



Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Economia e Gestione dei Media

**Il modello di business del Gruppo Sky nel mercato europeo:
strategie di integrazione e convergenza mediale**

RELATORE

Prof. Luca Balestrieri

CANDIDATO

Fabio Luck

Matr.658121

CORRELATORE

Prof. Gianluca Comin

ANNO ACCADEMICO 2015/ 2016

Indice

| | |
|---|-------|
| Introduzione | p. 1 |
| Capitolo 1 | |
| Il posizionamento di Sky nel panorama delle media company | |
| 1.1 Sky plc: l'impero di Murdoch | p. 8 |
| 1.2 I fattori di successo: come creare "valore" | p. 9 |
| 1.2.1 UK & Ireland | p.11 |
| 1.2.2 Germania & Austria | p.14 |
| 1.2.3 Italia | p.15 |
| 1.3 I principali rischi del gruppo: come mitigare l'incertezza | p.17 |
| 1.4 Posizione finanziaria e <i>cash flow</i> del gruppo | p.21 |
| Capitolo 2 | |
| Sky Italia | |
| 2.1 12 anni di Sky Italia, come hanno rivoluzionato il mercato <i>pay</i> italiano | p.24 |
| 2.2 Analisi del contesto italiano | p.27 |
| 2.2.1 Posizionamento rispetto ai <i>competitors</i> | p.28 |
| 2.2.2 Gli elementi del successo competitivo | p.30 |
| 2.3 Investimenti e produzioni | p.35 |
| 2.3.1 Serie Tv e fiction: la nuova tendenza nei comportamenti dei telespettatori | p.36 |
| 2.3.2 Il modello di produzione, distribuzione e promozione | p.37 |
| 2.3.3 Sport | p.39 |
| 2.3.4 Il quasi monopolio di Sky Italia e l'acquisizione dei diritti televisivi | p.39 |
| 2.3.5 Quanto influisce il comparto sportivo sulle scelte del cliente abbonato? | p.40 |
| 2.4 Analisi del fatturato | p.41 |
| 2.4.1 Raccolta pubblicitaria e abbonamenti | p.42 |
| 2.5 Strategie commerciali: la risposta della concorrenza | p.43 |
| 2.5.1 La vicenda Mediaset: alleanze e accordi per migliorare il posizionamento | p.43 |
| Capitolo 3 | |
| Il progetto "superpay" europea: BSkyB acquista Sky Italia e Germania | |
| 3.1 L'operazione di acquisizione | p.47 |
| 3.2 Considerazioni sulla transazione con Sky Deutschland | p.49 |
| 3.3 La Commissione europea: il problema della concentrazione | p.51 |
| 3.4 Sky plc "sempre più grandi, sempre più forti": la sfida ai <i>competitors</i> europei | p.52 |
| 3.5. L'importanza dell'acquisizione dei diritti di contenuti <i>premium</i> | p.55 |
| 3.6 Gli ultimi risultati del Gruppo Sky: scommessa vinta? | p. 60 |
| 3.7 Gli effetti delle scelte strategiche sull'andamento dei dividendi e delle azioni | p.69 |

| | |
|--|-------|
| 3.8 Le nuove strategie per il consolidamento | p.78 |
| Considerazioni finali | p.81 |
| Bibliografia | p. 83 |

Introduzione

Il mercato dei media rappresenta un settore in continua evoluzione: un'evoluzione che, però, non riguarda solo lo sviluppo tecnologico ma anche, se non soprattutto, le modalità di fruizione dei contenuti da parte degli utenti.

Si potrebbe affermare che, attraverso le nuove opportunità tecnologiche, i consumatori si sono resi conto di poter accedere a differenti modalità di visione che superano il vecchio rapporto con la televisione, fino a pochi anni fa unico dispositivo utilizzato.

I cambiamenti nelle abitudini di consumo comportano, oggi, che l'utente possa fruire dei contenuti in maniera sempre più frammentata rispetto ai *device* utilizzati e di conseguenza delle piattaforme tecnologiche a loro supporto, per cui le aziende operanti nel settore media sono chiamate a riconfigurare i propri modelli operativi che devono essere in grado di soddisfare la richiesta di disponibilità "*anytime, anywhere*".

Secondo uno studio effettuato dall'Internet Advertising Bureau (IAB) nel Regno Unito, solo il 50% degli adulti che ha la possibilità di accedere a internet considera che "la TV sia l'elemento centrale del soggiorno" e l'87% dei giovani tra i 16 e i 34 anni ha ormai modificato il modo di agire utilizzando un secondo schermo quando si trovano davanti alla televisione¹.

Appare evidente come siano state le modalità di utilizzo di internet a indirizzare i consumatori verso un'idea di accesso istantaneo dei contenuti e questa opportunità è stata efficacemente sfruttata dagli operatori come Netflix che hanno saputo soddisfare la domanda di quegli utenti "impazienti", che desiderano l'accesso ai contenuti in anticipo e su tutte le piattaforme tecnologiche².

¹ Macchi I., *La TV in soggiorno ora si guarda dallo smartphone*, 11.04.2016, articolo disponibile all'indirizzo, <http://www.sostariffe.it/news/la-tv-in-soggiorno-ora-si-guarda-dallo-smartphone-230561>

² Pwc, *Entertainment & Media Outlook Italy 2015-2019*, settembre 2015, p. 14.

In questo scenario, allora, tutte le *media company*, per assicurarsi una posizione stabile sul mercato, hanno la necessità di “cambiare pelle” e di adattarsi quanto più è possibile a queste nuove esigenze.

Gli equilibri del mercato mediale europeo, infatti, probabilmente spinti proprio da queste tendenze, si sono modificati in maniera notevole negli ultimi anni: gli operatori, soprattutto quelli della pay tv, hanno dovuto necessariamente rivedere le proprie posizioni, rielaborare le proprie strategie, effettuare investimenti consistenti per poter mantenere positiva la redditività.

Mettere in pratica tali attività, però, non è semplice soprattutto quando si considera che sfruttare le opportunità tecnologiche significa, anche, un aggravio delle voci di costo e, quindi, un maggiore rischio nel compensare l’investimento.

In queste condizioni, allora, l’aspetto dimensionale di un’azienda riveste un ruolo fondamentale perché solo grazie alle economie di scala realizzabili attraverso opportune sinergie, è possibile realizzare strategie competitive in grado di mantenere o migliorare la propria posizione di mercato.

Queste considerazioni appaiono ancora più significative se si osservano i comportamenti della più grande *media company* operante in Europa, Sky, che oggi è diventata Gruppo Sky proprio grazie alla fusione delle aziende dislocate nelle aree geografiche di Regno Unito-Irlanda, Germania-Austria e Italia.

Una fusione avvenuta nel 2014 con l’intento dichiarato di condividere risorse (anche per comprare contenuti sempre più pregiati e quindi più costosi) e abbattere i costi, le due esigenze primarie in tempi di crisi e di mancata crescita del mercato della pay-tv, non solo in Italia.

Un’operazione, tra l’altro, considerata necessaria in un mercato in cui, come si anticipava, la dimensione è fondamentale per poter sfruttare le opportunità tecnologiche e poter siglare alleanze ed accordi commerciali.

Come si vedrà nelle prossime pagine, allora, la storia e l’evoluzione di Sky riassumono, in un certo senso, le modificazioni che sono avvenute sia nel comparto della tecnologia sia in quello delle abitudini degli utenti e mostreranno come per un’azienda “mediale” sia necessario un continuo aggiornamento di strategie e di investimenti senza pensare di poter mantenere inalterata la propria posizione, anche quando potrebbe sembrare di quasi “monopolio”.

Prima di intraprendere la nostra analisi sulle strategie adottate negli ultimi anni dal Gruppo Sky, però, appare opportuno definire il contesto in cui l'impresa oggi è tenuta ad operare e pertanto risulta centrale analizzare il concetto, già da tempo utilizzato, di "ecosistema digitale".

Negli ultimi tempi, infatti, si è assistito alla progressiva convergenza ed integrazione tra l'industria dei media e reti di telecomunicazione, soprattutto in riferimento a quelle basate sul protocollo IP: ciò, infatti, ha rappresentato la direttrice di tutte le principali trasformazioni di tale ecosistema.

Tale evoluzione tecnologica, sommata all'internazionalizzazione dei mercati, ha modificato radicalmente la struttura dell'industria audiovisiva, definendo così una serie di cambiamenti di particolare rilievo.

Oggi, infatti, l'ecosistema nasce digitale per divenire connesso e i media già digitalizzati entrano in contatto tra loro attraverso la connettività, annullando i confini tra di essi.

