprie società costituite da un numero limitato di persone, che ricavano dall'azienda legalmente indipendente una quota di profitti. Nell'ambito delle alleanze strategiche, le joint ventures sono considerate un *device* che consente di conquistare risorse possedute da parte di altre organizzazioni. Gli studiosi Tallman e Shenker hanno effettuato una distinzione all'interno dell'azienda tra le competenze organizzative, che possono essere esplicite o implicite. Secondo il loro contributo, il trasferimento di conoscenze e competenze implicite assume maggior rilievo all'interno delle joint ventures. L'utilizzo di risorse esplicite, invece, trova maggior giustificazione negli accordi contrattuali sopracitati. Infatti, le joint

ventures, sono maggiormente indicate per la condivisione e per il trasferimento della conoscenza tacita, in cui l'*absorptive capacity* da parte dell'azienda è molto più limitata. L'absorptive capacity, intesa come la capacità e "l'abilità dell'azienda di riconoscere il valore delle nuove informazioni, assimilarla ed applicarla a fini commerciali"[12]. Nei licensing e nel franchising, l'absorptive capacity determina il tasso e l'efficacia con cui la tecnologia ed il brand possono essere internalizzati.

Le diverse tipologie di alleanza strategica si collocano all'interno del segmento delimitato da due regioni contrapposte: il mercato e la gerarchia. Mediante la creazione di forme miste che sfruttano sia i vantaggi del mercato che le capacità di monitoraggio e di controllo amministrativo associate alla gerarchia, le alleanze strategiche consentono l'acquisizione di capacità complesse e garantiscono l'accesso a nuove tecnologie. Nello spazio intermedio è possibile individuare molteplici forme ibride, come rappresentato dal seguente grafico che prende in analisi due variabili, ossia il livello di integrazione e la tipologia di accordo.

Figura 1. Classificazione delle alleanze strategiche



Fonte: Corporate Level Strategy [13]

Le motivazioni strategiche che portano le aziende a porre in essere un comportamento non di competizione, bensì di cooperazione, e che incidono sulla

[12] Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Wesley M.Cohen; Daniel A. Levinthal. JSTOR.1990

[13] Corporate Level Strategy. Theory and Applications, O. Furrer. Routledge. Abingdon 2011, Cap 10

struttura del contesto competitivo del settore, determinano la creazione di partnership attuate da imprese che operano in contesti geografici e di business differenti. Questi accordi possono essere ulteriormente suddivisi in tre categorie:

-cooperazione in linea verticale

-cooperazione in linea orizzontale

-cooperazione in linea laterale

La prima tipologia la riscontriamo in aziende impegnate in fasi differenti e che sono collegate da una stessa filiera (tipicamente si tratta di accordi con i propri fornitori o con i propri clienti); la seconda tipologia, invece si effettua tra organizzazioni che si trovano nella stessa area di business o di mercato; in ultimo luogo si rilevano gli accordi pattuiti tra imprese ed altre tipologie di organizzazioni che appartengono a mercati distinti.

Nella figura sottostante, possiamo vedere le diverse tipologie di alleanze ed i relativi valori percentuali i quali mostrano una netta maggioranza delle alleanze joint venture, che raggiungono un valore pari al 22%, seguite dagli accordi di sviluppo al 22% e dai contratti di *license* al 19%.

Figura 2. Tipologie di alleanze

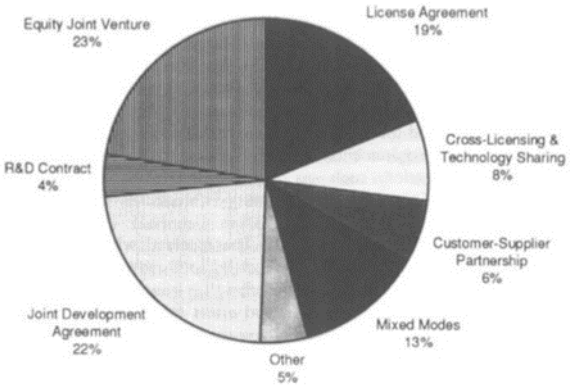


Figure 1. Variety in alliance forms
Source: CATI Database

Fonte: CATI Database[14]

[14] CATI-MERIT Database

1.2.4. Le motivazioni alla base di una strategia cooperativa

Nella formazione delle alleanze strategiche occorre effettuare una valutazione riguardo le motivazioni che spingono le parti a dare inizio a tale intesa. Un'espressione utilizzata da Kenichi Ohmae che nella sua semplicità esplica in maniera molto chiara i fattori che guidano le imprese ad una cooperazione, è la seguente: "you don't need to be good at everything yourself as long as you can find a partner who compensates for your weak points"[15]. Nelle ultime due decadi, le alleanze sono aumentate in maniera considerevole e attualmente sono considerate una componente strategica centrale ed un'arma offensiva/difensiva core. Un dato importante rilevato da Booz-Allen & Hamilton[16] rileva che più di un terzo dei ricavi delle aziende *top 2000* dell'area statunitense ed europea deriva direttamente dalle alleanze. Le spinte che muovono le organizzazioni verso un comportamento di cooperazione poggiano principalmente su tre pilastri, evidenziati negli studi di Doz e Hamel. In primo luogo troviamo la *cooptazione,* ossia l'aggregazione dei potenziali concorrenti finalizzata ad incrementare la forza competitiva nonché le quota di mercato. In secondo luogo troviamo la *co-specialization,* ossia sinergie che emergono dalla combinazione di risorse e abilità complementari che contribuiscono ad acquisire risorse e competenze uniche e specifiche. Infine, vi sono l*'apprendimento e l'internalizzazione,* mediante i quali le nuove competenze si sommano al set di competenze già consolidate all'interno dell'impresa. Riguardo l'apprendimento organizzativo, gli studiosi, March in particolare, hanno sviluppato un modello volto a spiegare tale processo, che comprende due elementi fondamentali: *exploration* ed *exploitation*. Il primo elemento, che si può sintetizzarsi con "l'esplorazione delle alleanze", considera la ricerca di nuovi scenari per scoprire nuove opportunità per l'impresa partner consentendole di aumentare le entrate e migliorare le condizioni interne. L'esplorazione, dunque, può riguardare l'innovazione, le nuove invenzioni, la nascita di nuove abilità e competenze, l'entrata in nuovi business ed i nuovi investimenti. Successivamente, vi è l'exploitation, ossia lo strumento legato all'aumento della produttività utilizzata dal capitale e dagli asset, che tende a sfruttare e a migliorare capacità già consolidate ed esistenti nell'impresa, standardizzazione, miglioramento ed efficientemente di nuove tecnologie e

15 The Global Logic of Strategic Alliances. Globalization makes alliances an essential tool for serving customers. Kenichi Ohmae. Hardvard business review. 1989
16 http://www.boozallen.com/ (Booz-Allen & Hamilton, s.d.)

sistematica riduzione dei costi. Di conseguenza, March, ritiene che la sopravvivenza di un'impresa sia strettamente legata alla capacità di quest'ultima di impegnarsi abbastanza nello sfruttamento degli asset tangibili e intangibili attuali, per garantire una corretta organizzazione interna, ed impegnarsi nell'esplorazione per poter garantire una sopravvivenza futura, orientata, dunque, al lungo termine. [17]

Gli studiosi Parise e Henderson,[18] hanno individuato giustificazioni tecnologiche che sono alla base della nascita delle alleanze. Questi elementi riguardano in particolare le complementarietà tecnologiche tra settori e/o attività (inteso non in senso di collegamenti economici ma di affinità tecnologica e prossimità cognitiva tra imprese[19]), la riduzione della tempistica all'interna del processo innovativo, l'influenza della struttura di mercato, la condivisione dei costi necessari per sviluppare le tecnologie, le incertezze in termini di tecnologie emergenti, i nuovi comportamenti innovativi da parte delle imprese ed, in particolar modo, il processo di convergenza di numerosi settori industriali che ha alterato la configurazione dei settori produttivi.

L'insieme delle ragioni che porta le imprese ad operare meccanismi di collaborazione, tuttavia, può essere di diverso tipo e può includere fattori ambientali, che favoriscono da un punto di vista strategico tale comportamento. Altri incentivi possono essere di natura normativa o relativi ad azioni poste in essere da parte delle istituzioni pubbliche, le quali possono finanziare la formazione di accordi tra le imprese.

1.2.5. Gli obiettivi delle alleanze strategiche

Questi nuovi modelli di struttura aziendale, grazie ai quali le aziende migliorano ed ampliano le nuove competenze e/o acquisiscono nuove conoscenze o professionalità per necessità future possono essere create per il conseguimento di differenti obiettivi. La definizione degli obiettivi all'interno delle alleanze, sin dal momento della sua stipula, assume un ruolo molto importante nella relazione tra più partner. Se l'impresa, presa nella sua individualità, ordinariamente necessita di un elevato grado

17 The Myopia of Learning. Daniel A. Levinthal, James G. March. Strategic Management Journal. 1993

18 Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances. Parise S., John C. Henderson.2001. Ibm System Jornal (Parise & Henderson, 2001)

19 To Construct Regional Advantage from Innovation System First Build Policy Platforms. Cooke P.2007. European Planning Studies

di allineamento degli obiettivi interni con il contesto all'interno del quale opera, nelle alleanze strategiche, tale allineamento deve avvenire non solo tra gli obiettivi interni e l'ambiente esterno, ma è vitale anche una forte compatibilità strategica tra i partner, poiché la mancanza di quest'ultima può generare conflitti che vincolano i rapporti ed incrementano le inerzie nelle collaborazioni.

Gli obiettivi, dunque, possono essere di diverso genere e vanno individuati nel momento che precede la costituzione delle alleanze poiché, se posticipati, possono sorgere problematiche tra le controparti, e gli obiettivi possono confondersi con fini manageriali del tutto personali, piuttosto che con il fine ultimo più importante dell'impresa. Tra i più comuni, nelle diverse aree di business, possiamo citare quelli individuati da Todeva e Knoke[20]:

- Ricerche di mercato.
- Accesso a nuove tecnologie.
- Apprendimento ed internalizzazione di competenze e risorse tacite.
- Economie di specializzazione ed economie di scala.
- Gestione della posizione competitiva.
- Raggiungimento di una integrazione verticale ampliando il proprio network per poter reagire meglio ai cambiamenti del contesto esterno.
- Efficientamento mediante la condivisione dei costi e delle spese (ad esempio spese in R&D) .
- Sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie e risorse.
- Ripartizione dei rischi.
- Ottenimento dell'accesso ad un mercato ristretto.
- Sviluppo di standard tecnologici per il settore.
- Raggiungimento di vantaggi competitivi e/o complementari.
- Cooperazione con aziende competitor.
- Ottenimento di co-specialization.
- Superamento di barriere legali e governative.
- Bandwagon-effect.
- Mantenimento della leadership di mercato.
- Diversificazione in nuove aree di prodotto o di mercato.

20 Strategic Alliances and Models of Collaboration. Emanuela Todeva e David Knoke. 2005. Jornal of Management Histoy.

L'evidenza, se pur teorica se consideriamo gli elementi presentati sinora, ci mostra la vasta gamma di motivazioni ed obiettivi perseguiti da parte delle aziende nella costituzione di rapporti di collaborazione. Non bisogna dimenticare che per molti anni, le alleanze strategiche sono state considerate "il cavallo di Troia", che avrebbe agevolato le aziende ad accaparrarsi le risorse contenute nelle altre organizzazioni e avrebbe messo a serio rischio il controllo dell'azienda da parte del manager.

1.2.6. I Fattori di successo e di insuccesso nelle alleanze strategiche

La proliferazione a livello globale di accordi tra imprese di diversa natura fa pensare che questi siano sempre destinati ad epiloghi *win-win.* Tuttavia, nella realtà, non sempre gli accordi vanno a buon fine. Si tratta di numeri tutt'altro che esigui se si pensa ai numerosi fallimenti che hanno contraddistinto le ultime due decadi e hanno visto protagoniste numerose aziende, non solo di piccole o medie dimensioni. Gli studiosi, tra cui Spekman, Kok, Wildeman e Dacin, hanno riscontrato un tasso di fallimento delle alleanze strategiche pari a circa il 60%. Altri, tuttavia, hanno una visione meno pessimistica ed affermano che tale valore si ferma a circa il 50%. Si ritiene, inoltre, che nelle prime fasi, le aziende siano maggiormente propense alla collaborazione e alla condivisione delle competenze, per poi, in un secondo momento, affrontare una competizione sui risultati finali delle attività, e quindi, le probabilità di fallimento delle partnership, sono maggiormente evidenti in questo secondo momento.

Tra le numerose spiegazioni che sono alla base del fallimento delle alleanze strategiche, possiamo citarne due, considerate le più frequenti nello scenario globale: una selezione dei partner povera ed una cattiva gestione dei partner. La selezione dei partner viene fatta trascurando le tematiche di strategia manageriale e focalizzando l'attenzione su motivazioni di portata generale, piuttosto che su motivazioni specifiche che devono celarsi dietro il processo di selezione. Inoltre, durante il processo di selezione, il focus deve sempre tenere in considerazione l'ambiente circostante, caratterizzato oggigiorno da notevole dinamicità ed in continua

evoluzione. Ogni alleanza, dunque, inizia con un attento processo di *targeting*, finalizzato ad individuare e valutare il potenziale partner.

A tal proposito, possiamo citare lo studioso R. Duane Ireland che afferma "effective alliance management begins with selecting the right partner".[21] Si tratta di un processo importante, che può favorire l'evoluzione della partnership, consentendo di ridurre rischi e massimizzare benefici ed opportunità di creare valore per e attraverso la partnership. Accade spesso che le aziende prestano scarsa attenzione nel processo di selezione del potenziale partner, nonostante ciò sia un elemento chiave nella strategia di corporate, concentrandosi principalmente sui loro obiettivi ultimi, invece di condurre un'attenta analisi che porti ad un'adeguata scelta.

D'altro canto, le condizioni di insuccesso, possono riguardare la configurazione delle condizioni iniziali che possono bloccare o ritardare l'apprendimento e comportare un non soddisfacimento delle aspettative. Ancora, le condizioni iniziali possono sì permettere l'apprendimento cognitivo, ma posso anche rendere i soggetti più consapevoli dell'esistenza delle difficoltà nell'apprendimento. La terza ipotesi comune per cui un'alleanza può fallire si presenta quando l'apprendimento ha un esito positivo, ma è seguito da una rivalutazione dell'alleanza negativa, come ad esempio nel caso in cui durante il ciclo di vita dell'alleanza, le condizioni esterne mutino improvvisamente e l'interesse di una delle due parti diminuisca notevolmente, fino alla decisione di abbandono dell'accordo.

In qualsiasi tipologia di accordo, devono essere considerati i rischi legati all'eventuale partnership e, per quanto possibile, è necessario cercare di prevedere i mutamenti che possono condizionare il ciclo di vita degli accordi ed esplorare possibili rischi futuri. E' noto, infatti, che le alleanze più durevoli iniziano con una selezione accurata dei potenziali partner. Esistono, tuttavia, delle condizioni di successo che caratterizzano gli accordi strategici e che possiamo racchiudere in due tipologie: condizioni soggettive ed oggettive. Tra le condizioni oggettive più diffuse troviamo il sopracitato allineamento degli obiettivi, la valutazione di costi-benefici, la quale deve essere effettuata in un'ottica win-win, i possibili meccanismi di governo (come ad esempio il ricorso al *alliance manager*), la definizione di un livello di autonomia ed integrazione che rispetti gli accordi e che operi secondo una

[21] Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. R. Duane Ireland, Michael A Hitt. Jornal of Management. 2002 (R. Duane & Hitt, 2002)

linea concretamente prestabilita. Per ciò che concerne le condizioni soggettive, esse riguardano il grado di fiducia nelle alleanze e il livello di coerenza che si manifesta sia nella fase iniziale, che nelle fasi successive. La fiducia all'interno delle strategie corporate, così come evidenziato da Kumar, viene intesa come una propensione all'affidabilità nei confronti del partner, in cui, questo "atto di fede", consiste nel ricercare il benessere dell'altro[22]. Si tratta di un ingrediente fondamentale per governare in maniera efficace le alleanze sia all'interno dei confini nazionali che fuori. La fiducia, tende a ridurre il ricorso ai meccanismi di controllo, sia che ci si trovi nelle fasi iniziali, sia che ci si inoltri in uno stadio progredito. I meccanismi basati sulla fiducia, sono strumenti efficaci che si affermano come meccanismi di governance che prendono il nome di *trust-based*[23].

Per quanto riguarda il grado di coerenza, invece, si intende la necessità che tra i potenziali soggetti coinvolti vi sia un elevato grado di coerenza durante l'intero stadio di vita della partnership. Tale coerenza deve riguardare diversi ambiti tra cui il termine entro cui vengono recuperati gli investimenti, i tempi stabiliti per il raggiungimento dei risultati, il contributo di risorse e competenze da parte dei soggetti, gli obiettivi strategici, la spinta che muove i partner a dare origine all'alleanze ed infine il livello di trasparenza e l'approccio culturale dei partecipanti.[24]

1.2.7. Le opzioni strategiche alternative alle alleanze strategiche

Le alleanze, tuttavia, non rappresentano l'unica strada alla diversificazione che le aziende possono percorrere. Oltre a questa, infatti, le aziende possono implementare diverse modalità di espansione tra cui l'acquisizione e la fusione (M&A), lo sviluppo interno, la joint venture o gli accordi conclusi con i terzi. Ognuna di queste strategie ha dei connotati specifici, che le portano ad essere preferite rispetto ad altre strategie per via dei loro vantaggi, eppure, nessuna di esse può essere classificata quale strategia vincente prima della sua implementazione, poiché bisogna sempre analizzare la totalità di vantaggi e svantaggi che essa può portare, relazionati al contesto nel quale operano e agli obiettivi che i soggetti si sono prefissati.

22 Trust within Contesting Alliance Contexts. Senthil Kumar Muthusamy. 2014
23 Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Gianluca Marchi e Marina Vignola. Franco Agnelli
24 Economia e gestione delle imprese. Franco Fontana, Matteo Caroli. 2013. McGraw-Hill

La prima modalità di espansione succitata è un'operazione che prevede l'acquisto di una azienda da parte di un'altra azienda o l'unione di due o più realtà aziendali, che mira a creare una singola impresa. Viene solitamente considerata come il modo più semplice per conseguire un vantaggio competitivo, che consente all'azienda di procurarsi nell'immediato le risorse di cui necessita. Grazie alle acquisizioni, le aziende possono effettuare l'ingresso immediato nei nuovi settori, realizzando un risparmio di tempo e di risorse economiche. Le acquisizioni, difatti, sono da preferire ogni qualvolta le risorse necessarie non sono facili da riprodurre e consentono anche un miglioramento delle risorse aziendali già disponibili. Per mezzo delle acquisizioni, inoltre, si può raggiungere l'obiettivo di eliminazione di un concorrente già esistente sul mercato, limitando il grado di competitività nel settore.

Molto spesso, le collaborazioni strategiche possono risultare più attrattive e meno impegnative rispetto all'acquisizione da parte di una società. Principalmente perché la seconda alternativa comporta l'acquisto di risorse e competenze non distintive e, oltre a ciò, genera una maggior complessità nell'integrazione organizzativa dell'azienda.

Le alleanze sono da preferire rispetto alle acquisizioni ogni qualvolta l'azienda detiene delle risorse che vengono sotto-utilizzate e rischiano in questo modo di deperire o deteriorarsi. Per non perdere la disponibilità di tali risorse, le imprese molto spesso preferiscono, piuttosto che vendere tali risorse e perderle definitivamente, impegnarsi in un'alleanza permettendo ai potenziali partner di utilizzare tali risorse, in modo da conservarle all'interno dell'azienda ed evitare sia il deterioramento che la perdita. In circostanze di questo genere, dunque, le alleanze sono da preferire rispetto all'acquisizione quando il valore attuale dell'utilizzo futuro di tali risorse all'interno di un'alleanza è maggiore rispetto al loro valore attuale di realizzo sul mercato o al suo impiego interno. La differenza, in questo caso, riguarda essenzialmente la distinzione tra l'ottenimento di nuove risorse ed il mantenimento di esse all'interno dell'azienda. Il primo implica raggiungere ed impossessarsi di risorse della controparte; il secondo, invece, indica la capacità di mantenere risorse al sicuro all'interno dell'azienda. In merito, dunque, a quel che può essere chiamato "retaining resources", concerne una garanzia per assicurarsi un vantaggio competitivo per il

futuro, mentre il cosiddetto "obtaining resource" riguarda principalmente la creazione vera e propria di vantaggio competitivo da utilizzare nel presente.[25]

Oltre a ciò, bisogna sottolineare i numerosi svantaggi che le aziende devono considerare se decidono di effettuare un'acquisizione. Le condizioni sfavorevoli in questo caso possono riguardare principalmente la necessità di investire ingenti risorse finanziarie per portare a termine tale operazione, i numerosi ostacoli e conflitti organizzativi che possono intralciare l'integrazione e, per ultimo, la quantità di risorse non desiderate che vengono acquistate nel momento in cui avviene l'operazione. Questa modalità, infatti, implica un totale trasferimento delle risorse interne all'azienda, e non soltanto di quelle competenze a cui l'azienda è interessata. Operando attraverso questa strada, si può determinare un inevitabile accumulo di attività non necessarie e non desiderate dall'impresa, per la cui gestione all'interno del portafoglio di attività spesso è necessario affrontare ingenti costi. Infine, occorre citare uno svantaggio generato dalle acquisizioni, che molto spesso ha portato all'abbandono da parte di partner che avevano preso parte ad accordi di collaborazione, e riguarda il processo di integrazione che le aziende devono affrontare nel momento successivo all'acquisizione. Durante questa fase è comune riscontrare numerose inerzie e difficoltà, e la realtà (come abbiamo già sottolineato in precedenza) ci mostra che non tutte le aziende siano in grado di affrontare il cambiamento con logica reattiva nella fase post-acquisitiva poiché sottovalutano la possibilità che possano sorgere problematiche dopo che gli accordi sono stati conclusi, e si trovano a fronteggiare tematiche insidiose soltanto nel momento in cui esse sorgono. Per ultimo, bisogna sottolineare che l'acquisizione non appare essere un'opzione vincente quando l'incertezza sui risultati ottenibili risulta essere molto elevata.

Una seconda modalità di espansione riguarda lo sviluppo interno che viene utilizzato per sfruttare al meglio le proprie risorse. Si tratta di una strategia che implica, come dice la parola stessa, lo sviluppo di competenze non possedute dall'azienda, che richiede tempi tutt'altro che brevi per essere implementato. Un rischio tipico è l'aumento della concorrenza nel settore, dovuto alla inevitabile introduzione di nuove capacità e competenze. Anche per gli sviluppi interni, è necessario affrontare ingenti investimenti, i quali rischiano di essere stati superflui se i risultati tradiscono le

25 A Resource-Based Theory pf Strategic Alliances – T.K.Das. Pag 38.Journal of Management, 2000

aspettative ed il progetto non va a buon fine. Affianco ai rischi appena citati, lo sviluppo interno, può presentare numerosi vantaggi, i quali riguardano principalmente un incrementale processo di apprendimento che l'azienda affronta nella fase di implementazione di tale strategia. Non vi è, inoltre, come nel caso delle acquisizioni, la necessità di effettuare l'intera operazione in un unico momento, bensì il procedimento può essere dilazionato nel tempo, differendo alcune decisioni, e dando la possibilità ai top manager di gestire l'operazione in base alle proprie necessità, evitando molto spesso dei rischi dovuti ad una decisione presa in maniera affrettata. Un elemento chiave che incentiva lo sviluppo di nuove risorse tangibili e intangibili, concerne l'accumulo di competenze e di know-how, che si sviluppa all'interno dell'azienda e che può guidare verso una ulteriore espansione. Si tratta di uno degli elementi probabilmente più importanti, che spesso risulta essere l'unica strada che l'azienda può perseguire.

Ovviamente, tutte queste strategie hanno l'obiettivo di creare valore mediante linee esterne cercando sempre di bilanciare i benefici delle parti coinvolte. Le gestione dei processi di acquisizione o fusione, scelta caratterizzata da tempistiche di gran lunga più brevi, può risultare una decisione eccessivamente impegnativa da parte dei partner; una scelta di sviluppo interno, con una forte lentezza dell'operazione e rischio di perdere l'investimento iniziale è un'idea che viene spesso abbandonata dai top manager. Le alleanze, intese come forma di collaborazione eterogenea e più soft, invece, possono risultare spesso una strategia vincente e da preferire rispetto a quelle appena menzionate, poiché consentono di sfruttare i punti di forza delle acquisizioni e dello sviluppo interno, evitando o riducendo al minimo gli svantaggi che esse possono generare. Attraverso le alleanze, le aziende possono liberarsi dall'affrontare tutti i rischi, e sfruttano gli accordi per condividerli con i partner, riducendo quindi la loro esposizione ai rischi ed aumentando quella sui risultati finali. Sono da preferire ogni qualvolta gli asset trasferiti coinvolgono principalmente risorse intangibili, per le quali risulta difficile definire i diritti di proprietà ed il controllo, ma anche quando l'ingresso in un mercato può risultare un'ipotesi poco concreta per via degli elevati costi dovuti alle analisi di mercato o la presenza di barriere legali o governative. E' frequente, nel contesto attuale, vedere aziende che danno origine a rapporti di collaborazione con altre aziende con il fine di sfruttare vantaggi fiscali o per fronteggiare un set di informazioni limitato riguardo le norme di un determinato

paese o per accedere a competenze (anche di natura relazionale con istituzioni locali) che il potenziale partner possiede. La scelta riguardo la forma di collaborazione da adottare prima di addentrarsi all'intero di una forma di diversificazione, deve tenere conto di numerosi fattori interni all'organizzazione ma anche riguardanti l'ambiente esterno, ponendo forte attenzione anche alle fasi che precedono gli accordi, all'evoluzione di esso, nonché alle fasi successive, il tutto accompagnato da una accurata valutazione sia di natura strategica che finanziaria, tenendo a mente che tale decisione comporta un mutamento dell'intero assetto organizzativo dell'azienda.

1.3. Settori in cui si manifestano le sinergie

La realizzazione di sinergie attraverso accordi e alleanze tra aziende può avvenire sia sfruttando la somiglianza di valori, obiettivi e ideali, sia sfruttando le combinazioni delle organizzazioni in modo da compensare le carenze e le debolezze di entrambe le parti, mediante una complementarietà operativa. L'effettiva realizzazione delle potenzialità sinergiche dipende dalle logiche di gestione dell'integrazione tra le aziende, che può essere o di portafoglio pura, di condivisione delle risorse finanziarie, di sfruttamento dei benefici fiscali o, infine, di condivisione e trasferimento di risorse e competenze.[26]

Per una chiara ed esplicativa spiegazione di cosa siano le sinergie, possiamo fare riferimento alla situazione in cui, combinando due fattori insieme, il risultato non è dato dalla semplice somma individuale dei fattori, bensì l'effetto complessivo risulta essere maggiore. Le sinergie, dunque, nascono quando due o più imprese decidono di unire le loro abilità per creare valore che altrimenti non riuscirebbero a creare. Per sfruttare le sinergie le imprese non devono necessariamente appartenere allo stesso settore. Infatti, aziende appartenenti a differenti industry, mediante le alleanze, possono creare vantaggio competitivo e, così, acquisire maggior quota di mercato, la quale consente una posizione competitiva più vantaggiosa. Le sinergie possono nascere, ad esempio, tra aziende farmaceutiche e aziende specializzate nella cura del corpo, in cui la prima sfrutta i canali distributivi per la vendita dei propri prodotti e l'accesso a mercati esteri, come nel caso di Bayer AG e Cadila Healthcare Ltd,

26 Governo Strategico dell'Azienda. Michele Galeotti e Stefano Garzella. G. Giappichelli Editore. Torino.2013

mentre la seconda sfrutta il know how e le profonde competenze nel campo della prima azienda. In questo caso, l'alleanza garantisce una maggior capacità di servire il mercato (in questo caso specifico il mercato indiano il quale è in costante crescita) e facilita il lancio di nuovi prodotti e la vendita dei prodotti già esistenti all'interno di esso.[27] Ulteriori sinergie possono palesarsi in settori quali i media ed il settore delle telecomunicazioni, nei quali avviene uno scambio di conoscenze tecniche molto specifiche, contenuti audiovisivi, standard tecnici, competenze tecnologiche, condivisione di rischi e di risultati e condivisione di infrastrutture. Ancora, le "Internet firms" ed i network di trasmissione televisiva che mediante le alleanze trasferiscono asset tecnologici in cambio di servizi multimediali specifici (sport, intrattenimento, cinema, etc.), sfruttando i canali distributivi ma anche risorse finanziarie di grandi player nazionali ed internazionali, capitale umano ed infine brand image. Si tratta di una condivisione di risorse basate sia sulla conoscenza che sulla proprietà di diritti, come nel caso dei franchising o licensing, finalizzata allo sviluppo di un vantaggio competitivo all'interno del mercato, mediante diverse tipologie di alleanze. Numerosi casi di collaborazione tra *broadcast TV* e *Internet firms*, sono stati analizzati da Fang Liu e Sylvia M.Chan dell'università rispettivamente del Michigan e della Florida[28], tra i quali possiamo citare le alleanze nate tra NBC e Sna, iVillage.com e Telocity, o ancora, gli ingenti investimenti fatti da CBS in siti Web di nicchia, tra cui Office.com, ThirdAge Media Inc e Rx.com. Alleanze strategiche si riscontrano tra impese appartenenti allo settore, come nel caso di compagnie aeree, tra cui British Airways e la compagnia sovietica Aeroflot, le quali hanno dato origine ad una compagnia indipendente (mediante una joint venture) per incrementare le rotte tra l'Europa e la Russia oppure tra compagnie aeree e agenzie di turismo, compagnie di noleggio auto, hotel, ristoranti, resorts,etc per incrementare la quantità di servizi offerti, avere un maggior efficientamento in termini di costi, maggior stabilità ed efficienza sul mercato e fornire più incentivi per i clienti. Si tratta di alleanze di lungo termine, come spiega il presidente di Expedia Paul Brown, che permettono alle aziende di dedicare tutti i loro sforzi a creare delle sinergie per poter garantire un servizio efficiente, che sia orientato al

27 When to Ally when to Acquire. J.H.Dyer, P.Kale, H. Singh. Hardvard Business Review. 2004
28 Partnerships Between The Old And The New: Examining The Strategic Alliances Between Broadcast Television Networks And Internet Firms In The Context Of Convergence. The International Journal on Media Management. 2002

soddisfacimento dei bisogno del cliente e affrontare al meglio lo spietato scenario competitivo. [29]

Nei seguenti capitoli verranno analizzati in maniera specifica il settore dei media ed il mercato televisivo, ed il settore delle telecomunicazioni, mediante un'analisi qualitativa e quantitativa, ed una successiva trattazione di diversi casi in cui si riscontrano approcci collaborativi tra questi due settori.

29 Building Successful Strategic Alliances- Strategic Process And Analytical Tool for Selecting Partner Industries And Firms. Stevvan R. Holmberg e Jeffrey L. Cummings. 2003. Pag 169

CAPITOLO 2
IL SETTORE DEI MEDIA E IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI: INTEGRAZIONE COMMERCIALE E INTERDIPENDENZE

2.1. Industria dei media e segmento dell'audiovisivo: confronto tra USA ed Europa

Il termine **mezzo di comunicazione di massa** è stato inventato nella prima metà del ventesimo secolo nel contesto anglosassone. Dall'invenzione della stampa a caratteri mobili da parte di Johannes Gutenberg e per oltre quattrocento anni, la "parola stampata" ha rappresentato il solo *medium* di massa diffuso al mondo. Quattro secoli dopo, nacque il secondo mezzo di comunicazione di massa, che consentì un balzo qualitativo nell'ambito della comunicazione: l'invenzione del telegrafo. Successivamente, fu il momento del telefono, passando poi per la radio ed ancora la televisione, con un'accelerazione delle tempistiche sempre maggiore ed un susseguirsi di salti qualitativi in piena evoluzione. Lo stadio più recente, che trova spazio nei giorni nostri, è rappresentato dall'avvento di Internet e dalla connessione alle reti telematiche mediante *device* sempre più all'avanguardia, che vengono utilizzati come mezzi di comunicazione su larga scala, e prendono il nome di *nuovi media.*

L'industria dei media è costituita dai seguenti segmenti:

- *advertising*
- *broadcasting* e *cable TV*
- editoria
- film
- intrattenimento

L'industria dei media, "consiste dunque nella produzione di contenuti destinati ad essere trasmessi nello spazio e nel tempo per mezzo di supporti fisici o reti di

telecomunicazione e ad essere scambiati in base a valori economici diretti o indiretti." [30]

Si contraddistingue rispetto agli altri settori principalmente per la necessità di scelte produttive, distributive e di consumo molto specifiche che riguardano i costi di produzione, gli investimenti, l'innovazione dei prodotti, l'andamento dei mercati, le tecnologie all'avanguardia, il ciclo di vita commerciale e la selezione dei contenuti forniti.

All'interno del mercato dei media, composto dai numerosi segmenti poc'anzi citati, verrà trattato nello specifico il settore dell'audiovisivo, al fine di analizzare la sua evoluzione e le forze che lo guidano verso uno scenario di convergenza con imprese che operano in diversi segmenti.

Indicativamente, possiamo individuare come data e luogo di nascita, rispettivamente gli anni '30 e gli Stati Uniti, quando la NBC, il più antico network radio americano, decide di sperimentare nella città di New York, una trasmissione televisiva.

Circa dieci anni dopo, negli anni '40, viene introdotto il primo programma tv da stazioni affiliate al network. Nel 1 luglio del 1941 nasce la televisione commerciale, poiché all'interno della sua programmazione tv, viene inserito il primo spot pubblicitario. Si definisce, dunque, la tv commerciale, come quel segmento di *Tv Free To Air* (d'ora in poi FTA), finanziata prevalentemente da spot pubblicitari. Con FTA si intende la televisione in chiaro, che si distingue dalla pay TV per diversi aspetti tra cui:

- target di riferimento
- prevalenza di contenuti premium sulla pay TV
- modalità di finanziamento

L'aspetto di maggior rilievo tra quelli sopracitati è sicuramente il riferimento alle modalità di finanziamento. Infatti, mentre nelle pay TV è l'utente finale che ha l'onere di sostenere un costo monetario sottoscrivendo un servizio in abbonamento per poter accedere a contenuti premium, nel caso della televisione in chiaro o FTA, tale costo viene sostenuto da parte degli inserzionisti pubblicitari. Questo elemento fa della televisione in chiaro un *two-sided market*, ossia un mercato a due versanti in cui troviamo una piattaforma che viene gestita da un operatore (l'editore nel nostro caso)

30 Economia dei media. Giuseppe Riccheri. 2012. Pag 6

che rappresenta un luogo di incontro fisico e virtuale tra due insiemi di agenti dipendenti tra di loro che però operano su due versanti distinti, e che permette loro di ottimizzare le interazioni, mantenendo un livello di costo al minimo. I poli opposti sono rappresentati dai fruitori dei contenuti e consumatori e gli inserzionisti pubblicitari dall'altro. A tal proposito, possiamo dire che mediante il canale televisivo, l'editoria, il singolo sito internet o il cartellone pubblicitario, l'editore può soddisfare sia la domanda di intrattenimento del consumatore che adopera il medium, sia la richiesta dell'inserzionista pubblicitario di stabilite un contatto con un certo numero di utenti che sono per lui un potenziale cliente.[31]

Continuando con l'evoluzione del settore di riferimento, nel 1943 la Federal Communication Commisions (d'ora in poi FCC), agenzia governativa degli Stati Uniti d'America, obbliga la NBC a vendere parte del suo network. Da questa operazione nasce la ABC (American Broadcasting Companies, Inc.), secondo network televisivo americano.

Negli anni '50, la CBS costituisce un network da stazioni affiliate, e negli stessi anni in UK nasce la *itv*, la prima televisione commerciale in grado di rompere il monopolio della BBC nel mercato anglosassone.

Nel 1976, in Italia, viene emanata la sentenza numero 202 della Corte Costituzionale, normativa sulla radiotelevisione terrestre italiana, con la quale la Corte conferma il monopolio della Rai e afferma per la prima volta la legittimità delle stazioni private, purché trasmettessero su base locale. Nei successivi dieci anni, scarne sono state le regolamentazioni finalizzate ad armonizzare la convivenza tra la tv commerciale ed il servizio pubblico nel nostro Paese.