Tutto ciò ha comportato ulteriori evoluzioni anche all'interno delle tradizionali relazioni tra produttori e fornitori di contenuti audiovisivi: se, ad esempio, la tradizionale filiera prevedeva, un produttore, un distributore ed infine diverse emittenti televisive, oggi, si è affermato un nuovo sistema attraverso il quale il produttore ha la possibilità di creare "hub" su internet e offrire direttamente il servizio all'utente finale.

Tale trasformazione è dovuta ad una "rivoluzione" culturale, le cui radici sono radicate nel '900: si è assistito, infatti, ad un'evoluzione nei modelli di consumo che a sua volta deriva da una trasformazione dei modelli culturali conclusa con l'affermazione del concetto di "soggettività" come criterio fondamentale.

In riferimento a tale passaggio, appare opportuno ricordare che le grandi identità di massa, espressione dell'informazione mass-mediale, si sono interrotte o quantomeno hanno assistito ad una "frenata" durante la seconda metà del '900.

Con l'affermarsi della "soggettività", ne è scaturita una sostanziale evoluzione culturale anche nel mondo dell'industria e dell'informazione, investendo di conseguenza anche il mercato mediale oggetto del nostro studio.

Questa "metamorfosi" è stata così profonda da investire i modelli di consumo, creando nuovi rapporti tra il singolo consumatore e il produttore: oggi

l'identità del singolo individuo, infatti, è diventata partecipativa alla sfera della comunicazione, rendendo così inefficaci forme di comunicazione come quella mass-mediale.

Per comprendere tale concetto, si pensi, ad esempio, ai nuovi stili di fruizione e produzione dei contenuti audiovisivi: oggi, infatti, la maggioranza dei video fruibili su internet non ha più natura professionale, ma è frutto di un editaggio "amatoriale" da parte dello stesso fruitore.

I nuovi stili di utilizzo hanno un impatto anche sulle tecnologie: infatti, le nuove soluzioni tecnologiche vengono oggi selezionate sulla base della corrispondenza ai bisogni determinati dai nuovi modelli di consumo.

L'utente ha sempre l'esigenza di essere connesso, da qui l'espressione "*anytime-anywhere*" vista in precedenza e questo nuovo bisogno ha determinato il successo di una tecnologia a scapito di un'altra, innescando così un meccanismo di selezione tecnologica definito "darwinismo digitale": tale concetto è basato sull'adesione ai trend evolutivi del modello di consumo e meno sull'efficienza "ingegneristica" della tecnologia adottata.

In riferimento a quanto detto, nel corso dell'elaborato, si provvederà ad analizzare le strategie adottate dal Gruppo Sky, al fine di comprendere come quest'ultime si siano evolute nel corso degli anni, in riferimento alle nuove traiettorie culturali che hanno modificato radicalmente la "dieta mediatica" dei consumatori.

Il concetto di "dieta mediatica" appare, così, interessante da analizzare, nel quadro complessivo dei cambiamenti in atto, ed è utile per effettuare ulteriori considerazioni.

Si potrebbe classificare questo concetto, come un qualcosa che vada oltre la semplice suddivisione del tempo che gli utenti dedicano ai media e come questo tempo viene ripartito tra i diversi mezzi.

Appare più opportuno, infatti, ricondurre tale concetto alla «stratificazione del consumo dei mezzi di comunicazione, al grado di comprensione assimilate dagli individui nei confronti dei mezzi stessi e alla comprensione delle conseguenze derivate, come ad esempio le preferenze e motivazioni che spingono un individuo

all'uso di un mezzo piuttosto che di un altro, per una precisa attività e una determinata funzione»³.

Uno studio italiano conclusosi nel 2015, curato dal Laboratorio di Ricerca sulla Comunicazione Avanzata (LARIKA) del Dipartimento di scienze della comunicazione, discipline umanistiche dell'Università di Urbino, si è occupato di osservare i cambiamenti dell'ecosistema dell'informazione nel nostro Paese, cercando di focalizzare l'attenzione su alcune tendenze emergenti⁴.

Tra i dati significativi, emersi da tale studio, ne deriva una consistente evoluzione nella dieta mediatica dei consumatori italiani.

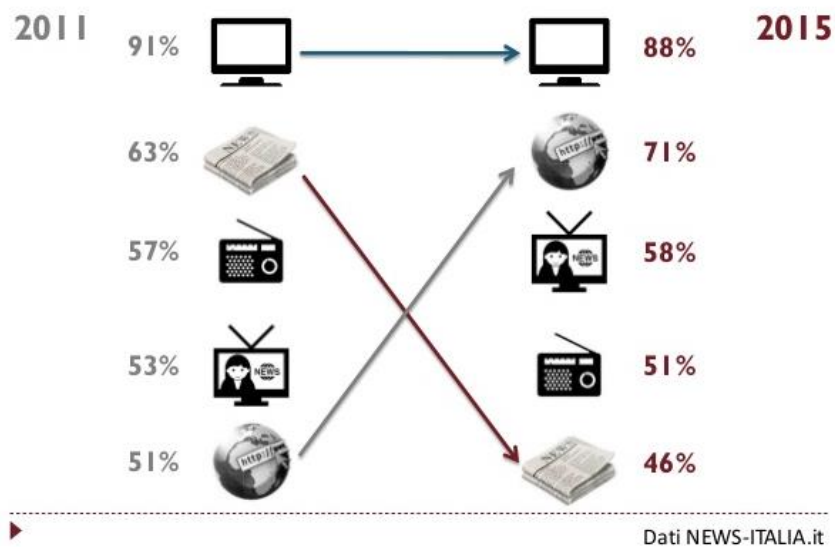
Dall'immagine si deduce come la televisione sia ancora oggi il primo mezzo di informazione utilizzato nel nostro Paese: la vera novità è però rappresentata da internet, attraverso il quale l'utente ha la possibilità di soddisfare un numero sempre maggiore di bisogni, informativi, ludici, di socializzazione ecc.

Si evidenzia, inoltre, come tale rivoluzione digitale abbia comportato una serie di importanti conseguenze nel mercato: infatti, la televisione per poter sopravvivere è stata oggetto di numerosi investimenti, finalizzati a renderla ancora più competitiva rispetto ai nuovi mezzi di fruizione.

³ Cola M., Prario B., *Dotazione e uso dei media: la Svizzera italiana nel contesto elvetico*, Peter Lang 2009, p. 16.

⁴ La metodologia adottata per la ricerca è di tipo misto, con rilevazioni CATI [telefonia fissa], CAMI [telefonia mobile] e CAWI [interviste online] a un campione rappresentativo della popolazione italiana composto da 1021 rispondenti di età superiore a 18 anni.
Università degli studi di Urbino, *Osservatorio news Italia. Informazione e serialità*, 23 aprile 2015.

Media e informazione



Un ulteriore dato, sottolineato dalla ricerca condotta dall'Osservatorio News-Italia su informazione e serialità, è inerente all'evoluzione delle modalità con cui oggi la televisione viene guardata.

La novità, del nuovo stile di fruizione, riguarda l'utilizzo congiunto di più *device* ed il progressivo abbandono dell'idea di utilizzo di un solo schermo.

Grazie, infatti, al *second screen*, attraverso il mobile, più della metà degli spettatori televisivi sono connessi ed utilizzano più *device* contemporaneamente: non c'è da stupirsi se, in riferimento a quanto detto, la categoria maggiormente connessa risulta essere quella dei giovani tra i 18 e i 29 anni di cui circa l'89% effettua altre attività guardando la tv.

Come guardiamo la tv: gli spettatori connessi



Da un punto di vista strettamente contenutistico, invece, si è assistito ad un radicale aumento della serialità medio-lunga.

La serie tv, prodotto seriale per eccellenza, sembra rispecchiare i gusti degli spettatori che chiedono sempre più modalità di racconto complesse: circa il 46% degli spettatori televisivi italiani le preferiscono rispetto ad altri tipi di narrazione più lineari e tradizionali come gli sceneggiati brevi o le *soap opera*.

Grazie allo sviluppo delle nuove piattaforme *online*, questo prodotto ha riscontrato il successo di un *target* ben specifico, quello tra i 18 e i 29 anni appunto; infatti circa il 66% di loro preferisce seguire le serie televisive attraverso modalità *online*.

Si è affermato, quindi, un tipo di fruizione multipiattaforma che mixa non solo i diversi media tra loro, ma anche gli stessi contenuti seriali che sono pensati e prodotti sempre più in funzione della transmedialità, migliorando anche l'esperienza per l'utente.

L'analisi condotta fino ad ora, consente di comprendere, in modo semplice e intuitivo, le ragioni alla base di alcune strategie attuate dal Gruppo Sky; inoltre ciò consentirà di effettuare ulteriori considerazioni sulla trasformazione della comunicazione dei media, l'interazione tra gli strumenti comunicativi e le innovazioni sociali e tecnologiche, che hanno fatto sì che l'uomo postmoderno

possa essere sempre pronto a digitare, a twittare, a condividere contenuti ed informazioni⁵.

Nell'ecosistema mediale odierno, pertanto, anche la televisione si è diversificata, integrandosi con molti altri settori diventando, così, uno strumento sempre più complesso e digitalizzato.

⁵ Cantelmi T. (a cura di), *La Dieta Mediatica dei nostri figli*, Indagine effettuata da “MOIGE”, 2013, p. 1.

Capitolo 1

Il posizionamento di Sky nel panorama delle *media company*

1.1 Sky plc: l'impero di Murdoch

Nel panorama mediale europeo, Sky si colloca tra le società di intrattenimento leader, servendo circa ventuno milioni di clienti in cinque Paesi dell'Unione Europea: Regno Unito, Irlanda, Italia, Germania e Austria.

Il suo successo è stato reso possibile grazie alla capacità di soddisfare un'ampia gamma di esigenze, soprattutto in riferimento al consumatore finale, in termini di contenuti, servizi accessori e l'uso sempre più innovativo di piattaforme tecnologiche che hanno permesso una migliore esperienza televisiva: in quest'ottica il fruitore si è riappropriato del suo tempo, decidendo dove e quando consumare prodotti audiovisivi offerti da Sky⁶.

Oggi, infatti, le imprese più che vendere un servizio, cercano di offrire un'esperienza rendendo il bene o servizio maggiormente coinvolgente: Sky ha saputo far perno su questo nuovo concetto, fulcro di quella rivoluzione mediale, caratterizzante la cosiddetta "Nuova Economia", al fine di migliorare l'esperienza per il consumatore il quale, ormai, paga per «trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale»⁷.

Per comprendere al meglio la *mission* che si propone Sky plc nel suo complesso si potrebbe fare riferimento all'ultimo report annuale del gruppo, all'interno del quale è possibile evidenziare tali parole: *We are part of everyday life for millions of customers across Europe. We entertain and connect them by offering the best content, technology to put them in control and best-in-class service delivery*⁸.

⁶ Cfr., <https://corporate.sky.com/about-sky/ataglance/sky-plc>

⁷ Pine J., Gilmore J., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli 2013 p. 2-3

⁸ Sky plc, *Report annuale*, 2015 p. 1

Per raggiungere tale obiettivo è stato necessario superare numerose sfide che hanno portato l'azienda ad affrontare problemi di carattere tecnologico, produttivo, finanziario e commerciale, che verranno analizzati successivamente e che hanno migliorato il posizionamento di Sky all'interno di un più vasto ambiente competitivo europeo.

Il Gruppo, ormai da anni, si è reso conto che quello del digitale connesso è un mondo di profonda instabilità e trasformazione, nel quale si riscontrano sempre più spesso un insieme di filiere produttive che cercano di evolversi, destrutturalizzandosi; oggi giorno l'ecosistema nasce digitale per divenire connesso, infatti, i media già digitalizzati entrano in contatto tra loro attraverso la connettività e così facendo tendono ad annullare i confini.

La complessità di tale sistema, è accentuata dalle nuove tecnologie che hanno radicalmente modificato le relazioni che dovevano essere instaurate nel classico mercato mediale: tradizionalmente avremmo avuto un produttore di contenuti, un distributore ed infine una serie di emittenti tv che avrebbero trasmesso il servizio. Oggi, al contrario, si è affermato un nuovo sistema all'interno del quale, il produttore di contenuti ha la possibilità di creare "hub", sfruttando internet, vendendo direttamente il servizio all'utente finale.

È opportuno, quindi, sottolineare che il funzionamento dei mercati e dei suoi confini sono stati modificati soprattutto grazie alle nuove dinamiche della digitalizzazione.

1.2 I fattori di successo: come creare "valore"

All'interno del mercato mediale europeo, Sky si colloca tra i più grandi gruppi del continente, grazie anche all'acquisizione di Sky Deutschland e Sky Italia che ha permesso di estendere il bacino di utenza a circa 21 milioni di utenti, in 5 Paesi dell'Unione Europea.

I fattori del successo sono riconducibili soprattutto alla capacità del gruppo di investire ingenti risorse al fine di migliorare i contenuti offerti per assicurare un prodotto adatto a tutti e ad ogni esigenza; ampliando la gamma dei prodotti e servizi di assistenza.

Oltretutto, è da sottolineare la capacità di sfruttare molteplici canali distributivi combinando la tecnologia satellitare con quella via cavo e OTT. In sostanza il successo competitivo nasce dalla capacità di saper ottimizzare le tecnologie presenti al fine di offrire una migliore fruizione sulla base delle specifiche esigenze del consumatore.

La trasformazione della comunicazione mediale, l'interazione tra gli strumenti

comunicativi, le innovazioni sociali e tecnologiche hanno fatto sì che l'uomo postmoderno sia sempre pronto a digitare, a *twittare*, a condividere contenuti ed informazioni. Nasce un individuo costantemente connesso che sembra vivere in due realtà parallele: quella reale e quella virtuale⁹.

All'interno di questo ecosistema connesso, il consumatore può accedere ad un numero di canali informativi e ad un volume di *news* non soggetto a limitazioni di territorio o di mezzo tecnico: l'offerta di notizie a disposizione del singolo consumatore non è più quantitativamente confrontabile con quella disponibile prima dell'era dell'iper-connettività; in questo contesto, allora, il Gruppo Sky ha saputo posizionarsi in linea con questa "rivoluzione mediale" conseguendo ampi margini di ricavo.

Per migliorare tali margini, infatti, ha saputo sfruttare il comparto pubblicitario e le vendite internazionali attraverso la produzione di numerosi contenuti originali.



⁹ Cantelmi T. (a cura di), *La Dieta Mediatica dei nostri figli*, Indagine effettuata da "MOIGE", 2013, p. 1.

Il risultato è stato un incremento dei ricavi pari al 5% nell'ultimo anno (2015) pari a 11,3 miliardi di sterline e un risultato operativo di 1,4 miliardi, in aumento del 18% rispetto all'anno precedente¹⁰.

Nel 2015, inoltre, la base clienti è aumentata di circa un milione, un aumento del 45% rispetto al 2014 e parallelamente il gruppo, in risposta all'aumento della domanda, è stato capace di aggiungere al proprio portafoglio circa 4,6 milioni di nuovi contenuti a pagamento. Le strategie di offerta e di servizio per il consumatore hanno avuto un forte impatto sul tasso di abbandono che si è attestato nell'ultimo anno al di sotto del 10% in ogni mercato servito¹¹.

1.2.1 UK & Ireland

Il mercato Inglese e irlandese è stato quello che ha registrato un maggiore successo durante l'ultimo anno, grazie agli alti investimenti in contenuti e servizi connessi.



Attraverso il servizio offerto da NOW TV, infatti, si è assistito ad una forte crescita della clientela di circa 506.000 unità nell'ultimo anno; si tratta del 50% in più rispetto all'anno precedente, portando così la base clienti ad una cifra intorno ai 12 milioni.

Parallelamente è stato incrementato anche il numero di prodotti offerti di circa 3,3 milioni, portando così a casa dell'abbonato un totale di 38 milioni di prodotti. Questi dati sono il riflesso di un consistente aumento della domanda, con una crescita accelerata sia sulla TV sia sul broadband.

Oltre al miglioramento della qualità e la quantità dei servizi offerti, Sky ha intrapreso investimenti in nuovi contenuti, arricchendo il portafoglio prodotti con quelli *home-grown*: a tal proposito, nel settore dell'intrattenimento ha lanciato una

¹⁰ Report Sky plc, disponibile sul sito corporate Sky <https://corporate.sky.com/about-sky/atagance/sky-plc>

¹¹ Sky plc, *Report annuale 2015*, p. 6.

nuova serie di successo *Fortitude*, proiettata simultaneamente in tutti i mercati di Sky che ha riscontrato un successo di circa 3,7 milioni di soggetti nel Regno Unito¹².

Numerosi sono stati anche gli investimenti in diritti televisivi per l'acquisto di grandi serie, come nel caso della quinta serie di *Games Of Thrones*, firmata HBO, che, fruibile contemporaneamente alla messa in onda statunitense, ha raggiunto un pubblico record di 3,1 milioni¹³.