Negli anni '80, in Europa, nasce il sistema misto, costituito principalmente dal servizio televisivo pubblico e commerciale, che segna il superamento del monopolio pubblico. In Francia, tale provvedimento avviene con l'emanazione della legge del 30 settembre 1986, n 1067 e con la legge n. 26 del 1989 mediante la quale viene istituito il Consiglio Superiore dell'Audiovisivo.[32]

Negli Stati Uniti, la struttura della televisione generalista è una struttura a *syndacation*, ossia una struttura verticalizzata, con una distribuzione dei programmi

31 The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platform. Evans David, Schmalensee Richard. 2007

32 La TV in Europa: ordinamento e funzioni dei servizi pubblici. Pasquale Rotunno. 2003. Rubbettino Pag 34.

dal vertice alle diverse stazioni affiliate. Inoltre, vi è una forte integrazione organica con la media company, ad esempio la ABC che si trova all'interno del gruppo *Walt Disney Company*.

D'altro canto, la struttura della tv commerciale in Europa, presenta una rete tipicamente nazionale, con una struttura federale. E' formata da reti regionali in cui si producono e si scambiano programmi a livello paritario. In tal caso, è totalmente assente un'integrazione organica con le media companies.

La storia del settore audiovisivo statunitense ha giocato un ruolo molto rilevante per lo sviluppo dell'audiovisivo tra le varie nazioni, in quanto gli eventi storici hanno consentito uno sviluppo coerente e coordinato delle infrastrutture tecnologiche e dei contenuti audiovisivi allineati tra i vari stati. Difatti, è possibile considerare il mercato statunitense come un mercato unico e all'avanguardia, coerente con il progresso tecnologico dei nostri tempi ed in continua evoluzione. Dall'altro lato troviamo il mercato europeo, il quale a causa della struttura eterogenea che contraddistingue gli stati membri risiedenti al suo interno e a causa degli eventi storici che hanno colpito il continente, non è stato in grado di registrare un tasso di crescita coerente con il mercato statunitense e con il suo sviluppo tecnologico. Per questo motivo, non è possibile considerare tale mercato, un mercato unico da analizzare, dunque, in maniera omogenea ed uniforme.

Possiamo da ciò evidenziare, a tal proposito, che l'Inghilterra registra un andamento simile per certi versi a quello del mercato statunitense, poiché riceve anticipatamente rispetto al resto del continente contenuti e tecnologie che la posizionano in uno stato di gran lunga più avanzato rispetto ai paesi europei. Altri fattori che hanno favorito lo sviluppo di questo mercato sono in particolar modo il comportamento dei consumatori, in quanto all'interno delle famiglie stanno diminuendo i televisori e stanno aumentando le quantità dei *device* connessi ad internet e l'offerta di servizi in bundling, attraverso offerte triple-play e quad-play. Il mercato UK, dunque, rappresenta un *laboratorio di innovazione* poiché anticipa rispetto all'Europa i trend globali che prendono forma nel mercato USA.

A conferma di tale gap tecnologico all'interno del continente europeo, vi è l'Italia in cui, per la sua conformazione geografica e per la mancanza di investimenti in infrastrutture, oltreché per la conformazione del mercato che è considerevolmente concentrato (è presente un regime di oligopolio Sky 34%, Mediaset 27% e Rai 27%)

non è riuscita ad ottenere tassi di crescita del settore sostenibili nel lungo periodo e allineati con i trend statunitensi. Da ciò ne deriva che, la struttura federale caratterizzata da tanti piccoli mercati nazionali, all'interno del mercato Europa, nel tempo, ha portato ad un gap tecnologico e di sviluppo sempre maggiore rispetto a quello statunitense.

Fattore cruciale, dunque, per la crescita del mercato televisivo è stato, come abbiamo detto precedentemente, la presenza di un conflitto mondiale all'interno del continente europeo. Perciò, se il settore dei media negli Stati Uniti ha iniziato a svilupparsi fin dalla fine degli anni trenta, il settore europeo ha iniziato a svilupparsi nella fase successiva alla seconda guerra mondiale, con la nascita, come già menzionato, del sistema misto televisivo, composto da tv di servizio pubblico e commerciale.

Di conseguenza, la presenza di questi oligopoli negli stati membri ha portato ad una riduzione notevole della competitività tra gli attori nel segmento audiovisivo. Inoltre, la frammentazione dei mercati nazionali limita le risorse disponibili. Molti mercati nazionali non sono in grado di mantenere una pluralità di player, e la sequenza di sviluppo in alcuni mercati, ad esempio Spagna ed Italia, è stata una sequenza errata a livello di piattaforme. Invero, negli Usa, la sequenza è avvenuta nel seguente modo:

SEQUENZA EVOLUTIVA IDEALE

*Satellitare con Direct Tv e Dish Network.

Tuttavia, in Europa, in molti casi, la sopracitata sequenza è avvenuta in maniera errata, ed in alcuni paesi, come ad esempio in Germania, la dimensione del mercato non è stata sufficiente per consentire tale sviluppo.

2.2.Il settore dei media in Italia

L'industria dei media ha il compito di fornire servizi di informazione, cultura ed intrattenimento al fine di soddisfare bisogni di identità, emozionali, di socializzazione, utilitari ed, infine, ludici. Comprende la creazione e la distribuzione

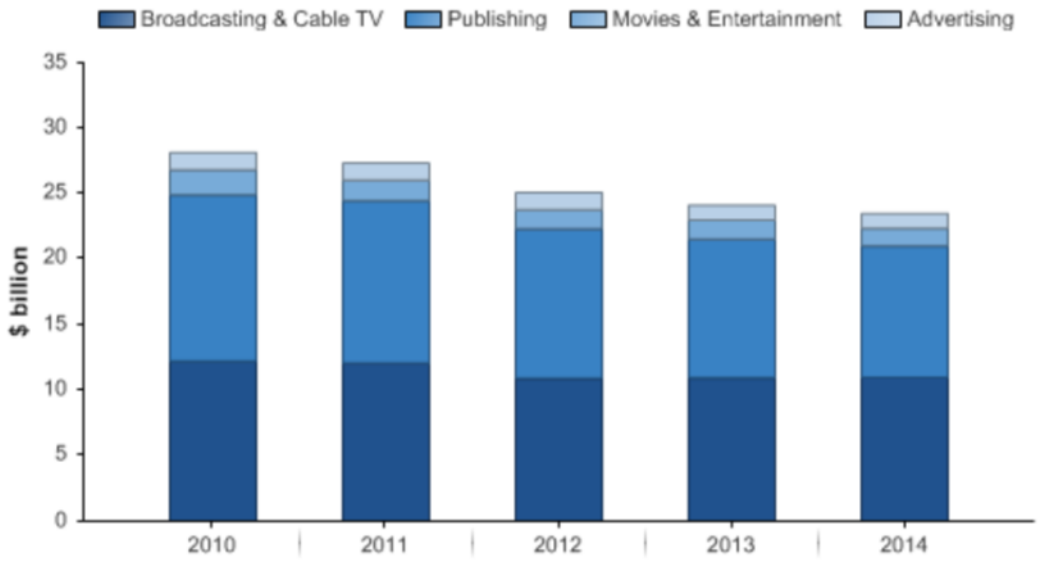
di numerosi canali e piattaforme.

L'industria dei media è costituita dai seguenti segmenti:

- Advertising
- *Broadcasting & cable Tv*
- Editoria (quotidiani, periodici, libri, ecc.)
- Film
- Intrattenimento

Possiamo osservare, all'interno della Figura 3, la segmentazione del settore dei media dal 2010 al 2014, effettuate mediante categorizzazione degli elementi presenti al suo interno.

Figura 3. Segmentazione dell'industria dei media in Italia: $ miliardi, 2010-2014[33]



Fonte: Marketline

L'advertising, o mercato pubblicitario, è il punto di congiunzione tra la domanda di comunicazione destinata sia a promuovere prodotti che alla creazione e al consolidamento di una brand identity, e l'offerta di comunicazione derivante dai media intesa come spazi pubblicitari, i quali operano secondo una logica di *multi-product-platform*. In Italia, l'industria dei media è diminuita notevolmente in termini di valore di mercato: il fatturato pubblicitario mostra un trend in discesa da circa cinque anni. Nel 2010, infatti, il reddito proveniente dalle agenzie di servizi pubblicitari, ammontava a 9,8 miliardi di euro. Alla fine del 2014, tale valore ha

33 Fonte Figura 2. Marketline

subito un forte calo, fino a raggiungere le cifre di 7,6 miliardi di euro[34]. Gli andamenti dei suddetti trend, sono in linea con quelli del mercato pubblicitario mondiale. In particolare, la televisione ha perso all'incirca un miliardo di euro di pubblicità, seguita dall'editoria che subisce una perdita ancor più marcata, quantificabile in un miliardo e centosessanta milioni. L'unico mercato che, contrariamente ai trend appena citati, segnala guadagni ingenti è l'online, con segno positivo pari a settecento milioni di euro. Anche la pubblicità nei mezzi di comunicazione quali la radio, i periodici, il cinema ed i quotidiani registra forti perdite nel quinquennio preso in considerazione. Per quanto riguarda la seconda categoria, comprendente il *broadcast & cable Tv*, è costituita da tutte le emittenti terrestri, via cavo e via satellite di programmi tv digitali ed analogici. Viene valutato tenendo in considerazione i ricavi generati dalle emittenti attraverso le pubblicità, le licenze, gli abbonamenti e le donazioni pubbliche. Di recente, il suddetto segmento, ha registrato una spinta al rialzo derivante principalmente dall'introduzione dei grandi eventi sportivi dell'anno (Superbowl, Olimpiadi, UEFA Euro di Calcio, UEFA Champions League, ecc.). In terzo luogo troviamo l'editoria, la quale include la vendita al dettaglio di libri, riviste, quotidiani ed abbonamenti. Nel settore editoriale una significativa perdita in termini di copie vendute e fatturato del mercato è stata registrata negli ultimi anni, in particolar modo a causa dei risultati economici lenti nel nostro Paese. Nonostante le forti turbolenze economiche attuali, le librerie online, tra cui Amazon, stanno riscuotendo successo a scapito delle librerie tradizionali. Infatti, l'aumento delle vendite degli *e-books*, ha caratterizzato non solo il mercato globale, ma anche l'intero mercato domestico, che ha registrato un notevole incremento di fatturato. Questi trend, sono dovuti principalmente alla popolarità che i libri elettronici hanno avuto sin dal loro ingresso sul mercato e alla volontà da parte degli editori di essere presenti nel doppio formato, senza dimenticare il consumatore ancora legato al cartaceo.

Infine, il mercato dei film e dell'intrattenimento, comprendono i produttori ed i distributori di format di intrattenimento pubblico tra cui la musica, i film, lo sport. Il settore riferito allo sport e ai film sono stati valutati mediante i proventi totali annui registrati dai botteghini. Il segmento musica e video, invece, comprende il prezzo di vendita al minuto (Retail Selling Price) di elementi tra cui DVD, Blu-Ray e CD. Una

34 Elaborazione dati Agcom e Nielsen. 2010-2014

tendenza che sicuramente è destinata ad aumentare nel corso degli anni è l'aumento della pubblicità digitale, in particolar modo con la diffusione degli smartphone e dei tablet, e con l'affermazione di un ecosistema digitale.

In generale, possiamo dire che nel 2014 l'industria dei media in Italia ha registrato un fatturato totale di 23,5 miliardi, ed un calo del 4,4% nel quinquennio preso in analisi. Il segmento relativo al *Broadcast& Cable Tv* è stato nel 2014 il più redditizio, con un fatturato complessivo di 11 miliardi di dollari, pari al 46,7% del valore complessivo del settore. [35] Il settore editoriale, nello stesso periodo di riferimento, ha contribuito con ricavi pari a 10 miliardi di dollari, pari al 42,6% del valore complessivo del settore.

Tabella 1. [36]
Settore media in Italia: $ miliardi, 2010-2014

Year	$ (miliardi)	€ (miliardi)	%
2010	28,2	21,2	
2011	27,3	20,6	-2,9
2012	25,1	18,9	-8,2
2013	24,1	18,2	-3,8
2014	23,5	17,7	-2,6

Elaborazione dati Marketline

2.2.1. Il modello delle cinque forze competitive nel settore dei media

Il modello delle cinque forze competitive, conosciuto anche come analisi delle cinque forze di Porter, rappresenta uno schema che viene utilizzato da parte delle aziende per misurare la propria posizione competitiva.

All'interno del settore preso in considerazione, come abbiamo poc'anzi accennato, vi operano grandi player nazionali ed internazionali, con la caratteristica di essere fortemente integrati verticalmente. Ciò non toglie la presenza di un esiguo numero di piccoli agenti concentrati maggiormente su un target di nicchia. I grandi player tendo ad intensificare la concorrenza all'interno del contesto in cui operano, poiché sono competitors più temibili rispetto alle piccole aziende, le quali fanno maggior fatica a sfruttare le economie di scala.

Per quanto concerne i consumatori finali, questi rappresentano un numero di ampie dimensioni, il quale consente un certo livello di dispersione del potere d'acquisto. I

35 Elaborazione su dati Agcom e Nielsen
36 Elaborazione su dati Market Line

fornitori, d'altro canto, rappresentano degli elementi cruciali ed indispensabili nel comparto dei media. Difatti, molti input risultano non possedere dei sostituti in grado di sostituire la loro domanda. Tuttavia, l'avvento di Internet ha consentito la possibilità a nuovi fornitori di essere coinvolti nella distribuzione dei contenuti. Uno dei sostituti principali che rappresenta anche una minaccia concreta, principalmente per le emittenti ed i *cable* Tv e le *entertainment companies*, è data dalla pirateria online. Mediante la pirateria online, qualsiasi tipologia di contenuto, che sia musica, libri, film oppure serie, si rende disponibile in maniera gratuita, sia per essere scaricata sui *device*, che per una fruizione in tempo reale. Questo elemento rappresenta una forte sfida per le aziende, che deve essere combattuta con mezzi idonei, non sempre di immediata attuazione.

Nello specifico, per quanto riguarda il settore televisivo e la loro offerta di sottoscrizione di servizi a pagamento, i loro clienti sono rappresentati in primo luogo dagli utenti finali (o *end users*), e l'unico vincolo presente per i *broadcaster*[37] è raffigurato dal luogo in cui i loro servizi sono disponibili, in termini di quantità di piattaforme. Inoltre, i cliente di tali servizi, nel momento in cui scelgono tra i differenti pacchetti, presentano una forte sensibilità al prezzo e spesso sono portati a sacrificare il contenuto delle offerte, scegliendo quello che maggiormente prediligono in base al costo. Per ridurre i mancati ricavi originati da modificazioni degli operatori ed abbandono di questi, le organizzazioni tendono a tutelarsi mediante la sottoscrizione di contratti nei quali i clienti sono vincolati per un determinato periodo di tempo alla fruizione di un determinato contenuto da loro specificato in origine.

All'interno della categoria dei fornitori, nel caso in esame, troviamo in prevalenza le società che operano nel campo della produzione di contenuti. Si occupano, dunque, sia della produzione dei contenuti, nel caso dei *broadcast*, audiovisivi, ma provvedono anche all'acquisto di format e diritti per la trasmissione di contenuti specifici. Il loro potere è in stretta correlazione con la qualità dei contenuti offerti, che rende appetibili le loro offerte. In generale, nel settore dei media sono presenti fornitori anche per gli ulteriori segmenti, tra cui i fornitori di attrezzature per la stampa, apparecchiature di trasmissione ed infrastrutture di tal genere, i proprietari degli uffici che forniscono gli spazi fisici in cui operare alle aziende e con i quali

37 Con broadcaster si intende l'emittente che fornisce un servizio di trasmissione, tv o radio

intrattengono accordi di locazione, produttori di computer e via dicendo. Ovviamente, sia la dimensione che il numero dei fornitori varia in base alla specificità dell'offerta richiesta e, il grado di potere che hanno nei confronti dei loro clienti è strettamente legato al segmento specifico, che si tratti di televisione, radio o intrattenimento. Il legame esistente tra i player che operano nel panorama dei media ed i loro fornitori, tuttavia, può avere carattere bidirezionale. Spesso, infatti, sono gli stessi fornitori di contenuti a dipendere fortemente dai grandi player, e ciò accade in particolar modo a causa dell'elevata specificità dei servizi offerti, i quali tendono a ridurre il potere che i fornitori possono esercitare.

In merito ai nuovi entranti, possiamo dire che il successo delle emittenti televisive è determinato dal numero di ascolto e dall'audience che registrano, in cui il consumatore finale non incorre in *switching cost*, fino a quando non decide di sottoscrivere un abbonamento per i servizi a pagamento, forniti ad esempio dai grandi player italiani (Mediaset e Sky). Per tutelare il consumatore, tali costi possono incidere soltanto per una durata limitata di tempo, solitamente 12 mesi, trascorsi i quali il consumatore è libero di modificare l'utenza.

I *broadcaster*, hanno la possibilità di differenziare i loro prodotti in base all'attrazione generata da determinate nicchie. Un esempio sono i canali tv riservati a contenuti sportivi, o addirittura a sport specifici, il che può risultare attrattivo per i potenziali nuovi entranti. Questo concetto può essere applicato in maniera trasversale all'intera filiera dei media: gli inserzionisti possono offrire servizi su misura per ogni singolo cliente, mentre le società cinematografiche e di intrattenimento sono in grado di produrre generi specifici di film o possono contenere diversi eventi in diretta per determinati sport, o ancora, le case editrici possono concentrarsi su uno specifico genere di libri o di riviste, oppure concentrarsi su uno specifico orientamento politico che fa da cornice all'interno dei loro giornali. Inoltre, gli elevati costi fissi associati ai media, possono anche rivelarsi piuttosto scoraggianti, ed il costo delle attrezzature necessarie per la trasmissione, le licenze, le attrezzature per le aziende cinematografiche e di intrattenimento, sono strumenti caratterizzati da forte specificità, il che potrebbe risultare decisamente difficoltoso sia per il disinvestimento che uscire da tale ambiente (barriere all'uscita particolarmente alte a causa degli elevati costi fissi).

Una possibile barriera all'entrata degna di nota, può essere rappresentata dal grado di regolamentazione, come per le società che operano nell'ambiente cinematografico, le quali sono assoggettate al rispetto di particolari regimi di età. Spesso alle organizzazioni è richiesto un certo livello di adeguamento a standard che possono riguardare il linguaggio, il livello di violenza mostrato e la nudità, o al totale rispetto di copyright, diritti d'autore, ecc. Tali barriere istituzionali devono essere severamente rispettate, sia da parte dei nuovi entranti, sia da parte dei player che ormai si sono consolidati nel settore. Tutti i *new comers* che entrano in Italia sono assoggettati alla regolamentazione che coinvolge gli stati membri, in quanto operano nel territorio dell'Unione Europea. In particolar modo, devono essere rispettati i diritti sugli sport, come ad esempio quelli legati al calcio, o ancora, sono obbligati a seguire le normative di Stato, come nel caso della Direttiva 2010/13/EU[38] sui contenuti audiovisivi che impone agli operatori di pay TV un limite di pubblicità ogni ora.

Anche nel caso dei nuovi entranti, l'avvento di Internet ha facilitato l'accesso dei *new comers* ai canali di distribuzione, e i contatti con i fornitori raramente possono essere limitati. Tuttavia, il livello dei diritti sulla proprietà intellettuale, nei media, registra dei valori significativi, e ciò rappresenta una barriera all'entrata consistente, che porta ad un elevato livello di scoraggiamento da parte dei nuovi entranti, acuito ulteriormente se si considerano i trend in declino del settore, relativi agli ultimi anni.

I prodotti sostitutivi, il quarto elemento in esame all'interno dell'elaborato, hanno la caratteristica di essere un numero elevato, principalmente a causa dell'ampiezza del settore. Uno dei prodotti sostituti più comuni sopracitato, che rappresenta una minaccia in continua evoluzione e che accomuna il cinema, la musica, i programmi tv e l'editoria, è data dalla pirateria online. Tale espediente consente di scaricare o riprodurre in *real time*, contenuti di qualsiasi tipologia, in maniera totalmente gratuita, sia in un momento successivo rispetto al rilascio, sia nello stesso istante in cui i servizi multimediali si rendono ufficialmente disponibili. Addirittura, vi sono alcuni servizi, come quelli offerti da Netflix, che legalmente forniscono film e serie Tv, dietro il corrispettivo di un canone in abbonamento che, inoltre, hanno iniziato a sviluppare i propri contenuti, andando a ridurre gli *studios* dai quali solitamente

38 http://eur-lex.europa.eu/

acquistano il contenuto. Esistono anche diverse alternative gratuite come Youtube, Vimeo o servizi che offrono musica in streaming. Tuttavia, molte emittenti offrono i propri servizi di streaming per poter competere con questi operatori (caso del Regno Unito).

La performance dei media digitali sta crescendo in maniera esponenziale e mette a serio rischio le entrate dei media tradizionali, soprattutto perché si prevede che entro il 2021 i ricavi totali del mercato dei media saranno rappresentati da ricavi digitali. La componente digitale, dunque, fa da driver e trascina la crescita complessiva del settore. A trascinare il settore sono in particolar modo l'accesso ad Internet e i ricavi pubblicitari, che cresceranno complessivamente ad un tasso circa dell'8%, e peseranno secondo le stime per il 42% dei media. Tali aumenti portano, conseguentemente, ad una contrazione nei segmenti tradizionali quali i quotidiani e i libri, per i quali si prevede una perdita di 54 milioni di euro entro il 2019. Si traduce in un calo della spesa finale da parte degli utenti nei confronti della carta stampata ed una forte predilezione per i video ed i contenuti free che vengono offerti sul web, i quali tendono a scoraggiare la spesa degli utenti nei servizi multimediali esclusivi a pagamento. La spesa complessiva degli utenti finali nel nostro paese è destinata ad aumentare di oltre 5 miliardi di euro consolidandosi ai 27,7 miliardi entro il 2019 rispetto ai 22 miliardi nel 2014, con l'accesso ad Internet che detiene il primato. I videogiochi ed il cinema si posizionano al secondo posto nei ricavi che derivano dalla spesa finale degli utenti, con un tasso di crescita rispetto al 2014 rispettivamente del 4,3% e 4,2%. Anche all'interno del segmento videogiochi e cinema è l'accesso da Internet che detiene un ruolo fondamentale, poiché trascina verso la crescita i segmenti, rendendo i servizi OTT più facilmente fruibili per i consumatori finali. [39]

La Tv, che è sempre stata uno degli elementi che incide in maniera più rilevante alla spesa degli utenti finali, ha sperimentato forti contrazioni. L'abbonamento alle tv a pagamento è stato protagonista di una forte contrazione in particolare nel 2013 da parte dei player principali (Mediaset Premium e Sky).

La presenza sul mercato di beni che vengono percepiti dall'utente come perfetti sostituti rispetto ai media tradizionali quali la televisione ed i periodici, sono stati in grado di costruire una base clienti molto ampia alla quale fornisce contenuti tramite

39 Fonte: Executive Summary : Entertainmente & Media Outlook in Italy – 2015-2019. Pwc, Ovum.

Internet dietro il corrispettivo di un abbonamento a prezzi inferiori rispetto alle televisioni a pagamento. I servizi offerti da Amazon, Netflix e operatori che si trovano al di sopra la rete, hanno la capacità di soddisfare il bisogno degli utenti, soprattutto di quella fascia di utenti che può essere definita "impaziente" e pretende la fruizione di contenuti in anticipo rispetto alle altre piattaforme tecnologiche a disposizione. I servizi *on demand* non si limitano a collocare i contenuti in modalità digitale per i propri abbonati, ma hanno costruito un modello tutto loro che consente di comprendere quali sono le preferenze e le aspettative degli utenti, e rispondere con prodotti creati ad hoc, senza che l'utente debba sottoscriver l'intero pacchetto all'interno del quale potrebbero essere presenti canali di scarso interesse. Punto di forza di questi servizi, dunque, è la costruzione di un business model che non si basa sulla proprietà del bene fisico, come accadeva in passato quando i media tradizionali fornivano ai clienti copie fisiche di libri, cd o film, bensì è focalizzato sulla fruizione di contenuti audiovisivi in *streaming digitale*, facendo sì che l'utente debba soltanto acquistare l'accesso ai contenuti. Questo mutamento nella dieta mediatica caratterizzato dunque dal passaggio dalla proprietà alla fruizione, vede dunque come protagonisti principali gli operatori che fino ad oggi hanno seguito il modello della proprietà dei media, piuttosto che i servizi video OTT o il modello in base alla formula *all-you-can-eat* di contenuti audiovisivi, in cui l'accesso ai contenuti è anche solo di tipo temporaneo.

Da qui, l'importanza dei prodotti, o più precisamente dei servizi, che garantiscono la fruizione di tali contenuti e la connettività ad Internet ad alta velocità, garantita da parte delle telco mediante le loro infrastrutture di rete. E' proprio la natura dei servizi e il bisogno dei consumatori che richiedono una complementarietà dei servizi forniti, dal *broadband* per la ricezione e la trasmissione di dati inviati e ricevuti in maniera simultanea in una quantità piuttosto elevata, all'abbonamento per la fruizione dei contenuti audiovisivi. Beni che precedentemente non erano considerati complementari, ora devono necessariamente essere considerati tali e sono obbligati all'adeguamento verso la convergenza del settore delle telecomunicazioni, media e tecnologico.

Per stare al passo con la concorrenza, anche le editorie hanno iniziato da qualche anno ormai, ad incorporare all'interno della loro offerta, strategie di digital media, includendo versioni dei quotidiani visibili dal web, giornali e riviste, incrementando i

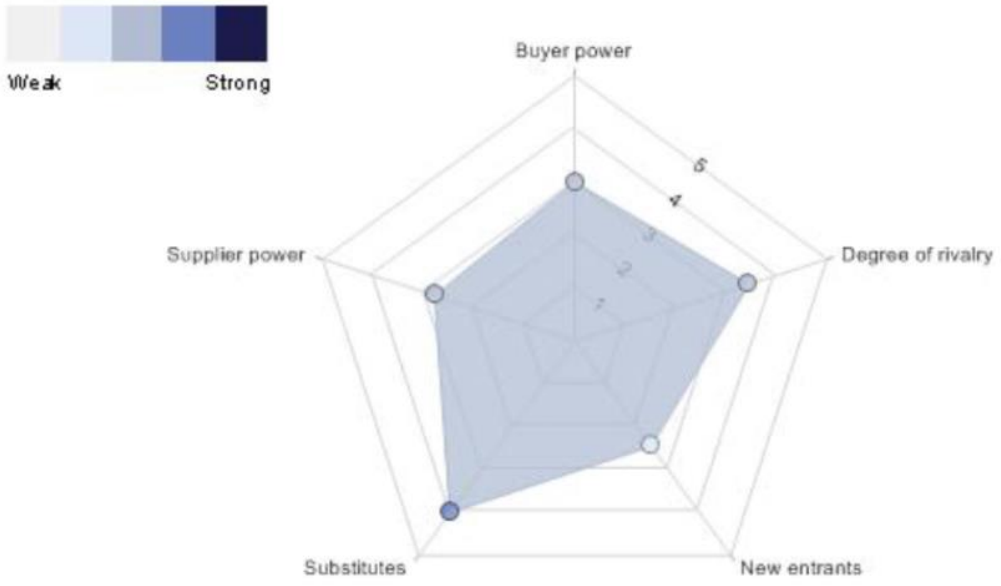
ricavi mediante le pubblicità e gli abbonamenti. Per di più, una grande fetta di nuove pubblicazioni, compresi libri e best seller, vengono rilasciati sotto forma di *e-books*, preferiti dai lettori 2.0. Per i motivi appena citati, possiamo dire che la minaccia dei prodotti sostituti è cospicua, in tutti i segmenti del media.

Nel paesaggio dei media, l'intensità della concorrenza, a causa dell'ampiezza del settore, presenta una elevata numerosità, e ciò tende, per certi versi, a limitare la concorrenza. Per quanto riguarda i player operanti nel settore dei media, questi tipicamente sono rappresentati da grandi gruppi che spesso presentano un forte grado di internalizzazione, sebbene siano presenti anche piccoli player, dispersi lungo i diversi segmenti, che attuano strategie di focalizzazione indirizzate verso un target di nicchia. Così, i grandi gruppi tendono ad intensificare la competitività come accade nello scenario italiano, in cui sono presenti tre grandi player che detengono le più ampie quote di mercato che sfruttano in maniera intensiva le economie di scala e di efficienza.

Tuttavia, il numero di aziende operanti è molto diverso tra i diversi comparti, con coinvolgimenti di industry differenti quali le telco, che spesso offrono servizi di *cable Tv* lungo la loro banda, insieme ai servizi di telefonia, o società cinematografiche che operano nel settore consumer dell'elettronica. Questi grandi gruppi diversificati, che concretamente detengono un portafoglio di business molto ampio, ed operano trasversalmente all'interno del settore in esame, tendono ad incrementare la rivalità, sebbene la similarità degli operatori dissipi la competitività.

La figura sottostante rappresenta i valori relativi alle cinque forze summenzionate (i concorrenti diretti, i clienti, i fornitori, i nuovi entranti, ed i produttori di beni sostitutivi), che determinano la struttura del settore dei media e che influenzano la redditività, poiché più forti sono queste forze, e minore è la capacità delle imprese già esistenti di incrementare i prezzi ed aumentare i margini.

Figura 4. Modello delle cinque forze competitive di Poter.



Fonte: Marketline

I tre più grandi player che guidano il settore e che operano nel panorama italiano sono la Havas SA, RCS MediaGroup S.p.a. e la Sony Corporation, con ricavi rispettivamente pari a 2,475.1- 1,697.9 -77,557.8 milioni di dollari nel 2014.[40]

Infine, in merito all’analisi del settore dei media, possiamo evidenziare un trend in declino del 2,6% nel 2014, rispetto all’anno precedente. Le previsioni suggeriscono una riduzione dell’8,9% del valore, per l’anno 2019. Inoltre, i dati evidenziano che il settore legato ai *broadcast* e alla TV via cavo in Italia, conta per il 46,7% del valore dell’intera industry, la quale incide sul panorama europeo per l’8.2%

2.3.Il settore della pay Tv in Italia

All’interno del settore dei media, un segmento di elevata rilevanza, principalmente per i casi empirici che verranno analizzati in seguito, è quello delle pay TV. Le pay TV, forniscono un servizio di tipo lineare ad accesso condizionato, ciò vuol dire che tale accesso è garantito soltanto nella fase successiva rispetto al pagamento di un corrispettivo in denaro, il quale è rappresentato dall’abbonamento A differenza della tv FTA, tale servizio viene finanziato non unicamente dagli inserzionisti pubblicitari,

40 Fonte: Marketline

ma anche dall'abbonamento che viene corrisposto solitamente ogni mese da parte degli abbonati.

Focalizzandoci sul mercato italiano, ai fini dell'analisi in oggetto, la pay TV trova la sua nascita nel 1990 su frequenze analogiche terrestri con Tele+, prima piattaforma televisiva commerciale a pagamento. In particolar modo, tale nascita è dovuta all'approvazione della Legge n 223 del 6 agosto 1990[41], la cosiddetta legge Mammì, emanata in applicazione della direttiva comunitaria n.552 del 1989 della Comunità Economica Europea (CEE)[42], la quale riformò il sistema radiotelevisivo italiano.

Nel 1996, nonostante lo sviluppo di nuove infrastrutture che consentono a Tele+ di operare anche su satellitare, la pay TV è costretta a vendere i propri asset al gruppo francese Canal+, poiché non è in grado di raggiungere il *break even point*. Il gruppo francese accoglie dunque la sfida di risollevare la situazione economica dell'azienda, che presentava perdite ingenti.

Nel 1997 Telecom Italia avvia sulla propria infrastruttura via cavo la distribuzione di *Stream Tv* che dall'anno successivo è anche su satellite in quanto l'infrastruttura via cavo, realizzata nell'ambito del progetto Socrate, risulta ormai superata.

A partire dall'anno successivo, nel 1999, il gruppo detenuto dal magnate australiano Rupert Murdoch inizia ad acquisire quote di *Stream Tv* fino ad arrivare negli anni 2000 a possedere il 50% della proprietà della società (la restante parte è detenuta, invece, da Telecom Italia che aveva come obiettivo futuro la totale vendita delle quote).

In quello stesso anno la crisi che ha colpito l'allora gruppo *Vivendi Universal* (società francese attiva nel settore dei media), proprietario di Canal+, ha costretto il gruppo francese a mettere in vendita gli asset di Tele+, i quali eraso stato acquisiti soltanto dieci anni prima.

Come è possibile notare dalla storia del settore italiano delle pay TV sin dagli anni 90 fino ai giorni nostri, abbiamo assistito ad un elevato numero di concentrazioni. L'AGCOM, difatti, dichiara nella sua Relazione che "Gli assetti della televisione in chiaro e quella a pagamento manifestano, in entrambi i casi, una situazione di elevata concentrazione"[43]

41 http://www.camera.it/_bicamerali/rai/norme/l223-90.htm
42 http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/recuperi/Comunicazioni/Direttiva_89-552-CEE.pdf
43 AGCOM

Uno dei fattori che ha causato quest'elevato numero di concentrazioni e questa necessità da parte delle imprese di vendere i propri asset è proprio la sequenza di sviluppo inefficiente in quanto all'interno del territorio nazionale lo sviluppo tecnologico è avvenuto prima tramite la diffusione satellitare e successivamente, con il progetto Socrate, tramite cavo.

Alla fine *News Corporation* del 2002 porta a termine l'acquisizione dal gruppo francese *Vivendi Universal de*gli asset di *Tele+*, per un valore di 908,75 milioni di dollari (di cui metà erano rappresentati dall'indebitamento della tv pay e l'altra metà dal pagamento delle azioni dell'azienda). Nel 2003, *News Corporation* porta a termine l'acquisizione di *Stream tv* e prosegue con una fusione strategica con l'appena acquisita Tele+. Dopo aver ottenuto le autorizzazioni da parte della Commissione Europea, mediante il sopracitato processo di fusione tra *Stream Tv* e *Tele+*, nasce *Sky Italia Srl.* Questa operazione segna il passaggio nel contesto italiano delle pay TV da un duopolio ad un monopolio.

Difatti, tali acquisizioni portano il settore delle pay TV ad essere molto concentrato (in linea con il trend generale del settore dei media) perciò si è sentita la necessità dell'intervento della Commissione Europea che da un lato accetta tali fusioni mentre dall'altro ha imposto dei vincoli alla nuova società costituita (Sky Italia). Al fine di non limitare la concorrenza all'interno del mercato pay, la Commissione europea vincola fino a gennaio 2013 Sky Italia all'ingresso sulle frequenze digitali. Se da una determinata prospettiva questo vincolo andava a limitare le azioni di Murdoch, dall'altro incentivava la creazione di ulteriori emittenti a pagamento all'interno del mercato.

Nasce così, nel 2005 Mediaset Premium, una *pay-per-view* che trasmette sulle frequenze del digitale terrestre. Tre anni dopo Mediaset Premium diventa anche pay *TV,* con un pacchetto di canali lineari, rispettando perciò tutte le caratteristiche del settore. Negli anni successivi alla costituzione di Mediaset Premium sono state create ulteriori televisioni a pagamento con una diffusione meno capillare, quali:

- Alice Home TV (servizio fornito da Telecom Italia Media)
- Infostrada TV
- Fastweb TV
- Europa 7

Nonostante l'intervento della Commissione europea, è possibile notare come tale omogeneità del mercato registra un indice di concentrazione HHI pari a 6778. Senza entrare nel merito del calcolo di tale indice, è sufficiente dire che il massimo valore teorico è pari a 10.000 e che, inoltre, un mercato con un valore intorno ai 2500 indica un'elevata omogeneità al suo interno. È possibile infatti dire che Sky Italia ha una quota di ricavi pari all'80,2%, Mediaset Premium detiene una quota di ricavi pari a 18,60% mentre le restanti pay TV sopracitate detengono solamente l'1,2% dei ricavi nel segmento pay.

2.3.1. I contenuti della pay *TV*

Dal momento della nascita delle pay TV, i loro contenuti hanno riguardato in maniera preponderante il calcio ed i film. Le diverse piattaforme, infatti, hanno da sempre puntato sui contenuti esclusivi, o *premium*, per fronteggiare la concorrenza ed accaparrarsi quote di mercato sempre più ampie all'interno di uno scacchiere destinato ad aumentare fortemente le sue dimensioni. Gli strumenti primari mediante i quali le due aziende leader del settore cercano di raggiungere i loro obiettivi finali sono:

- qualità dei contenuti;
- facilità di accesso all'offerta con una nuova piattaforma tecnologica;
- piattaforma online di primo ordine;
- capacità di allineamento rispetto ai trend (costumer oriented)

Infatti, un classico esempio è rappresentato dall'obiettivo finale che si è predisposto Mediaset Premium, che si riassume in :
"Contenuti unici e divertenti, tecnologia innovativa e facile da utilizzare ed, infine, offerta premium online di ott usufruibile in maniera smart".
Da una ricerca di mercato emerge che il motivo principale che spinge i telespettatori a sottoscrivere un abbonamento è che su quella pay TV siano disponibili programmazioni di grandi eventi sportivi nell'anno. In particolare, emerge una predilezione per il calcio, ed in generale per gli eventi sportivi quali la Serie A, la Champions League, i campionati europei UEFA, che superano anche le trasmissioni

di intrattenimento più popolari del momento. A seguire, l'interesse poggia sui contenuti esclusivi di serie Tv, fiction, cinema e format.

Tuttavia, i margini di ricavo dello sport presentano dei valori piuttosto bassi (spesso anche negativi) poiché l'esclusività dell'evento sportivo rende onerosa l'acquisizione del diritto alla sua trasmissione, per cui le aziende attuano delle strategie di bundling[44], vincolando il cliente interessato al pacchetto specifico (ad es. pacchetto sport), all'acquisto di ulteriori pacchetti (tipo il *basic* ed il *cinema*), che consentono all'organizzazione di registrare margini superiori rispetto alle aspettative. In particolar modo, Sky registra un margine sul contenuto *basic* superiori al 60%, e sul contenuto cinema pari al 75%, a fronte del 10% per il contenuto sportivo[45].In tal modo, le aziende sono in grado di rientrare negli investimenti sui pacchetti più onerosi tramite il principio di compensazione dei ricavi generati dalle offerte più redditizie.

Oltre alla strategia implementata da parte delle aziende di questo settore che è sicuramente *costumer oriented*, un elemento rilevante per le aziende è la valutazione relativa alla convenienza sull'acquisto di determinati pacchetti, in quanto sono state rilevate dal 1981 fino ai primi anni degli anni duemila, tre fasi inflattive sui diritti di trasmissione dei contenuti calcistici:

- la prima fase ha inizio nel 1981, quando l'accordo pattuito tra la Lega Calcio e la Rai, che in quegli anni deteneva il monopolio per la trasmissione dei contenuti calcistici, si conclude ad un costo di 5,8 miliardi di lire[46];
- la seconda fase si ha con l'introduzione della pay TV nel 1993, in cui *Tele+*, acquista per un ammontare pari a 44,8 miliardi di lire il diritto alla trasmissione del campionato di serie A e di serie B;
- la terza fase vede un ulteriore aumento dei diritti calcistici causata principalmente dall'ingresso di Mediaset nel contesto delle tv a pagamento.

44 Bundling: raggruppamenti di prodotti collegati tra loro e meccanismo capace di incidere sul prezzo permettendo di raccogliere un surplus aggiuntivo dal cliente-consumatore
45 Fonte: sito ufficiale di NOMURA
46 La società di calcio del 2000: dal marketing alla quotazione in borsa. Giorgio Falsani, Enrico Flavio Giangreco. Rubbettino. 2001. Pag 187

La competizione all'interno di questo segmento, opera anche dal punto di vista qualitativo del servizio offerto al cliente. Con l'avvento dell'alta risoluzione, le aziende devono essere in grado di offrire contenuti in High-Definition, ossia di garantire standard televisivi di un livello qualitativo dell'immagine superiore, e di far vivere al telespettatore un'esperienza di visione unica e coinvolgente con colori vivaci e immagini profonde, dettagliate e realistiche. I limiti fisici presenti sulla piattaforma di trasmissione legata al digitale terrestre, riguardanti in particolar modo la fornitura dei canali in alta definizione, hanno portato una delle aziende leader nel settore a trovare un diversivo per fronteggiare la competizione con Sky. Difatti, mediante la trasmissione con satellitare, i sopracitati limiti infrastrutturali vengono meno e tale situazione genera un forte vantaggio competitivo che dà alla società di Murdoch la possibilità di fruire di un ventaglio di canali in *HD* decisamente superiore. Difatti, vi è una forte discrepanza tra i canali offerti in HD da parte di Sky, 66 canali, ed il numero esiguo di Mediaset Premium che offre soltanto 4 canali. Poiché "il progresso non dorme mai", il miglioramento delle tecnologie ha portato all'evoluzione dall'HD verso una risoluzione ancor più elevata, la cosiddetta *Super HD*, che verrà probabilmente superata da una qualità superiore, *4K Resolution*, presente ad oggi soltanto su piattaforma online.

2.4. Concorrenza con gli OTT: l'alba degli Over the Top

"*Over-the-top* è il termine utilizzato per definire la distribuzione di contenuti, *web-based*, tramite connessione a banda larga su reti aperte, accessibili attraverso una molteplicità di *devices*."[47]

Gli *Over-the-Top (*d'ora in poi OTT), ovverosia servizi offerti che si limitano ad appoggiarsi alle reti IP, il che li colloca "sopra la rete", sono operatori che mediante l'utilizzo della rete Internet, forniscono e distribuiscono contenuti (prevalentemente video) e applicazioni di qualità. Queste aziende non dispongono di una infrastruttura di proprietà, e da ciò deriva il loro nome, poiché hanno la caratteristica di operare al di sopra della rete. Gli *OTT* hanno il forte vantaggio di non dover sopportare l'onere relativo alla trasmissione e alla gestione della rete (impegno rilevante per le trasmittenti tradizionali che operano mediante il digitale o il satellite). Gli *OTT* sono

47Definizione sul Sito ufficiale AGCOM

indirizzati ad un pubblico molto ampio, di matrice globale, il quale può accedere facilmente ai contenuti mediante l'utilizzo di un *device* (pc, tablet, smartphone e perfino tv) che sia dotato di una connessione a banda larga.

In Italia, gli assetti che fino ad ora si sono consolidati, e che riguardano principalmente Internet, le IPtv e la *network neutrality* (che garantisce la fruizione di qualsiasi tipologia di contenuto senza alcuna restrizione sui dispositivi connessi ad una rete a banda larga), sono stati messi a duro rischio dalla nascita degli *OTT*. [48]

In particolar modo, il settore delle telecomunicazioni, con i loro grandi player, ed i fornitori di contenuti *OTT*, hanno modificato l'arena competitiva in cui operano anche i media, cambiando radicalmente le regole del mercato.

Sin dall'inizio degli anni '90, il processo di convergenza che vede protagoniste il mondo dell'informatica e delle telecomunicazioni (settore che verrà analizzato nel successivo paragrafo) ha confermato le ipotesi di Schumpeter in merito alle *disruptive innovation*, che considerano l'innovazione, una "distruzione creatrice"[49]. La conferma di tale affermazione la troviamo proprio nella nascita degli *OTT*, che hanno puntato sull'innovazione del mercato effettuando una vera e propria rottura, offrendo un nuovo servizio che sfrutta a pieno i paradigmi del nuovo millennio tra cui la banda larga, le logiche multiscreen e multitasking, l'interattività, la digitalizzazione, l'interconnessione e l'utente globale, e che modifica radicalmente l'architettura delle reti delle telco, separando il servizio offerto dal trasporto dei dati, creando numerosi servizi differenziati.

La diffusione degli *OTT* si registra con la forte espansione della telefonia mobile per le società di telecomunicazioni, le quali, tuttavia, sono state molto lente nel recepire la portata di tale sviluppo, e non si sono predisposte all'evoluzione che la forte diffusione degli *OTT* avrebbe portato. Ciò, ha portato ai grandi player delle telecomunicazioni a registrare margini di profitto sulla connettività molto bassi, dovuto anche alla liberalizzazione del settore delle telecomunicazioni, avvenuta con la nascita di Telecom Italia negli anni '90. Questo avvenimento si è tradotto in una bassa predisposizione verso gli investimenti sulla rete, nonostante l'enorme scambio e diffusione di traffico IP presente in quegli anni. Questa situazione ha portato gli

48 The Net Neutrality Debate: Twenty Five Years after United States v. AT&T and 120 Years after the Act to Regulate Commerce

49 Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT e Telco nel panorama ICT, Guido Vannucchi. Nov 2015

operatori di *OTT* e le telco, a trovarsi molto spesso all'interno di un campo di battaglia aspro, in cui gli *OTT* si limitano a considerare le telco come fornitori di connettività, i quali consentono di aumentare la visibilità ed incrementare il numero di clienti. Vogliono assicurarsi livelli qualitativi elevati, per cui il traffico dati richiesto nei confronti delle telco mette queste ultime spesso in difficoltà. In particolare, tale esigenza deriva dalla necessità di garantire contenuti ad alto tasso qualitativo, richiesta che spesso nemmeno i grandi player riescono a soddisfare. Dall'altro lato, troviamo le imprese di telecomunicazione, che riconoscono negli *OTT* il merito di aver incrementato considerevolmente la quantità di traffico internet e le richieste di accesso alle reti, impossessandosi tuttavia della fetta più grande in termini di profitti. Altre volte, le telco hanno riscontrato negli *OTT* dei veri e propri concorrenti, poiché spesso forniscono servizi di TLC molto innovativi, che vengono utilizzati dai clienti finali e preferiti a quelli offerti rispetto telco stesse.

Gli *OTT*, hanno saputo usufruire negli anni di uno spazio che ha avuto origine grazie ad Internet e che ha una portata globale e che, mediante l'utilizzo della rete e l'appoggio sulle infrastrutture presenti, hanno trovato un posizionamento strategico nell'era della digitalizzazione, in grado di generare profitti enormi provenienti sia dalle pubblicità on line che dalla sottoscrizione di abbonamenti per la fruizione di contenuti premium o di applicazioni totalmente a pagamento quali giochi, musica, ed altro ancora.

La vastità dei servizi offerti, che vanno dalla messaggistica ai social network, ai film, video in streaming, videogiochi e via dicendo, non consente di fornire una definizione puntuale di *OTT* che li va a collocare all'interno di un perimetro privo di confini ed in continua trasformazione.

La diffusione di questi nuovi operatori, in Italia, genera una forte rottura degli equilibri anche (e soprattutto) nel settore dei media e molta preoccupazione per i produttori italiani, i quali sentono la minaccia di operatori che hanno avuto un forte impatto sui consumatori in tutto il mondo, come nel caso di Netflix, la cui analisi verrà approfondita nel successivo capitolo. Le potenzialità di questi operatori consentono di creare un mercato sempre più orientato verso i bisogni e le esigenze dei consumatori, che richiedono una fruizione senza vincoli né di tempo, né di luogo e né di strumenti. Come già anticipato, i contenuti audiovisivi, nello specifico l'elevata fruizione da parte dei consumatori di video online, hanno fornito ai nuovi

operatori *OTT* delle occasioni che li hanno collocati in una posizione strategica all'interno dell'arena competitiva, con un vantaggio competitivo rilevante. I consumatori possono usufruire dei contenuti audiovisivi online sia mediante gli *OTT* che l'Internet Protocol Television. La differenza principale sta nel fatto che i primi godono di una piattaforma *open Internet*, mediante l'utilizzo di reti non proprietarie che in una situazione di neutralità della rete garantiscono un *best effort* sulla qualità e continuità del servizio. Dall'altro lato, invece, la distribuzione avviene su reti proprietarie, ad esempio da parte delle telco, mediante una infrastruttura che consente il flusso di dati in maniera continuativa.

Gli operatori *OTT* hanno superato abbondantemente le potenzialità delle tv sia FTA che pay, e il comportamento dei consumatori, guidato da stili di consumo *binge watching*, secondi i quali i programmi vengono guardati per un lasso di tempo superiore al consueto facendo una vera e propria maratona di episodi. Un altro elemento che rende questi operatori così temibili e incidenti sul mercato è la possibilità di usufruire dei servizi da loro offerti non soltanto dal computer (il cui utilizzo registra addirittura tassi di decrescita rispetto ai tradizionali trend), ma da qualsiasi *device*, condizionando l'implementazione di nuove strategie e modelli di business da parte delle imprese che devono adoperarsi per adattarsi alle nuove offerte di servizi e agli sviluppi in termini di stili di consumo, che hanno allontanato i consumatori dalla linearità tipica dei *broacaster*. In particolare, sono le dinamiche di mercato attuali che richiedono un immediato adeguamento da parte degli operatori poiché, nel panorama televisivo in particolare, i ricavi tradizionali sono in caduta libera e le imprese necessitano di manifestare la propria abilità di adattamento rispetto alle nuove esigenze di mercato per restare in vita. Gli operatori *OTT*, oltre ad essere operatori in continua evoluzione, sfidano anche il panorama televisivo. In particolare, l'impatto sulla tv in chiaro emerge in riferimento alla concorrenza sul mercato pubblicitario, poiché *l'advertising on the web* è in continuo aumento ed è ricorrente la concentrazione delle risorse sugli operatori globali come nel caso di Google.

Nei confronti delle pay TV la concorrenza avviene principalmente sul prezzo, poiché, come detto poc'anzi, gli *OTT* hanno un vantaggio particolare, che si manifesta nella struttura dei costi. Infatti, i costi relativi ai diritti sportivi e alla distribuzione, o ancora all'infrastruttura stessa, sono pressoché assenti. Competono

con le pay TV anche dal punto di vista dei contenuti, in quanto gli *OTT*, che hanno un'estensione globale, garantiscono la distribuzione di contenuti dell'industria cinematografica e delle fiction, il che pone questi due segmenti in forte competizione nello scenario dei contenuti premium. A tal proposito, le pay TV, son costrette a trasformare la loro strategia ed innovare continuamente l'offerta. Ciò viene fatto solitamente in due modi:

1) offrendo un pacchetto di prodotti ad un prezzo conveniente, rendendo il prodotto maggiormente accattivante per i telespettatori → strategia che prende il nome di bundling [50]. Tale strategia dovrebbe essere effettuata nella modalità multiscreen e consentirebbe un aumento del numero di abbonati e una maggior fidelizzazione con il cliente, fermo restando il rischio di non coprire totalmente i costi;
2) attuare una strategia unbundling[51], tramite la quale l'impresa propone due tipologie di offerte, da sottoscrivere separatamente, o di pacchetti pay TV o di offerte *OTT*. Il rischio, a tal proposito, resta la perdita di abbonati pay che, però, potenzialmente si riconvertono *all'OTT*, conducendo l'impresa verso il fenomeno della *cannibalizzazione*. Ma, poiché ad un elevato rischio corrisponde un maggior vantaggio, in tal caso, tale vantaggio si manifesta sottoforma di un incremento nelle fonti di reddito.

Le tv a pagamento, inoltre, per potere affrontare questa nuova sfida, hanno la possibilità di concludere accordi con servizi offerti da settori differenti, tipo la telefonia, offrendo servizi *quad-play o quadruple play*, che integrano il mobile, il fisso, internet e la televisione all'interno di uno stesso pacchetto

Dunque, possiamo concludere che l'entrata degli *OTT* all'interno del segmento audiovisivo ha messo in crisi il business model delle emittenti tradizionali e le strategie già implementate, le quali devono moltiplicare le loro abilità digitali rischiando di non stare al passo con le tendenze dello scenario attuale, il quale esige aggiustamenti costanti e maggior personalizzazione dell'offerta audiovisiva.[52] Ne

50 Optimal bundling strategy for digital information goods: network delivery of articles and subscriptions. John Chung-Chuang, Marvin A.Sirbu. 1999. (John & Chuang, 1999)
51 Con Unbundling si intende l'accesso, da parte di un operatore telefonico, alle infrastrutture di un altro operatore per offrire all'utente servizi propri
52 Gli OTT e il settore audiovisivo. Scaglioni C. 2015

consegue, tuttavia, che non esiste un modello unico o ideale da perseguire e ogni operatore effettua il proprio posizionamento cercando di contrastare i nuovi entranti, come le nuove piattaforme web sopracitate, quali Netflix ed Amazon play, le cui strategie verranno approfondite nel capitolo seguente.

2.5.Il settore delle telecomunicazioni e l'incidenza degli OTT

Si può far corrispondere la nascita delle telecomunicazioni con l'invenzione della radio nel 1885, in cui per la prima volta, un inventore bolognese riuscì a trasmettere un segnale radio a distanza. Ad oggi, dopo 130 anni, con la rapida evoluzione della tecnologia applicata al mondo delle telecomunicazioni, non crea più scalpore la trasmissione di dati per soli 2 km di distanza, dal momento che con un semplice click, le distanze ricoperte sono approssimabili all'intera superficie del globo terrestre, ciò facilita la comunicazione tra individui che in passato, per le enormi distanze geografiche, non avrebbero mai potuto interagire quotidianamente in maniera istantanea.

Il mercato delle telecomunicazioni è costituito dal segmento *wireline* e dal segmento *wireless*, linea fissa e mobile, fornendo all'utente principalmente tre tipologie di servizio:

- fonia, con trasferimento di dati vocali real time;
- audiovideo real time;
- trasferimento dati .

Ulteriore distinzione può essere fatta in base agli utenti destinatari di una trasmissione, che possono essere *unicast, multicast e broadcast.* I primi sono caratterizzati dal trasferimento di informazioni *point-to-point*, come nel caso della fonia; il secondo prevede una comunicazione da un utente ad una moltitudine di destinatari *point-to-multipoint,* ad esempio la videoconferenza; ed infine, la trasmissione di informazioni nei confronti di tutti coloro che detengono l'autorizzazione alla ricezione di un determinato servizio, come la televisione e la radio.

Il settore delle telecomunicazioni, in Europa, è suddiviso in frontiere nazionali che frenano gli investimenti nelle nuove reti, rendendolo inefficiente. Questa

segmentazione ha ostacolato i player nella affermazione e nel consolidamento di un assetto organizzativo comune sul panorama internazionale. L'evoluzione dell'ecosistema richiede ai player europei, un elevato tasso di innovazione, che non è sostenibile dagli attori operanti nel settore europeo delle telecomunicazioni. Situazione completamente opposta è quella degli Usa, in cui gli operatori via cavo, suddivisi su larga parte del territorio nazionale, hanno iniziato a fornire offerte di broadband su rete fissa che hanno generato condizioni per un rapido sviluppo di tali offerte. L'evoluzione di tali operatori in fornitori di connettività, ha dunque creato le condizioni per una forte competizione tra le telco e le *cable companies*. Questa situazione ha favorito gli investimenti nelle infrastrutture, ed un aumento dei prezzi per l'accesso a tali offerte, per garantirsi un ritorno sugli elevati investimenti in un lasso di tempo ridotto. In Europa, invece, la mancata competizione tra le telco e le *cable companies*, ha portato ad un basso livello di investimenti, oltre che all'intervento della Commissione Europea e dei governi in materia di telecomunicazioni per assicurare l'accesso alle reti per favorire la concorrenza nel mercato *retail*. Di conseguenza, la politica dei prezzi in Europa, risulta opposta rispetto a quella del nuovo continente, con prezzi decisamente più sostenuti, che danno priorità alle esigenze e alle condizioni dell'utente finale.

La frammentazione sopracitata dà origine ad un sotto investimento nelle infrastrutture di rete e all'assenza di un mercato unico europeo, il che alza barriere all'ingresso nei confronti dei *new comers* e delle compagnie che vogliono operare oltre i limiti nazionali; la causa di tale segmentazione è conseguenza anche delle diverse politiche di regolamentazione di ogni paese membro. L'Unione Europea, nel 2002, è stata protagonista della liberalizzazione nei mercati nazionali delle telecomunicazioni che fino ad allora operavano in un regime di monopolio. Tale liberalizzazione ha favorito una rilevante riduzione dei prezzi per le connessioni broadband, attraendo il consumatore all'attivazione di servizi con banda larga. L'impatto si è manifestato all'interno dei singoli confini nazionali, senza favorire l'unificazione dei mercati, in quanto le politiche rimangono differenziate da paese a paese, e non sono integrate tra di loro pur essendo conformi alle direttive europee.

In Italia, fino al 2014, il segmento delle telecomunicazioni ha generato ricavi pari al 2% del PIL (34 miliardi di euro)[53]. Si tratta di valori significativi, che però sono in

53 Elaborazione dell'Autorità su dati Istat

forte declino. Infatti, i ricavi che derivano dai servizi tradizionali come la fonia e gli sms, e che fino a pochi anni fa governavano il mercato, hanno risentito della concorrenza con le applicazioni di messaggistica e di comunicazione, effettuando un'evoluzione da traffico voce a traffico dati, molto meno profittevoli. Nel 2014, gli operatori di telecomunicazioni hanno registrato perdite per 2,5 miliardi di euro, ossia il 7% rispetto all'anno precedente. Il calo più ampio, è imputabile al mercato mobile, pari a 1,7 miliardi di euro.

Nel contesto italiano, possiamo individuare tre principali attori che si suddividono l'intero mercato. Essi sono i seguenti:

- Telecom Italia, con una quota di mercato pari al 38,6%
- Vodafone Italia, con 25,7%
- Wind, con 19,5 %[54]

*Il restante 16,2% è suddiviso tra operatori di telecomunicazioni minori.

Questi player nazionali, stanno cercando di sostenere i bassi margini e l'elevata concorrenza, realizzando sinergie strategiche, finanziarie ed industriali, in un ambiente in cui la crescita organica è ricercata anche da questi colossi.

In questa sede si analizza in particolar modo il ruolo dei servizi di telecomunicazioni, in merito al fenomeno degli *OTT*, e alla metamorfosi che coinvolge questo segmento, con possibili rischi di destabilizzazione dell'ecosistema. La pervasività delle reti di ultima generazione ha indotto le telco ad assumere un ruolo di fornitura di connessione di prima linea, tenendo conto del fatto che il traffico IP viene effettuato oggi prevalentemente da parte dei cosiddetti *HyperGiants*, i grandi player *dell'OTT*, e che tende ad attraversare differenti nodi di interconnessione, tra cui quelli le telco, prima di raggiungere l'utente finale. Nuovi modelli possono essere creati tra gli *OTT* e le telco, principalmente a causa della caratterizzazione del traffico IP non soltanto come "volume" ma come "valore" commerciale, in base alla tipologia del traffico.

54 Fonte: MARKETLINE. Telecommunication Services in Italy

2.6. Il contesto italiano e l'ecosistema digitale: la convergenza

"Il sistema delle comunicazioni si configura oggi come un ecosistema digitale, definito dall'insieme dei soggetti che producono, consumano e scambiano informazioni all'interno dello spazio delimitato dalle tecniche digitali"[55].

Tale ecosistema digitale, nasce dalla convergenza ed integrazione tra l'industria dei media e le reti di telecomunicazioni con protocollo IP. L'esplosione dell'ecosistema digitale, insieme all'incremento della domanda, specialmente con l'utilizzo di *device* che richiedono la banda larga ed, inoltre con servizi come video e giochi, aumentano la pressione sul settore per accrescere la disponibilità e la qualità della connessione a banda larga, di cui necessitano i nuovi strumenti per la trasmissione e la ricezione di una quantità di dati elevata ad una velocità superiore rispetto ai sistemi di telecomunicazione precedenti, senza dover attendere tempi interminabili ed evitando addirittura il blocco del sistema dovuto ad un sovraccarico di musica, video ed altri file. Difatti, secondo le stime del settore, ci sono all'incirca due miliardi di smartphone in circolazione e il numero di dispositivi mobili collegati supera già la popolazione mondiale.

Oggigiorno, tutto l'insieme delle aziende ha a che fare con la sfida del cambiamento e dell'innovazione, e così anche l'industria dei media. L'impatto della recessione a livello globale sta per essere sostituito da una ripresa della spesa nei media da parte del consumer, e le imprese cercano di creare modelli di business che danno ai consumatori esattamente ciò che vogliono. La rottura del panorama tradizionale dei media è caratterizzata principalmente dall'innovazione tecnologica e dalla modalità attraverso cui l'utente abbraccia ed è travolto da tale innovazione. La proprietà di tecnologie, dunque, mediante le quali usufruire dei nuovi servizi, come ad esempio il televisore, gli smartphone ed i tablet, si afferma sempre più sullo scenario attuale, ed aumenta la sua presenza nei mercati nazionali e domestici (e soprattutto, elemento di notevole rilevanza, il costo di tale proprietà tende a diminuire).

I clienti del settore dei media, in particolare dell'industria dell'audiovisivo e della radiodiffusione, completato lo *swtich* al digitale terrestre (portato a termine in Italia il 4 luglio 2012[56] con il totale spegnimento del segnale analogico), sono stati coinvolti profondamente all'interno di un processo che ha portato a forti modifiche della loro

55 La Catena Del Valore E I Modelli Di Business Dell'ecosistema Digitale. 2013. Agcom
56 Dati AGCOM

"dieta dei consumi dei media". Tale accadimento, è stato provocato principalmente dal progresso tecnologico che ha inciso in maniera irrimediabile nell'intero comparto della comunicazione, e da eventi che coinvolgono non soltanto il settore dei media, ma anche l'industria delle telecomunicazioni.

Entrambi i settori appena citati sono entrati in un'arena competitiva in continua evoluzione, il che li porta ad essere sia rivali che fedeli alleati. Basti pensare all'elemento tradizionale che fino a pochi anni fa ha rappresentato l'entrata economica principale per le telco, la voce. Oggi le chiamate vocali non detengono più il primato e vengono surclassate dal traffico dati, il che pone le telco in forte concorrenza con gli *OTT*. Nello specifico, gli utenti individuano principalmente la loro linea broadband per servizi internet, che non sempre sono erogati da telco poiché possono essere forniti anche da parte di aziende multinazionali.

La digitalizzazione dei contenuti, la diffusione degli smart-*device*, l'estensione dell' *internet protocol*, lo sviluppo della banda larga, l'elevata connettività tra i *device*, l'utilizzo di social media e l'accesso ad Internet da parte di una platea sempre maggiore, che richiede contenuti audiovisivi sempre più conformi alle loro esigenze non soltanto in luoghi specifici, ma anche in tempistiche sempre più ridotte, contribuiscono a modificare integralmente l'architettura dei mercati e la *value chain* dell'industria della comunicazione. In particolare, la logica di comunicazione interattiva e personalizzata porta gli spettatori a voler usufruire di contenuti speciali *everywhere and everytime*, i quali modificano radicalmente la catena del valore del comparto dei media. Il business model delle aziende di media subiscono un forte mutamento, in particolare si incrementa la competizione con le reti private rispetto alla televisione pubblica, le quali concorrono per la cattura dell'audience e per la sua conservazione, che ha portato ad una riduzione della quantità di trasmissioni *free to air*.

A tal proposito, sono da supporto le previsioni sui ricavi dei media per il 2019, secondo le quali la metà di tali ricavi arriverà dal digitale (il 47%) e la penetrazione mobile sfiorerà il 90%. L'industria dei media raggiungerà dunque i 34,8 miliardi di euro, con un trasso di crescita del 3,6% rispetto all'anno precedente, in cui la spesa dei clienti peserà 27,7 miliardi di euro. In particolare, a condurre la crescita saranno la classica tv e l'accesso ad internet, con un valore pari rispettivamente a 5,5 e 12,7 miliardi di euro.

L'AGCOM, ossia l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni che regola e garantisce una corretta competizione degli operatori sul mercato e un pluralismo nel settore dei mezzi di comunicazione di massa, telecomunicazioni ed editoria, all'interno del "Libro Bianco sui Contenuti" dichiara:

"Il digitale ha fissato i presupposti di una convergenza multimediale che, favorita dall'innovazione tecnologica, sta determinando profondi cambiamenti nel mondo dei contenuti. Questa trasformazione, è così radicale da coinvolgere non solo specifici elementi (fattori di produzione, relazioni economiche, modalità di consumo), ma l'intero sistema della comunicazione: strategie e modelli di business, assetti proprietari, scelte e modalità di consumo attuate dai fruitori, creazione e circolazione dei contenuti (quali contenuti per quali device). I settori indicati sono oggi attraversati da dinamiche innovative tanto profonde da prefigurare, al termine di una lunga e non lineare fase di transizione, un più generale e radicale cambiamento di paradigma anche a livello culturale.

Il fenomeno, che rappresenta il fattore dinamico e propulsivo di quel processo di innovazione tecnologica che prende il nome di convergenza, costituisce il più grande elemento di discontinuità rispetto al passato

La convergenza tecnologica ha annullato il precedente assetto del sistema dei media- strutturato per comparti distinti, sottoposti a discipline giuridiche diverse e organizzati in mercati autonomi, e basato sulla corrispondenza tra mezzi e contenuti/servizi, cioè sulla coincidenza tra il mezzo di trasmissione e il contenuto/servizio veicolato- e lo ha sostituito con ambienti digitali in grado di accogliere qualunque tipo di contenuto accessibile su una molteplicità di device.

La portata dirompente del fenomeno spinge ad assumere la digitalizzazione dei contenuti quale fattore primario del processo di convergenza e nuovo paradigma interpretativo del mutamento in atto nel sistema dei media."[57]

Si evince da tali parole la già menzionata convergenza, in particolar modo nel campo delle telecomunicazioni e del settore audiovisivo. E ancora:

"... il sistema della comunicazione presenta un assetto fluido, solo parzialmente definito. I cosiddetti "media tradizionali", ed in particolare i media elettronici radio e televisione, lungi dall'aver ceduto il campo ai cosiddetti "nuovi media" - Internet e

57 Libro Bianco sui Contenuti – AGCOM. Capitolo 1: La rivoluzione digitale. Pag 1

tecnologie di rete- sono impegnati in un profondo processo di "rimediazione"."[58]

Viene specificato, dunque, che tale *rimodellamento* fa sì che i media tradizionali seguano uno sviluppo che culminerà con un ri-posizionamento nel nuovo campo della comunicazione, formato dai media sia vecchi che nuovi.

All'interno del nuovo ecosistema in fase di convergenza la competizione si articola intorno al consumatore finale; in questo parterre eterogeneo di attori[59] le strategie implementate sono differenti tra di loro e l'obiettivo primario è divenire il principale punto di accesso per la fruizione dei contenuti. Conseguentemente, se la tradizionale filiera economico-produttiva dell'intero settore ICT, era lineare e sviluppata verticalmente su più livelli, ad oggi, con l'evoluzione del processo di convergenza, tutti gli attori, essendosi palesata un'opportunità di business alla base di tale filiera, tendono ad effettuare un cambiamento di rotta verso un servizio diretto nei confronti del cliente finale, rendendo così la filiera molto concentrata sulla distribuzione piuttosto che sulla produzione di contenuti, con gli attori eterogenei che concorrono dunque per la base cliente.

Le interfacce utente connesse all'IP si moltiplicano ed incrementano la loro funzione all'interno del sistema. Infatti, da mero strumento di consumo del servizio fornito, i dispositivi connessi alla rete diventano elementi attivi utili all'analisi delle preferenze del consumatore, non più analisi approssimativa e di massa, bensì puntuale e personalizzata sul singolo attore. Questo strumento consente al segmento advertising di sfruttare le potenzialità fornite dagli *OTT*, in quanto detentori di informazioni qualitativamente e quantitativamente privilegiate sulle abitudini e sulle propensioni del consumatore all'interno dell'intero ecosistema digitale.

Nasce così una piattaforma multimediale, in cui gli attori della filiera comunicano tra di loro, ed in particolare, l'utente interagisce con i fornitori dei contenuti, gli operatori di advertising, gli *app developer* e con tutti gli operatori che operano nel settore e che concorrono con i servizi offerti dai classici operatori.

Una posizione strategica è stata assunta dagli *OTT*, che si classificano come aggregatori di contenuto e di nuove piattaforme per la distribuzione dei servizi. Nella nuova filiera digitale, la ripartizione tra i costi e ricavi non è equilibrata, in quanto, gli *OTT*, per la loro struttura di costi già menzionata in precedenza, hanno un

58 Libro Bianco sui Contenuti – AGCOM. Capitolo 1: La rivoluzione digitale. Pag 1
59 The Dynamics of the Media and Content Sector: A Synthesis. Simon J.P., 2012. Pubblications Office of the European Union

vantaggio rispetto alle telco, fornitori della tecnologia, che non solo non creano direttamente offerte proprie (come avviene per i *broadcaster*), ma hanno una struttura di costo significativa a causa degli elevati investimenti sulle infrastrutture. [60]
Ad esacerbare questo stato di forte competizione che vede numerosi attori in un'arena competitiva aspra, la soluzione migliore sembra essere quella della differenziazione dell'offerta mediante la distribuzione di contenuti *premium*, oppure la collaborazione strategica tra grandi attori fino ad ora specializzati in ambiti differenti, che con l'evoluzione della convergenza, hanno assistito ad un avvicinamento dei loro ambiti di applicazione.
In questo nuovo ecosistema digitale non si sono ancora delineati dei disegni dominanti per il successo, per cui ad ora non è possibile individuare una strategia che comporti un vantaggio competitivo sugli altri attori del mercato. Il contesto dinamico che caratterizza tale ecosistema, costringe sia gli *incumbent* che i *new comers* a cercare continuamente un nuovo riposizionamento, che consenta loro la sopravvivenza sul mercato.
Si riportano di seguito le strategie adottate dagli operatori sino ad ora citati per l'adeguamento al processo di convergenza digitale[61].

- I *broadcaster* → la loro strategia è quella di diversificazione dell'offerta attraverso i contenuti, mediante le frequenze televisive, web tv ed Internet. In particolare le FTA uniscono servizi lineare e non lineari con diversi contenuti supplementari come i video in alta definizione, che programmi di approfondimento o di altro tipo. Forniscono, inoltre, offerte *on demand*, che in futuro potrebbero essere finanziate da piattaforme di commercio elettronico.
- Gli operatori di Tv a pagamento → garantiscono l'accesso a coloro che sottoscrivono un abbonamento di contenuti in esclusiva mediante Internet, sia in diretta streaming che *video on demand*.
- Le telco → propongono offerte *triple/quad-play* per competere con gli altri operatori. Tuttavia, sono i più danneggiati dalla convergenza in quanto vengono utilizzate le loro infrastrutture che permettono la navigazione e la

60 Over-the-Top: le nuove multinazionali del Web. La virtualizzazione della delocalizzazione. Scaglioni C., 2013
61 Economia dei Media. Richeri G. Laterza. 2012

trasmissione di dati di alta qualità, costrette a fare accordi con i nuovi attori digitali, registrando tuttavia margini troppo esigui.

- Gli operatori Over-the-Top → rappresentano le nuove multinazionali del Web che introducono nuovi business model della distribuzione e fruizione di streaming, *video on demand* e download. La fonte di redditività principale è l'advertising e il numero di utenti che sottoscrivono abbonamenti di diversa tipologia per fruire di contenuti premium.
- I produttori di *device* svolgono la funzione di intermediazione tra i produttori di contenuti e gli utenti finali. Stabiliscono contratti commerciali e sono i principali protagonisti della trasformazione della filiera digitale.

Le strategie delle aziende del mondo dei media, analizzate nel successivo capitolo, si basano principalmente sul diverso ruolo che hanno assunto nel contesto odierno: le pay TV vedono i propri pacchetti tradizionali vacillare davanti ai recenti sviluppi di piattaforme di servizi *on demand*, che subiscono l'influenza di queste ultime e, avendo puntato soprattutto sulla quantità dei titoli a catalogo per poter mantenere alto il costo dei pacchetti, devono competere con piattaforme con una struttura di costi notevolmente inferiore ed una qualità decisamente superiore dei contenuti offerti. Il forte spostamento verso piattaforme *on demand*, soprattutto da parte del segmento più giovane, mette a dura prova le strategie delle pay TV, le quali, in particolare, a fine 2015 registravano circa 4,7 milioni di abbonati a Sky, e 1,9 milioni a Mediaset Premium.

In merito dunque ai trend di mercato, i quali per circa 30 anni hanno visto la pay TV strutturata come un mercato principalmente verticale ed integrato, caratterizzato dai grandi operatori che hanno acquisito, commissionato e finanziato la creazione di contenuti, a partire da quelli esclusivi come il premium, distribuendo in maniera lineare sui propri canali, questi trend evidenziano dunque un forte mutamento nell'industria, con la diffusione di nuovi player nel mercato in competizione con i tradizionali operatori secondo modalità differenti tra di loro.

Si realizzano pertanto processi di consolidamento mediante alleanze strategiche, fusioni e acquisizioni, da parte dei grandi operatori di telco e via cavo che hanno come obiettivo principale il controllo nei confronti di operatori pay TV. D'altro canto, troviamo le industrie delle telecomunicazioni che si impegnano nell'acquisizione di contenuti esclusivi direttamente da coloro che detengono i diritti,

in modo da poter competere con gli *incumbent* delle tv a pagamento. Così, i grandi player delle telecomunicazioni sono sia in grado di competere con i *broadcaster* che con i tradizionali competitor, per guadagnarsi una base clienti superiore e moltiplicare il consumo di *broadband* dei servizi *triple* e *quad play*, incrementando l'appeal con prodotti premium con una definizione molto elevata.