Oltre il nuovo comparto dell'*entertainment*, costituito prevalentemente da serie TV, anche nel comparto cinematografico è stata stimata una crescita di circa il 10% nel 2015 del consumo globale di film, reso possibile anche grazie alla *partnership* con i maggiori *studios* di Hollywood: nell'*ondemand* i *downloads* hanno superato i 500 milioni grazie alla possibilità per il consumatore di scegliere da una lista di circa 1.000 film, i contenuti che più rispondono alle proprie esigenze.

Non da ultimo il settore sportivo che ha registrato prestazioni da record offrendo molteplici contenuti.

Sky infatti ha mostrato 49 delle 50 partite più viste della *Premier League*, senza considerare l'ultima stagione di F1 che ha registrato un incremento di pubblico del 20%: Sky Sport, così, risulta la scelta principale per gli appassionati di sport, grazie ai variegati contenuti come calcio, F1, rugby, golf, box, tennis e molti altri, al fine di soddisfare una più ampia e settoriale esigenza del potenziale consumatore¹⁴.

Parte del successo è dovuto, inoltre, alla capacità di investire in nuove tecnologie che ha permesso di sfruttare al massimo e di innovare l'esperienza per i clienti, al fine di rendere sempre più semplice e interattivo l'accesso ai contenuti offerti.

Con oltre il 60% delle famiglie televisive connesse, il comparto *ondemand* ha riscontrato una forte crescita nel 2015: il totale dei *download*, infatti, ha superato 1,5 miliardi nel corso dell'anno, registrando un aumento del 60% anno dopo anno.

Questa crescente tendenza dei dispositivi collegati, ha permesso al gruppo Sky di sfruttare opportunità nuove di guadagno: la creazione di Sky Store Buy &

¹² *Ivi*, p. 18.

¹³ *Ivi*, p. 19.

¹⁴ Tipologie di sport nel *boquet* Sky, disponibili sul sito <http://www.skysports.com>

Keep, infatti, ha aiutato a guidare un aumento del 77% dei ricavi di Sky Store nel corso dell'anno. Sfruttando, inoltre, le funzionalità dei dispositivi mobili, la fruizione di questo servizio ha reso possibile soddisfare l'esigenza della modalità di consumo *anytime everywhere*.

L'investimento nel mobile ha portato ad un miglior consolidamento del posizionamento del Gruppo Sky come principale fornitore di servizi audiovisivi mobili in Europa: il numero di famiglie con abbonamento a Sky Go, nel Regno Unito, ad esempio, è aumentato nell'ultimo anno notevolmente, attestandosi a 6 milioni.

Parallelamente, Sky Go Extra, il nuovo servizio che offre la possibilità di guardare su una moltitudine di *device* contenuti audiovisivi consentendo anche il loro *download*, potendo, così, fruire del contenuto successivamente anche senza essere *on line*, è attualmente il prodotto con la maggiore crescita, offerto dal Gruppo.

Infine il 2015 è stato contraddistinto dal nuovo servizio di streaming OTT, NOW TV¹⁵: il direttore esecutivo di Sky Jeremy Darroch a tal proposito ha sostenuto che tale servizio non è una semplice aggiunta ai molteplici servizi offerti dal gruppo, ma è qualcosa di complementare, respingendo le insinuazioni di un possibile cannibalismo nei confronti della base utente Sky. Da un'analisi effettuata risulta che circa il 90% degli utenti di NOW TV non aveva mai preso in considerazione di concludere alcun contratto con SKY¹⁶.

1.2.2 Germania & Austria

¹⁵ Now TV ha un prezzo che si attesta a poco più di 10 euro, ed è un altro modo per infoltire le fila dei clienti Sky, solo nel contesto economico anglosassone: una piccola "scatola" da collegare alla TV e poi a Internet attraverso una connessione Wi-Fi. Attraverso il telecomando l'utente può con semplicità accedere ad una serie di contenuti online, oltre a Sky Sport e Sky Movies, permettendo di riprodurre filmati in HD.

¹⁶ Plunkett J., *Sky profits rise 16% after strong UK customer growth*, in "The Guardian", 4.02.2015.

Anche nel mercato tedesco ed austriaco Sky ha registrato una forte crescita durante tutto il 2015, raggiungendo 467 milioni di nuovi abbonati, che si sommano ai poco meno di 4 milioni di consumatori della base clienti.



Anche la crescita di nuovi prodotti ha registrato un segno positivo, raggiungendo quasi un milione nel corso dell'anno, più del 50% rispetto all'anno precedente.

La crescita è stata resa possibile grazie agli investimenti effettuati in riferimento all'ampliamento della gamma e la qualità dei contenuti offerti ai clienti, producendo anche nuovi contenuti originali, come ad esempio *The hundred code*, una serie poliziesca che ha coinvolto circa 1,8 milioni di visualizzazioni, con la co-produzione della *Red Arrow International*¹⁷.

Numerosi sono stati contenuti acquistati, come *The Walking Dead* e la serie finale di *True Blood*: la partnership con HBO, inoltre, ha permesso il lancio della quinta serie di *Games of Thrones* attraverso Sky Thrones HD, il primo canale europeo dedicato alla serie americana, e ciò ha portato ad un nuovo record di visualizzazioni per l'intera serie che si sono attestate attorno i 5,4 milioni.

Sulla scia del successo avuto nel Regno Unito, nel mese di dicembre del 2015 Sky ha iniziato a collegare i primi clienti tedeschi ed austriaci ad internet: nei primi sei mesi, circa 250 mila *set-box* sono stati installati, consentendo ai clienti di accedere ad un servizio di intrattenimento sempre più ricco.

Inoltre, nello stesso mese è stato deciso di estendere il successo di Sky Go, rendendo quest'ultimo compatibile con i dispositivi android, investendo sempre di più sul mobile¹⁸.

Il 2015 è stato un anno di grandi novità soprattutto in riferimento al nuovo servizio *on demand*, Sky Online, un box che permette fruire di contenuti audiovisivi

¹⁷ Sky plc, Report annuale 2015, p. 22.

¹⁸ Ivi, p. 23.

sfruttando internet in modo più flessibile in base alle esigenze del cliente. Sky Online a differenza di Sky Go è un servizio *on demand* che non necessita di un abbonamento a Sky tv e per tale motivo non necessita di parabola o decoder; i contenuti, essendo fruibili in streaming, permettono all'utente di migliorare la propria esperienza, consentendogli di decidere come e quando disporre del prodotto¹⁹.

1.2.3 Italia

In Italia Sky ha dovuto far fronte alle problematiche economiche che hanno coinvolto il Paese e che hanno comportato una recessione dell'economia dello stesso nel corso degli ultimi anni.



S&P in un suo report ha affermato «L'economia italiana sta finalmente uscendo dalla recessione dopo 3 anni e mezzo di contrazione. Tuttavia è probabile che la ripresa sia tiepida a causa della bassa crescita dei salari e dell'alto tasso di disoccupazione che frenano la domanda dei consumatori più che in altri paesi della zona euro»²⁰.

La ripresa lenta dell'Italia è stata registrata anche all'interno del gruppo Sky che, però, nel 2015 ha saputo tenere stabile la base clienti nel Paese, dopo circa tre anni di crescita negativa.

In comune con gli altri mercati, Sky Italia ha conseguito una significativa riduzione dell'abbandono nel corso dell'ultimo anno: in 12 mesi è stato circa del 9,6%, registrando una riduzione di circa quattro punti percentuali in due anni: come del resto è accaduto nel Regno Unito e in Germania, tale riduzione è dovuta ad un miglioramento dei servizi offerti con il conseguente sviluppo della soddisfazione dei clienti.

¹⁹ Albano M., *Sky Online: cos'è e come funziona*, in "Softonic", 06.11.2014.

²⁰ Redazione economia, *S&P: «Italia fuori da recessione» Ripresa tiepida dopo più di 3 anni*, in "Corriere della sera", 23.9.2015.

Il settore dell'*entertainment*, ha visto un focus per tutto il 2015 su di una programmazione di alta qualità e distintiva rispetto alla concorrenza italiana: la serie *Gomorra*, ad esempio, è stata venduta in più di 100 Paesi e ciò ha reso possibile commissionare una seconda stagione nel 2016; la capacità di produrre serie globali, inoltre, ha portato ad una importante co-produzione tra Sky, HBO e Canal+, per la produzione di una serie tv intitolata *The Young Pope* trasmessa nel 2016²¹.

La quasi monopolizzazione dei *format* più *cult* in Italia, come *X factor*, *MasterChef*, e *Italia's Got Talent* ha reso Sky negli ultimi anno molto più interessante rispetto al suo *competitor* italiano Mediaset Premium.