Gli operatori della Tv a pagamento sono di conseguenza sempre più sotto pressione e cercano di fronteggiare la sfida proveniente da entrambe le parti anche mediante lo sfruttamento di sinergie con gli operatori telco. Tale consolidamento, che trova la sua ragion d'essere nello sfruttamento delle economie di scala e di scopo dei player, vede gli operatori delle pay TV in una posizione di svantaggio rispetto alla posizione occupata dalle piattaforme *on demand* quali Netflix ed Amazon. Basta osservare i dati europei che vedono un 55% della popolazione della Gran Bretagna possedere la banda larga ed un abbonamento con il quale guardare film e video online, il 51% in Francia e, guardando oltreoceano, il 70% negli USA, per comprendere il peso degli *OTT* e la tendenza del mercato che vede gli *OTT* protagonisti di partnership con le telecomunicazioni sempre più sviluppate e con maggior vantaggio nei confronti di tali operatori.

Di seguito si analizzeranno tre soluzioni che sono state adottate per fronteggiare l'elevata concorrenza e il mutamento dell'ecosistema. Tali strategie che prediligono le alleanze strategiche analizzate nel 1 capitolo di questo elaborato, vengono in questa sede supportate dalla presenza di alcuni grandi operatori del mondo dei media e delle telco, che hanno deciso di operare secondo partnership, sfruttando le sinergie che possono essere generate e che sono state adeguatamente descritte fino ad ora.

CAPITOLO 3
CASI EMPIRICI DI ALLEANZE STRATEGICHE TRA IL SETTORE DEI MEDIA E DELLE TELECOMUNICAZIONI

Introduzione

La forte spinta alla convergenza digitale da parte dei segmenti dell'intrattenimento e delle telecomunicazioni genera un cambiamento decisivo nei modelli di business delle aziende, un mutamento nei processi che subiscono una alterazione decisiva di non ritorno, ed un ampliamento nei confini delle imprese, che portano alla considerazione di collaborazioni strategiche con player che operano nel medesimo settore, partner, competitor e fornitori.

Nell'era della convergenza digitale la necessità di una partnership strategica diventa una virtù, e le grandi aziende, sia quelle che sono nate come fornitori veri e propri di contenuti audiovisivi innovativi come nel caso di Mediaset o Disney, sia gli operatori il cui preludio è stato caratterizzato dalla trasmissione di voce avente principalmente la funzionalità di telefonia, creano collaborazioni finalizzate alla condivisione di risorse e competenza che interagiscono tra di loro in modo sinergico. Si genera una convergenza anche nei mezzi di comunicazione in precedenza distinti come la telefonia e la trasmissione di dati, verso interfacce comuni su singoli dispostivi, come nel caso degli smartphone che consentono entrambe le funzionalità. Tale convergenza è il risultato dell'interconnessione delle tecnologie informatiche, contenuti multimediali, società di media e reti di comunicazione, che sono principalmente il frutto dell'evoluzione e della pervasività di Internet.

La digitalizzazione dei film, immagini, musica, voce e testo, e lo sviluppo di nuovi metodi di connessioni stanno semplificando la vita, consentendo una interconnessione dei dispostivi per la fruizione dei contenuti, che divengono sempre più personalizzati sulla scia delle preferenze e dei gusti dell'utente finale.

Questo processo inarrestabile di cui si è parlato sino ad ora è confermato dalle collaborazioni consolidate negli anni da parte di grandi operatori di segmenti differenti, che sono la prova dell'esistenza di vantaggi che possono essere sfruttati per consentire non soltanto la sopravvivenza nel mercato ma anche il rafforzamento della posizione di mercato e la creazione di un vantaggio competitivo continuativo. La lotta per la quota di mercato è un obiettivo che si muove in parallelo con la necessità di soddisfare le aspettative dei clienti e di conformarsi alle regole di mercato, ed è un elemento che caratterizza la totalità dei settori, oltre che l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica di nuova generazione che modifica la natura dei servizi offerti. Per questi cambiamenti, gli operatori devono fornire servizi innovativi e di elevato valore percepito dall'utente. L'acquisizione e la dotazione di infrastrutture tende a creare valore mediante la gestione di servizi ma richiede elevati investimenti che devono essere affrontati da parte dei leader nei settore. Inoltre, si necessità di una creazione di organizzazioni flessibili orientate al bisogno dei clienti, grazie alle quali vincere la battaglia dei talenti e le continue sfide per restare al passo con i tempi.

I tre casi aziendali esposti di seguito esprimono le necessità poc'anzi citate, analizzano le condizioni degli operatori e le modalità secondo cui i partner vengono selezionati. Inoltre, vengono presentati circostanze aziendali e strategiche differenti che caratterizzano le aziende prese in considerazione, prendendo in esame accordi pattuiti attualmente in vigore ed accordi il cui esito è ancora da definire.

3.1. Presentazione dei casi oggetto di analisi - Gruppo Vivendi e Gruppo Mediaset

Gruppo Vivendi

Vivendi SA è un gruppo francese specializzato nel settore dei media e delle comunicazioni, nello specifico è un player mondiale nel segmento del cinema, della musica, della televisione, dei giochi interattivi ed infine delle telecomunicazioni sia fisse che mobili.

Il gruppo nasce a Parigi nel 1997 quando il nome viene modificato da Compagnie Générale des Eaux in Vivendi. Soltanto tre anni dopo compie due importanti

operazioni: decide di rafforzare la propria posizione nel segmento dei media ed attua una fusione con Canal + (network televisivo francese) e la società francese Seagram che possiede il 100% della casa cinematografica Universal Studios dando vita alla società Vivendi Universal Entertainment appartenente al gruppo, ed in secondo luogo acquisisce una quota del 35% di Maroc Telecom, grande player di telecomunicazioni fissa e mobile operante in Marocco. Inoltre, Vivendi lancia tv a pagamento in numerosi paesi europei tra cui Italia, Spagna, Belgio e Paesi Bassi. Due anni dopo, Vivendi rafforza la sua posizione portando a termine l'acquisizione di un famoso network televisivo americano, USA Networks.

Nel 2001, il gruppo porta a termine un'ulteriore operazione su territorio americano: l'acquisizione di MP3.com (sito web di musica all'avanguardia) per 372 milioni di dollari, che gli consente di aumentare la sua portata online per oltre 40 milioni di utenti, il più vasto pubblico online di uno dei più importanti gruppi di musica.

L'anno successivo, il gruppo francese si trova dinanzi le prime complicazioni finanziarie ed è costretta a cedere una parte delle sue azioni in altre società e ad effettuare una riorganizzazione del suo assetto interno per scongiurare la bancarotta e ridurre l'indebitamento dismettendo le società considerate non più strategiche. Tra le numerose cessioni spiccano la quota di Vizzavi (una joint venture costituita da Vodafone e Vivendi che opera nella telefonia mobile) nei confronti di Vodafone, il 20% del capitale di Vivendi Environment ad investitori finanziari, la Canal + Technologies a Thomson, TELE + a News Corporation e Telecom Italia ed il 26% di Xfera, quarto operatore mobile spagnolo.

Il bilancio annuale del 2003 del gruppo mostra un'ingente perdita pari a 23,3 miliardi di euro ed un indebitamento netto di 12,3 miliardi di euro per cui durante viene presa la decisione di dismettere numerose proprietà per un valore di 7 miliardi di euro, tra cui la cessione di MP3.com a CNET. Oltre a ciò, viene incrementata la quota al 70% in Cegetel Group, grande player del settore mobile operante in Francia.

Il 2004 è caratterizzato per il gruppo francese da un episodio che prevede la costituzione della joint venture tra General Electric e Vivendi Universal Entertainment, la quale dà vita a NBC Universal, che opera tutt'ora nel settore mediatico attraverso la gestione di numerosi canali tv, una major cinematografica, produzioni televisive e radiotelevisive e parchi tematici. Il pacchetto azionario viene suddiviso nella seguente maniera: una quota dell'80% in mano a General Electric e il

restante 20% a Vivendi. Fino al 2011 la composizione azionaria resta invariata. Tuttavia, nel gennaio dello stesso anno, Vivendi cede completamente la sua quota nei confronti della General Electric, che successivamente decide di dismettere il 51% del pacchetto azionario alla Comcast, la quale, a sua volta, nel 2013 rileva la restante parte facendo diventare la NBC Universal una sussidiaria della Comcast.

Dopo la modifica del nome da Vivendi Universal in Vivendi SA, nel 2012 il CdS del gruppo d'Oltralpe decide di focalizzare le sue attività sui media e sui contenuti. Per questo motivo firma un accordo per la cessione della quota azionaria detenuta in Maroc Telecom, operazione portata a termine nel 2014. Lo stesso anno, accetta un'offerta di Altice (multinazionale olandese del settore delle telecomunicazioni e mezzi di comunicazione di massa attiva in numerosi paesi tra cui Belgio, Francia, Israele, Lussemburgo, Portogallo e Svizzera) per una fusione con l'operatore francese di telefonia mobile del gruppo Vivendi -SFR (Société française du radiotéléphone) di cui nel 2011 aveva assunto il pieno totale. Tuttavia, tale fusione è viene conclusa con una successiva uscita definitiva dal capitale da parte di Vivendi.

Nello stesso anno, viene finalizzato un accordo con Telefonica, che prevede la cessione della partecipazione in GVT (filiale brasiliana di telecomunicazioni) nei confronti del colosso Telefonica. Il merito di tale accordo è quello di permettere a Vivendi la sostituzione nel capitale di Telecom Italia "girata" da Telefonica, per un valore pari a 7,5 miliardi di euro ricevendo 4,6 miliardi di euro in contanti e il 12% di Vivo (operatore di telefonia mobile in Brasile), scambiando il 4,5% contro l'8,3% di azioni ordinarie di Telecom Italia. Le fusioni e alleanze strategiche del grande gruppo francese non terminano qui, e in quegli anni, Vivendi e Universal Music Group si aggiudicano EMI Recorded Music, società di musica leader a livello mondiale e Groupe Canal + (sussidiaria del gruppo Vivendi) che porta a termine l'acquisizione delle reti televisive Direct 8 e Direct Star dal Gruppo Bolloré cedendo in cambio azioni di Vivendi. Ulteriori accordi vengono portati a termine sotto la concessione dell'Autorità Garante della Concorrenza Polacca, che tutela l'alleanza strategica tra il Groupe Canal +, ITI Group (operante nel settore dei media e produzione di contenuti audiovisivi) e TVN Media Group (gruppo editoriale multimediale e internazionale nel settore della pubblicità e dei new media). L'anno successivo il gruppo rileva il rimanente 20% del pacchetto azionario di Canal+ France, di cui non era ancora in possesso.

Infine, nel marzo di quest'anno il gruppo Vivendi effettua l'acquisizione del 24,9% delle azioni di Telecom Italia, consolidandosi di fatto azionista di maggioranza del principale gruppo ICT nel Paese e con TIM Brasil nel portafoglio, che si qualifica come un importante player sul mercato brasiliano. Due mesi dopo, finalizza l'operazione di pubblico acquisto lanciata nei confronti di Gameloft, editore internazionale e sviluppatore di videogiochi per console portatili e cellulare, della quale possedeva già il 30% delle azioni, e ad oggi detiene il 95,94% del capitale azionario e il 95,77% dei diritti di voto.

L'interesse verso il mondo dei contenuti viene palesato anche dall'entrata da parte del gruppo francese nel terzo gruppo mondiale di produzione e contenuti tv nato dalla fusione tra la francese Banijay e l'italiana Zodiak Media che prende il nome di Banijay Group ed è presente in 17 territori. Il gruppo nascente intende competere a livello globale nella creazione, produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi con un portafoglio di elevata qualità e dimensione di prodotti. Il principale obiettivo di Vivendi, come dichiarato dal suo primo azionista Vincent Bollorè, difatti è quello di entrare a far parte di società che creano programmazioni originali a livello internazionale

La serie di investimenti effettuati nel corso degli anni dal gruppo di media mostra come un portafoglio diversificato comprendente sia azioni nei media, che nelle telecomunicazioni, che nei videogiochi, risulta una strategia condivisa finalizzata ad un progetto ben preciso e mirato. L'amministratore delegato del gruppo, Arnaud de Puyfontaine, definisce il gruppo: "like a painter. You may not know why there's a blob of blue and a dash of brown but in the end you will see that we are painting something that is relevant."[62]

Ciò che è rilevante per l'ad è l'affermazione di Vivendi come una potenza europea in grado di competere con le grandi multinazionali di media e comunicazione operanti oltreoceano e poter sfidare i giganti quali Disney, Sky e fenomeni più recenti quali Netflix, mediante lo sfruttamento di sinergie nell'ambito della musica, del cinema, della telefonia e dell'intrattenimento.

L'obiettivo finale, dunque, è la grande convergenza, ed è il movente principale della costituzione di un simile gruppo che vanta al suo interno un ventaglio di aziende che coprono un'area che supera i confini del suo core business, varcando il terreno

62 Financial Times. Vivendi: Bolloré's master plan. Adam Thomson. Giugno 2016

principalmente nelle grandi telco e, nello specifico, nel nostro Paese nell'ex monopolista telefonico Telecom Italia, che sarà analizzato nel successivo paragrafo.

Gruppo Mediaset

Il secondo gruppo oggetto di analisi è Mediaset Premium S.p.a., appartenente al gruppo Mediaset, nota azienda italiana attiva nell'ambito dei media e della comunicazione specializzata nella produzione e distribuzione televisiva sia a pagamento che in chiaro ed ancora, secondo gruppo televisivo privato in Europa e al primo posto in Italia.

Mediaset Premium S.p.a è una piattaforma televisiva privata italiana costituita dal gruppo nel 2005. Si tratta di una pay TV per la televisione digitale terrestre che consente di vedere le partite di calcio di Serie A in diretta, grazie all'utilizzo di una carta prepagata e senza necessità di stipulare un abbonamento. Oltre a tale servizio, Mediaset Premium offre anche il cinema in prima visione, teatro ed eventi live.[63]

Durante gli anni, Mediaset Premium ha arricchito il suo ventaglio di offerte includendo nel servizio ulteriori canali di calcio, anche ad alta definizione, proposte dedicate ai bambini e ai ragazzi tra cui Disney Channel, Cartoon Network e Hiro. Nel 2008 viene costituita una joint venture tra Medusa Film e Taodue per la creazione di un centro di produzione di fiction ad alta qualità finalizzato a competere con le più grandi major a livello internazionale. L'anno successivo Mediaset Premium incrementa la sua offerta, nello specifico nel reparto cinema, con la nascita di Premium Cinema e Studio Universal.

La fine del 2009 è un punto di svolta per il gruppo Mediaset e viene lanciato un servizio che fino a quel momento nessun *broadcaster* aveva offerto. Si tratta di una libreria digitale contenente circa cinquanta film che ogni giorno vengono aggiornati, e con le più ambite serie tv americane. Il servizio che rappresenterà una vera e propria rivoluzione nel paesaggio televisivo prende il nome di Premium On Demand. In seguito, vengono lanciate ulteriori offerte specializzate nel cinema: PremiumCinema Emotion e PremiumCinema Energy. Inoltre, una svolta nel segmento del cinema è rappresentata dal lancio di Premium Cinema HD, effettuata a maggio del 2010, che permette la visione di film in anteprima esclusiva in alta definizione.

63 Sito Ufficiale Mediaset

Il gruppo italiano si adegua anche alle tendenze tridimensionali e lancia in onda numerosi film in versione 3D in modalità *on demand.* Per la fruizione di tale servizio, tuttavia, è necessario predisporsi di una televisione tridimensionale e di un decoder Premium On Demand HD in grado di ricevere segnale 3D. Oltre a questa tipologia di servizio, dal 2011 Mediaset Premium vanta nella sua offerta servizi di documentaristica grazie al consolidamento di due nuovi canali: Bbc Knowledge e Discovery World, all'interno del pacchetto Gallery. Si tratta di contenuti focalizzati sul factual entertainment, che mescolano scienza, natura, storia ed attualità. Il target maggiormente appassionato ai contenuti di genere giallo e poliziesco viene soddisfatto dal lancio di Premium Crime, che consentono al gruppo di competere con competitor quali Fox e CBS o fiction ad alto livello di audience.

Un forte segnale di adeguamento di tendenza e miglioramento tecnologico del gruppo è caratterizzato dal servizio Premium Play, lanciato alla fine del 2011. Il servizio Premium Play consente, con estrema facilità d'uso ed alta qualità, la fruizione di circa 2000 contenuti che possono essere gestiti in prima persona dall'utente. Nel catalogo si possono trovare contenuti di vario genere tra cui cinema, serie tv, documentari, fiction, programmi tv, calcio e sport.

Un negoziato decisamente strategico per il gruppo fu stipulato nel 2012 tra Medusa Film e la Warner Bros Entertainment Italia, ed in particolare il patto concerne la cessione dell'attività home video. Questo accordo ha garantito l'ottimizzazione della distribuzione del prodotto home video mediante lo sfruttamento delle sinergie con un player principale del mercato quale si afferma Warner Bros. L'incremento della competizione che arriva da numerosi versanti, sia quello a pagamento che da parte della pirateria online, ha consentito di contrarre la numerosità degli operatori per consolidare il settore in questione. Con l'accordo summenzionato, il gruppo è stato in grado di rimodellare l'assetto distributivo dei relativi diritti ed ottenere ricavi dietro il corrispettivo di royalties.

La diffusione della strategia del servizio a pagamento offerto dal gruppo avviene anche grazie ai nuovi canali di sport che trasmettono gli eventi sportivi più in voga, differenti dal calcio e a livello nazionale ed internazionale: Eurosport ed Eurosport2. L'allargamento viene concesso principalmente grazie ad una partnership con il Gruppo Eurosport che consente la distribuzione a Mediaset Premium dei canali

poc'anzi citati, grazie ai quali è possibile consolidare un network sportivo che è leader in Europa.

Il mese di dicembre 2013 è protagonista della nascita di un servizio online lanciato dal Gruppo che consente, previa sottoscrizione di un abbonamento mensile, di usufruire di una libreria di contenuti in streaming, con più di 5000 titoli tra fiction, film, cartoni animati, show televisivi e documentari. Il servizio fornisce la possibilità di effettuare una prova gratuita di trenta giorni, la quale non è vincolante ad un successivo abbonamento. Per la fruizione del servizio, Infinity, i requisiti minimi sono una connessione Internet in grado di trasmettere in streaming i contenuti ed un *device* che sia compatibile con tale servizio, con la possibilità di collegare in contemporanea fino a cinque dispostivi. Il primo anno per il servizio Infinity è stato protagonista di un esordio con otto milioni di visitatori al sito Infinitytv.it e 330.000 utenti che hanno usufruito in un anno di oltre cinque milioni di contenuti pay. In quell'anno i video free guardati sul web sono stati pari a 1.224.000.000 nei dodici mesi di esercizio, una media di 3,3 milioni di video ogni giorno.[64]

Nello stesso periodo, i CdA di Mediaset e Mediaset España effettuano una valutazione del progetto che prevede la confluenza e lo sviluppo delle attività pay TV del Gruppo, le quali si consolidano in una sola struttura societaria. Mediante tale accordo si realizza una Newco all'interno della quale vengono detenute tutte le attività di Premium, ed una quota del 22% posseduta nell'azienda Digital Plus operante in Spagna.

Nel 2014 il CdA di Mediaset decide di cedere tutte le attività della pay TV ad una nuova società chiamata Mediaset Premium S.p.a. La nuova azienda è il risultato dell'integrazione tra il Gruppo Mediaset e Telefónica, la quale detiene l'11,11% delle attività della pay TV.

Operazioni strategiche poste in essere da parte di Mediaset Premium nell'ambito dello sport sono sicuramente l'operazione conclusa nel 2015 per aggiudicarsi i diritti fino al 2018 per la trasmissione in esclusiva di tutte le partite in pay TV della UEFA Champions League, che solitamente si contendono i due grandi operatori del mercato Mediaset e Sky, l'acquisito dei diritti per la trasmissione del campionato del Mondo di Rally 2016, ed infine la CEV Champions League di Volley femminile su Premium Sport. L'accordo riguardante l'esclusività sui diritti sportivi per la Champions

64 Sito ufficiale Mediaset

League si è conclusa con una spesa di 700 milioni di euro, per il cui punto di pareggio è necessario sottoscrivere 250 mila abbonamenti per ogni anno. Dai dati si evince che nel primo anno sono stati sottoscritti solamente 115.000. Si tratta di un investimento ingente realizzato per contrastare la competizione con il colosso di Murdoch e nel tentativo di incrementare il numero di clienti. Le operazioni necessarie per recuperare i margini ridotti, talvolta anche negativi, derivanti dallo sport, si basano principalmente sul bundling ed è per questo che i canali sportivi vengono venduti con il pacchetto basic e con i canali cinema, i quali registrano tendenzialmente margini decisamente superiori a quelli dei canali sportivi che raramente superano il 10%.

Il Gruppo ha effettuato negli anni numerosi accordi che mirano alla ricerca di nuove sinergie industriali e che le consentono di mantenere la propria competitività sul campo, scambiando pacchetti azionari ed effettuando vere e proprie fusioni tra media e telco company.

3.1.1. L'accordo dell'8 aprile 2016

Il primo azionista di Telecom Italia, Vincent Bollorè, nonché guida del gruppo francese Vivendi e ceo della holding Havas (uno dei più potenti gruppi di comunicazione e pubblicità a livello mondiale) insieme al ceo Arnaud de Puyfontaine[65], in data 8 aprile 2016 siglano un accordo con il Gruppo Mediaset per stabilire una partnership industriale e strategica. Come riportato nella relazione finanziaria semestrale del 30 giugno 2016 del Gruppo Mediaset, l'accordo prevede che:

> *In data 8 aprile 2016 Mediaset e Vivendi hanno sottoscritto un'intesa finalizzata ad un'alleanza strategica tra i due Gruppi europei attraverso l'unione delle rispettive leadership nazionali per cogliere ogni opportunità di sviluppo nel nuovo scenario globale del settore media. La partnership tra i due Gruppi europei prevede uno scambio paritetico di partecipazioni tra le*

65 Arnaud de Puyfontaine è un imprenditore francese attivo nel settore dei media e dal 2014 direttore generale del gruppo Vivendi

capogruppo del 3,5% a prova della piena condivisione d'analisi del nuovo contesto competitivo internazionale: uno scenario in veloce evoluzione con l'affermazione di contenuti video sempre più globali, l'impatto degli OTT statunitensi e gli assetti sempre più transnazionali dei player di pay TV.[66]

In particolare, l'accordo si articola in tre pilastri che sono destinati ad avere un ruolo fondamentale nel settore di riferimento come riportato nella suddetta relazione. I pilastri prevedono:

- Una nuova major europea per la creazione di contenuti: Mediaset e Vivendi, svilupperanno un progetto che si occuperà di produzioni di contenuti a livello internazionale, che saranno sviluppati da una nuova struttura secondo standard e linguaggi per un audience di portata globale, valorizzati dalla distribuzione sulle reti tv dei due Gruppi in Italia, Francia e Spagna.
- La prima piattaforma pan-europea di streaming di contenuti *on demand*: le properties online dei due gruppi in Italia, Francia, Spagna e Germania sono destinate a confluire in un unico progetto in grado di garantire un forte sviluppo tecnologico, una customer experience sempre più evoluta e un'offerta di film e serie tv sempre più ampia e pregiata. Merito dell'unione dei due Gruppi è quello di riuscire nella distribuzione di produzioni originali espressamente dedicate. Il nuovo progetto prevede, inoltre, sviluppi in territori dove ad oggi non sono presenti le due società.
- Un grande network internazionale di pay TV: Mediaset Premium confluirà nel Gruppo Vivendi arricchendo con la presenza strategica nel vasto mercato italiano un network globale di pay TV che ha già basi in numerosi territori sia europei che fuori dall'Europa, tra cui Francia, Polonia, Africa, America Centrale, Estremo Oriente. Nello stesso momento, Mediaset si impegnerà a rafforzare la sua attività di editore di canali e contenuti *on demand* per Premium su tutte le piattaforme.

Per quanto concerne i valori economico-finanziari stabiliti tra le parti, i patti prevedono in contemporanea due operazioni:

66 Relazione Finanziaria Semestrale del 30 Giugno 2016 Gruppo Mediaset – Fonte: Sito ufficiale Mediaset

- La cessione nei confronti di Vivendi di un ammontare di azioni proprie Mediaset pari al 3,50% del capitale sociale di Mediaset, dietro una cessione da parte di Vivendi verso Mediaset di un ammontare di azioni proprie esistenti o di nuova emissione pari allo 0,54% del capitale sociale di Vivendi.
- La cessione, da RTI (Reti Televisive Italiana S.p.a. società del Gruppo Mediaset) a Vivendi, del 100% del capitale sociale di Mediaset Premium dietro la cessione da Vivendi a RTI di una totalità di azioni proprie pari al 2,96% del capitale sociale del gruppo francese.

Riassumendo, alla fine delle operazioni summenzionate il risultato prevede una titolarità del 3,50% da parte di Mediaset ed RTI del capitale sociale di Vivendi, la quale, a sua volta risulterà titolare del 100% di Mediaset Premium e del 3,50% del capitale sociale di Mediaset.

Una delle ragioni principali che guida il colosso francese verso il territorio delle pay TV italiane è la volontà di creare un'organizzazione europea di oltre tredici milioni di utenti abbonati al servizio, in grado di dare vita ad una piattaforma tv globale over-the-top, in un mercato italiano che offre importanti prospettive di crescita. Difatti, la dichiarazione rilasciata da Mediaset spiega che si tratta di un'intesa che concretizza una partnership strategica tra due grandi colossi europei, che nel loro portafoglio detengono tessere che garantiscono elevate opportunità di crescita e di sviluppo nello scenario globale caratterizzato da una convergenza verso servizi sempre più integrati.

Difatti, per il gruppo italiano si tratta di una porta d'ingresso in uno scenario multinazionale all'interno del quale può esprimere il proprio parere ed iniziare ad occupare uno spazio in quell'area già nominata che è la convergenza tra i contenuti televisivi e le grandi società di telecomunicazioni, tenendo dunque in considerazione il coinvolgimento in prima linea nell'accordo dell'azionista di maggioranza di Telecom Italia.

Per il Gruppo di Bollorè, si tratta invece di una collaborazione strategica mediante la quale costruire una piattaforma europea per la competizione con i grandi colossi del mercato quali Sky e l'operatore Netflix, coinvolgendo dunque società spagnole, tedesche ed infine francesi, detenute già nel suo portafoglio, ed aggregando al suo portafoglio la suddetta società italiana. La società italiana garantisce, difatti, al

gruppo francese contenuti pregiati, di elevata qualità, elemento al quale sono fortemente interessati i francesi, come dimostra l'interesse palesato nei confronti della società indipendente italiana di produzione Cattleya, il cui accordo è saltato nel mese di maggio di quest'anno. In tal caso, si trattava di un interesse concreto verso la casa di produzione che annovera tra le produzioni di serie tv di elevato richiamo Romanzo Criminale e Gomorra, e per il segmento film Benvenuti al Sud. In questo caso, l'accordo non ha avuto esito positivo, principalmente a causa dell'incompatibilità con il criterio di indipendenza previsto dalla legislazione italiana e comunitaria, secondo cui le case produttrici per essere considerate indipendenti, dunque avere delle agevolazioni fiscali e sul valore dell'azienda, non devono avere partecipazioni reciproche nel capitale azionario dei *broadcaster*.

Una delle spinte primarie che ha dato origine all'alleanza siglata tra l'amministratore delegato della società italiana Pier Silvio Berlusconi, ed il gruppo francese guidato da Arnaud de Puyfontaine e Vincent Bollorè è la volontà di creare iniziative sia per la produzione che per la distribuzione di contenuti audiovisivi innovativi e per dare origine ad una piattaforma televisiva di carattere globale over- the-top. Tuttavia, va evidenziato un motivo chiave, che riguarda la volontà di contrastare la competizione proveniente dagli Usa trainata dal colosso Netflix, e l'ormai incontestabile rivale Sky, tralasciando il chiaro impatto nei confronti della consolidata tv pubblica italiana la quale subisce mediante tale accordo un maggior isolamento.

L'alleanza europea tra il gruppo francese presente ormai nel paesaggio delle telecomunicazioni italiane e il gruppo italiano, come certificato dal report di agosto della banca francese Natixis, è costituito principalmente da "tre innovativi progetti industriali destinati a giocare un ruolo rilevante nel settore media" ed in particolare prevede la creazione di "una nuova major europea perla creazione di contenuti". Inoltre, come già preannunciato, apre le porte verso la nascita di una piattaforma pan-europea di streaming di contenuti esclusivi *on demand*. In terzo luogo, l'accordo fra le due società permette a Mediaset Premium di entrare in un network internazionale di televisioni a pagamento, elemento strategico per il modello di business dell'azienda.

Nell'ambito della convergenza e dell'integrazione tra i due settori in cui il colosso francese è attivamente coinvolto, l'intesa pattuita ad aprile trova la sua ragion d'essere (nonché una forte giustificazione orientata verso gli obiettivi di medio

termine) nell'insieme di offerte congiunte che possono essere messe a disposizione degli utenti e che consentono di ottimizzare il servizio offerto. Difatti, l'integrazione commerciale generata consente ai gruppi di ragionare sulle potenziali sinergie che possono essere sfruttate da tale accordo, portando nelle case degli italiani un maxi abbonamento.

In primo luogo, vengono analizzati gli asset detenuti nel portafoglio allo scopo di preparare offerte di qualità in grado di sfidare il mercato il quale è in rapida evoluzione. Il risultato è un maxi abbonamento comprendente numerosi contenuti di alta qualità ed innovativi, veicolati direttamente nelle unità abitative grazie allo sfruttamento della banda larga di Telecom Italia. In merito a tale tematica, l'amministratore delegato Arnaud de Puyfontaine dichiara che la telco italiana rappresenta la prima con la quale verranno siglati accordi di natura strategica ed industriale, in un'ottica di sinergie sempre maggiori tra il settore televisivo e quello degli operatori della telefonia. Proprio a conferma di tale dichiarazione e della logica alla base delle strategie poste in essere da parte del colosso francese, sono gli accordi in corso tra Vivendi e le telco europee tra cui possiamo citare Orange (ex Telecom France), Vimpelcom e Telefonica. In particolare, è stata presentata da Vincent Bollorè "Studio Plus", una casa dedicata alla produzione di mini serie, generate appositamente per la fruizione da smartphone. Per tale servizio è stato stipulato un accordo ad hoc con Telecom, il quale si aggiudica un contratto in esclusiva, ed è l'ennesima prova delle sinergie *consumer oriented* che possono emergere dall'unione delle forze dei partner europei.

I partner sono dunque interessati a far crescere la pay TV all'interno del gruppo francese e a sfruttare l'opportunità di fare un passo in più verso la convergenza con una telefonica, in questo caso sfruttando il socio comune Bollorè. L'accordo con le compagnie di telecomunicazioni europee, e a tal proposito con Telecom, sarebbe opportunamente utilizzato per distribuire in modo capillare e veloce i nuovi contenuti televisivi del tandem Vivendi-Mediaset. Oltre a ciò, come confermano le teorie analizzate nel primo capitolo, si manifesta l'utilità di creare economie di scala da tale accordo, soprattutto in termini di accesso agli utenti finali, in modo da consentire ulteriori investimenti in risorse per la creazione di immagini, contenuti, giochi ed editoria.

Entrambe le società, dunque, sono alla ricerca di una maggior attrattività e della strada migliore per sfidare chi sui contenuti ha ormai investito milioni e milioni di euro, aggiudicandosi il titolo di leader degli *OTT*. Si palesa dunque una vera e propria battaglia sui contenuti, combattuta su più fronti e soprattutto con l'utilizzo di strumenti differenti. Nel caso in oggetto, il maxi abbonamento che l'amministratore delegato di Vivendi dichiara di avere in mente (mettendo insieme le risorse conquistate negli anni a seguito di una serie di acquisizioni e fusioni) vede al suo interno non soltanto contenuti frutto dell'accordo con Premium, ma anche lo sfruttamento delle musiche di Universal Music Group, i film di Warner Bros Entertainment e Universal, ed i giochi di Gameloft, tutti asset che negli anni il colosso francese ha acquisito con obiettivi strategici congruenti con la convergenza. In questo modo, le carte che possiedono attualmente i due partner, dunque anche i contenuti calcistici di Premium, mirano principalmente ad accrescere la base di utenti ed a posizionarsi come sfidanti di numerosi operatori, offrendo un pacchetto commercialmente più competitivo rispetto ai pacchetti offerti dai concorrenti.

3.1.2. I dati economici del Gruppo Mediaset e di Mediaset Premium S.p.a.

Un ulteriore elemento che va tenuto in considerazione per giustificare simili alleanze, che operano sia tra grandi player dei media che insieme alle telco, riguarda la situazione economica in cui la società italiana Mediaset Premium giace, poiché tale elemento sarà decisivo per l'andamento della partnership in esame.

Mediaset Premium chiude il proprio bilancio 2015 con ricavi in aumento da 538,4 milioni nell'anno passato a 558,8 milioni, e con un utile netto consolidato pari a 4 milioni di euro.

Questi dati sono decisamente in controtendenza rispetto all'intero mercato di pay TV, in particolare tale avvenimento è merito di una crescita del fatturato dell'11% grazie ai nuovi diritti esclusivi del secondo semestre del 2015.

Il numero di abbonati premium raggiunge la cifra di 2.010.000, con un incremento, anche se non particolarmente elevato del tasso di redditività per il singolo abbonato ed un tasso di abbandono leggermente inferiore rispetto agli anni passati.

Ragionando in termini di bilancio consolidato e dunque di intero gruppo, Mediaset registra alla fine del 2015 un utile in diminuzione rispetto all'anno precedente che si assesta a 4 milioni, in riduzione rispetto ai 23,7 milioni del 2014. In Italia, i ricavi netti hanno registrato un lieve aumento del 2,8% e a livello di intero gruppo del 3,2%. Inoltre, il reddito operativo aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari (EBIT) si è assestato a 231,4 milioni, in calo del 7,4% rispetto all'anno precedente. Un ulteriore dato molto interessante da tenere in considerazione è l'indebitamento finanziario netto del gruppo, che registra un andamento inizialmente di leggera riduzione, ma poi di forte aumento nel primo trimestre di quest'anno.

Indebitamento Finanziario Netto Gruppo Mediaset (in milioni di euro)

31 Dicembre 2014	**31 Dicembre 2015**	**31 Marzo 2016**
861,3	859,4	908,1

Per effettuare delle considerazioni in merito all'andamento economico e finanziario non del gruppo consolidato, bensì soltanto riguardo Mediaset Premium S.p.a., poiché sono stati forniti ufficialmente dati in merito esclusivamente al numero di abbonati e al valore complessivo dei ricavi, è necessario valutare i dati dell'intero gruppo con delle precisazioni che possono essere avanzate su Premium in maniera individuale grazie all'utilizzo dei seguenti dati presenti all'interno del *Mediaset Roadshow*:[67]

67 Mediaset Roadshow – 18th- 21st April 2016

Figura 5. Mediaset Roadshow 2016

MEDIASET GROUP FY 2015 | P&L Highlights

(Euro ml.)	FY 2014	FY 2015
Net Consolidated Revenues	**3,414.4**	**3,524.8**
Italy	2,483.4	2,554.2
Spain	932.1	971.9
EBITDA	**1,332.4**	**1,365.9**
Italy	969.8	938.8
Spain	363.1	427.8
EBIT	**248.7**	**231.4**
Italy	104.3	26.8
Spain	144.8	205.2
NET PROFIT (adjusted)*	**23.7**	**29.0**
NET PROFIT (reported)	23.7	4.0
Group Net Financial Position	**(861.3)**	**(859.4)**
Italy	(1,127.0)	(1,051.8)
Spain	265.7	192.4

* 2015 net result has been affected by a one-off of 24.9 millions coming from the remeasurement of deferred tax assets due to the reduction in the tax rate, from 27.7% to 24%, scheduled from 2017, introduced by the 2016 Stability Law. (Law of 2015, 28th december n.208).

| 17 | MEDIASET

Fonte: sito ufficiale Mediaset

Dalla figura 4 si evince una riduzione dell'EBIT da 248,7 milioni nel 2014 ad un valore pari a 231,4 milioni nel 2015. Tuttavia, tali cifre sono prevalentemente merito dei risultati registrati dagli asset detenuti in Spagna (Telecinco), che registrano un risultato operativo sette volte superiore rispetto al risultato operativo italiano: 26,8 milioni per l'Italia e 205,2 milioni per la Spagna.

In aggiunta, può essere osservato che l'aumento dei ricavi netti consolidati confrontando i due anni presi in considerazione, ha subito un aumento decisamente modesto se si prende in considerazione il forte aumento dei costi operativi e degli ammortamenti necessari per i diritti sportivi i quali non vengono compensanti dunque da un proporzionale aumento dei ricavi.

Oltre a ciò, possiamo evidenziare dalla figura sottostante che le attività televisive italiane hanno registrato cifre positive soltanto nell'anno 2014, assestandosi ad una cifra pari a 38,6 milioni di euro. Infatti, dal confronto tra il primo semestre del 2015 e quello dell'anno successivo emerge un aumento della perdita dell'11%: da

7,7 a 91,7 milioni. Dato confermato anche dal confronto tra il risultato negativo registrato al 31-12-2015 con valori sotto lo zero per un ammontare di 46,9 milioni di euro riferito anche in questo caso alle sole attività televisive italiane.

Figura 6. Mediaset Roadshow 2016[68]

MEDIASET ITALIAN BUSINESS 1H 2016 | Integrated Tv activities

(Euro ml.)	1H 2015	1H 2016	FY 2014	FY 2015
Total Net Revenues	**1,214.2**	**1,314.8**	**2,428.6**	**2,490.0**
Total Gross advertising revenues	1,011.0	1,048.8	1,982.4	2,002.8
Commissions	*(147.9)*	*(153.3)*	*(288.4)*	*(292.9)*
Total Net Advertising Revenues	863.2	895.5	1,694.1	1,709.9
Pay Tv Revenues	265.4	308.5	538.4	558.8
Other Revenues	85.6	110.8	196.2	221.3
Total Costs	**(1,221.9)**	**(1,406.5)**	**(2,390.0)**	**(2,536.8)**
Personel costs	*(195.8)*	*(195.2)*	*(388.1)*	*(373.3)*
Other operating costs	*(518.8)*	*(627.3)*	*(1.002.7)*	*(1,113.9)*
Total Operating Costs	(714.6)	*(822.5)*	(1,390.8)	*(1,487.2)*
Rights Amortisation	(380.8)	(456.7)	(724.9)	(792.3)
Other Amortisation & Depreciation	(38.1)	(38.6)	(97.5)	(80.4)
Intra-company items	*(88.4)*	*(88.6)*	*(176.8)*	*(176.9)*
Integrated Tv Activities Operating profit	**(7.7)**	**(91.7)**	**38.6**	**(46.9)**

Fonte: sito ufficiale Mediaset

In conclusione, si tratta di un bilancio infrannuale dell'intero gruppo che al primo semestre dell'anno in corso ha registrato una perdita netta pari a 18 milioni di euro, che dunque comprende anche i risultati di Premium, la quale presa singolarmente ha valorizzato una perdita di 56,6 milioni. Il tutto, nonostante la crescita degli abbonati la quale è passata da 1,7 a poco più di 2 milioni di abbonati, dati che evidenziano la situazione tutt'altro che rosea di Premium. L'asset preso in considerazione, ossia quello relativo alla pay TV, è quello che secondo l'accordo pattuito l'8 aprile con il gruppo francese è destinato ad uscire completamente dal perimetro di consolidamento, entro la fine di settembre dell'anno in corso.

3.2. Ragioni dell'accordo e sinergie verso la convergenza

L'evidenza, dunque, rimarca la volontà da parte del gruppo francese di portare sul tavolo degli accordi un interesse non di natura esclusivamente finanziaria, poiché la

68 Mediaset Roadshow – 18th- 21st April 2016

società italiana esibisce per molti versi valori non attraenti da un punto di vista prettamente economico, bensì con il fine ultimo di rafforzare la presa sulla pay TV creando un'alleanza strategica tra i due gruppi europei, unendo le leadership nazionali per catturare le opportunità di sviluppo nell'odierno panorama internazionale del settore dei media.

La convergenza, come è stato analizzato nel capitolo precedente, è l'obiettivo ultimo dei grandi gruppi presenti oggi sul mercato, che assistono alla necessità di aggiudicarsi una platea di utenti il più ampia possibile, poiché la base clienti al giorno d'oggi ha un ruolo attivo dato che partecipa attivamente alla creazione dei contenuti (con la QoE) e cambia le regole del gioco per tutti coloro che detengono i diritti. Per questo motivo, le aziende che offrono una maggior facilità d'uso delle tecnologie e che sono in grado di conversare con gli utenti, percepire i bisogni, intercettare le loro preferenze, ed infine trasmettere a questi ultimi prodotti ad alta qualità, saranno coloro che nell'arena competitiva che vede i grandi gruppi di media aggiudicarsi partecipazioni in operatori di telefonia, per la cui trasmissione di contenuti è necessaria una rete veloce in grado di veicolare contenuti di qualità, saranno quelle stesse aziende a riuscire a diventare le numero uno in un settore che diviene sempre più ampio ed integrato.

Proprio a conferma del bisogno da parte dei grandi operatori di media, che convergono con le telco, con le quali concludono accordi di fusione, acquisizione o ingresso all'interno del loro azionariato, come nel caso di Vivendi che con l'accordo in questione diventa azionista sia di Mediaset Premium, e che è ormai azionista di maggioranza in Telecom Italia, vi potrebbero essere ulteriori interessi industriali che riguardano dunque la sua presenza nella grande telco italiana. Quest'ultima, difatti, ha concluso un accordo con Fastweb[69], le quali decidono congiuntamente di investire nella fibra. La partnership tra i due operatori pensata per accelerare la banda ultralarga[70] ha dato origine ad una joint venture partecipata per l'80% da TIM[71] e per il 20% da Fastweb, con la funzione di collegare circa tre milioni di case ubicate nelle 29 principali città italiane. L'obiettivo prefigurato entro il 2020 è quello di viaggiare ad almeno 1Gigabit al secondo mediante una rete Ftth nazionale. Emerge in questa

69 Il 26-07-2016 "Fastweb e Tim danno il via a una partnership strategica per realizzare una rete FTTH nazionale". Fonte : Comunicati Stampa ufficiali Fastweb

70 Con banda ultra larga o ultrabroadband si intende una rete che permette l'accesso a Internet sia in download sia in upload con velocità superiore a 30 Mbps

71 Dal 1 maggio 2016 Telecom Italia diventa TIM, con l'unione del marchio

partnership l'importanza del possesso di infrastrutture di rete in grado di raggiungere in maniera efficiente le abitazioni. Per questo motivo, Tim decide di acquistare da Fastweb le infrastrutture che detengono tecnologia Ftth (Fiber to the home) per raggiungere un maggior quantitativo di unità abitative. D'altro canto, Fastweb, incrementa il numero di abitazioni e sedi business che sono coperte dalla sua rete Ftth da 2 milioni odierni fino al raggiungimento di un quinto della popolazione italiana. Tale alleanza è stata configurata anche nell'ottica di un futuro sviluppo congiunto di infrastrutture passive e di tecnologie, per consentire una diffusione veloce della banda ultralarga, che potrà essere effettuata anche con un'estensione della partnership ad altri settori.

Evidente è, dunque, la presenza di un ecosistema delle telecomunicazioni, internet e media, che converge verso un panorama in cui i contenuti vengono trasmessi e portati fino all'utente finale mediante le reti IP fisse e mobili. Di conseguenza, la fruizione di tali contenuti audiovisivi deve essere garantita dalla disponibilità elevata di banda in accesso tramite l'utilizzo di differenti tecnologie che grazie agli ingenti investimenti effettuati da parte delle telco, assicurano un'adeguata fruizione sia copyrighted che user generated. Il ruolo di Telecom Italia, in questo caso, dunque, non si limita alla necessità di offrire una banda in accesso elevata o a realizzare reti di aggregazione e di trasporto che siano in continua evoluzione verso l'efficientamento, ma ha uno stretto legame anche con la richiesta degli utenti finali di avere a disposizione applicazioni e contenuti con una *quality of experience* molto elevata, e ciò deve avvenire sia per quanto riguarda la modalità di fruizione che dal punto di vista delle prestazioni. Ma non è soltanto questo poiché ciò che si richiede in questo caso agli operatori di telefonia è uno sforzo maggiore, ossia quello di agire da intermediari al centro della relazione tra l'*end-user* e il fornitore di contenuti. Così facendo le telco subiscono una trasformazione nelle infrastrutture per giungere ad una dotazione di una rete unica che sia in grado di trattare in maniera efficiente e flessibile il traffico dati. In aggiunta, la partecipazione delle telco, in questo caso di Telecom Italia, si configura cruciale ai fini di un potenziale arricchimento dell'offerta quadruple play, che comprende i servizi di telefonia fissa, mobile, internet e Tv.

L'ncremento esponenziale del traffico IP e le stime che prevedono che la televisione digitale ed i video online saranno i due servizi con maggior penetrazione giustificano

la manovra da parte del gruppo francese Vivendi, il quale grazie al suddetto accordo consolida la sua presenza sia nel settore delle telecomunicazioni che in quello dei media e della comunicazione.

La collaborazione che interessa Vivendi e Mediaset Premium, con gli asset posseduti principalmente dal primo gruppo, è stata proposta con la lungimiranza di creare un grande operatore europeo coinvolto nella telefonia mobile e fissa, nel web, nei contenuti multimediali innovativi, nei servizi a valore aggiunto e nella la rete ultra veloce. La nascita di un simile colosso comporta l'assestarsi di un nuovo competitor di Sky e Netflix e la convergenza di numerose piattaforme di Vivendi e Mediaset di Tv su internet.

Oltre a ciò, dal canto di Vivendi, vi è la necessità di rilanciare Canal Plus (che possiamo dire che in rapporto sta a Vivendi come Premium sta a Mediaset) poiché nel territorio d'Oltralpe si è registrato un calo degli abbonati alla pay TV non indifferente. Canal Plus negli ultimi anni ha visto ingenti perdite e per raggiungere il punto di pareggio si attende il 2018. Il bisogno di rilanciare la pay TV francese in chiave maggiormente continentale ed internazionale è analogo al bisogno di Premium di un recupero di profitto. Questa è la ragione di una realizzazione di contenuti unici ed esclusivi da parte di Vivendi (con Studiocanal e Universal) per cui possono essere resi visibili ed utilizzabili in altri paesi i contenuti, ed anche Mediaset e Telefonica possono sfruttare i vantaggi di tale distribuzione.

L'unione di tutte le carte che sono state giocate in questo accordo, con alla base distinti moventi portati avanti dai due grandi gruppi europei, ha dato vita ad una dimensione nella quale è centrale il ruolo delle piattaforme per la distribuzione dei contenuti *on demand* su numerosi dispositivi, con il servizio già menzionato Infinity in Italia e Canal Play, e la tedesca Watchever di Vivendi.

3.3.Il dietrofront di Vivendi sull'acquisto di Premium

Nonostante la stipula di un contratto vincolante firmato l'8 aprile 2016, senza entrare nel merito delle questioni prettamente giudiziarie e strettamente legate al vincolo contrattuale di natura giuridica, in data 25 luglio 2016 l'accordo che vedeva protagonisti Mediaset Premium con la sua totale cessione in mano al gruppo francese Vivendi, quest'ultimo e il colosso Telecom Italia, ha visto il tramonto di una

collaborazione strategica dalla quale numerose sinergie, principalmente verso l'ecosistema convergente, potevano essere sfruttate ed il decadere di occasioni di portare sul panorama europeo un nuovo polo tv in grado di contrastare i competitor americani e l'esercito di Murdoch.

Il ceo di Vivendi, Arnaud de Puyfontaine, riferisce al gruppo Mediaset uno schema differente rispetto agli accordi previsti, il quale muta considerevolmente le logiche industriali su cui si fonda l'accordo, per incidere in maniera significativa sul capitale di Mediaset. L'alternativa proposta da Vivendi mantiene lo scambio pari al 3,50% del capitale reciproco delle due capogruppo, e modifica la cessione del 100% di Mediaset Premium S.p.A, comunicando l'impegno di acquisire solamente il 20% del capitale di quest'ultima, riferendo, inoltre, la volontà di detenere (entro tre esercizi) il 15% del capitale del gruppo Mediaset mediante un prestito obbligazionario convertibile.

Tale avvenimento rappresenta, come dichiarato nella *Relazione Intermedia sull'andamento della gestione* di Mediaset, una "novità assoluta e non concordata" ed, ancora, una "palese contraddizione con gli impegni assunti da Vivendi mediante il contratto firmato l'8 aprile scorso, concluso dopo lunghe trattative con l'approvazione di tutti gli organi competenti di entrambe le parti".[72]

La proposta alternativa offerta da Vivendi nei confronti di Mediaste viene ufficialmente respinta dalla società italiana con il diretto richiamo al contratto ormai vincolante firmato dai partner e con l'impegno ad agire in sede civile e penale per tutelare gli interessi del gruppo.

Dal canto di Vivendi, invece, si manifestano motivazioni a supporto dell'uscita dell'accordo basate su disaccordi in merito al business plan di Premium, il quale ha rappresentato un elemento cruciale per la decisione di Vivendi all'atto di stipulare l'accordo. Di fatto, il business plan di Premium presentato durante le fasi di accordo al gruppo francese, prevedeva un rientro degli investimenti per la controllata ed un raggiungimento del punto di pareggio nel 2018. Tale affermazione, secondo le dichiarazioni dell'ad francese poggia su presupposti che non sono rappresentativi della realtà, elemento confermato secondo l'ad francese dal report di Deloitte sulla due diligence consegnata ad inizio giugno. Le dichiarazioni del gruppo francese in

72 Relazione Finanziaria Semestrale Al 30 Giugno 2016. Fonte: Sito Ufficiale Mediaset

merito a tale report sono le seguenti: " the Business Plan appears unachievable and would need to be seriously downgraded in order to be realistic".

Ciò che porta la rottura di tale accordo è decisamente uno squilibrio delle architetture che avevano immaginato per il futuro dell'impero di Mediaset e l'entrata da parte di Vivendi in maniera decisamente rilevante nell'azionariato del gruppo italiano, che porterebbe alla possibilità di condizionare le strategie dell'azienda. Oltre a ciò, vengono meno le sinergie che sono state sino ad ora citate e la possibilità di creare una piattaforma europea in grado di competere nel mercato internazionale oltreché la possibilità di allargare il bacino di utenza per i due partner. Si tratta dunque di un'enorme operazione in ambito televisivo europeo che ha visto saltare il piano industriale di Premium e che è stato protagonista di un cambiamento di rotta per lo shopping del grande player del settore dei media Vivendi che, almeno sino ad oggi, non ha trovato un partner delle pay TV con il quale convogliare a nozze.

3.4. Secondo caso: Netflix e gli accordi con le società di telecomunicazioni italiane

L'arrivo della piattaforma americana di video streaming che ha messo in guardia il business model dei *broadcaster* è stato accompagnato da accordi con partner di telefonia mobile e fissa italiana che condividono strategie e visioni di lungo periodo riguardo l'ecosistema digitale e la necessità di adattamento all'ambiente circostante in continua evoluzione, il quale esige l'affiancamento di coloro che producono contenuti audiovisivi a quelli operatori che invece consentono il raggiungimento delle unità abitative in modalità sempre più veloci ed innovative, le telco.

Il seguente caso coinvolge un operatore che esercita le sue funzioni "al di sopra delle reti" (o come si suol dire, *over the top*) e due grandi colossi del mondo della telefonia, i quali hanno stipulato accordi annuali per sviluppare un'integrazione dei due settori e allo stesso tempo confermarsi quali player competitivi nel panorama italiano penetrando ulteriormente il mercato di riferimento ed espandendo la propria presenza a livello territoriale.

3.4.1. Netflix, il cambio di rotta e lo sbarco in Italia

Netflix è una società americana con sede principale a Los Gatos, in California, ed opera dal 14 settembre 1997 nel settore del noleggio di DVD, VHS e videogiochi. Nasce grazie ad un'idea dell'ingegnere informatico Reed Hastings che decide di lanciarsi in una nuova avventura dopo aver venduto la sua società di software chiamata Pure Software. La sua prima partnership è stata stipulata con il servizio postale statunitense, il quale si occupava di consegnare nelle case degli americani i dischi ordinati online.

Il servizio in questione riguarda una piattaforma in cui effettuare il noleggio di film online. Nel 1999 il servizio fa fatica ad espandersi e Reed Hastings decide di modificare la tipologia di abbonamento offerto: il prezzo da pagare non è più ad ogni film noleggiato bensì avviene dietro sottoscrizione di un abbonamento mensile che consente di noleggiare senza limite numerico.

Nel 2000 l'ingegnere offre la piattaforma a Blockbuster che allora era in grado di offrire l'intero territorio statunitense. Tuttavia quest'ultima rifiuta l'offerta di Netflix di essere acquisita per cinquanta milioni di dollari. Nonostante il tentativo di effettuare un accordo con Blockbuster sia miseramente fallito, Reed si attiva per sviluppare un algoritmo che gli consentisse di individuare le preferenze degli abbonati, in modo da agevolare la stipula di accordi commerciale per l'acquisizione di nuovi prodotto.

L'idea dell'ingegnere californiano nata dopo aver pagato 40$ per la restituzione in ritardo di un DVD gli ha permesso di raggiungere cifre record sin dal 2005, quando il suo servizio tocca il milione di consegne DVD al giorno, superando nei cinque anni successivi un catalogo contenente centomila titoli su DVD e oltre dieci milioni di abbonati.

Nel 2007 il destino di Netflix muta radicalmente e si dirige verso l'attivazione di un servizio streaming *on demand* di contenuti cinematografici, previa sottoscrizione di un abbonamento mensile che consente l'utilizzo di tale servizio online e che rappresenta sino al giorno d'oggi l'attività core della società, attiva di conseguenza nella distribuzione di film, serie tv e numerosi contenuti di intrattenimento. Inizialmente i contenuti offerti riguardano film di case di produzione indipendenti che non si dimostrano essere particolarmente allettanti per le grandi sale cinematografiche.

Acquisita una base utenti significativa nel 2007 il servizio di Reed Hastings raggiunge la miliardesima consegna DVD e dà la spinta verso l'aggregazione di un ulteriore servizio: la piattaforma streaming dedicata ai video. Questo servizio segue le medesime modalità del già presente noleggio film in termini di abbonamento mensile, e consente di prendere visione di tutti i film e serie televisive online effettuando l'accesso al sito di Netflix.

La numerosa base di abbonati detenuta da Netflix consente all'ingegnere di stipulare accordi di natura commerciale con i principali network televisivi americani: nel 2008 acquisisce le fiction ed i film prodotti da una tv via cavo statunitense nota per la qualità dei contenuti offerti. In contemporanea, mette a disposizione il suo servizio anche sulle console e sulle *smart tv.*

Nel 2009, Netflix raggiunge un numero di abbonati parti a 20 milioni, e tale conquista la porta ad ampliare la sua presenza ed uscire fuori dal territorio americano per conquistare il mercato globale.

Il primo stato oltre gli Usa che ha assistito allo sbarco di Netflix è il Canada, in cui nel 2010 propone ai vicini confinanti un pacchetto di film in streaming e serie tv a 7,99$.

Il grande successo porta Reed a concludere accordi con grandi case di produzione, come la Paramount, uno de migliori studi di produzione cinematografica degli Stati Uniti d'America. I buoni risultati raggiunti fino a quel momento e il valore che nella testa dell'ingegnere hanno i contenuti offerti e le preferenze degli utenti, lo porta a maturare l'idea di dedicare ingenti investimenti alla produzione propria di film e serie tv.

I primi diritti che Netflix decide di acquistare per ampliare il suo catalogo comprendono titoli che hanno raggiunto un successo immediato tra cui: House of Cards (dall'omonima trilogia dello scrittore inglese Michael Dobbs) i cui episodi della prima serie vengono interamente rilasciati nel 2013 sulla piattaforma online. La serie viene diffusa in numerosi paesi e tradotta in varie lingue, aggiudicandosi anche meritevoli riconoscimenti tra cui diversi Golden Globe. A tal proposito, degno di nota è il fenomeno che contemporaneamente alla diffusione di Netflix si sta diffondendo in tutto il globo: il *binge watching:* fenomeno con cui si indica la visione di più di un episodio di una serie tv, una maratona di visone di programmi televisivi. La visione compulsiva di serie è esplosa con l'affermarsi dell'ultima

generazione di fiction provenienti dagli USA, e benché non riguardi un target specifico, è un fenomeno in crescita esponenziale. Indagini svolte tra ottobre 2016 e maggio 2016 affermano che in media la visione avviene per due ore e dieci minuti giornalieri.

Nel 2011 Netflix effettua lo sbarco nei paesi dell'America del Sud. Tuttavia, il carente sviluppo di infrastrutture che trasmette il servizio offerto da Netflix non è adatto alle esigenze di Netflix ed ha un tasso di diffusione decisamente rallentato rispetto alle aspettative. L'anno successivo, invece, avviene il primo approdo in Europa, precisamente in Gran Bretagna.

Il 22 settembre 2015 avviene lo sbarco in Italia e in quella data, la piattaforma nata dall'idea di un ingegnere di Stanford, rifiutata da un gigante quale Blockbuster oramai scomparso dalla scena, è ormai conosciuta in tutto il globo. [73]

Netflix è presente in 130 paesi con il suo network globale di tv su Internet ed è in grado, ad oggi, di raggiungere una quantità di utenti molto elevata, soprattutto grazie alla possibilità di fruizione del servizio da numerosi dispositivi contemporaneamente. Quest'anno l'attuazione della strategia di espansione a livello internazionale del leader nel mercato degli *OTT* gli ha permesso di conquistare territori molto importanti tra cui l'India e la Corea del Sud, che vanta un numero di abitanti pari a 50 milioni, quindi molto attrattivo per l'azienda in questione. Nonostante il messaggio chiaro lanciato da Netflix:

"Netflix is now global. It is everywhere" che conferma come la sua struttura globale sia capillare e penetrante. Tuttavia alcuni paesi non hanno potuto usufruire dei suoi servizi. In particolar modo in paesi tra cui la Cina, la Crimea e la Corea del Nord il servizio non viene distribuito a causa di forti barriere legislative all'entrata e l'obbligo di acquisire alcuni diritti che vengono esclusivamente dallo stato. Entrambe queste barriere ostacolano e molto spesso impediscono al servizio di entrare in un determinato mercato.

3.4.2. Primo accordo di Netflix con Tim

Il 29 luglio 2015 viene stipulato il primo accordo di Netflix con l'ex monopolista italiano Telecom Italia (oggi Tim) per conquistare un altro paese europeo e sbarcare

73 Sito ufficiale Netflix.com

nel territorio italiano. Tale operazione rappresenta una spinta per il Bel Paese verso un'ottimizzazione della diffusione di Internet nelle case ed una maggior penetrazione della banda ultra larga nell'intero territorio.

L'arrivo del gruppo statunitense in Italia, accompagnato dal grande gruppo di telco, non ha impiegato molto tempo a superare le performance delle piattaforme *over the top* presenti nel territorio e degli operatori in competizione, tra i quali spiccano Timvision di TIM, Infinity, Premium Play e Premium Online di Mediaset, CHILI.tv e Now Tv di Sky. Si ricorda che gli *over the top*, per poter operare e raggiungere l'utente finale, non necessitano di infrastrutture fisiche di rete poiché il loro ruolo è quello di fornire applicazioni, contenuti e servizi agli utenti finali grazie allo sfruttamento di Internet e allo sviluppo del broadband e dell'ultraboadband, per le quali operazioni i costi sono molto sostenuti.

La decisione in capo all'organo decisorio di Tim, che grazie all'accordo stipulato con il gruppo statunitense consente ai clienti Tim di accedere ai contenuti di Netflix (mediante il set-top box di Tim Vision) e dunque dichiara con tale accordo il suo ruolo attivo nella diffusione di servizi ad alta qualità ed innovativi, conferma la sua visione di lungo termine orientata verso l'ottimizzazione della banda ultra larga in Italia e consolida il suo ruolo di "abilitatore tecnologico grazie alle sue reti ad altissima velocità fisse e mobili" come afferma in un comunicato stampa l'allora ad della telco Marco Patuano.

Tale accordo si concretizza nella possibilità dei clienti Tim di accedere ai contenuti *on demand* del colosso di *OTT*, mentre mediante l'utilizzo del decoder di Timvision tutto il catalogo di contenuti è visibile sulla tv di casa attraverso differenti dispositivi: Smart Tv, console di gioco tra cui PS3, PS4, Wii e Xbox, Pc, Mac, Smartphone, Tablet, ecc. Anche in questo caso, come nel caso di Mediaset, si cerca di facilitare l'accesso al servizio e di rendere la tecnologia ulteriormente *user friendly*, facilitando la modalità di sottoscrizione dell'abbonamento e di accesso al servizio stesso. Difatti, i contenuti della piattaforma che ha stravolto il concetto di tv *on demand*, vengono dunque veicolati dalle infrastrutture di rete di Telecom, e gli utenti possono beneficiare di tale servizio senza l'utilizzo di un decoder, garantendo dunque la fruizione soltanto grazie alla connessione ad Internet.

In relazione con l'obiettivo apertamente dichiarato dal primo azionista Vincent Bollorè e dall'amministratore delegato Arnaud De Puyfontaine, che impegnano i loro

sforzi in un'ottica di convergenza, anche l'ex ad di Telecom Italia nel momento in cui viene stipulato l'accordo con Netflix afferma:

"La partnership con Netflix conferma la nostra strategia industriale e ci vede in Italia come l'unica piattaforma aperta di distribuzione di contenuti premium che integra le migliori offerte disponibili sul mercato. Con Netflix proseguiamo nel percorso di collaborazione tra le telco e le *media companies* che ci consente di proporci al mercato con un'offerta pienamente convergente, rafforzando un nuovo modello di business centrato sulla video strategy".[74]

Dalle parole dell'ex ad si afferma l'interesse di un accordo orientato verso la convergenza del settore per continuare a cavalcare l'onda dell'innovazione, e per restare continuamente aggiornati con le nuove tecnologie del mercato. Così facendo, si garantisce l'acquisizione di nuovi utenti e la capacità di rispondere sempre in maniera più appropriata alle abitudini e alle preferenze del pubblico, i quali rappresentano la prima fonte di guadagno delle aziende.

Poiché il consumatore diventa sempre più digitale, anche le organizzazioni necessitano di adeguarsi a tale trend, diventando più sofisticati in tal genere. Necessitano, inoltre, di attuare strategie in grado di catturare principalmente il tempo che gli utenti dedicano davanti alle differenti tipologie di *device* per la visione di contenuti offerti dai diversi operatori del mercato. Difatti, è proprio questo il campo sul quale giocano tutti gli operatori che offrono contenuti audiovisivi: il tempo degli utenti.

In particolare, è interessante analizzare il tempo che passano gli spettatori ad usufruire dello streaming, ed in particolare di Netflix, soprattutto per capire di quale entità sia la base clienti che un player di tal genere possiede, ciò che lo rende ancora più forte nella sua posizione all'interno degli accordi strategici. Chiaramente questo è un elemento di elevata importanza da tenere in considerazione nel momento in cui si valuta la profittabilità di accordi con tale operatore, grazie al quale ottenere un contatto diretto con il suo audience.

A conferma di ciò, nel mese di gennaio del 2016 arrivano le dichiarazioni di Reed Hastings confermate dai dati di DOMO,[75] il quale afferma che in media ogni giorno gli utenti trascorrono 125 milioni di ore ad usufruire di contenuti streaming.

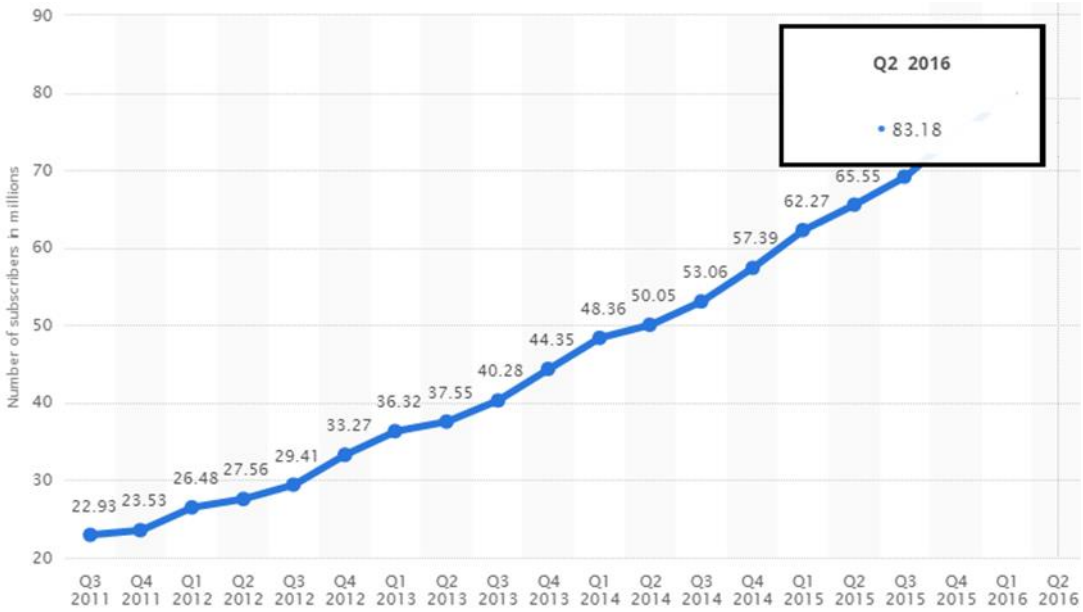
74 Rai News. Telecom accordo con Netflix, spinta a banda larga. 29 luglio 2015
75 DOMO. Data never sleeps 3.0

Considerando invece il singolo abbonato, il tempo trascorso sulla piattaforma di Netflix è pari a 100 minuti giornalieri. Si tratta di un dato decisamente importante se paragonato ai risultati emersi dal U.S. Bureau of Labor Statistics[76] secondi cui dedichiamo soltanto 38 minuti al giorno per la socializzazione e la comunicazione con altri individui, 17 minuti per svolgere attività sportive, ed infine 19 minuti per l'attività di lettura, valori che ci permettono di comprendere la portata generale che tale fenomeno ha sulla vita sociale degli individui.

Se invece si analizza il numero di abbonati di Netflix nel mondo, possiamo vedere nella *Figura 6* che tale dato nel secondo trimestre del 2016 ha raggiunto la cifra di 83, 18 milioni di abbonati. Mentre in Italia il risultato di coloro che usufruiscono di servizi in streaming fino al mese di gennaio del 2015 era di circa 200 mila. Ad oggi, tale valore si è triplicato e lo streaming in Italia si conferma a 700 mila utenti, di cui 300 mila sono rappresentati da abbonati Netflix. Se paragonati ai valori registrati in tutto il globo, essi rappresentano numeri molto contenuti. Tuttavia, va ricordato che il mercato italiano è ad oggi in uno stadio in cui il divario digitale è piuttosto evidente e le abitudini legano gli spettatori ai grandi monopolisti di *broadcaster*, dai quali lentamente ci si inizia ad allontanare verso nuove modalità di fruizione di tali servizi multimediali.

76 Sito Ufficiale del United States Department of Labor : http://www.bls.gov/

Figura 6. Numero di abbonati Netflix nel mondo dal 3° trimestre 2011 fino al 2° trimestre 2016 (in milioni)

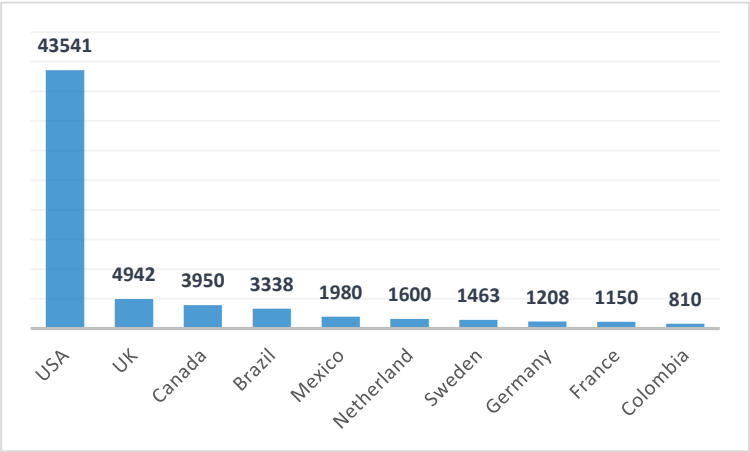


Fonte: Statista[77]

Dunque siamo decisamente lontani dai mercati top 10 in termini di numeri di abbonati al servizio Netflix, i quali possiamo osservare nel seguente grafico che vede sul podio gli Usa con più di 43 milioni e sul podio il Regno Unito con il Canada, che insieme raggiungono quasi i 9 milioni di abbonati.

77 Figura 6. Numero di abbonati Netflix nel mondo. The Statistics Portal: Statista

Figura 7. Top 10 di abbonati al servizio Netflix fino al mese di Dicembre 2015 (migliaia)



Fonte: Digital TV Research Limited, "Global OTT & Video Forecast"

Il distacco dai top 10 internazionali per l'Italia è molto rilevante e sembrerebbe quasi scoraggiante. Tuttavia le ragioni per cui il numero di abbonati alla piattaforma di streaming online è così inferiore se confrontato con gli Usa, Regno Unito, Canda, Brasile, Messico, Olanda, Svezia, Germania, Francia e Colombia sono principalmente le seguenti:

- numerosità di abitanti: la popolazione italiana è pari a 60.665.551[78] milioni contro i 318, milioni degli Usa [79], 122,3 milioni in Messico, o i 127,3 milioni in Giappone
- necessità di effettuare il doppiaggio per i film in italiano: nel Bel Paese il doppiaggio vanta uno dei primi posti al livello di qualità ed adeguatezza (per alcune serie Netflix non effettua il doppiaggio ma fornisce agli utenti italiani esclusivamente i sottotitoli come nel caso di vecchi programmi o show di nicchia per cui si evidenziano barriere linguistiche non irrilevanti)
- divario tecnologico: la scarsa connessione ad Internet ed il gap tecnologico del nostro Paese viene evidenziato dal World Economic Forum all'interno del Global Information Technology Report 2015 in cui si posiziona come

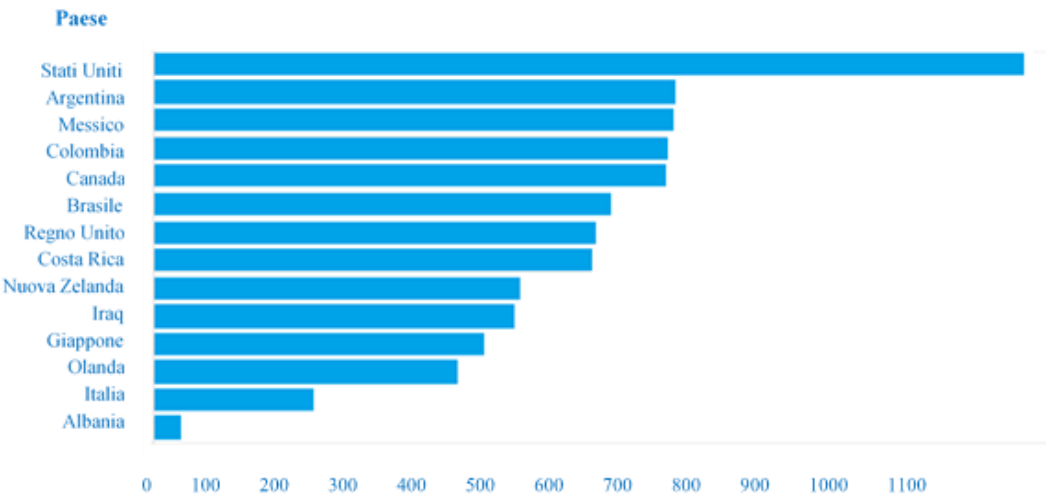
78 Dati Istat
79 Ufficio del censimento degli Stati Uniti d'America http://www.census.gov/popest/about/terms.html

l'ultimo paese tra quelli del G8 in termini di grado di sfruttamento delle ICT per lo sviluppo sia economico che sociale[80]

- modesti investimenti in R&D: l'Italia non è all'altezza degli altri paesi europei o americani ed i dati nel "Rapporto sul Benessere equo e sostenibile 2015" confermano tale affermazione. Infatti, la frazione di PIL adibita alla R&D subisce un calo, tale riduzione genera un gap tra l'Italia ed i Paesi europei. In particolare, si riducono gli investimenti nei segmenti ad alta tecnologia e di conseguenza il loro sviluppo è nettamente inferiore rispetto al resto d'Europa. Mentre l'obiettivo per l'investimento in R&D previsto nell'Agenda Europa 2020 è l'1,5% del Pil, l'Italia è ben lontana da tali cifre arrestandosi a 1,31%. [81]
- attaccamento ai tradizionali *broadcaster*
- disponibilità di titoli sulla piattaforma italiana limitata rispetto a quella statunitense. In particolare, tra gennaio 2015- marzo 2016 si è avuta una riduzione dell'offerta del 31,7%. Fino ad aprile 2016 i titoli tra serie tv e show televisivi disponibili sono stati 196, contro i 1081 statunitensi. Per quanto riguarda i film, invece, i titoli disponibili negli Usa sono 4500 contro i 1000 italiani. Tali valori sono mostrati in Figura 7.
- divario tra investimenti in R&D nel Nord e Sud: le percentuali maggiori di destinazione degli investimenti sono verso le regioni del Nord, in particolare in Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna. Le differenze demografiche presenti nel nostro territorio rappresentano degli ostacoli rilevanti per la diffusione capillare nella penisola da parte di big internazionali.