Inoltre il gruppo sta cercando di monetizzare anche gli investimenti effettuati in contenuti più generalisti attraverso l'espansione dell'offerta nel *free to air* italiano, sfruttando il DTT: nel 2015, infatti, è stato lanciato Sky news TG24 in chiaro, all'interno del palinsesto di Cielo, il canale generalista di proprietà di News Corp. ed edito da Sky.

Anche nel comparto sportivo Sky Italia ha investito molto, soprattutto in riferimento al mercato calcistico: tutta la Serie A, 472 partite di Serie B, l'Europa League, diritti esclusivi per le qualificazioni europee del 2016 e le qualificazioni per la Coppa del Mondo del 2018; significativi anche gli spazi ritagliati nei confronti di altri sport quali Basket, rugby, MotoGP, Formula 1 e ciò fa di Sky Sport, anche nel nostro Paese, la scelta migliore per gli appassionati di sport²².

In Italia Sky si colloca in posizione di *leadership* anche in termini di innovazione, attraverso una serie di strategie adottate al fine di migliorare l'esperienza audiovisiva sfruttando il protocollo IP: nell'ultimo anno, infatti, è stato registrato un incremento del 51% degli apparecchi collegati, che ha portato a circa un terzo i clienti collegati ad internet, con un aumento dei *download* dei contenuti di circa il doppio rispetto all'anno precedente.

Parallelamente al successo riscontrato nel mobile attraverso Sky Go, sono state effettuate strategie di *partnership* con Telecom Italia, al fine di creare anche nel mercato italiano un servizio di IPTV²³ per offrire contenuti in *streaming*

²¹ Cosa sappiamo di "*The Young Pope*", in "Il Post", 29.07.2015.

²² Sky plc, Report annuale 2015 p. 24.

²³ Quando si parla di IPTV, *Internet Protocol Television*, intendiamo piattaforme che sfruttano le reti a banda larga al fine di fruire di contenuti televisivi sul proprio televisore. Questa nuova forma

sfruttando la banda larga, penetrando anche nelle case degli italiani che non riescono ad installare una parabola nella propria abitazione: questa strategia è analoga a quella effettuata in UK con TV-Box e in Germania con Sky Online, al fine di attingere ad un nuovo segmento di mercato.

1.3 I principali rischi del gruppo: come mitigare l'incertezza

«Noi viviamo solo conoscendo qualche cosa del futuro: i problemi della vita ... derivano dal fatto che noi ne conosciamo troppo poco»²⁴ (Knight, 1971).

Il gruppo Sky, per far fronte ai numerosi rischi ed incertezze che potrebbero manifestarsi durante l'attività d'impresa, ha ritenuto opportuno sintetizzarli nel suo ultimo report annuale al fine di mostrare agli *stakeholder* la capacità del gruppo di effettuare una gestione efficace degli stessi.

Possiamo sintetizzare i principali rischi del gruppo in 6 macrocategorie.

1. Mercato e competizione:

Sky plc opera all'interno di un mercato europeo molto concorrenziale; lo sviluppo tecnologico che di fatto rappresenta gran parte del successo competitivo delle imprese, risulta essere un'incertezza poiché genera evoluzioni sempre più rapide da parte della concorrenza.

Su questa linea, il gruppo cerca di essere sempre competitivo per evitare di deludere le aspettative del mercato e lasciare che i *competitors* possano erodere parte della propria quota di mercato.

Una maggiore concorrenza, infatti, può influire sulla capacità del gruppo di acquistare nuovi contenuti in quanto contribuisce a mantenere alti i prezzi per i diritti televisivi: la soluzione potrebbe essere quella di rincarare il prezzo dell'abbonamento ma questo potrebbe comportare un dissenso da parte dei

di televisione digitale basata sul protocollo IP è oggi in via di espansione in molti mercati mondiali ma stenta a decollare in Italia.

²⁴ Knight F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus M. Kelley 1971, p. 189.

consumatori, che “pesano” costi e benefici dell’offerta televisiva e valutano quale emittente risponde meglio alle proprie esigenze.

A questo proposito, secondo un’analisi effettuata dall’associazione CODICI nel mercato mediale italiano, che ha confrontato i listini-prezzi di Sky e Mediaset Premium, è risultato che nonostante il primo risulti avere un’offerta più cara rispetto al suo principale *competitor*, riesce a mantenere, presso i consumatori, una considerazione maggiore, grazie alla qualità dell’offerta e alla quantità dei programmi²⁵.

2. Base clienti

Per Sky il rapporto con il cliente è di vitale importanza, infatti, gran parte delle attività del Gruppo ha come obiettivo quello di costruire relazioni a lungo termine con l’abbonato al fine di soddisfare le aspettative dello stesso e migliorare il posizionamento rispetto ai *competitors*.

A tal fine il cliente è posto in primo piano e attraverso numerosi investimenti si cerca di migliorare la capacità di servizio nei confronti dello stesso.

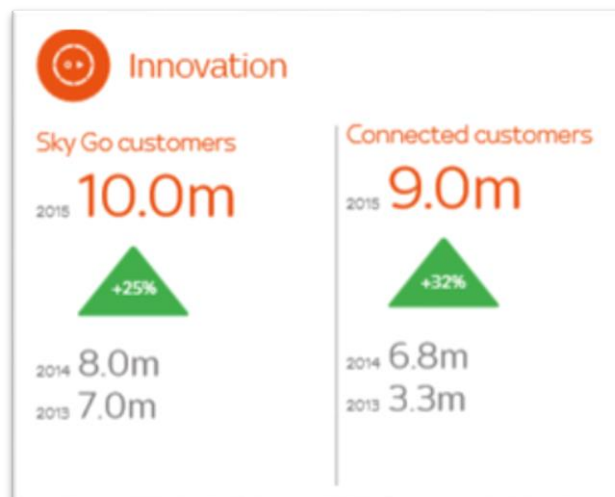
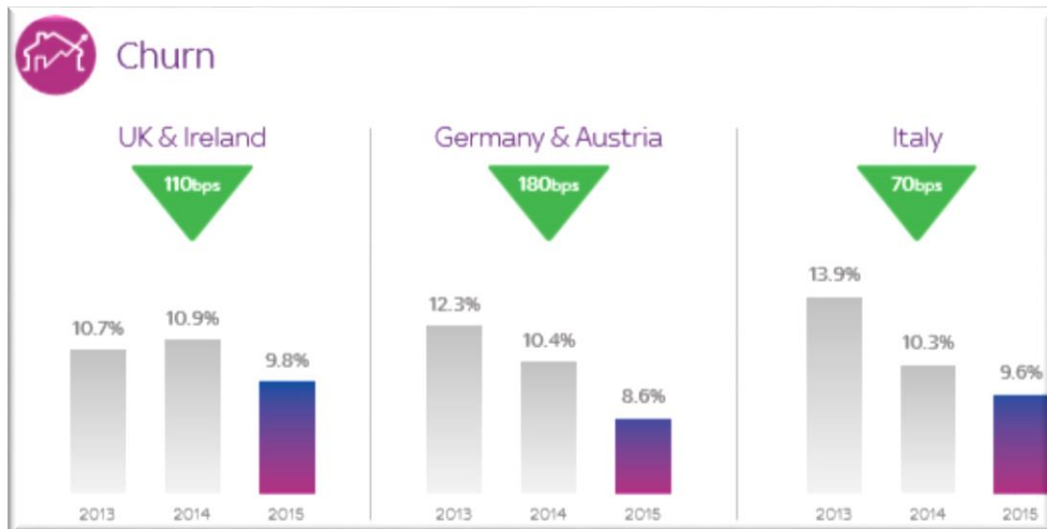
A questo proposito, già nel 2013, Andrea Zappia, amministratore delegato di Sky Italia, parlò del successo del gruppo in relazione all’ottimo risultato di quell’anno affermando: «Sky viene premiata dai suoi abbonati per la scelta di proseguire sulla strada degli investimenti sia tecnologici che dedicati all’arricchimento dei contenuti, nonostante la difficile e persistente congiuntura economica»²⁶.

Come evidenziato in precedenza, la contrazione del tasso di abbandono al di sotto del 10% nel 2015 in ogni Paese in cui il Gruppo opera si deve proprio a tali investimenti: un miglioramento, sottolineano in Sky, «trainato dalla crescita delle connessioni per le quali si sono riscontrate soddisfazione e fedeltà dei clienti»²⁷.