80 World Economic Forum
81 Eurostat Database – Science and Technology

Figura 8 – Distribuzione di serie tv e film disponibili nei cataloghi in alcuni Paese



Fonte: Finder.com[82]

A questo punto, le ragioni alla base della decisione in capo all'operatore di telecomunicazioni che a luglio 2015 ha deciso di stipulare un contratto con tale player mondiale sono chiare ed evidenti. Gli *OTT* sottraggono una base clienti sempre maggiore ai tradizionali operatori, soprattutto nel campo della comunicazione e dei servizi di intrattenimento multimediale, andando ad impattare in maniera negativa sui ricavi delle telco. Allo stesso tempo, tuttavia, generano una crescita esponenziale del traffico in rete, diventando così dei partner ideali per le telco, che piuttosto che tentare un'operazione di contrasto, preferiscono la convergenza con questi.

Per questo motivo la telco in questione ha deciso di sfruttare l'interoperabilità delle reti a livello globale la quale consente di raggiungere un numero potenziale di utenti che include tutti i soggetti che operano sulla rete e di sfruttare inoltre uno dei vantaggi per cui Netflix può essere considerato uno strumento essenziale per raggiungere un pubblico così elevato, ossia la fornitura di serie tv. Fino al suo arrivo non esistevano *service provider* con all'interno della sua offerta le serie tv, le quali hanno registrato cifre record senza precedenti e riconoscimenti internazionali. A livello commerciale la popolarità di tale azienda, che l'operatore nostrano ha deciso di non farsi sfuggire, ha raggiunto cifre record soprattutto grazie alla produzione e diffusione di serie televisive di grande successo mondiale.

82 https://www.finder.com/

Astutamente per la telco, l’accordo commerciale prevede una condivisione dei ricavi e l’accesso alla base clienti da entrambe le parti, entrambi obiettivi ben chiari e definiti in linea con i vantaggi che possono emergere da tale partnership.

Le migliorie in merito la facilità di accesso alla piattaforma si traducono anche in agevolazioni per gli abbonati per lo sfruttamento di tale tecnologia. Gli abbonati ricevono un’ulteriore spinta alla scelta di tale servizio anche dal punto di vista della fatturazione la quale, pur trattandosi di due servizi differenti ma complementari tra loro, i loro costi vengono caricati su un'unica bolletta Telecom: sia i costi per i servizi di connettività che i costi per la fruizione del servizio Netflix. Questo elemento si traduce sicuramente in un incentivo nei confronti degli utenti che si concretizza in una maggiore praticità ma anche in una compartecipazione ai ricavi da servizi multimediali per l’operatore telefonico.

In seguito a tale accordo, Tim si attesta l’operatore con il ventaglio di offerte più completo, proponendo una piattaforma di distribuzione di servizi multimediali a 360°. Da tale partnership emerge un operatore in grado di offrire ai propri clienti produzioni tv di grande impatto tra il pubblico ma soprattutto si stimola la domanda per l’utilizzo delle infrastrutture di connessione *broadband* e *ultrabroadband*, la quale ha impatti positivi sugli investimenti, sulle infrastrutture di rete e quindi sulla copertura a livello territoriale.

Un elemento importante che tuttavia si evince da tale alleanza è la mancanza dell’esclusività dei contenuti: possiamo affermare che i due big non si giurano in tale accordo amore eterno, bensì si guardano continuamente intorno alla ricerca di ulteriori partner dai quali sfruttare sinergie e vantaggi. Il fatto di non contemplare l’esclusività dei contenuti porta Telecom a concludere accordi in concomitanza con l’operatore Sky di Murdoch e, come abbiamo visto, con Mediaset. L’accordo con Sky consente agli abbonati di avere accesso a tutta l’offerta tv del gruppo di Murdoch. L’offerta tv Sky si rende così disponibile sulla rete di nuova generazione di Telecom attraverso la piattaforma IP ed il decoder My Sky HD. Anche in questo caso la valenza strategica dell’alleanza apre prospettive di crescita per i due gruppi e fornisce un contributo decisivo per la diffusione dell’ultrabroadband. Con tale partnership strategica i due leader nei settori di media e telco collaborano mettendo in sinergia i propri asset e competenze, dando via ad un importante progetto industriale che anche in questo caso, stimola la domanda della banda ultralarga. Il

frutto del seguente accordo è il primo servizio *quad play* nel territorio italiano il quale arricchisce l'offerta ormai presente di telefonia mobile e fissa e connettività a banda larga ed ultralarga con i servizi multimediali premium disponibili da più dispositivi connessi alla rete ai quali avere accesso in qualsiasi momento e luogo.

Tale dimostrazione di non esclusività nei contenuti siglata da Netflix e TIM è seguita però dal riconoscimento da parte della piattaforma statunitense della qualità dell'operatore telco italiano con il quale ha appunto deciso di concludere il primo accordo per la distribuzione dei contenuti di Netflix in Italia e allo stesso tempo dal riconoscimento da parte della telco di eccellenza nei contenuti ed unicità nell'esperienza di visione dei servizi multimediali forniti dalla piattaforma statunitense i quali diventano dei driver per diffondere la banda ultralarga. Allo stesso tempo, Netflix si ritaglia una finestra sul territorio italiano non indifferente, mediante l'accesso alle reti di ultima generazione per godere di una nuova piattaforma di distribuzione per l'offerta del proprio pacchetto.

Ciononostante non si tratta dell'unico accordo poiché ne seguono altri con operatori di telefonia in Italia per portare i contenuti ad un numero di utenti sempre superiore.

Da tale partnership strategica si evince un netto passo in avanti in direzione della convergenza tra il settore dei media e delle telecomunicazioni, al quale partecipano in questo caso due grandi leader dei rispettivi settori. Il risultato è un operatore telco che rafforza la propria strategia nell'ambito della diffusione di contenuti innovativi e servizi all'avanguardia che si afferma un tessuto connettivo abilitante che dà accesso universale alla tecnologia in questione mediante l'utilizzo di reti ad altissima velocità, coinvolgendo un numero di individui sempre maggiore che può usufruire dei contenuti attraverso modalità nuove ed innovative. Dal canto di Netflix, invece, il vantaggio derivante riguarda principalmente la penetrazione di un nuovo mercato che ha fornito fino ad ora un numero di utenti pari a 700 mila e che si prevede in continuo aumento, la continua espansione in Europa con il conseguente aumento del bacino commerciale dei servizi forniti, e l'affermazione nella produzione e distribuzione di contenuti video via web e della televisione on, terreno in cui Netflix si sta affermando quale leader.

3.4.1. Gli accordi con le telco e le difficoltà riscontrate in Italia

I contratti di distribuzione che vengono stipulati da paese in paese sono molto differenti tra di loro e si distinguono in base ai differenti accordi riguardo i prodotti che vengono creati da Netflix o semplicemente trasmessi da quest'ultimo. Nascono principalmente da differenti accordi che vengono stipulati tra il colosso degli *over the top* e i grandi operatori di telecomunicazioni in ogni territorio, che come abbiamo già spiegato, operano non soltanto in qualità di diffusori della banda larga attraverso cui viaggiando i contenuti ma anche per il sistema di trasmissione dei contenuti audiovisivi, il cui sviluppo della rete e delle infrastrutture da parte degli operatori di telefonia non si è mostrato completamente maturo per il suo necessario esercizio.

Per questo motivo, lo sbarco di Netflix in Europa ed in Italia ha portato gli operatori delle telco ed i *broadcaster* ad adottare nuove strategie che sfruttano al massimo le sinergie con il colosso degli *OTT* ma anche ad attuare in maniera immediata strategie per proteggere la quota di mercato presidiando il panorama dell'online ed effettuando operazioni al limite della cannibalizzazione del proprio business classico. Nonostante l'incontro e scontro allo stesso tempo che avviene per via della rapida avanzata degli *over the top*, i grandi player delle tv a pagamento di alcuni paesi come nel caso del Regno Unito, mostrano come una sana convivenza tra il mercato tradizionale e l'online possa aver luogo. In questo paese, infatti, l'avvento di Netflix non ha inciso in maniera drastica sul numero di abbonati di Sky e alcune piattaforme, come ad esempio la Virgin Media, hanno addirittura stipulato un accordo secondo il quale i contenuti del colosso americano possono essere visti anche tramite la loro piattaforma. [83]

Gli operatori europei si trovano dunque ad affrontare una sfida la cui forza motrice principale è la banda ultra larga, dovuta principalmente all'elevato consumo di video che porta gli utenti a richiedere pacchetti con alta velocità e con maggior quantità di traffico dati per supportare il loro consumo. Questa tendenza è verificata anche dagli ultimi trend di mercato che rilevano una maggior propensione da parte degli *end user*[84] verso l'utilizzo della propria rete (3G[85] o 4G) piuttosto che l'utilizzo del Wi-Fi per usufruire di varie tipologie di video. Spiccano i contenuti sportivi legati a grandi

83 Effetto Netflix: il nuovo paradigma televisivo. Francesco Marrazzo.EGEA. 2016 (Marrazzo, 2016)
84 Con end user si intende il consumatore finale del prodotto o l'utilizzatore effettivo di un certo servizio
85 Con 3G/4G si intende la tecnologia di terza/quarta generazione che costituisce l'evoluzione delle reti di seconda/terza generazione

eventi di rilievo internazionale come le Olimpiadi 2016 di Rio de Janeiro e gli Europei di Calcio. Quest'onda viene indubbiamente cavalcata da parte di Netflix che diffonde il suo business model in tutto il globo e incentiva gli operatori di telecomunicazioni, in particolare in una nazione come l'Italia caratterizzata da un livello di penetrazione della banda larga inferiore rispetto agli altri paesi. Ciò che si verifica, inoltre, è una forte spinta nei confronti dei produttori dell'industria dell'audiovisivo a divenire non soltanto operatori in una zona di consumo interessante per i competitor, ma vere e proprie aree di produzione in grado di sfidare i colossi europei.

Il mercato italiano riconosce l'immensa forza degli *over the top* ed il loro rapporto oscilla tra la competizione e la cooperazione, una specie di *coopetition* o coopetizione[86], strategia che mette insieme le caratteristiche di competizione e di cooperazione. Le aziende in questione si identificano come concorrenti ma valutano positivamente l'idea di una collaborazione. Questo riconoscimento, dunque, si manifesta in due diversi atteggiamenti:

-uno di tentativo di contrasto per salvaguardare la propria quota di mercato come nel caso di Premium e delle tv a pagamento che vedono a rischio i propri profitti e in riduzione il loro numero di abbonati

-uno di ricerca di alleanze e di sinergie come nel caso degli operatori di telco

Tuttavia, la realtà del segmento dei media in Italia mostra un forte divario digitale che rende difficoltose le alleanza e pone gli operatori di telefonia in una posizione di svantaggio, i quali sopportano i costi di infrastrutture ed hanno a carico i costi di trasmissione e gestione della rete. Al contrario, gli *over the top* non subiscono l'incidenza di tali costi, operando appunto "al di sopra della rete" e traendo ricavo principalmente dalla vendita di servizi agli *end users*. Un ulteriore aspetto che genera uno squilibrio dell'accordo e favorisce prevalentemente gli *OTT* è la presenza di giganti di *broadcaster* nel mercato televisivo, il che rende difficile l'affermazione di nuovi player in grado di contrastare i nuovi giganti che arrivano da oltreoceano come nel caso anche di Google e di Facebook, che non trovano nel mercato italiano player all'altezza di contrastarli, per cui superano le barriere all'entrata senza ingenti sforzi.

86 Enciclopedia di Economia e Finanza Treccani

Tuttavia, le difficoltà riscontrate nella stipula degli accordi da parte di Netflix nel Bel Paese con le telco è dovuto principalmente: all'arretratezza della diffusione delle reti a banda ultralarga, al divario digitale ed ancora, allo scarso sviluppo delle infrastrutture presenti sul territorio. Infatti, l'arrivo in Italia ha subito numerosi ritardi a causa della struttura del mercato domestico, il quale assiste ad un dominio dei *broadcaster* tradizionali nel settore audiovisivo che si concretizza in forti barriere all'entrata per i *new comers*, in particolar modo se essi sono portatori di contenuti originali in lingua inglese non doppiati, come accaduto inizialmente al colosso degli *OTT*.

I ritardi per l'arrivo di Netflix sono dovuti principalmente alle difficoltà incontrate per la penetrazione del mercato a causa della scarsa diffusione della banda larga. Per la fruizione dei contenuti offerti è necessaria una connessione che sia veloce e senza limiti di traffico la quale non è posseduta dal 45% di italiani, cifra che ha fatto indietreggiare notevolmente il big statunitense. L'accordo, dunque, può rappresentare un trampolino di lancio per la banda larga[87] e per l'effettuazione di maggiori investimenti in infrastrutture di rete in Italia.

Negli ultimi anni si è assistito ad una trasformazione dello scenario, degli operatori di telefonia e dei *broadcaster*, e ad una profonda modifica sia della natura degli accordi che delle partnership, dando vita ad enormi gruppi di media come nel caso di Vivendi che vede al suo interno non soltanto player che operano nel settore dell'audiovisivo ma che detengono anche partecipazioni rilevanti all'interno degli operatori di telco (Telecom Italia ed operatori europei come Orange e Deutsche Telekom) ed effettuano grandi strategie di integrazione per contrastare i nuovi competitor provenienti da oltreoceano. Di conseguenza, i ruoli che detengono le diverse parti all'interno delle collaborazioni che si stabiliscono sono differenti in base alle necessità che nell'era odierna si manifestano, le quali mostrano un netto vantaggio in capo agli operatori di *OTT*.

Possiamo affermare, dunque, che tale scenario in continua trasformazione, subisce mutamenti di carattere congiunturale e non di carattere strutturale, poiché la trasformazione stessa è un elemento che non si stabilisce un obiettivo finale od un termine unico, bensì è destinata ad avvenire e da tale trasformazione le aziende

87 Con banda larga o broadband si intende una connessione dati internet veloce sia in trasmissione che in ricezione

devono riuscire ad orientare la propria organizzazione sulla base dell'evoluzione e progettare le proprie operazioni in maniera dinamica e strategica. Tant'è vero che non è la tecnologia il fine della trasformazione digitale, bensì è lei stessa che rappresenta il motore di cambiamento ed uno strumento attraverso il quale il cambiamento può avvenire, ma non è essa stessa cambiamento.

3.4.2. Accordo di Netflix con Vodafone Italia

In questo ecosistema le relazioni che dunque si stabiliscono tra telco ed *OTT* ragionano secondo una logica di partnership o cliente/fornitore in cui le telco forniscono agli operatori che si trovano sopra la rete servizi di trasporto che sono differenziati ed adatti ai requisiti dei flussi di dati e delle applicazioni; così facendo gli *over-the-top* forniscono agli *end users* dei servizi con un livello di qualità adatto alle loro esigenze. Tale processo che mette in piedi modalità di collaborazione nuove con gli *OTT*, i quali sono remunerati con un *premium price* o mediante la condivisione di ricavi, trova la sua linfa vitale nella convergenza dei segmenti ed una sostenibilità dell'ecosistema.

Il secondo accordo con una telco che Netflix ha posto in essere in Italia per il trasferimento dei servizi e dei contenuti audiovisivi risulta essere con Vodafone.

Vodafone è un operatore mobile che nasce con il nome di Omnitel nel 1995, per contrastare e abbattere il monopolio presente in Italia. Il gigante, soltanto due anni dopo raggiunge 2 milioni di clienti abbonati e l'anno successivo nasce il primo programma fedeltà dedicato ai clienti Omnitel: Omnitel One.

Nel 1999 Vodafone presenta il proprio portare che consente di gestire l'accesso a numerosi servizi offerti per i clienti: Omnitel 2000.

Sin dal 2001 entra nel Gruppo Vodafone, uno dei più grandi gruppi di telecomunicazioni al mondo, il quale nel 2003 diventa Vodafone Italia. Diventa così un mercato di riferimento di una delle più importanti realtà di telco di natura globale. Nel 2004 dà il via alla navigazione mobile su rete 3G, accessibile sia dal computer con una card speciale Vodafone, sia dal proprio telefonino.

Per il decennale di Vodafone, festeggia fornendo la prima connessione dati con una tecnologia HSDPA[88] e con il lancio di un dispositivo mobile targato Vodafone 710.

Il 2007 è un anno importante per il Gruppo, poiché avviene il lancio di Vodafone Rete Unica, un servizio indirizzato alle aziende, sia esse piccole che grandi, per poter integrare tutte le comunicazioni interne all'organizzazione, del fisso e del mobile, e la connessione in banda larga, affidandosi ad un unico operatore.

Nel 2008, grazie alla nascita di Vodafone Station, raggiunge le abitazioni degli italiani, e permette ai propri clienti di utilizzare i servizi voce e ADSL.

Una data particolarmente importante per il Gruppo è il 2012, data in cui lancia per prima la connettività su rete 4G. la cui velocità di navigazione in download arriva fino a 100Mbps.

L'innovazione rappresenta per tale azienda una leva strategica principale che determina il suo successo nei mercati. A ragion di ciò, nel 2013 presenta il Piano Spring, grazie al quale vengono investiti 3,6 miliardi di euro destinati allo sviluppo della banda ultralarga sia fissa che mobile in un'ottica convergente. In concomitanza con tale lancio, avviene l'attivazione del primo servizio in fibra ottica nella città di Milano, in cui la velocità di download raggiunge i 500 Mega, che si traduce in un'accelerazione verso una strategia di differenziazione nel mercato italiano.

Il Gruppo Vodafone è il più grande operatore telefonico al mondo per fatturato, con 44,44 miliardi di sterline registrati nel 2013, detiene sino ad oggi 454 milioni di clienti del mobile, con più di 6500 dipendenti in Italia e oltre 7000 punti vendita nel nostro territorio.

Ha una valenza mondiale poiché opera in tutti i continenti ed è seconda soltanto all'operatore China Mobile, con 273 800 000 utenti. Il suo network di partnership consente al gruppo di essere presente in 75 paesi nel mondo e di effettuare una spinta verso il consumo di tecnologia consumer conseguentemente alla facilità da parte degli utenti di utilizzare gli strumenti di mobilità e di *device* che il mercato propone.

Il modo in cui opera questo grande gruppo di telco prevede la necessità di effettuare ingenti investimenti nella rete per riuscire a tenere il passo con le esigenze manifestate dal mercato. A tal proposito, non basta la mera manutenzione delle reti e delle proprie infrastrutture, bensì è necessario effettuare i salti richiesti ed offerti

88 High Speed Downlink Packet Access è un protocollo di rete appartenente alla famiglia di protocolli HSPA

dalla tecnologia come la connessione delle torri per le reti mobili nel caso della fibra ottica, per poter raggiungere un 4G di alta qualità e di maggior penetrazione delle antenne in vista dell'imminente arrivo del 5G. Oltre a ciò, si aggiunge la necessità di incrementare lo sviluppo della rete fissa per l'implementazione della banda ultralarga per il settore del fisso. Tutto ciò, sempre in un'ottica di rilancio degli investimenti e adattamento agli standard tecnologici che il mercato impone alle organizzazioni per soddisfare la domanda del cliente, sempre più digitale.

Andando sul punto della questione che in questo caso riguarda la partnership nata tra l'operatore Netflix e Vodafone nel 2015, è di immediata constatazione che la strategia di lancio di tale servizio con Vodafone avviene nell'ambito di una carta servizi "Christmas Card" che offre tre mesi gratuiti per la fruizione dei contenuti multimediali con 4 Gb di traffico Internet[89], in modo da far conoscere al pubblico italiano il servizio e tutte le offerte presenti. In questo modo gli utenti hanno la possibilità di provare per la prima volta il servizio appena sbarcato in Italia senza la necessità di sottoscrivere un abbonamento ad hoc ma allo stesso tempo di entrare in contatto con il suo mondo.

L'operatore di telco in questione si trova al fianco di Netflix (come anche Telecom) agendo da *service provider*. Tuttavia, tale ruolo in prima linea non avviene soltanto in Italia ed è in questo senso che la strategia di Vodafone viene replicata anche nel territorio italiano, così come in altri paesi europei che vedono già l'*over-the-top* e la telco company percorrere strade congiuntamente tra cui: UK, Paesi Bassi, Germania, Spagna, Irlanda e Nuova Zelanda, rendendo ancora più solida la partnership esistente.

Non si tratta per Vodafone ovviamente del primo o ultimo caso di partnership con operatori nel settore dei contenuti. A tal conferma, nel gennaio 2016 è stata stipulata un'intesa che prevede la trasmissione di una serie di canali *free to air* come Nove, Real Time, DMax, Giallo, Focus, K2 e Frisbee i quali che saranno visibili sulla Vodafone TV.[90]

Merito della strategia implementata dalle due big Vodafone Italia e Discovery Italia è la possibilità di usufruire totalmente della programmazione dei canali free Discovery

89 Sito ufficiale Vodafone
90 Sito ufficiale Vodafone Italia

sia sul televisore di casa sia in mobilità. Inoltre, numerosi contenuti di Discovery vengono aggiornati costantemente e sono disponibili anche *on demand* successivamente alla messa in onda. Si tratta dunque della volontà da parte di Vodafone di raggiungere mediante la creazione di tale palinsesto un pubblico molto ampio che include prevalentemente famiglie e bambini. Altresì per Discovery, per cui l'opportunità è quella di ampliare il proprio target verso un audience ulteriormente ampio e rendere disponibile la sua offerta in modalità *free to air* mediante tutte le possibilità di fruizione, ma soprattutto consolidando unioni con partner tecnologici all'avanguardia.

In seguito dunque alla collaborazione, Vodafone propone promozioni esclusive per i propri utenti le quali includono i servizi della piattaforma tv online con l'acquisto di servizi 4G e Fibra. Per cui, coloro che sottoscrivono abbonamenti con Vodafone, possono, grazie alla partnership con Vodafone, usufruire degli abbonamenti di Netflix. Oltre a ciò, viene data la possibilità agli utenti di effettuare il pagamento del servizio anche mediante il contratto stipulato con Vodafone, rendendo il servizio ulteriormente di facile fruizione.

Merito della partnership in oggetto è sicuramente quello di non essersi limitati ad offrire un mero accordo di natura commerciale tra i due big, ossia un accordo in cui Vodafone si limita ad agire da *service provider* che trasmette e veicola i contenuti multimediali della nuova piattaforma di streaming, poiché si va ancora oltre e viene siglato un accordo molto vasto, che prende in considerazione interi pacchetti in abbonamento preparati ad hoc per i clienti Vodafone e che includono all'interno dei piani LTE[91] e fibra di Vodafone i servizi di Netflix.

Questa tipologia di partnership è oramai consolidata tra le due parti in questione e non si tratta dell'alba di una nuova collaborazione della quale è necessario attendere l'evoluzione ed assistere al suo andamento: a livello di collaborazione viene portata avanti come già evidenziato in precedenza in numerosi paesi europei, per cui si è deciso di espandere ulteriormente la strategia già testata e consolidata per promuovere il servizio di streaming *on demand*, i film e le serie realizzate da Netflix, indice che la partnership messa in piedi è funzionante e dà i suoi frutti alle due aziende.

91 LTE e 4G sono sinonimi secondo l'unione internazionale delle telecomunicazioni: entrambi standard internazionali per la connessione mobile a bandalarga

Tutto ciò viene confermato dalle parole dei responsabili Business Development di Netflix (Bill Holmes) e dal direttore commerciale di Vodafone Italia (Gianluca Corti) i quali rispettivamente affermano:

> «l'accordo con Vodafone per il lancio di Netflix in Italia pone delle solide basi per offrire ai clienti italiani contenuti di altissimo livello insieme ad un servizio eccellente».

E ancora che:

> *«l'accordo con Netflix rafforza la strategia di Vodafone di offrire condizioni uniche e distintive per i nostri clienti, combinando le migliori reti 4G e Fibra, i migliori servizi, con i migliori contenuti».*

Anche in questo caso, analogamente come per la partnership stipulata con Telecom, vi è la possibilità di fruire dei contenuti audiovisivi tramite numerosi dispositivi a patto che questi abbiano la connessione ad internet ed ovviamente senza alcuna interruzione pubblicitaria. Per la visione di tali servizi in mobilità occorre una connessione 4G ed una quantità di Gb sufficientemente adeguata.

Dal lato del gigante statunitense, una delle ragioni che li ha spinti a concludere tale alleanza è principalmente la connessione LTE che Vodafone Italia garantisce. Si tratta, come già preannunciato, del primo operatore italiano in termini di copertura LTE che supera il 90% del territorio, il che li rende decisamente concorrenziali. I vantaggi non si fermano qui, poiché l'azienda inglese vanta una ADSL ed una Fibra Ottica decisamente conveniente e all'avanguardia, raggiungendo 127 città italiane. Da ciò si evince la ricerca da parte di entrambi i partner di operatori efficienti, innovativi ed orientati all'evoluzione che è in atto, con una velocità di rete che Vodafone è in grado di garantire rispetto a numerosi altri operatori del nostro Paese.

La strategia implementata da entrambi i fronti, sia statunitense che inglese, nel caso in oggetto, è orientata principalmente alla penetrazione di un ulteriore mercato per raggiungere un pubblico sempre più vasto e rafforzare la propria quota di mercato nel Bel Paese. Questo è il motivo primario per cui i due partner compiono una penetrazione di questa portata, senza concedere nemmeno in questo caso esclusività negli accordi in merito ai contenuti o ad eventuali partnership che possono emergere con ulteriori operatori di media o di telco.

Insomma possiamo dire che se da un lato osserviamo la strategia convergente che viene implementata da parte di grandi gruppi internazionali come nel caso del francese Vivendi o nel caso di Netflix, osserviamo che l'obiettivo finale è principalmente la penetrazione all'interno di un nuovo mercato, il mercato italiano, alla ricerca di partner all'altezza e di qualità, mediante i quali aumentare la fetta di mercato ed affermarsi in tale territorio. Diversamente, nel caso del gruppo inglese, si tratta di un big presente e ormai consolidato nel Bel paese che opera da tempo ed ha confidenza con il mercato in considerazione. Tuttavia, poiché ormai opera in numerosi paesi europei nei quali intrattiene collaborazioni sia con l'operatore statunitense in oggetto che con ulteriori *media company* tra cui Discovery, ciò che spinge tale azienda è la base clienti che Netflix trascina con sé e la sua enorme portata, nonché l'affermazione nel territorio italiano in quanto operatore mobile e fisso per contrastare la concorrenza interna e senza così focalizzarsi su un unico operatore al quale dare l'esclusiva ma puntare sulla differenziazione ed incremento di numero clienti.

All'interno delle numerose partnership che il colosso statunitense ha deciso di stipulare nel territorio italiano, un elemento che ha favorito la sua posizione è stato certamente l'aumento esponenziale di individui che affermano di utilizzare i propri dispositivi per osservare video. Si tratta di un vero e proprio boom di video *on demand*, i cosiddetti *Svod* (Subscription Video on Demand) che dietro il pagamento di un canone fisso mensile consentono di accedere a tutto il catalogo disponibili senza dover sopportare altri costi aggiuntivi. Questo è il modello non soltanto di Netflix, ma anche dei suoi rivali tra cui Sky Online, Mediaset Infinity e Tim Vision. Diversamente dal Tvod o Transactional Vod, ossia la *pay-per-view*, in cui si va ad acquistare ogni singolo contenuto, come nel caso di Chili Tv.

Rispetto al 2014, le indagini della società di consulenza Deloitte Consulting che hanno coinvolto 31 paesi e che delineano i trend e le tendenze degli utenti connessi ad Internet, rilevano un +250% di utenti che dichiarano di utilizzare nel 2015 un *device* per guardare brevi filmati. Tali valori sono riconducibili ad una copertura superiore delle reti mobili 3G ed LTE,[92] che con l'aumentare della banda larga trova un mercato sempre più appetibile. I *subscription video on*

92 Global Mobile Consumer Survey 2015 – Deloitte Consulting srl.

demand ed i servizi di broadband rappresentano la prospettiva di sviluppo del settore per il futuro. Le ricerche svolte da ITMedia Consulting rilevano una futura crescita dei ricavi totali i quali supereranno il 60% rispetto al 2015, toccando i 6,549 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo del 17%.

Tale decollo dei servizi *on demand* avviene non soltanto negli Usa, ma anche nell’Europa Continentale ed Occidentale, con gli ultimi arrivati Francia, Italia e Spagna che vantano anche loro elevati tassi di crescita per la fruizione di video *on demand* ma che, come già evidenziato, restano agli ultimi posti in termini di numero di abbonati.

Per quanto riguarda la tipologia di servizio offerto dalle telco in considerazione e dagli *over-the-top*, questi presentano differenze sostanziali sia dal punto di vista dei prezzi, sia della disponibilità di canali live, sia della presenza o meno di una prova gratuita, della modalità di distribuzione, della visione in offline, della tipologia di catalogo offerto ed, in ultimo, ma non per ordine di importanza, della qualità.

Tali differenze possono essere riepilogate nella seguente tabella.

Tabella 2. Tipologia di abbonamento e servizi offerti dai seguenti operatori:

	SKY	***MEDIASET PREMIUM***	***SKY ONLINE***	***PREMIUM ONLINE***	***NETFLIX***	***INFINITY***
Prezzo	Da 24,90 al mese	Da 19 al mese	Da 9,99 a ticket	Da 5 euro al mese	Da 7,99 a 11,99 euro al mese	Da 4,99 al mese
On demand	Parziale, con Sky on demand e Sky Go	Parziale, con premium play	Sì	Sì	Sì	Sì
Canali Live	Sì, a seconda del pacchetto scelto	Sì, a seconda del pacchetto scelto	Sì, alcuni canali SKY	Sì, i canali premium	No	Sì, un canale dal Web
Trial gratuita	No	No	Sì, variabile	Sì, variabile	Sì, un mese	Sì, un mese
Distribuzione	Satellite (internet per servizi on demand)	Digitale terrestre (internet per servizi on demand)	Internet	Internet	Internet	Internet
Visione offline	No	No	No	No	No	Sì
Catalogo	Programmazione Sky+ on demand	Programmazione Premium+ on demand	Film e serie Sport, canal live	Film e serie Tv, Sport, canali live	Film e serie Tv, documentari, famiglia	Film e serie Tv, famiglia, documentari, fiction
Qualità	SH, HD, 3D (satellite)	SH e HD (digitale)	Standard	SD e HD	SD,HD, Ultra HD	SD, HD e Super HD

Fonte: rielaborazione dati siti ufficiali Sky,Mediaset,Netflix[93]

Il servizio maggiormente competitivo, come si evince dalla Tabella 2 è la piattaforma di streaming *on demand* offerta dal colosso statunitense, il cui prezzo è il più vantaggioso se paragonato con gli altri operatori presenti e la qualità dei video oltre che la numerosità dei servizi offerti. Tuttavia, Netflix non concede la possibilità di usufruire del servizio da offline, diversamente da Infinity.

93 Sito ufficiale: Sky, Mediaset, Netflix

Possiamo infine dire che in questo clima di consolidamento degli operatori nell'ambito in particolare dei contenuti, la distinzione tra le attività di rete, e dunque la trasmissione dei servizi multimediali e l'attività televisiva che riguarda i contenuti offerti, generano un mutamento nella catena del valore delle aziende, in cui il ruolo principale non spetta soltanto ai *broadcaster* tradizionali, bensì si ripartisce su diversi ruoli distinti appartenenti a numerosi player innovativi che entrano a far parte della suddetta catena.

3.5.Le tre alleanze messe a confronto

Tra le distinte operazioni di fusione e acquisizione, o semplicemente di collaborazione con partner, che si annoverano a livello mondiale e che riguardando accordi di natura commerciale tra telco e società operanti nel settore dei contenuti, si rilevano numerose strategie di integrazione dei business model, per cui è necessario tenere in considerazione che gli *over-the-top* distribuiscono contenuti innovativi e servizi agli *end users* mediante lo sfruttamento della rete Internet, ossia le infrastrutture delle stesse telco. All'interno di tale schema, il ruolo principale degli operatori di telefonia è quello di *internet provider*, e dunque di fornitore di servizi Internet. In particolare forniscono l'accesso alla rete attraverso le reti a banda larga ed ultralarga agli utenti ed effettua il trasporto IP dei contenuti multimediali con la qualità richiesta fino al terminale dell'utente connesso alla rete.

Gli *over-the-top* e tutti gli operatori il cui core business è quello di entrare nelle case degli utenti per fornire contenuti audiovisivi innovativi *everywhere and everytime* necessitano che gli operatori di telefonia garantiscano determinati standard di qualità video nel trasferimento dei dati.

Il trasferimento dei contenuti audiovisivi si verifica su una rete IP, ossia un'unica infrastruttura condivisa tra tutti i tipi di flussi di traffico che la attraversano. Per il rispetto delle normative previste dalla neutralità della rete di cui si è fatta menzione nel secondo capitolo, il trasporto avviene indifferentemente per qualsiasi tipologia di dato trasmesso, che si tratti di video o altro, a prescindere dall'origine e dalla destinazione. Per ciò, la qualità del servizio offerto dipende principalmente dalla tipologia di rete e ovviamente dal router utilizzato. Spesso accade che la prestazione

concessa dal trasporto IP non è in grado di soddisfare le richieste minime ed i requisiti standard: tipico esempio è quello della trasmissione video in streaming per la quale è necessaria una velocità di download minima al di sotto della quale la trasmissione non viene eseguita.[94]

Nei casi presi in considerazione, come si evince dalle tabelle sottoindicate di confronto e dalla loro descrizione durante la fase di negoziazione, emergono numerose differenze dovute essenzialmente al ruolo che i player hanno all'interno del mercato. Tale ruolo può avere un peso differente per i due soggetti, sia in fase di negoziazione che post negoziazione: un operatore di grandi dimensioni riesce a concludere accordi a condizioni più favorevoli rispetto ad operatori che hanno dimensioni più piccole, i quali sono "costretti" a stringere alleanze. Tale "costrizione", tuttavia, è opportuno sfruttarla in maniera strategica e cercare sinergie in grado di consolidare la propria posizione all'interno dell'ecosistema, cercando di evitare il rischio di restare all'oscuro dietro a simili colossi. L'ondata di progresso che contraddistingue la nostra epoca, generando di anno in anno, e di mese in mese, uno tsunami di miglioramenti e avanzamenti verso strumenti sempre più all'avanguardia ed innovativi, costringe le aziende ad accelerare il loro passo per non essere sovrastati dal progresso. Inoltre, tale tecnologia, diventa continuamente sempre più complessa, e lo sforzo necessario per poterla dominare o anche solo utilizzarla nella maniera più opportuna, richiede evoluzioni e trasformazioni che talvolta una singola organizzazione non è in grado di apportare. Le aziende che appartengono a settori di mondi sostanzialmente differenti e che operano strettamente all'interno del loro perimetro, con l'avvento delle nuove tecnologie, si trovano ad invadere l'una il territorio dell'altra ed a convergere verso uno scenario caratterizzato da un unico ecosistema digitale in cui le interrelazioni danno luogo ad acquisizioni, fusioni o alleanze strategiche per la sopravvivenza nel mercato.

Le tre tipologie di alleanze oggetto di analisi seppur mostrano in comune l'elemento della convergenza delle *media company* e degli operatori di telefonia, i percorsi evolutivi sono ben distinti. Si riscontrano diversità per quanto riguarda la ratio, i costi effettivi ed i costi potenziali, i vantaggi e le sinergie creati tra le aziende ma anche nei confronti degli utenti, ed i risultati conseguiti:

94 Un caso è lo streaming di un video in 4K che necessità da 20 a 35 Mbits/s di throughput

Tabella 3. Elementi essenziali dell'accordo tra Vivendi (con partecipazioni del 24,9% in Telecom Italia) e Mediaset Premium

	TELECOM ITALIA	MEDIASET PREMIUM
Giorno di stipula	8 APRILE 2016	
Obiettivo	Entrare a far parte di società che creano programmazioni originali a livello internazionale Affermazione come potenza europea in grado di competere con le grandi multinazionali di media e comunicazione operanti oltreoceano per sfidare i giganti quali Disney, Sky e fenomeni più recenti quali Netflix -orientamento verso la convergenza	Ricerca di nuove sinergie industriali per mantenere la propria competitività sul settore, scambiando pacchetti azionari ed effettuando vere e proprie fusioni con telco company -risanare le proprie finanze e copertura delle perdite derivante dagli ingenti investimenti in diritti sportivi
Costi effettivi	La cessione nei confronti di Vivendi di azioni Mediaset 3,50% del capitale sociale dietro una cessione da parte di Vivendi pari allo 0,54% del capitale sociale La cessione, da RTI (Reti Televisive Italiana S.p.a. società del Gruppo Mediaset) a Vivendi, del 100% del capitale sociale di Mediaset Premium dietro la cessione da Vivendi a RTI di una totalità di azioni pari al 2,96% del capitale sociale	
Costi potenziali	Mediaset ha depositato presso il Tribunale di Milano per la notifica a Vivendi l'atto di citazione a tutela dell'effettiva esecuzione del contratto vincolante concluso tra le parti Il risarcimento dei danni sin qui subiti da Mediaset stimati per ora in un importo pari a 50 milioni di Euro per ogni mese di ritardo nell'adempimento da parte di Vivendi a partire dal 25 luglio 2016	Costi derivanti dalla sospensione del titolo in apertura di borsa perdita di 15 punti percentuali Costi di negoziazione
Vantaggi e Sinergie	Creare un ente europeo di oltre 13 mln di abbonati e vita a una piattaforma tv globale ott, in un mercato italiano che offre prospettive di crescita. Partnership strategica tra due colossi europei, che detengono tessere che garantiscono opportunità di crescita e di sviluppo nello scenario globale Creare iniziative per la produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi innovativi Aumentare la base clienti	Ingresso in uno scenario multinazionale in cui può esprimere il proprio parere ed iniziare ad occupare uno spazio nella convergenza tra i contenuti televisivi e le telco Distribuire in modo capillare e veloce i nuovi contenuti televisivi Creare economie di scala in termini di accesso agli utenti finali, in modo da consentire ulteriori investimenti in risorse per la creazione di immagini, contenuti, giochi ed editoria Aumentare la base clienti
Fase	Negoziazione in corso	
Risultati	In questo caso, l'accordo è in fase di definizinoe: non è ancora andato a buon fine poichè sono state rilevate delle criticità e delle incongruenze significative nei risultati di Mediaset Premium da parte del gruppo francese, che hanno portato Vivendi a fare una controproposta, la quale è stata formalmente rifiutata dal gruppo Mediaset in data 25/07/2016 che prevede l'acquisizione del 20% del capitale e la volontà di detenere (entro tre esercizi) il 15% del capitale del gruppo Mediaset mediante un prestito obbligazionario convertibile, Resta invariato lo scambio del 3,5% del capitale di Vivendi e del 3,5% del capitale di Mediaset	
Vantaggi per utenti	Integrazione commerciale che consente ai gruppi di portare nelle case degli italiani un maxi abbonamento comprendente contenuti di alta qualità ed innovativi, veicolati direttamente nelle unità abitative grazie alla banda larga di Telecom ItaliaOfferte più competitive anche in termini di prezzo Offerta quadruple play che comprende i servizi di telefonia fissa, mobile, internet e Tv Miglioramento delle infrastrutture con servizi qualitativamente migliori	

Tabella 4. Elementi essenziali dell’accordo tra TIM e Netflix

	TIM	NETFLIX
Giorno di stipula	29 LUGLIO 2015	
Obiettivo	Consolidamento del ruolo di abilitatore tecnologico grazie alle sue reti ad altissima velocità fisse e mobile. «La partnership con Netflix conferma la strategia industriale e ci vede in Italia come l'unica piattaforma aperta di distribuzione di contenuti premium che integra le migliori offerte disponibili sul mercato. Proseguiamo nel percorso di collaborazione tra le telco e le media companies che ci consente di proporci al mercato con un'offerta pienamente convergente, rafforzando un nuovo modello di business centrato sulla video strategy"	Diffusione di servizi innovativi e di alta qualità Progetto di espansione europea Portare il servizio di tv streaming e del cinema in circa 200 paesi mondiali "Vendere l'abbonamento ad 1 famiglia su 3 entro il 2022"
Costi effettivi	Sopporta i costi di infrastrutture ed i costi di trasmissione e gestione della rete	Netflix risente dell'arretratezza della diffusione delle reti a banda ultralarga in Italia, del divario digitale e dello scarso sviluppo delle infrastrutture present. Ciò si traduce in un ritardo nell'ingresso sul mercato italiano, un numero di abbonati ridotto rispetto agli altri paesi e di conseguenza in mancati guadagni
Costi potenziali	Ulteriori investimenti per adeguarsi agli standard di velocità e qualità richiesti da Netflix	Netflix potrebbe andare incontro ad un numero di abbonati inferiore rispetto alle sue aspettative per via dell'elevato attaccamento degli italiani alla tv generalista un po' demodè e alla scarsa propensione verso la tv on demand che si sta progressivamente propagando nelle nostre case
Vantaggi e Sinergie	Ottimizzazione della banda ultralarga in Italia Possibilità di accesso ai contenuti on demand di un player internazionale che offre contenuti multimediali di altissima qualità. Condivisione ricavi Sempre aggiornati con le nuove tecnologie del mercato Acquisizione di nuovi utenti e capacità di rispondere in maniera più appropriata alle abitudini e alle preferenze del pubblico Maggior popolarità dell'azienda a livello commerciale Stimola la domanda per l'utilizzo delle infrastrutture di connessione broadband e ultrabroadband	Incrementare la sua presenza in Europa Raggiungere un bacino di utenza superiore Alleanza con Telecom Italia, principale gruppo ICT nel Paese player con reti di ultima generazione che ha effettuato nel luglio 2016 ingenti investimenti per costruire anche reti moderne in fibra ottica Condivisione dei ricavi Possibilità di farsi conoscere dal pubblico italiano al fianco di un importante operatore del Paese con offerte dedicate Può contare su una qualità del trasporto del flusso video adeguato ai bisogni dell'HD e del 4K.
Fase	Negoziazione attiva	
Risultati	Tim è diventata la più ampia piattaforma di distribuzione di contenuti premium in Italia al fianco di un operatore di rilevanza internazionale presente in tutto il globo Netflix è oggi presente in Italia grazie alla partnership con TIM. Circa il 40% di utenti che usufruiscono di servizi in streaming dietro sottoscrizione è un abbonato Netflix.	
Vantaggi per utenti	Facilitata la modalità di sottoscrizione dell'abbonamento e di accesso al servizio stesso: più *user friendly* Non è necessario l'utilizzo del decoder con fruizione mediante Internet Agevolazioni per gli abbonati Produzioni tv di grande impatto Iniziare ad acquisire familiarità con I servizi OTT/streaming come tendenza ad una fruizione dei contenuti "omni-canale" su diversi dispositivi tra cui Tv,Smartphone,Tablet,Console di gioco,ecc.	

Tabella 5. Elementi essenziali dell’accordo tra Vodafone e Netflix

	vodafone	NETFLIX
Giorno di stipula	22 SETTEMBRE 2015	
Obiettivo	«L’accordo con Netflix rafforza la strategia di Vodafone di offrire condizioni uniche e distintive per i nostri clienti, combinando le migliori reti 4G e Fibra, i migliori servizi, con i migliori contenuti» Orientamento verso la convergenza digitale	*«L’accordo con Vodafone per il lancio di Netflix in Italia pone delle solide basi per offrire ai clienti italiani contenuti di altissimo livello insieme ad un servizio eccellente».* Far provare per la prima volta ad un nuovo target la piattaforma online appena sbarcata in Italia che offre contenuti multimediali ad altissima qualità Riuscire a penetrare ed espandersi in tale mercato sfidando i competitor locali dello streaming e del settore delle *pay tv* nei premium content *“Vendere l’abbonamento ad 1 famiglia su 3 entro il 2022”*
Costi effettivi	Dovuti principalmente ai costi di infrastrutture di rete Costi di trasmissione e gestione del traffico dati	Risente dell’arretratezza della diffusione delle reti a banda ultralarga in Italia, del divario digitale e dello scarso sviluppo delle infrastrutture presenti sul territorio. Ciò si traduce in un ritardo nell’ingresso sul mercato italiano, un numero di abbonati ridotto rispetto agli altri paesi e dunque mancati guadagni
Costi potenziali	Ulteriori investimenti per adeguarsi agli standard di velocità e qualità richiesti da Netflix se l’*OTT* non provvede, come in molti casi, a procurare risorse alla telco per collaborare con gli ingenti investimenti che servono a mantenere la capacità distributiva della rete al livello adatto	Ripercussioni negative sul numero di abbonati per via di mancati investimenti nelle infrastrutture di rete da parte della telco in questione o per mancato adeguamento da parte della telco agli standard qualitativi e di velocità richiesti per il servizio in considerazione
Vantaggi e Sinergie	Sfruttare la partnership già in corso in numerosi paesi europei tra cui UK, Paesi Bassi, Germania, Spagna, Irlanda e Nuova Zelanda rendendola ancor più solida con offerte ulteriormente esclusive per i propri clienti Vodafone offrirà diverse promozioni esclusive che includeranno abbonamenti con l’acquisto di servizi di fibra ottica o 4G Consolidare le alleanze strategiche con i player di contenuti multimediali come Discovery Italia per raggiungere un target familiare e di bambini e potenziando gli accordi con alleati innovativi che posseggono tecnologie all’avanguardia	Sfruttare la partnership già in corso in numerosi paesi europei tra cui UK, Paesi Bassi, Germania, Spagna, Irlanda e Nuova Zelanda rendendola ancor più solida con offerte ulteriormente esclusive per i propri clienti Sfrutta la connessione LTE che Vodafone Italia garantisce: è il primo operatore italiano in termini di copertura LTE che supera il 90% di copertura del territorio L’ADSL e la Fibra di Vodafone sono tecnologie all’avanguardia e raggiungono 127 città italiane Velocità di connessione di Vodafone che consente di vedere al meglio i contenuti audio-visivi di Netflix
Fase	Negoziazione attiva	
Risultati	Grazie a tale offerta non lineare e multi screen i due operatori sono in grado di intercettare i bisogni degli utenti combinando le conoscenze sul mercato dei due player La solida partnership viene diffusa in un altro paese europeo avvicinandosi ulteriormente all’ecosistema digitale in cui il rapporto tra le telco e gli OTT diventa sempre più stretto.	
Vantaggi per utenti	Offerte di pacchetti esclusivi con servizi della piattaforma tv online tra cui serie Tv in esclusiva e Film, mediante l’acquisto di servizi 4G e Fibra Fruizione del servizio *user friendly*: il pagamento è semplificato poiché il costo del servizio di Netflix viene trasferito direttamente sulla bolletta Vodafone Possibilità di sfruttare il servizio Netflix da numerosi dispositivi senza alcuna interruzione pubblicitaria	

3.6. Rilevanze emerse dall'analisi dei casi empirici

In questa forte affermazione di soggetti nell'ambito dei contenuti, la distinzione tra le attività di rete e dunque il trasferimento dei servizi multimediali, e l'attività televisiva che riguarda i contenuti offerti, genera un mutamento in tutta la catena del valore in cui il ruolo principale non spetta soltanto ai *broadcaster* tradizionali ma si ripartisce su diversi ruoli distinti.

Le distinte operazioni di fusione e acquisizione, o semplici partnership che si annoverano a livello mondiale e che riguardano accordi di natura commerciale tra telco e società operanti nel settore dei contenuti, di notevole importanza sono le strategie di integrazione dei modelli di business delle aziende: gli *OTT* forniscono attraverso la rete servizi e contenuti multimediali e traggono i loro ricavi principali dalla vendita dei contenuti prodotti come nel caso di Netflix che produce serie TV e Film, e dalla vendita di servizi agli utenti finali. Grazie al loro modo di operare sopra le reti e al fatto che non necessitano di avere la proprietà delle infrastrutture presentano un forte vantaggio nella struttura dei costi per la trasmissione e la gestione della rete, i quali vengono sopportati dalle telco. Oltre a ciò, dal punto di vista economico, è importante evidenziare che tali operatori che lavorano sopra le reti hanno un target notevolmente più ampio rispetto a quello delle pay TV e delle telco: ciò comporta spese di gestione molto basse ed organici decisamente ridotti.

Una delle partnership nata con l'obiettivo specifico di contrastare questi operatori i quali irrompono nel mercato italiano a condizioni di partenza spesso non paritetiche, come è stato sottolineato precedentemente, non ha avuto buon fine e si trova ad oggi in fase di accordo. Tuttavia, da tale "tentativo" di alleanza, si evince la necessità di:

- contrastare gli *OTT* contro i quali affrontano una continua battaglia sui prezzi;
- realizzare nuove strategie in grado di rispondere alle preferenze dei consumatori; ed ai nuovi stili di consumo (non lineari e multiscreen)
- effettuare una battaglia per combattere le loro partnership con le industry dei contenuti poiché operano anche come distribuzioni di produzioni di contenuti di film e serie tv, incrementando ulteriormente la competizione nei confronti delle pay TV che avvertono la minaccia nei confronti del loro core business.

Poiché si tratta di operatori che hanno dimensioni globali i quali stanno anche incidendo fortemente sulle abitudini degli utenti, la sfida deve essere necessariamente affrontata mediante le alleanze strategiche ed il supporto di grandi gruppi veterani nel mondo dei contenuti, come nel caso di Vivendi, con i quali dunque i *broadcaster* condividono l’obiettivo finale.

Infine, possiamo affermare che la diversa natura degli accordi e in qualche modo anche il loro esito spesso messo a rischio da tematiche specifiche di mercato è un chiaro segnale di necessità di affermazione all’interno di un panorama in cui, ormai, non esistono più barriere geografiche che ostacolino l’arrivo di partner esteri che da un lato mostrano nuovi orizzonti nei confronti degli operatori di telefonia, ma dall’altro lato sfidano i *broadcaster* locali che cercano di tutelare il loro patrimonio e la loro permanenza, portandoli, dunque, verso la valutazione di accordi di collaborazione finalizzati alla non estinzione sul mercato.

CONCLUSIONE

Il suddetto elaborato pone la sua attenzione sulle alleanze strategiche e sulla realizzazione di sinergie attraverso accordi e alleanze tra aziende che possono avvenire sia sfruttando la somiglianza di valori, obiettivi e ideali, sia sfruttando le combinazioni delle organizzazioni in modo da compensare le carenze e le debolezze di entrambe le parti, mediante una complementarietà operativa. La realizzazione delle potenzialità sinergiche dipende dalle logiche di gestione dell'integrazione tra le aziende che non appartengono necesariamente al medesimo settore. Anzi, nel percorso di evoluzione dell'analisi emerge un chiaro orientamento verso un ecosistema digitale che nasce dalla convergenza ed integrazione tra l'industria dei media e gli operatori di telecomunicazioni. Dalla suddetta trattazione si evince la convergenza dei due segmenti verso tale ecosistema digitale, confermato dunque dalle partnership che sono state analizzate nel presente elaborato le quali comprendonono sia gruppi internazionali (Gruppo Vivendi e Gruppo Vodafone) che grandi operatori nazionali (Telecom Italia e Tim) ma anche player internazionali che operano al di sopra delle reti (Netflix).

Le sinergie che si sviluppano grazie agli accordi di collaborazione nati tra le *media company* e le telco testimoniano la presenza di uno scenario in cui le interrelazioni esistenti danno luogo ad acquisizioni, fusioni o alleanze strategiche, principalmente al fine della sopravvivenza nel mercato, di un ampliamento della propria quota e di un incremento del proprio target di riferimento: la prima partnership nasce con l'obiettivo specifico di contrastare i grandi player che operano al di sopra delle reti, i quali irrompono continuamente nel mercato italiano sottraendo grandi fette di mercato e una rilevante base utenti ai tradizionali *broadcaster*. Nel primo caso la partnership include il colosso francese "Vivendi" (maggior azionista di Telecom Italia, ad oggi TIM) e la pay TV di Mediaset, insieme alla quale contrastare gli *over-the-top* e creare una piattaforma pan-europea per tv a pagamento anti Netflix. La

seconda partnership, invece, coinvolge principalmente un enorme colosso degli *OTT*, Netflix, che destabilizza il business model dei tradizionali *broadcaster* e invade il panorama italiano con offerte che le tv a pagamento non sono in grado di replicare: Anche in questo caso si conferma la presenza di un orientatamento verso un'area unica digitale al fianco di player del mondo della telefonia come TIM e Vodafone.

Dal presente elaborato, dunque, si evincono i motivi principali che sono alla base delle alleanze strategiche tra le telco e le aziende che forniscono contenuti multimediali e che sono mossi da numerose cause: la competizione con i nuovi operatori produttori e distributori di contenuti multimediali quali gli *over-the-top*, la realizzazione di nuove strategie in grado di rispondere alle preferenze dei consumatori e ai nuovi stili di consumo non lineari e multiscreen, le battaglie per combattere le partnership con le industry dei contenuti multimediali poiché si qualificano come distributori di produzioni di contenuti di film e serie tv, incrementando ulteriormente la competizione nei confronti delle pay TV che avvertono la minaccia nei confronti del loro core business.

Si manifesta dunque la necessità di dare vita ad alleanze strategiche che congiungono i grandi gruppi attivi nel mondo dei contenuti e tradizionali *broadcaster* con operatori consolidati nel settore della telefonia, al fine di rafforzare la propria presenza all'interno del mercato e sfruttare le sinergie derivanti da tali accordi.

La diversa natura degli accordi e il loro differente esito hanno evidenziato chiaramente un segnale di necessità e di affermazione all'interno di un panorama in cui ormai non esistono più barriere geografiche che ostacolino l'arrivo di partner esteri che da un lato mostrano nuovi orizzonti nei confronti degli operatori di telefonia. Tuttavia, dall'altro lato, si è concretizzata la sfida con i *broadcaster* locali che cercano di tutelare il loro patrimonio e la loro permanenza, portando, dunque, verso la conclusione di accordi di collaborazione finalizzati alla non estinzione sul mercato e verso la nascita di un'area unica digitale in cui le tecnologie informatiche, i contenuti multimediali, le società di media e le reti di comunicazione grazie alla pervasività di Internet sono costantemente interconnesse e sfruttano a vicenda i vantagi degli accordi summenzionati.

In conclusione, lo studio teorico ed empirico del suddetto elaborato, permettono di comprendere come l'era digitale ed il continuo progresso tecnologico consentano quotidianamente l'integrazione del segmento dedicato alla produzione e

distribuzione di contenuti audio-visivi e del settore degli operatori telefonici: tale avvenimento conferma la volontà nonché necessità da parte dei tradizionali *broadcaster* di generare nuove offerte al fianco di grandi gruppi internazionali per intercettare una base utenti sempre maggiore e contestualmente sfidare i nuovi grandi player che attraverso la rete Internet forniscono agli utenti contenuti e servizi multimediali stringendo partnership con telco locali.

BIBLIOGRAFIA

Baldwin, T.F. & Mc Voy, D.S. & Steinfield, C. (1996). Convergence: Integrating media, information & communication. Thousand Oak,CA.

Bennet, J. & Lanning, S. (2007) The Netflix Prize. San Jose, California.

Chan-Olmsted, S.M. (1998) Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances of Broadcasting Cable Television, and Telephone Service. The Journal of Media Economics. University of Florida.

Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. JSTOR.

Collis, David J. & Montgomery, Cynthia A. & Invernizzi, Giorgio & Molteni, Mario. (2012) Corporate level strategy: generare valore condiviso nelle imprese multibusiness. McGraw-Hill

Condon, C. (1993) The Computer Won't Let Me: Cooperation. Conflict and Ownership of Information. Sprinter – Verla, London.

Cooke, P. (2007). To Construct Regional Advantage from Innovation System First Build Policy Platforms. European planning studies.

Doz, Y.L. (2016) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?. Strategic Management Journal. Wiley.

Duysters, G. & Kok, G. & Vaandrager M. (1999) Crafting Successful Strategic Technology Partnerships. R&D Management Blackwell Publishers LTD, Oxford.

Dyer, J.H. & Kale, P. & Singh, P. (2004) When to Ally when to Acquire. Hardvard Business Review.

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. JSTOR, 31.

Evan, William (1966). Organizational Lag. Human Organization.

Evans, David & Schmalensee, Richard (2007) The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platform.

Falsani, Giorgio & Giangreco, Flavio Enrico (2001) La società di calcio del 2000: dal marketing alla quotazione in borsa. Giangreco. Rubbettino. 2001. Pag 187.

Fontana, F., & Caroli, M. (2013). Economia e gestione delle imprese. Mc Graw- Hill.

Furrer, O. (2011) Corporate Level Strategy. Theory and Applications. Routledge. Abingdon, Cap 10

Galeotti, Michele & Garzella, Stefano (2013) Governo Strategico dell'Azienda. G. Giappichelli Editore. Torino.

Geert, D., Gerard, K., & Maaike, V. (1999). Crafting successful strategic technology partnership. R&D Management .

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. Journal of Management.

Guido, V. (2015). Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT e Telco nel panorama ICT. Mondo Digitale.

Hageedorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic techology partering. Strategic Management Journal.

Hamel, G. (1991) Competition for competence and interpartner learnig within international strategic alliances. Strategic Management Journal. London Business School.

Hennart, Francois, J., & Sabine, R. The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures. The case of japanese investors in United States. Strategic Management Jornal.

John, C., & Chuang. (1999). Optimal bundling strategy for digital information goods: network delivery of articles and subscriptions. Information Economics and Policy, 147-176.

Kenneth, R. A. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin.

Koza, M.P. & Lewin, A.Y. (2016) The Co-Evolution of Strategic Alliances. Operation research and the management sciences. Maryland.

Lars, H., Jan, J., & Nazeem, S.-M. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. Jornal of Marketing.

Levinthal, D. A., & James G., M. (1993). The Myopia of Learning . Strategic Management Journal.

Majocchi, A. (2010) La crescita internazionale delle imrpese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica. Electronic Journal of Management.

Marchi, G., & Vignola, M. Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Franco Agnelli .

Marrazzo, F. (2016). Effetto Netflix: il nuovo paradigma televisivo. EGEA.

Mattiacci, A & Militi, A. (2011) La rivoluzione del marketing televisivo. Tv Brand. Fausto Lupetti. Milano

Mowery, D.C. & Oxley, J.E. & Silverman, B.S. (2016) Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. Strategic Management Journal. Wiley.

Kenichi, Ohmae.(1989) The Global Logic of Strategic Alliances. Globalization makes alliances an essential tool for serving customers.Hardvard business review.

Liu, F. & Chan-Olmsted, S.M. 2002. Partnerships Between The Old And The New: Examining The Strategic Alliances Between Broadcast Television Networks And Internet Firms In The Context Of Convergence. The International Journal on Media Management.

Owen, B. M. (2007). The Net Neutrality Debate: Twenty Five Years after United States v. AT&T and 120 Years after the Act to Regulate Commerce. Stanford Institute for economic policy research.

Parise, S., & Henderson, J. C. (2001). Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances. Ibm System Jornal.

Perrucci, A. & Richeri, G. (2003). Il mercato televisivo italiano nel contesto europeo, Bologna: Il Mulino

Pilati, A. & Richeri, G., (1994). L'economia dei media. Questioni teoriche, Milano: Quaderni dell'Istituto di Economia dei media

Prahalad & Hamel. (1990) The Core Competence of the Corporation. Hardvard Business Review.

Prario, B. (2005) Le trasformazioni dell’impresa televisiva verso l’era digitale. Peter Lang. Pag 19

Preta, A. (2012) Televisione e mercati rilevati, Vita e pensiero. Milano. Pag 3

Pwc, Ovum. (2015-2019) Executive Summary : Entertainmente & Media Outlook in Italy

R. Duane, I., & Hitt, M. A. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. Jornal of Management.

Richeri,G. L'economia della televisione italiana 1980-2010 a cura di A. Grasso.

Rotunno, Pasquale (2003) La TV in Europa: ordinamento e funzioni dei servizi pubblici. Rubbettino Pag 34

Scaglioni, C. (2015, Aprile). Gli OTT e il settore audiovisivo.

Senthil, Kumar Muthusamy (2014) Trust within Contesting Alliance Contexts.

Sexton, M. & Ingirige, B.& Betts, M. Information tecgnolohy- enabled knowledge sharing in multinational strategic alliances: media richness- task relevance fit. University of Salford, England.

Simon, J.P. (2012) The Dynamics of the Media and Content Sector: A Synthesis. Pubblications Office of the European Union

Simonin, B.L. (2016) Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. Strategic Management Journal. Wiley

Stevan R., H., & Jeffrey L., C. (2009). Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. LRP.

T.K., D., & Bing-Sheng, T. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. Journal of Management, 31.

Telecom Accordo con Netflix, spinta a banda larga. (29 luglio 2015). Rai News.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. Jornal of Management History.

Yoshino, M.Y. & Rangan, S. (1995) Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston

SITOGRAFIA

AGCOM www.agcom.it

Booz-Allen & Hamilton www.boozallen.com

Commissione di vigilanza servizi radiotelevisivi www.camera.it/_bicamerali/rai

Deloitte Consulting srl www2.deloitte.com

Discovery Italia www.discovery-italia.it

Domo www.domo.com

Eur- Lex www.eur-lex.europa.eu/

Fastweb www.fastweb.it

Financial Times www.ft.com

Finder www.finder.com

Il sole 24 ore www.ilsole24ore.com

Infinity www.infinitytv.it/

Istat www.istat.it

Google www.google.com/about/company/

Marketline www.advantage.marketline.com

Mediaset Premium. www.mediasetpremium.it

Mediaset www.mediaset.it

Ministero dello Sviluppo Economico www.sviluppoeconomico.gov.it

Netflix www.netflix.com/it

Nielsen Italia www.nielsen.com/it/it.html

Nomura www.nomura.com

Rai News www.rainews.itt

Statista www.statista.com

Ufficio del censimento degli Stati Uniti d’America www.census.gov

Vivendi www.vivendi.com

Vodafone www.vodafone.com

Vodafone Italia www.vodafone.it

World economic forum www.weforum.org

RIASSUNTO

All’interno del seguente elaborato vengono principalmente esaminati a livello teorico e pratico le ragioni che congiungono due settori sostanzialmente differenti e che sono alla base delle alleanze strategiche.
La corporate strategy rappresenta l’insieme di scelte e decisioni che riguardano principalmente politiche aziendali destinante a identificare i numerosi obiettivi aziendali e operare per un loro raggiungimento. Si tratta fondamentalmente di soluzioni strategiche utili a massimizzare il valore che viene creato all’interno delle organizzazioni ed è destinato a tutti gli stakeholder. Una principale distinzione inerente la strategia riguarda i due livelli nei quali può essere distinta la strategia: business e corporate. Con la prima tipologia si intendono le decisioni che sono essenziali ai fini della creazione e del mantenimento del vantaggio competitivo, mentre nel secondo caso si analizzano le decisioni che vengono elaborate dal top management e sono utili a determinare gli ambiti in cui opera l’azienda e la conseguente generazione di valore attraverso il coordinamento delle attività interne ad essa.
Le strategie di crescita sono principalmente caratterizzate da elementi quali il settore, le risorse, il management e l’ambiente istituzionale nel quale l’impresa opera, e sono elementi chiave che consentono all’azienda di consolidare la sua posizione all’interno di un settore ed affermarsi quale agente strategico che opera per soddisfare le esigenze di tutti i portatori di interesse. Non vi è un paradigma confermato che può essere agevolmente replicato da parte delle aziende al fine di creare valore, bensì esistono innumerevoli strategie di corporate che rappresentano un insieme omogeneo di elementi i quali, se adeguatamente combinati, sono in grado di creare valore aziendale. Tali elementi sono essenzialmente le risorse, il business e l’organizzazione, i quali formano il modello di corporate strategy, orientato verso il raggiungimento di traguardi ed obiettivi.
Analizzando l’evoluzione storica delle alleanze strategiche si osserva un trend in continua crescita in cui, sino ad oggi, la strategia a livello corporate non ha più una matrice prettamente finanziaria bensì propende verso il versante strategico e conferma il suo interesse verso la sostenibilità delle attività dirette alla creazione di valore sia economico che sociale. Il trend mostra come le organizzazioni nella realtà non agiscono obbligatoriamente in maniera concorrenziale, poiché grazie ad una collaborazione strategica possono generare un forte vantaggio competitivo La letteratura degli anni ’60 evidenzia l’importanza di impegnarsi in rapporti di collaborazione, con un ascolto tuttavia poco impattante. Infatti, in quegli anni, le collaborazioni sono finalizzate perlopiù a penetrare i mercati esteri ed aggirare regolamenti governativi. . La nascita delle intese tra le imprese trova la sua giustificazione negli anni ’70 e primissimi anni ’80, quando le imprese iniziano a prendere consapevolezza delle opportunità che le collaborazioni con altri attori possono generare.Dal ’70 il numero di imprese che dunque sceglie la strada delle alleanze strategiche rimane ad un valore decisamente esiguo, soprattutto se per fini strettamente strategici. La necessità emergente è quella di ridurre i costi, conseguire

profitti grazie al trasferimento di know-how ed operare al fine di una riduzione del "time to market". Alla fine degli anni '80 le aziende iniziano a maturare la consapevolezza dei rischi delle cooperazioni e la difficoltà nella gestione. Negli anni '90, il trend subisce una variazione in aumento dovuta all'intensità della concorrenza dei competitor all'interno dei mercati, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti e alla necessità di acquisire una maggior flessibilità interna all'azienda. Oggi, le aziende non possono fare a men odi tale flessibilità per poter rispondere adeguatamente ai mutamenti di mercato ed instaurare relazioni solide con i propri clienti. Per tal motivo, occorre una continua evoluzione del proprio business model al fine di mantenere il passo con il cambiamento e con la tecnologia ed una continua ricerca dell'innovazione.

La diffusione delle alleanze strategiche tra le imprese, dunque, segna un radicale cambiamento nella concezione della natura della concorrenza e, il ruolo critico della tecnologia ed il dinamismo dell'economia globale, si configurano come elementi trainanti delle alleanze, che giacciono nella creazione di rapporti collaborativi finalizzati al raggiungimento di vantaggi competitivi. La proliferazione delle interazioni tra imprese è giustificata da teorie quali **la teoria dei costi di transazione** (transaction cost theory), **i modelli di comportamento strategico da parte delle imprese e di decisione strategica** (strategic behavior model and strategic decision-making model), **la teoria dello scambio sociale** (social exchange theory), **la teoria della power-dependence** (power dependence theory) ed infine **la teoria basata sulle risorse.**

Le partnership sono considerate mezzi diretti all'ottenimento di un nuovo organizational partner learning, inteso come un mezzo attraverso cui effettuare una redistribuzione delle competenze tra le imprese che prendono parte agli accordi. Un'ulteriore classificazione riguarda le alleanze **strategiche e tattiche**: le prime hanno una forte rilevanza sul processo evolutivo e sui relativi obiettivi per il conseguimento della vision aziendale, mentre il secondo caso rappresenta una fase primordiale di avvicinamento tra i partner. In tal caso, gli obiettivi sono adatti alla soluzione di problemi contingenti e inidonei, se presi individualmente, al raggiungimento della vision, e può essere suddiviso in due macro categorie: operazioni per lo sviluppo commerciale e gestione costumer-oriented e gestione di tematiche ordinarie inerenti il processo produttivo.

La suddivisione può essere fatta anche riguardo le <u>differenti tipologie di alleanze</u>: *joint ventures, marketing agreements, research and developmente arrangements, project-oriented alliances, minority equity alliances, R&D contracts, joint R&D, joint production, joint marketing and promotion, enhances supplier partnership, distribution agreements and licensing agreements*. A loro volta, tale suddivisione può essere raccolta in tre classi: consorzi, accordi contrattuali e joint ventures. Le joint ventures menzionate, in cui l'absorptive capacity intesa come la capacità e "l'abilità dell'azienda di ricnoscere il valore delle nuove informazioni, asismilarla ed applicarla a fini commerciali" dell'azienda è fortemente limitata.

Le alleanze strategiche si collocano internamente al segmento delimitato dal mercato e dalla gerarchia, che a sua volta sfruttano sia i vantaggi del mercato che le capacità di monitoraggio e di controllo amministrativo, sono associate alla gerarchia. Ancora, gli accordi possono essere suddivisi in base: cooperazione verticale, orizzontale e trasversale. Le prime comprendono le aziende impegnate in fasi differenti ma collegate da una stessa filiera, le seconde coinvolgono organizzazioni che si trovano nella stessa area di business, in ultimo troviamo le imprese che appartengono a mercati distinti.

Al fine di analizzare il ruolo delle alleanze strategiche grazie alle parole di Kenichi Ohmae si comprendono alcune delle motivazioni che spingono le parti a concludere tali accordi: "*you don't need to be good at everything yourself as long as you can find a partner who compensates for your weak point*". Possiamo dire che le spinte sono principalmente dovute a tre motivi principali:

- La cooptazione;
- la co-specializzazione;
- l'apprendimento e l'internalizzazione.

Procedendo con tale analisi si evince che il processo è contraddistinto da due elementi che sono l'**exploration** e **l'exploitation** in cui l'esplorazione riguarda la ricerca di nuovi scenari per scoprire opportunità innovative e di successo, e lo sfruttamento delle capacità ormai consolidate ed esistenti all'interno dell'impresa nonché la standardizzazione il miglioramento delle tecnologie. Secondo gli studi di March, si può confermare che la sopravvivenza dell'impresa sia correlata positivamente con la capacità di impegnarsi nello sfruttamento degli asset tangibili e intangibili posseduti dall'azienda, ma anche con la capacità di garantire una corretta organizzazione interna ed impegnarsi nell'esplorazione per poter assicurare una sopravvivenza futura nell'arena competitiva.

Gli **obiettivi** delle alleanze strategiche hanno un ruolo molto importante ai fini della relazione tra i partner i quali devono essere coerentemente allineati sia nei loro obiettivi interni che con l'ambiente esterno. Tali obiettivi devono essere predefiniti nella fase che precede la costituzione delle alleanze, per evitare che possano sorgere problematiche tra le controparti. Alcuni obiettivi che vengono individuati da Todeva e Knoke ne "Strategic Alliances and Models of Collaboration" sono:

- Accesso a nuove tecnologie;
- apprendimento di competenze e risorse tacite;
- economie di specializzazione ed economie di scala;
- gestione della posizione competitiva ed economie di scala;
- efficientamento mediante la condivisione dei costi e delle spese.

Procedendo con l'analisi in merito alle alleanze strategiche, è opportuno soffermarsi sui fattori di successo e di insuccesso di tali accordi. Difatti, non sempre gli accordi vanno a buon fine, soprattutto nelle prime fasi in cui le aziende sono meno propense alla collaborazione e alla condivisione delle competenze. Alla base di tali avvenimenti vi è una selezione dei partner avvenuta con scarsa attenzione, ma anche l'attenzione su elementi generali piuttosto che l'analisi su singoli aspetti e tematiche

dell'accordo. Altre volte, vengono trascurati alcuni comportamenti chiave nella valutazione, come l'ambiente circostante o l'attenta valutazione delle condizioni iniziali, le quali possono bloccare o ritardare l'apprendimento e comportare un basso livello di soddisfazione delle aspettative.

D'altro canto, i fattori di successo riguardano **aspetti oggettivi e soggettivi**. Le condizioni oggettive comprendono l'allineamento degli obiettivi, la valutazione di costi-benefici ed i possibili meccanismi di governo da applicare. Diversamente, sono condizioni soggettive quelle che riguardano principalmente la fiducia e la coerenza, che vengono accuratamente approfonditi dagli studi di Kumar.

Oltre alle alleanze strategiche troviamo ulteriori modalità di espansione per le aziende, tra cui: acquisizioni e fusioni, sviluppo interno, joint venture o accordi conclusi con terzi. Tali modalità presentano vantaggi e svantaggi rispetto alle alleanze strategiche sulla base dei diversi ambiti di applicazione e le industry di riferimento. A tal proposito, possiamo dire che l'effettiva realizzazione delle potenzialità sinergiche dipende dalle logiche di gestione dell'integrazione tra le aziende orientate verso lo sfruttamento delle sinergie tra diversi settori. Infatti, in settori particolarmente innovativi emergono numerosi vantaggi che derivano dallo sfruttamento di asset che sono detenuti da player o gruppi internazionali i quali cooperano con produttori e distributori di media al fine di adeguarsi al trend di diffusione dell'area convergente delle tecnologia, media e telecomunicazioni (TMT).

Viene trattato nello specifico il settore audiovisivo al fine di analizzare la sua evoluzione e le forze che lo guidano verso uno scenario di convergenza con imprese che operano in diversi segmenti. Il primo concetto da analizzare è quello di *TV Free-to-air,* ossia televisione in chiaro, che si distingue dalla *pay TV* per diversi aspetti quali il target di riferimento, la prevalenza dei contenuti premium sulla *pay* TV e le modalità di finanziamento.

La storia del settore televisivo statunitense, dalla prima trasmissione televisiva della NBC fino ad arrivare alla costituzione del ABC e della CBS, ha giocato un ruolo molto rilevante tra le varie nazioni, in quanto gli eventi storici hanno consentito uno sviluppo coerente e coordinato delle infrastrutture tecnologiche e dei contenuti audio-visivi allineati tra i vari stati. Difatti, è possibile considerare il mercato statunitense come un mercato unico e all'avanguardia, coerente con il progresso tecnologico dei nostri tempi ed in continua evoluzione.