²⁵ *Tv a pagamento: schizzano i prezzi di Mediaset. Sky si conferma la più cara ma con l’offerta più varia*, 09.07.2015, articolo disponibile all’indirizzo <http://www.codici.org/le-rubriche/consumi/tv-a-pagamento-schizzano-i-prezzi-di-mediaset-sky-si-conferma-la-piu-cara-ma-con-l-offerta-piu-varia.html>

²⁶ *Zappia: “Sky Italia premiata per i suoi investimenti”*, in “Corr.Com”, 09.07.2013, <http://www.corrierecomunicazioni.it/>

²⁷ *AGV News, Sky: crescono gli abbonati in Italia. Bene il fatturato del gruppo*, 04.02.2015, articolo disponibile all’indirizzo <http://www.ilvelino.it/>



3. Tecnologia

Proprio in relazione alla tecnologia si apre un'ulteriore problematica verso cui il gruppo è esposto: infatti i servizi che il Gruppo offre sono ad alto contenuto tecnologico, basti pensare alle diverse piattaforme di trasmissioni o i sistemi di gestione dei clienti o ancora le piattaforme OTT e le reti di comunicazione.

Un errore riscontrabile in una di queste aree delineate, potrebbe comportare un impatto negativo sui clienti e sul *brand* dell'azienda: per questo motivo gli investimenti in infrastrutture tecnologiche sono ingenti.

In generale, è indubbio che l'evoluzione tecnologica e l'internazionalizzazione dei mercati abbiano modificato radicalmente la struttura

del sistema economico mondiale, e in tale scenario, di particolare rilievo, sono stati i cambiamenti evidenti nell'industria audiovisiva.

Le dinamiche di convergenza ed integrazione tra l'industria dei media audiovisivi e internet costituiscono la direttrice di trasformazione dell'ecosistema con maggior impatto sistemico: in questa ottica appare come un area di forte successo l'affermarsi di Sky Go, che ha consentito al gruppo di espandersi in nuove aree, sviluppando nuovi flussi di entrate: solo nel 2015, infatti, si sono registrati circa due milioni in più di clienti registrati all'interno di tutti i mercati serviti²⁸.

4. Rischi finanziari

Per preservare la sua redditività il Gruppo deve tenere in forte considerazione i rischi del mercato finanziario: infatti può essere influenzato negativamente sia dalle oscillazioni dei tassi di cambio (euro-sterlina) sia dei tassi di interesse che creano una maggiore volatilità nei risultati del Gruppo.

Per evitare problemi di questo genere è necessario incorporare all'interno dell'azienda l'area finanziaria al fine di supportare la gestione, fornire la comunicazione finanziaria all'esterno e monitorare le performance dei diversi business. Per prevenire rischi di tale natura, le performance finanziarie sono fornite su base mensile all'alta direzione e al consiglio di amministrazione²⁹.

5. Regolamentazione

Dal momento in cui un'impresa opera in più Paesi contemporaneamente, deve affrontare il problema derivante dalle diverse regolamentazioni legislative: nel caso in esame il gruppo Sky è soggetto alla regolamentazione dei 5 Paesi in cui opera e più in generale alla legislazione dell'Unione europea.

Questo comporta, per ogni Paese, l'adeguamento a particolari condizioni: nel *broadcasting*, ad esempio, Sky è soggetta ai diversi regimi di licenza austriaca, tedesca italiana e inglese, e per tali motivi è necessario attivare numerosi controlli e processi di conformità.

²⁸ Sky plc, Report annuale 2015, p. 33.

²⁹ Ivi, p. 34.

6. *Supply Chain*

Essendo numerosi i servizi che offre ai cliente finale, soprattutto in termini di contenuti audiovisivi, Sky ha avuto la necessità di intraprendere una serie di cooperazioni dando in *outsourcing* a fornitori esterni, operanti in tutto il mondo, parte della catena di fornitura. Per questo motivo il Gruppo continua ad investire sull'infrastruttura della propria *supply chain* per supportare al meglio i propri impegni di business: la competitività si mantiene alta anche grazie al processo di selezione dei fornitori, gestione e monitoraggio dei principali partner³⁰.

1.4 Posizione finanziaria e *cash flow* del gruppo

Andrew Griffith, CFO del Gruppo, ha così commentato le performance ottenute nel 2015: «Abbiamo raggiunto un ottimo anno di crescita in tutto il gruppo. I nostri investimenti nell'esperienza visiva hanno attirato un numero record di clienti di nuovi clienti Sky e ha portato ad una maggiore fidelizzazione degli stessi, comportando un tasso di abbandono medio inferiore al 10% in ogni mercato. Questa performance operativa si è tradotta in una forte crescita dei ricavi e, parallelamente al controllo dei nostri costi, ciò ha determinato un aumento del 18% del risultato di gestione e più di 1 miliardo di sterline del *free cash flow* operativo»³¹.

I ricavi ottenuti dal Gruppo hanno registrato un incremento del 5% passando da 10,776 milioni di sterline nel 2014, a 11,283 milioni di sterline nel 2015.

Nello specifico, poi, in Germania le entrate hanno subito una crescita mediamente più elevata rispetto ai restanti Paesi, attestandosi sui 1,377 milioni di sterline che rispetto ai 1,262 milioni di sterline del 2014, rappresentano circa il 9% in più.

Mentre, poi, in UK la crescita è stata del 6%, in Italia si registra un dato in controtendenza in quanto i ricavi nella penisola sono rimasti pressappoco identici, se non addirittura in leggera flessione: 2,086 milioni nel 2015 rispetto ai 2,140 milioni dell'anno precedente, risultato commentato positivamente sul Gruppo, il

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Griffith A., *Financial review*, Sky plc, Report 2015, p. 28.

quale, considerato il contesto economico particolarmente difficile, si sarebbe aspettato un risultato peggiore.

Anche dal punto di vista del tasso di abbandono, i risultati comunque non positivi dell'area italiana sono stati accolti con positività in quanto le stime effettuate tra giugno e agosto prevedevano una perdita di 48mila unità, mentre, invece, la cifra si è assestata a quota 37mila abbonati³².

Nel 2015, allora, si sono registrati forti tassi di crescita in tutti i principali flussi di entrate: nel settore pubblicitario si è registrata una crescita del 4% come anche nel commercio all'ingrosso (*wholesale*) che registra un +5%; i ricavi hanno evidenziato la capacità del Gruppo di monetizzare i contenuti offerti.

Nello specifico la crescita nel settore pubblicitario (+4%) ha comportato un'entrata di circa 716 milioni di sterline rispetto ai 690 milioni del 2014: in questo contesto, poi, la Germania mostra una crescita del 26% registrando i tassi più elevanti del Gruppo³³.

Per quanto riguarda i costi totali del Gruppo sono cresciuti di circa il 3%, circa 9,883 milioni contro i 9,591 milioni del 2014, ben al di sotto del tasso di crescita del fatturato: la strategia è stata quella di contenere i costi operativi, pur continuando ad investire per soddisfare le esigenze dei clienti, soprattutto nelle aree di maggior valore. Aumentando l'ampiezza dell'offerta si è registrato un aumento dei costi di programmazione del 5% giustificati dalla volontà di creare un portafoglio di prodotti diversificato, creando contenuti originali e di impatto.

Il *cash flow* del Gruppo è aumentato nell'ultimo anno del 20% attestandosi a 1,060 milioni di sterline, contro gli £ 885 milioni del 2014; parallelamente anche l'indebitamento finanziario netto è aumentato a 5,056 milioni una cifra molto più alta rispetto ai 1,212 milioni dell'anno precedente, da imputare all'acquisizione di Sky Deutschland e Sky Italia. Il debito lordo registrato al 30 giugno 2015 è stato di 7,534 milioni di sterline; infine il rapporto tra indebitamento netto ed EBITDA,

³² Ricavi in crescita del 5,8% per Sky in Europa. In Italia pesa poco l'assenza della Champions: tra giugno e agosto persi 37mila abbonati contro i 48mila previsti, 21.10.2015, articolo disponibile all'indirizzo <http://www.primaonline.it/>

³³ Sky plc, Report annuale 2015, p. 28.

sempre riferito al 30 giugno 2015 è stato circa 2,5, al di sotto del valore 3 che rappresenta una preoccupazione per la sostenibilità del debito³⁴.

| | As at 1 July 2014 £m | Cash move- ments £m | Non- cash move- ments £m | As at 30 June 2015 £m |
|--|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Current borrowings | 11 | - | 483 | 494 |
| Non-current borrowings | 2,658 | 5,082 | (322) | 7,418 |
| Borrowings-related derivative financial instruments | (80) | - | (298) | (378) |
| Gross debt | 2,589 | 5,082 | (137) | 7,534 |
| Cash and cash equivalents | (1,082) | (296) | - | (1,378) |
| Short-term deposits | (295) | (805) | - | (1,100) |
| Net debt | 1,212 | 3,981 | (137) | 5,056 |

Il Gruppo è stato oggetto di valutazione anche da parte delle più importanti agenzie di rating, come Standard & Poors e Moody, le quali hanno attribuito un giudizio rispettivamente di BBB e Baa2, entrambi con *outlook* stabile.