Dall'altro lato troviamo il mercato europeo il quale, a causa della struttura eterogenea che contraddistingue gli stati membri e degli eventi storici che hanno colpito il continente, non è stato in grado di registrare un tasso di crescita coerente con il mercato statunitense e con il suo sviluppo tecnologico; per tale motivo non è possibile considerare questo mercato in maniera omogenea ed uniforme. A livello di infrastrutture tecnologiche, è dunque possibile individuare nel settore audio-visivo statunitense una sequenza evolutiva ideale caratterizzata in prima istanza dallo sviluppo della trasmissione via cavo, successivamente da quella satellitare fino ad arrivare alla fibra. Questo processo evolutivo tuttavia non ha trovato applicazione nel mercato europeo.

In Italia, l'industria dei media ha il compito di fornire servizi di informazione, cultura ed intrattenimento al fine di soddisfare bisogni di identità, emozionali, di socializzazione, utilitari e ludici. Riprendendo la sequenza dei segmenti precedentemente citati, è possibile dire che l'*Advertising* mostra negli ultimi anni un trend in discesa in linea con quelli del mercato pubblicitario mondiale. L'unico segmento che, contrariamente ai trend globali segnala guadagni ingenti è il settore Online. La seconda categoria da analizzare è il *Broadcast & Cable TV*, costituite da tutte le emittenti terrestri, via cavo e via satellite di programmi TV digitali ed analogici. Il criterio di valutazione prende in considerazione i ricavi generati dalle emittenti attraverso la pubblicità, le licenze, gli abbonamenti e le donazioni pubbliche. Di recente tale segmento ha registrato una spinta al rialzo derivante principalmente dall'introduzione dei grandi eventi sportivi dell'anno. In terzo luogo, il segmento dell'editoria, che registra in termini di fatturato e di copie vendute una significativa perdita a causa in particolar modo dei risultati economici del nostro Paese. Infine, il settore del cinema e dell'intrattenimento, che subiscono perdite anche se inferiori all'appena citato settore dell'editoria, in termini di proventi totali annuali registrati ai botteghini.

In generale, possiamo dire che l'industria dei media in Italia ha registrato un calo del 4.4% nel fatturato all'interno quinquennio preso in analisi, ossia 2010-2014.

Il modello delle cinque forze di Porter viene utilizzato dalle aziende per misurare la propria posizione competitiva. All'interno del settore preso in considerazione vi operano grandi player nazionali ed internazionali, con la caratteristica di essere fortemente integrati verticalmente e di avere un esiguo numero di piccoli agenti concentrati maggiormente su target di nicchia. Per ciò che concerne i **consumatori finali**, questi rappresentano un numero di ampie dimensioni, il quale consente un certo livello di dispersione del potere d'acquisto. I fornitori, d'altro canto, rappresentano degli elementi cruciali e indispensabili nel comparto dei media; difatti molti input risultano non possedere dei sostituti in grado di compensare la loro domanda. L'avvento di Internet, tuttavia, ha offerto la possibilità ai nuovi fornitori di essere coinvolti nella distribuzione di contenuti. Uno dei sostituti principali, che rappresenta anche una minaccia concreta, principalmente per le emittenti, le *Cable TV* e le *Entertainment Companies*, è la pirateria online.

Entrando nello specifico, nel settore televisivo i **clienti** sono rappresentati dagli utenti finali che, in molti casi, presentano una forte sensibilità al prezzo e spesso sono portati a sacrificare il contenuto delle offerte scegliendo quello che maggiormente prediligono quasi esclusivamente in base al costo.

I **fornitori** sono società che operano nel campo della produzione di contenuti in termini di format e diritti per la trasmissione di specifici contenuti e il loro potere d'acquisto dipende dalla qualità del prodotto offerto. All'interno del settore dei media, in base ai segmenti a cui ci riferiamo, è possibile individuare altre tipologie di fornitori quali fornitori di attrezzature di stampa, infrastrutture tecnologiche e logistiche ecc. Ovviamente, il rapporto di forza tra *Media-player* ed i fornitori dipende strettamente alla specificità del contenuto dell'offerta.

In merito ai **nuovi entranti** è possibile sostenere che il successo delle emittenti televisive è determinato dall'*audience* registrata, in cui il consumatore finale non incorre in *switching cost* fino a quando non decide di sottoscrivere un abbonamento per i servizi a pagamento. Per la tutela del consumatore tali costi incidono soltanto per un periodo limitato di tempo (solitamente 12 mesi) trascorsi i quali il consumatore è libero di modificare l'utenza.

Da un punto di vista delle **barriere all'entrata** una principale fonte di ostacoli sono le regolamentazioni nazionali; spesso alle organizzazioni è richiesto un certo livello di adeguamento a standard che possono riguardare diversi aspetti della comunicazione. Nel caso del mercato italiano diverse sono le regolamentazioni da rispettare che derivano sia dall'ambito nazionale che da quello europeo, per cui la pressione delle barriere all'entrata è molto elevata. L'avvento di Internet, d'altro canto, ha portato ad una riduzione delle barriere in quanto artefice della semplificazione della ricerca dei contatti necessari ad operare nel settore dei media.

I **prodotti sostituti** hanno la caratteristica di essere un numero elevato principalmente a causa dell'ampiezza del settore; il più degno di nota è la pirateria online che dà la possibilità di usufruire dei contenuti multimediali violando le regolamentazioni di copyright ed i diritti su determinati contenuti. Altri servizi sostituti individuati in tal settore sono quelli derivanti dalla fornitura di contenuti audiovisivi, dietro corrispettivo di un canone in abbonamento o gratuitamente, prodotti direttamente dalla casa distributrice andando così a ridurre gli *Studios*, dai quali solitamente vengono acquisiti i contenuti.

Il settore dei media sta seguendo un cambiamento di rotta dai media tradizionali ai media digitali. In previsione, in termini di fatturato della pubblicità e di possibilità di accedere ad Internet, nel 2021 i media tradizionali verranno completamente spazzati a causa dell'esponenziale tasso di crescita dei digitali e delle contestuali perdite dei segmenti considerati tradizionali. Tutto ciò perché si sta registrando una vera e propria dematerializzazione del contenuto che consente alle diverse piattaforme digitali di poter disporre di contenuti in diversi codici espressivi, andando così ad eliminare l'esclusività del *medium* che fino ad ora vigeva.

Il successo ottenuto dai *media* digitali è dovuto soprattutto alla facilità di accesso alla piattaforma, alla riduzione dei prezzi degli abbonamenti per il consumatore (prezzi ridotti poiché gli *OTT* hanno costi fissi approssimabili a zero a differenza dei *Broadcaster* detentori di infrastrutture ad elevato costo fisso), all'eliminazione dei vincoli per l'utenza in termini di offerte in *bundling*, alla possibilità per il consumatore di ricevere anticipatamente i contenuti richiesti e alla possibilità di valutare le preferenze del consumatore in maniera efficiente grazie all'utilizzo delle reti IP; collegata a tal successo è la connettività ad Internet ad alta velocità, garantita da parte delle telco mediante le loro infrastrutture di rete. Detto ciò, beni che precedentemente non erano considerati complementari oggigiorno devono essere considerati tali e sono obbligati congiuntamente all'adeguamento verso la convergenza del settore delle telecomunicazioni, media e tecnologico.

L'intensità della **concorrenza**, a causa dell'elevata numerosità degli operatori, è molto ridotta. Come precedentemente anticipato, i grandi player sono più propensi ad affermare la propria *leadership* nel settore, con l'obiettivo di poter sfruttare economie di scala e di efficienza, mentre i piccoli player si concentrano sulla fornitura di contenuti in nicchie di mercato. Molti operatori (grandi gruppi diversificati), però, operano in più comparti andando a coprire trasversalmente il settore dei media; ciò conduce ad un incremento dell'intensità competitiva.

All'interno del settore dei media, un segmento di elevata rilevanza per perseguire i fini dell'elaborato, è quello delle *pay TV* in Italia, ossia operatori che forniscono un servizio lineare ad accesso condizionato, in altri termini garantito solamente dietro corrispettivo in denaro (abbonamento).

In Italia le *pay TV* nascono nel 1990 con la costituzione di Tele+. Gli anni successivi, fino ad arrivare al 2005, sono stati caratterizzati da un elevato numero di concentrazioni, così che la stessa AGCOM, ossia l'autorità per le garanzie nelle comunicazioni, ha dichiarato che *"gli assetti della televisione in chiaro e quella a pagamento manifestano, in entrambi i casi, una situazione di elevata concentrazione"*. La principale motivazione di tale concentrazione è proprio l'errata sequenza evolutiva delle infrastrutture, in quanto all'interno del territorio nazionale lo sviluppo tecnologico è avvenuto prima tramite la diffusione satellitare e successivamente via cavo, con il progetto Socrate.

La presenza di un monopolio nel settore delle *pay TV* instauratasi con la nascita di *Sky Italia Srl* nel 2003 ha individuato la necessità dell'intervento della Commissione Europea che va a vincolare Sky Italia all'ingresso sulle frequenze digitali fino al 2013, al fine di tutelare il consumatore e di incentivare alla concorrenza. Nasce, così, nel 2005 Mediaset Premium, una *Pay-per-view* che trasmette sulle frequenze del digitale terrestre; tre anni dopo Mediaset Premium diventa *pay TV*. Negli anni successivi vengono create ulteriori televisioni a pagamento con una diffusione meno capillare, come Alice Home Tv, Infostrada Tv, Fastweb Tv e Europa 7. Nonostante l'intervento della Commissioni Europea, è possibile notare che Sky Italia registra l'80,2% dei ricavi, Mediaset Premium ne detiene una quota pari al 18,6% mentre le restanti *pay TV* sopracitate detengono solamente l'1,2% dei ricavi nel segmento *pay*.

Fin dalla loro nascita le *pay TV* hanno incentrato la loro attività sulla fornitura di contenuti calcistici e film. Le diverse piattaforme, infatti, hanno sempre puntato su contenuti esclusivi (*premium*) al fine di fronteggiare la concorrenza ed accaparrarsi quote di mercato sempre più ampie. Gli strumenti principali mediante i quali le aziende *leader* nel mercato italiano cercano di perseguire i propri obiettivi sono la qualità dei contenuti, la facilità di accesso all'offerta su nuove piattaforme tecnologiche, la creazione di piattaforme online di primo ordine e un orientamento al consumatore in linea con le sue esigenze. Da alcuni studi è emerso che il principale *driver* che porta l'utenza a sottoscrivere abbonamenti è la fornitura da parte delle *pay TV* di contenuti ad alto gradimento: al primo posto troviamo i maggiori eventi sportivi e subito dopo serie Tv, fiction, cinema e format. Tuttavia i margini registrati sullo sport sono relativamente bassi rispetto al resto dei pacchetti offerti, in quanto

l'esclusività degli eventi, la loro non replicabilità e l'elevata competizione tra piattaforme per accaparrarseli, conduce ad una lievitazione dei prezzi dei diritti alla trasmissione. Le *pay TV*, dunque, per compensare questi margini, a volte anche negativi, attuano delle strategie di *bundling* vincolando il cliente interessato al pacchetto specifico, all'acquisto di ulteriori pacchetti (es. *basic*) che consentono all'organizzazione di registrare margini superiori rispetto alle aspettative.
Un altro elemento che incrementa la competizione in questo settore è l'avvento dell'alta risoluzione. Le aziende devono essere in grado di offrire contenuti in *High-Definition* (o HD) al fine di far vivere al telespettatore un'esperienza di visione unica e coinvolgente. I limiti fisici riscontrati dalla trasmissione legata al digitale terrestre hanno però portato, in quest'ambito, rilevanti svantaggi a Mediaset Premium rispetto a Sky.
Procedendo con l'analisi di settore, occorre evidenziare il ruolo degli operatori *Over the top*.
"Over-the-top" è il termine utilizzato per definire la distribuzione di contenuti *web-based* tramite la connessione a banda larga su reti aperte, accessibili attraverso una molteplicità di *device*. Queste aziende non dispongono di una infrastruttura di proprietà e da ciò deriva il loro nome, poiché hanno la caratteristica di operare al di sopra delle reti. Gli *OTT* hanno il forte vantaggio di non dover sopportare l'onere relativo alla trasmissione e alla gestione della rete (impegno rilevante per le trasmittenti tradizionali che operano mediante il digitale o il satellite).
In Italia, il settore delle telecomunicazioni, con i loro grandi player, ed i fornitori di contenuti *OTT*, hanno modificato l'arena competitiva in cui operano anche i media, cambiando radicalmente le regole del mercato. Gli *OTT* si presentano come *disruptive technology*, ossia come punto di rottura rispetto alle dinamiche passate.
Gli operatori di mercato, alla presenza di tali piattaforme non sono stati in grado di reagire per l'arretratezza delle loro tecnologie e per i mancati investimenti in infrastrutture nel tempo; questa situazione ha portato gli operatori di *OTT* e le telco, a trovarsi molto spesso all'interno di un campo di battaglia aspro, in cui gli *OTT* si limitano a considerare le telco come fornitori di connettività, i quali consentono di aumentare la visibilità ed incrementare il numero di clienti. Vogliono assicurarsi livelli qualitativi elevati, per cui il traffico dati richiesto nei confronti delle telco mette queste ultime spesso in difficoltà. Dall'altro lato, troviamo le imprese di telecomunicazione, che riconoscono negli *OTT* il merito di aver incrementato considerevolmente la quantità di traffico internet e le richieste di accesso alle reti, impossessandosi tuttavia della fetta più grande in termini di profitti.
La vastità dei servizi offerti, che vanno dalla messaggistica ai social network, ai film, video in streaming, videogiochi e via dicendo, non consente di fornire una definizione puntuale di *OTT* che li va a collocare all'interno di un perimetro privo di confini ed in continua trasformazione. Le potenzialità di questi operatori consentono di creare un mercato sempre più orientato verso i bisogni e le esigenze dei consumatori, che richiedono una fruizione senza vincoli né di tempo, né di luogo e né di strumenti. Infatti, i fattori critici di successo per questi operatori sono il

cambiamento nelle abitudini di consumo dell'utenza, più orientata verso una maratona di contenuti (*binge watching*) e la possibilità di visionare in qualsiasi momento e luogo senza alcun vincolo fisico o di *device*. Tale modello di business non è implementabile da parte dei *broadcaster* che offrono contenuti prettamente lineari.

Gli operatori *OTT* sfidano il panorama televisivo: l'impatto sulla tv in chiaro emerge in riferimento alla concorrenza sul mercato pubblicitario, poiché *l'Advertising on the web* è in continuo aumento ed è ricorrente la concentrazione delle risorse sugli operatori globali come nel caso di Google. Nei confronti della *pay* la concorrenza avviene principalmente sul prezzo in quanto gli *OTT* hanno un vantaggio particolare che si manifesta nella struttura dei costi. Difatti i costi relativi all'infrastruttura, ai diritti sportivi e alla distribuzione sono pressoché assenti. Altro fattore competitivo sono i contenuti offerti che si focalizzano sulla trasmissione di prodotti cinematografici e fiction che porta ad un aumento dell'intensità di competizione con le *pay*. Le *pay TV*, a causa di questa forte spinta competitiva sono obbligate a reagire implementando nuove strategie che si sostanziano in:

- Strategia in *bundling;*
- strategia *unbundling*

Le Tv a pagamento, inoltre, per potere affrontare questa nuova sfida, hanno la possibilità di concludere accordi con servizi offerti da settori differenti, come la telefonia, offrendo servizi *quad-play (o quadruple play)* che integrano il mobile, il fisso, internet e la televisione all'interno di uno stesso pacchetto.

Dunque, possiamo concludere che l'entrata degli *OTT* all'interno del segmento audiovisivo ha messo in crisi il business model delle emittenti tradizionali e le strategie già implementate, le quali devono moltiplicare le loro abilità digitali rischiando di non stare al passo con le tendenze dello scenario attuale, il quale esige aggiustamenti costanti e maggior personalizzazione dell'offerta audiovisiva.

Il mercato delle telecomunicazioni, invece, è costituito dal segmento *wireline* e dal segmento *wireless*, linea fissa e mobile, fornendo all'utente principalmente servizi di fonia, con trasferimento di dati vocali *real time*, di audio-video *real time* e di mero trasferimento dati.

Il settore delle telecomunicazioni, in Europa, è suddiviso in frontiere nazionali che frenano gli investimenti nelle nuove reti, rendendolo inefficiente. Questa segmentazione ha ostacolato i player nell'affermazione e nel consolidamento di un assetto organizzativo comune sul panorama internazionale. L'evoluzione dell'ecosistema richiede ai player europei un elevato tasso di innovazione che non è sostenibile dagli attori operanti nel settore europeo delle telecomunicazioni. Contrariamente in USA gli operatori via cavo hanno iniziato a fornire offerte di broadband su rete fissa che hanno generato condizioni per un rapido sviluppo di tali offerte. La frammentazione sopracitata dà origine ad un sotto investimento nelle infrastrutture di rete e all'assenza di un mercato unico europeo, il che alza barriere all'ingresso nei confronti dei *new comers* e delle compagnie che vogliono operare oltre i limiti nazionali; la causa di tale segmentazione è conseguenza anche delle

diverse politiche di regolamentazione di ogni paese membro. Nel 2002 l'Unione Europea ha liberalizzato i mercati nazionali delle telecomunicazioni che fino a quegli anni erano caratterizzati da regime monopolistici.

Nel contesto italiano, possiamo individuare tre principali attori che si suddividono l'intero mercato. Essi sono Telecom Italia con una quota di mercato pari al 38,6%, Vodafone Italy con 25,7%, Wind con 19,5 %; il restante 16,2% è suddiviso tra operatori di telecomunicazioni minori. In Italia, fino al 2014, il segmento delle telecomunicazioni ha generato ricavi pari al 2% del PIL. Si tratta di valori significativi, che però sono in forte declino a causa della riduzione dell'utilizzo della fonia e sms, strumenti che, fino a quegli anni, hanno fatto da padroni nel settore delle telecomunicazioni, derivante dallo sviluppo di applicazioni di messaggistica e comunicazione che hanno portato ad un passaggio da traffico voce a traffico dati, molto meno profittevole.

In questa sede si analizza in particolar modo il ruolo dei servizi di telecomunicazioni, in merito al fenomeno degli *OTT*, e alla metamorfosi che coinvolge questo segmento, con possibili rischi di destabilizzazione dell'ecosistema. La pervasività delle reti di ultima generazione ha indotto le telco ad assumere un ruolo di fornitura di connessione di prima linea, tenendo conto del fatto che il traffico IP viene effettuato oggi prevalentemente da parte dei cosiddetti *HyperGiants*, i grandi player dell*'OTT*, e che tende ad attraversare differenti nodi di interconnessione, tra cui quelli le telco, prima di raggiungere l'utente finale. Nuovi modelli possono essere creati tra gli *OTT* e le telco, principalmente a causa della caratterizzazione del traffico IP non soltanto come "volume" ma come "valore" commerciale, in base alla tipologia del traffico.

"*Il sistema delle comunicazioni si configura oggi come un ecosistema digitale, definito dall'insieme dei soggetti che producono, consumano e scambiano informazioni all'interno dello spazio delimitato dalle tecniche digitali".* Tale ecosistema digitale nasce dalla convergenza ed integrazione tra l'industria dei media e le reti di telecomunicazioni con protocollo IP. L'esplosione dell'ecosistema digitale, insieme all'incremento della domanda, specialmente con l'utilizzo di *device* che richiedono la banda larga, aumentano la pressione sul settore per accrescere la disponibilità e la qualità della connessione a banda larga, di cui necessitano i nuovi strumenti per la trasmissione e la ricezione di una quantità di dati elevata ad una velocità superiore rispetto ai sistemi di telecomunicazione precedenti. La rottura del panorama tradizionale dei media è caratterizzata principalmente dall'innovazione tecnologica e dalla modalità attraverso cui l'utente abbraccia ed è travolto da tale innovazione. Il settore dei media e l'industria delle telecomunicazioni sono entrati in un'arena competitiva in continua evoluzione, il che li porta ad essere sia rivali che fedeli alleati.

La digitalizzazione dei contenuti, la diffusione degli *smart-device*, l'estensione dell' *internet protocol*, lo sviluppo della banda larga, l'elevata connettività tra i *device*, l'utilizzo di social media e l'accesso ad Internet da parte di una platea sempre maggiore, che richiede contenuti audiovisivi sempre più conformi alle loro esigenze non soltanto in luoghi specifici, ma anche in tempistiche sempre più ridotte,

contribuiscono a modificare integralmente l'architettura dei mercati e la *value chain* dell'industria della comunicazione. In particolare, la logica di comunicazione interattiva e personalizzata porta gli spettatori a voler usufruire di contenuti speciali *everywhere and everytime*, i quali modificano radicalmente la catena del valore del comparto dei media.

Anche l'AGCOM dichiara il verificarsi di tale convergenza che porta ad un rimodellamento dei media tradizionali al fine di riposizionarsi nel nuovo campo della comunicazione formato dai media sia vecchi che nuovi. All'interno del nuovo ecosistema in fase di convergenza la competizione si articola intorno al consumatore finale; in questo parterre eterogeneo di attori le strategie implementate sono differenti tra di loro e l'obiettivo primario è divenire il principale punto di accesso per la fruizione dei contenuti. Dunque, se la tradizionale filiera economico-produttiva dell'intero settore ICT era lineare e sviluppata verticalmente su più livelli, ad oggi con l'evoluzione del processo di convergenza la filiera pone come nodo cruciale il cliente finale, concentrandosi molto più sulla distribuzione piuttosto che sulla distribuzione di contenuti.

Anche le interfacce utente connesse all'IP si moltiplicano ed incrementano la loro funzione; si passa perciò a dispositivi connessi alla rete utili all'analisi delle preferenze del consumatore in maniera mirata e non più approssimativa e di massa. Nasce così una piattaforma multimediale, in cui gli attori della filiera comunicano tra di loro, ed in particolare, l'utente interagisce con i fornitori dei contenuti, gli operatori di *Advertising*, gli *app developer* e con tutti gli operatori che operano nel settore e che concorrono con i servizi offerti dai classici operatori. Una posizione strategica è stata assunta dagli *OTT*, che si classificano come aggregatori di contenuto e di nuove piattaforme per la distribuzione dei servizi. Nella nuova filiera digitale, la ripartizione tra i costi e ricavi non è equilibrata, in quanto, gli *OTT*, per la loro struttura di costi già menzionata in precedenza, hanno un vantaggio rispetto alle telco, fornitori della tecnologia, che non solo non creano direttamente offerte proprie (come avviene per i *broadcaster*), ma hanno una struttura di costo significativa a causa degli elevati investimenti sulle infrastrutture.

Questo nuovo ecosistema digitale, all'interno del quale non si sono ancora delineati dei disegni dominanti per il successo, costringe sia gli *incumbent* che i *new comers* a cercare continuamente un nuovo riposizionamento che consenta loro la sopravvivenza nel mercato. Le strategie adottate dagli operatori sino ad ora citati per l'adeguamento al processo di convergenza digitale sono:

- Strategia di **diversificazione dell'offerta** attraverso contenuti, frequenze televisive, web tv e Internet da parte dei *Broadcaster*.
- Gli **operatori di Tv** a pagamento **garantiscono l'accesso a coloro che sottoscrivono un abbonamento** di contenuti in esclusiva mediante internet, sia in diretta streaming che *video on demand.*
- Promozione di **offerte *triple/quad-play*** per competere con gli altri operatori da parte delle telco.

- Gli **operatori *OTT* sono le nuove multinazionali del Web**, ed introducono nuovi business model di distribuzione e fruizione di streaming, *video on demand* e download. La loro fonte principale di reddito è l'*Advertising* e il numero di utenti abbonati.
- **I produttori di *device* svolgono la funzione di intermediazione** tra produttori di contenuti e gli utenti finali, stabiliscono contratti commerciali e sono i principali protagonisti della trasformazione della filiera digitale.

L'introduzione dei servizi *on demand* da parte degli *OTT*, la loro struttura dei costi notevolmente inferiore ed una qualità decisamente superiore dei contenuti offerti dalle *pay TV*, porta quest'ultime ad una reazione al fine di allineare le proprie strategie a questi nuovi business model. Si realizzano pertanto processi di consolidamento mediante alleanze strategiche, fusioni e acquisizioni, da parte dei grandi operatori di telco e via cavo che hanno come obiettivo principale il controllo nei confronti di operatori *pay TV*. D'altro canto, troviamo le industrie delle telecomunicazioni che si impegnano nell'acquisizione di contenuti esclusivi direttamente da coloro che detengono i diritti, in modo da poter competere con gli *incumbent* delle tv a pagamento. Gli operatori della Tv a pagamento sono di conseguenza sempre più sotto pressione e cercano di fronteggiare la sfida proveniente da entrambe le parti anche mediante lo sfruttamento di sinergie con gli operatori telco. Tale consolidamento, che trova la sua ragion d'essere nello sfruttamento delle economie di scala e di scopo dei player, vede gli operatori delle *pay TV* in una posizione di svantaggio rispetto alla posizione occupata dalle piattaforme *on demand* quali Netflix ed Amazon.
Di seguito si analizzeranno tre soluzioni che sono state adottate per fronteggiare l'elevata concorrenza e il mutamento dell'ecosistema mediante approcci sostanzialmente differenti i quali però presentano come punto in comune l'orientamento verso la convergenza e la creazione di partnership finalizzate alla condivisione di risorse e competenze per lo sfruttamento delle sinergie. Si afferma, inoltre, che tale convergenza è il risultato dell'interconnessione di dati e di società di media e reti di comunicazione, e dunque, l'esistenza di vantaggi ne emergono e che sono utili al rafforzamento della posizione di mercato dei singoli partner.
I tre casi aziendali di seguito analizzati confermano le teorie riguardo le alleanze strategiche e la convergenza verso un'unica area digitale.
In primo luogo troviamo la partnership che vede protagoniste da un lato il gruppo francese Vivendi e dall'altro il gruppo Mediaset. Il gruppo francese è specializzato nel settore dei media e delle comunicazioni, ed è attivo nel segmento del cinema, della musica, della televisione e dei videogiochi. Nel marzo del 2016, Vivendi effettua un'acquisizione strategica del 24,9% delle azioni dell'ex monopolista Telecom Italia, consolidandosi di fatto come l'azionista di maggioranza di tale gruppo ed un partner strategico anche nel segmento telefonia internazionale grazie alla partnership con operatori di telefonia mondiali come Tim Brasil. L'obiettivo del gruppo francese è quello di competere a livello globale nella creazione, produzione e

distribuzioni di contenuti audio-visivi, con un portafoglio di elevata qualità e dimensione di prodotti, con il quale sfidare gli operatori a livello internazionale. Si cerca dunque di dare vita ad una potenza europea in grado di competere con le grandi multinazionali operanti oltreoceano e poter sfidare i giganti quali Disney, Sky e fenomeni più recenti come Netflix, mediante lo sfruttamento di sinergie nell'ambito della musica, del cinema, della telefonia e dell'intrattenimento. Emerge chiaramente la volontà di **direzionare il proprio business model verso la grande convergenza**, movente principale della costituzione di un simile gruppo che vanta al suo interno un ventaglio di aziende che coprono un'area che supera i confini del suo core business, varcando il terreno principalmente nelle grandi telco, asset strategico nell'alleanza oggetto di analisi. Il secondo gruppo preso in considerazione è Mediaset Premium S.p.a, appartenente al Gruppo Mediaset attivo nel media e nella comunicazione specializzata nella produzione e distribuzione televisiva sia a pagamento che in chiaro. La svolta per il gruppo in questione avviene nel 2009, anno in cui il panorama televisivo assiste alla nascita di Premium on Demand. La sua offerta vanta canali del calibro di BBC Knowledge e Discovery World, orientati su contenuti focalizzati sul factual entertainment, che mescolano scienza e natura a storia ed attualità. Inoltre, per il gruppo italiano, una spinta verso la tendenza di un'area convergente e verso l'adeguamento ai trend attuali, è la presentazione di Premium Play, servizio presente nella piattaforma Premium e che consente la fruizione di circa 2000 contenuti di vario genere. Un ulteriore passo verso la convergenza è la nascita di Infinity all'interno del Gruppo; si tratta, in questo caso, di un servizio online che permette di usufruire di una libreria di contenuti in streaming, anche offline.

I due partner, in data 8 aprile 2016 siglano un accordo per dare vita ad una partnership industriale e strategica attraverso l'unione delle rispettive leadership nazionali per cogliere ogni opportunità di sviluppo nel nuovo scenario globale del settore media. Si tratta di una piena condivisione di analisi del nuovo contesto competitivo internazionale: uno scenario in veloce evoluzione e con l'affermazione di contenuti video sempre più globali in cui l'impatto degli *over-the-top* è sempre più agguerrito. I tre pilastri principali su cui si basa la partnership in questione sono:

- Una nuova major europea per la creazione di contenuti;
- la prima piattaforma pan-europea di streaming di contenuti *on demand;*
- un grande network internazionale di *pay TV*.

L'intesa si concretizza in una partnership strategica in cui gli operatori detengono ormai nel loro portafoglio asset che garantiscono elevate opportunità di crescita e di sviluppo nello scenario globale, affermato dalla convergenza verso servizi sempre più integrati. Per il gruppo italiano si tratta di una porta d'ingresso in uno scenario multinazionale all'interno del quale può esprimere il proprio parere ed iniziare ad occupare uno spazio in quell'area già nominata che è la convergenza. Per il gruppo francese, d'altro canto, l'interesse è quello di costruire una piattaforma europea per la competizione con i grandi colossi nel mercato, coinvolgendo tutti gli asset presenti nel suo portafoglio ta i quali vanta aziende che coprono totalmente il segmento TMT. Grazie a tale accordo, l'utente finale riceve offerte di alta qualità trasmesse sui loro

dispositivi connessi ad Internet grazie allo sfruttamento della banda larga di Telecom Italia con una penetrazione capillare del territorio.
Si garantisce dunque la presenza di un ecosistema delle telecomunicazioni, Internet e media, che converge verso un panorama in cui i contenuti vengono trasmessi e portati all'utente finale tramite le reti IP fisse e mobili. Di conseguenza, la fruizione di tali contenuti audio-visivi deve essrere garantita dalla disponibilità elevata di banda in accesso tramite l'utilizzo di differenti tecnologie. Ciò che si richiedere agli operatori di telefonia è di agire da intermediari al centro della relazione tra l'*end user* ed il fornitore di contenuti. Così facendo, le telco subiscono una trasformazione nelle infrastrutture per giungere alla dotazione di una rete unica che sia in grado di trattare in maniera efficiente e flessibile il traffico dati. Tutti questi elementi, d'altronde, sono cruciali ai fini di un potenziale arricchimento dell'offerta *quadruple play*, che comprende servizi di telefonia fissa,mobile, Internet e Tv.
Il secondo accordo preso in considerazione vede da un lato un operatore che esercita le sue funzioni "al di sopra delle reti", ossia Netflix, il quale nasce come piccola azienda che permette il noleggio di DVD e ad oggi si conferma uno degli *OTT* di maggior successo e diffuso in tutto il globo. La penetrazione nel nostro territorio avviene grazie al supporto di due grandi operatori di telefonia mobile e fissa: Tim (ex Telecom Italia) e Vodafone Italia, i quali hanno stipulato accordi per sviluppare un'integrazione dei due settori e allo stesso tempo confermarsi quali player competitivi nel panorama italiano penetrando ulteriormente il mercato di riferimento ed espandendo la propria presenza a livello territoriale. Tuttavia le difficoltà riscontrate da parte dell'operatore lo hanno costretto ad indietreggiare nello sbarco in Italia. I motivi principali di tale ritardo sono i seguenti:

- Numerosità di abitanti;
- necessità di effettuare il doppiaggio per i film in italiano;
- divario tecnologico;
- bassi investimenti in R&D;
- attaccamento ai tradizionali *broadcaster;*
- disponibilità di titoli sulla piattaforma italiana limitata rispetto a quella statunitense;
- divario tra investimenti in R&D.

In questo ecosistema le relazioni che dunque si stabiliscono tra telco ed *OTT* ragionano secondo una logica di partnership o cliente/fornitore in cui le telco forniscono agli operatori che si trovano sopra la rete servizi di trasporto che sono differenziati ed adatti ai requisiti dei flussi di dati e delle applicazioni; così facendo gli over-the-top forniscono agli end users dei servizi con un livello di qualità adatto alle loro esigenze, facendo leva totalmente sugli operatori i quali supportano totalmente l'onere relativo alla trasmissione e alla gestione della rete (impegno rilevante per le trasmittenti tradizionali che operano mediante il digitale o il satellite).
Grazie alla partnership con TIM, Netflix consegue: la presenza in Italia e dunque una elevata diffusione nel bacino di utenza europeo, l'alleanza con uno dei principali gruppi ICT che possiede reti di ultima generazione confermato dagli ingenti

investimenti per costruire reti moderne anche in fibra ottica e la condivisione di ricavi; la possibilità di farsi conoscere dal pubblico italiano al fianco di un noto operatore con offerte dedicate ed una qualità del trasporto del flusso video adeguato ai bisogni dell’HD e del 4K. Dal canto di TIM, invece, vengono raggiunti i seguenti risultati:

- l’ottimizzazione della banda ultralarga in Italia;
- la possibilità di accesso ai contenuti on demand di un player internazionale che offre contenuti multimediali di altissima qualità;
- la condivisione dei ricavi con Netflix;
- la possibilità di essere mcostantemente aggiornato con le nuove tecnologie del mercato; si acquisiscono nuovi utenti;
- la capacità di rispondere in maniera sempre più appropriata alle abitudini e alle preferenze del pubblico;
- la maggior popolarità dell’azienda a livello commerciale;
- la domanda per l’utilizzo delle infrastrutture di connessione broadband e ultrabroadband.

Merito della partnership con Vodafone è lo sfruttamento degli accordi ormai in corso con i numerosi paesi europei, i quali permettono di rendere il rapporto ancor più solido e con maggiori offerte sulla scia della preferenza dei clienti. Oltre a ciò, Vodafone offre diverse promozioni esclusive che includono abbonamenti con l’acquisto di servizi di fibra ottica o 4G e consolida le alleanze strategiche con i player del segmento di contenuti multimediali come Discovery Italia, costruendo un portafoglio predisposto per convergere verso l’ecosistema digitale. Netflix, dal canto suo, si aggiudica l’utilizzo della connessione LTE che Vodafone Italia vanta nel nostro territorio, poiché si assesta come primo oepratore italiano in termini di copertura 4G, con oltre il 90% . Proseguendo con i valori che sono stati riconosciuti a Vodafone, vi è l’ADSL e la Fibra, che sono tecnologie all’avanguardia dell’operatore, le quali raggiungono le 127 città italiane. In prima linea vi è anche la velocità di connessione mediante cui fruire dei contenuti innovativi audio-visivi che Netflix mette a disposizione.

Nei casi presi in considerazione emergono numerose differenze dovute principalmente al ruolo che i player hanno all’interno del mercato. Tale ruolo può avere un peso differente per i soggetti che prendono parte all’accordo, sia in fase di negoziazione che post negoziazione: un operatore di grandi dimensioni riesce a concludere accordi a condizioni più favorevoli rispetto ad operatori che hanno dimensioni più piccole, i quali sono “costretti” a stringere alleanze. Tale “costrizione”, tuttavia, è opportuno sfruttarla in maniera strategica e cercare sinergie in grado di consolidare la propria posizione all’interno dell’ecosistema, cercando di evitare il rischio di restare all’oscuro dietro a simili colossi. L’ondata di progresso che contraddistingue la nostra epoca, generando di anno in anno, e di mese in mese, uno tsunami di miglioramenti e avanzamenti verso strumenti sempre più all’avanguardia ed innovativi, costringe le aziende ad accelerare il loro passo per non essere sovrastati dal progresso. Inoltre, la tecnologia, diventa continuamente sempre

più complessa, e lo sforzo necessario per poterla dominare o anche solo utilizzarla nella maniera più opportuna ed appropriata richiede evoluzioni e trasformazioni che talvolta una singola organizzazione non è in grado di apportare. Le aziende che appartengono a settori di mondi sostanzialmente differenti e che operano strettamente all’interno del loro perimetro, con l’avvento delle nuove tecnologie, si trovano ad invadere l’una il territorio dell’altra ed a convergere verso uno scenario caratterizzato da un unico ecosistema digitale in cui le interrelazioni danno luogo ad acquisizioni, fusioni o alleanze strategiche per la sopravvivenza nel mercato, come dimostrato dai casi analizzati, se pur con distinzioni che rendono unico ogni singolo caso.