³⁴ *Ivi*, p. 29

Capitolo 2 Sky Italia

2.1 12 anni di Sky Italia, come hanno rivoluzionato il mercato *pay* italiano

La nascita di Sky Italia rappresenta un evento fondamentale nel panorama televisivo italiano: gli anni 2000, infatti, descrivono uno scenario di grande cambiamento dovuto al passaggio dalla televisione cosiddetta di “palinsesto”, basata su una programmazione rigida e decisa dall'emittente che non permetteva alcuna scelta da parte dello spettatore, ad un nuovo modello che, utilizzando gli strumenti provenienti dall'evoluzione tecnologica, proponeva una disponibilità di canali superiore e rendeva l'utente in grado di scegliere i programmi autonomamente³⁵.

In particolare, il 2003 si rivela fondamentale per questo cambiamento perché non solo rappresenta l'anno in cui Sky Italia comincia le sue trasmissioni satellitari a pagamento, ma è anche il momento in cui si registra il lancio della piattaforma digitale terrestre che, nell'arco di sette anni, renderà il 90% delle TV italiane “multichannel”³⁶.

In questo contesto, allora, Sky si presenta come un soggetto diverso, caratterizzato da 100 canali in grado di rappresentare, a loro volta, un'opportunità completamente nuova per gli utenti italiani abituati a scegliere solo tra 7-8 reti in chiaro e poche altre *pay tv* come Stream e Tele+.

Ed in effetti, la piattaforma televisiva Sky Italia s.r.l. nasce, il 31 luglio 2003, proprio dalla fusione tra Tele+ e Stream TV, un'operazione voluta dal magnate australiano Rupert Murdoch proprietario della News Corporation e autorizzata a marzo del 2003 dalla Commissione europea.

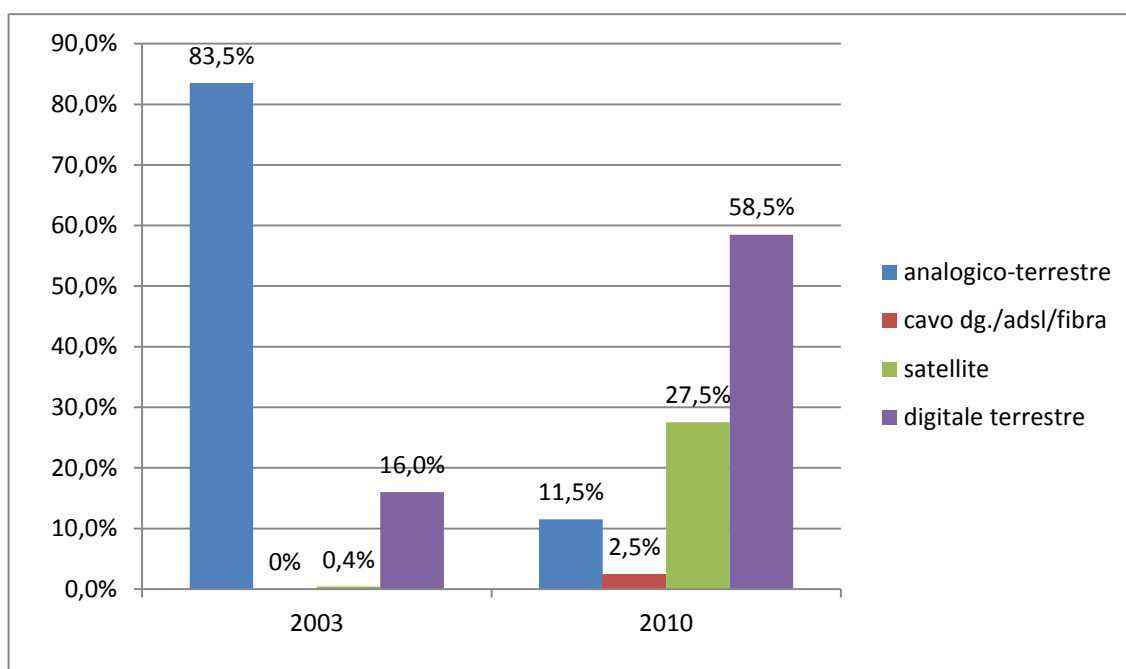
L'ingresso di Sky sul mercato influisce notevolmente sulla distribuzione delle scelte dell'utente televisivo italiano che se, al 2003, preferiva ancora in maniera significativa (circa l'83,5%) il “vecchio” sistema di trasmissione

³⁵ Barca F. (a cura di), *Effetto Sky. L'impatto sulla filiera televisiva e il sistema economico in Italia*, Fondazione Rosselli, Rubettino 2012, p. 113.

³⁶ *Ivi*, p. 11.

(analogico terrestre), optando per il satellitare solo in piccola percentuale (0,4% circa), al 2010, dopo cioè sette anni e l'avvento del digitale terrestre, la quota della TV via satellite cresce fino a raggiungere il 27,5% (fig. 1).

Figura 1: Piattaforme di ricezione in %, confronto 2003-2010



Fonte: ns elaborazione da Barca 2010

In questo contesto, allora, l'offerta di Sky si caratterizza per la concentrazione su alcuni generi specifici connotati come "premium" e dotati di un valore aggiunto in grado di giustificare il pagamento di un abbonamento mensile: la diretta delle partite di calcio, i film in esclusiva dopo solo un anno di distanza dall'uscita cinematografica, le serie Tv di origine americana, fino a quel momento quasi sconosciute in Italia ed altro ancora³⁷.

Nel pacchetto proposto da Sky, infatti, confluiscono i prodotti della News Corp. più appetibili come i blockbuster dei canali Fox, i documentari per i più giovani, la moda, la cucina, il gossip e l'entertainment ai quali si aggiunge un canale

³⁷ Scaglioni M., Barra L., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Carocci 2013, p. 11.

cosiddetto “all news” come Sky Tg24, servizi interattivi e la diretta degli eventi sportivi di rilevanza mondiale.

Dall’anno della sua “nascita”, allora, Sky Italia vive un percorso di crescita costante che viene alimentato dalla continua ricerca di novità sia a livello di contenuti che di tecnologia.

Nel 2004, gli abbonati raggiungono quota 3 milioni e per fronteggiare la pirateria che nel frattempo è diventata dilagante nel Paese, Sky investe oltre 150 milioni di euro nella conversione del sistema di trasmissione e la sostituzione gratuita di *decoder* e *smart card* a tutti gli abbonati.

L’anno successivo, la compagnia si aggiudica i diritti dei Mondiali di calcio che si svolgeranno nel 2006 (un duro colpo alle reti generaliste italiane) e contemporaneamente offre un ulteriore strumento innovativo ai suoi abbonati lanciando il decoder con hard disk integrato denominato “My Sky” che permette agli utenti di poter programmare un palinsesto personalizzato. Il 2006, inoltre, è l’anno del raggiungimento dell’utile operativo e nel 2007 l’Auditel incorpora le reti Sky nelle rilevazioni degli ascolti televisivi.

Gli anni successivi sono un crescendo di investimenti e successi nel campo dell’assegnazione dei diritti Tv per grandi eventi sportivi e non: le Olimpiadi di Vancouver 2010 e Londra 2012, la Ryder Cup di golf nel 2010, tutte le gare della Formula Uno a partire dal 2013, gli eventi live di alcuni grandi nomi della comicità italiana, le produzioni di serie Tv e il lancio, nel 2009, del canale Cielo visibile sul digitale terrestre; dal 2011, poi, i canali Sky diventano visibili anche sui dispositivi *tablet* e nell’anno successivo vengono lanciati 13 nuovi canali in Alta Definizione e Sky Go l’applicazione che permette di accedere ai servizi televisivi in mobilità, su PC, Mac e smartphone; dal 1° settembre 2013, poi, Sky Tg24 diventa il primo canale *all news* in HD in Italia, portando a oltre 60 il numero delle reti Sky in Alta Definizione; infine, dal 2014 è disponibile Sky Online, il servizio OTT che dà accesso sui principali dispositivi connessi a internet, in streaming, a una selezione dell’offerta Sky³⁸.

Attualmente (dati 2014) Sky presenta un’offerta su satellite di oltre 160 canali tematici, 28 in PPV, 63 in HD e uno in 3D; 200 altri canali, compresi i

³⁸ Cfr., Sky Italia, *La nostra storia*, <http://skyitalia.sky.it/page/it/skycorporate/lanostrastoria>

principali in chiaro nazionali e numerose emittenti internazionali, sono inoltre fruibili tramite il decoder Sky al di fuori dell'abbonamento.

Come è stato sottolineato da alcuni commentatori, un tale processo innovativo non poteva non segnare profondamente la storia della Tv italiana costringendo «i poli tv esistenti, dalla 60enne Rai alla 34enne Mediaset, a ristrutturarsi e a riposizionarsi sul mercato. Soprattutto Mamma Rai ha dovuto fare i conti con la “perdita” di contenuti “premium”, storicamente a suo appannaggio, come il calcio, *in primis* il Campionato di Serie A, per decenni spina dorsale della sua programmazione domenicale già minacciato dall'avvento all'inizio degli anni '90 delle prime pay tv e poi reso sempre meno abordabile dalla lievitazione dei diritti con il massiccio intervento sul mercato di Sky. Non solo, ma anche gli altri eventi sportivi sono diventati via via sempre più cari per le fragili casse della tv di Stato, tanto da “migrare” sul satellite e portare alla nascita di canali pay dedicati, come Sky Sport F1 HD, che proprio nelle ultime stagioni ha costretto la Rai ad accontentarsi di pochi GP in diretta e di tante (forse troppe e talvolta mal gestite) differite»³⁹.

La nascita di Sky Italia, quindi, ha comportato un'evoluzione dell'intero reparto dei media italiani, un mercato che, come anticipato, ha visto modificare sensibilmente i suoi equilibri sia dal punto di vista tecnologico che di distribuzione di preferenze degli utenti.

2.2 Analisi del contesto italiano

L'industria televisiva italiana è uscita dalla fase di digitalizzazione del segnale via etere delineando nuove offerte gratuite e a pagamento: in dieci anni (2004-2014) i canali nazionali diffusi via etere sono decuplicati, da 10 a 100 di cui 78 su base gratuita, 6 in alta definizione: accanto alla TV generalista, si sono moltiplicate le reti declinate per generi e target.

Si tratta dell'offerta più ricca per volume e varietà in Europa sulla piattaforma digitale terrestre per numero di canali in chiaro e servizi pay.

³⁹ Iovane G., *Sky Italia, 11 anni fa la nascita da Stream e Telepiù*, 30 novembre 2014, disponibile all'indirizzo <http://www.tvblog.it/post/695758/sky-italia-11-anni-fa-la-nascita-da-stream-e-telepiu>

Un sistema che in pochi anni ha prodotto varietà di offerta e pluralità di voci: i nuovi editori sono stranieri o nazionali provenienti da settori esterni al televisivo (es. Feltrinelli, Gambero Rosso) o nuovi editori tout court (es. i canali delle società sportive).

I canali si sono moltiplicati in numero ma anche in varietà di generi offerti. A fianco delle tradizionali reti “generaliste” costruite attorno a un palinsesto studiato per accogliere il pubblico più ampio possibile, si sono aggiunte le reti cosiddette semigeneraliste e tematiche.

Il settore *pay* appare stabile, anche se il numero di abbonati cresce a un ritmo più ridotto ed anzi negli ultimi due anni: in definitiva la multicanalità ha comportato una frammentarietà dell’offerta, dei consumi e degli investimenti pubblicitari cui non ha ancora fatto riscontro un adeguamento del mercato. La televisione, in uscita da un periodo di investimenti massicci in innovazione, sembra essere alla ricerca di nuovi equilibri in un mercato che è mutato radicalmente⁴⁰.

I dati relativi al 2013, però, mostrano un settore televisivo con andamento economico negativo, in quanto l’insieme dei quattro maggiori operatori televisivi italiani (Mediaset, Sky Italia, Rai e La7) ha segnato nel 2013 una flessione dei ricavi pari al 3,5% (-7,5% nel 2012 e -2,2% nel 2011), essenzialmente a causa della caduta della raccolta pubblicitaria (-9,5%, in linea con il mercato pubblicitario televisivo nazionale che ha chiuso il 2013 con un calo del 10%⁷); i servizi a pagamento (abbonamenti e pay per view) hanno tenuto (+0,3%) e il canone Rai ha segnato un leggero progresso (+0,5%)⁴¹.

2.2.1 Posizionamento rispetto ai *competitors*

Per quanto riguarda la posizione di Sky rispetto ai suoi *competitors* (essenzialmente la Rai e il Gruppo Mediaset) è opportuno ricordare che una comparazione a livello di ascolti è possibile solo a partire dal 2011, anno in cui, come anticipato, l’Auditel comincia le rilevazioni anche dei suoi canali.

⁴⁰ Osservatorio nazionale delle imprese radiotelevisive private, *Studio economico del settore televisivo privato italiano*, Confindustria-Radio e Televisioni, 2014, pp. 14 e ss.

⁴¹ Ricerche e studi di Mediobanca, *Principali operatori televisivi 2009-2013*, Mediobanca 2014 p. 3.

È stato rilevato come, in realtà, la pay tv di Murdoch non può essere ancora considerata un autentico terzo polo alternativo a Rai e Mediaset perché la media dei suoi ascolti, nel 2011, era di circa 865.000 spettatori su un'audience complessiva di 10,3 milioni di spettatori: la piattaforma controlla l'8,5% di share del totale a fronte del 40% circa di Rai e 36% circa di Mediaset.

Appare opportuno sottolineare, però, come la piattaforma della News Corp. già nei primi nove anni di presenza sul mercato, abbia progressivamente consolidato la sua posizione quadruplicando gli ascolti rispetto agli esordi⁴².

In merito, poi, alla suddivisione dei ricavi, Sky e Mediaset si confermano i principali operatori privati con 5,5 mld di euro di ricavi su 6,6 mld realizzati, con quote di mercato rispettivamente pari a 44,2% e 39,1% che nel loro insieme costituiscono l'83,3% dell'intero comparto privato: in questo contesto, Sky si

| Gruppo/Società | Totale Ricavi | Quota % | Quota % (Senza Rai) |
|--|----------------|-------------|---------------------|
| Sky Italia Srl | 2.927,3 | 31,8% | 44,2% |
| Gruppo Rai | 2.643,7 | 28,7% | |
| Gruppo Mediaset | 2.588,5 | 28,1% | 39,1% |
| Tv Locali | 408,5 | 4,4% | 6,2% |
| Discovery Italia Srl | 143,6 | 1,6% | 2,2% |
| La7 Srl | 117,7 | 1,3% | 1,8% |
| QVC Italia Srl | 96,2 | 1,0% | 1,5% |
| Telecom Italia Media Spa | 75,7 | 0,8% | 1,1% |
| Gruppo Editoriale l'Espresso | 25,2 | 0,3% | 0,4% |
| Viacom International Media | 24,0 | 0,3% | 0,4% |
| Prima Tv Spa | 23,9 | 0,3% | 0,4% |
| Turner Broadcasting System Italia Srl | 21,3 | 0,2% | 0,3% |
| NBC Universal Global Networks Italia Srl | 20,8 | 0,2% | 0,3% |
| Altri | 20,0 | 0,2% | 0,3% |
| HSE24 Srl | 18,0 | 0,2% | 0,3% |
| LT Television Srl | 17,5 | 0,2% | 0,3% |
| Digicast Spa | 14,2 | 0,2% | 0,2% |
| Giglio Group Spa | 10,0 | 0,1% | 0,2% |
| Rete Blu Spa | 9,4 | 0,1% | 0,1% |
| Sportcast Srl | 6,4 | 0,1% | 0,1% |
| Effe TV Srl | 3,5 | 0,0% | 0,1% |
| Totale | 9.215,3 | 100% | |
| Totale senza Rai | 6.626,8 | | 100% |

posiziona al primo posto per quanto riguarda il totale degli introiti (dati al 2013)⁴³.

⁴² Barca F. (a cura di), *Effetto Sky. L'impatto sulla filiera televisiva e il sistema economico in Italia*, Fondazione Rosselli, op. cit., pp. 42-43.

⁴³ Osservatorio nazionale delle imprese radiotelevisive private, *Studio economico del settore televisivo privato italiano*, Confindustria-Radio e Televisioni, 2014, p. 10.

2.2.2 Gli elementi del successo competitivo

Come anticipato, Sky ha da sempre puntato ad affermarsi sul mercato italiano attraverso un mix di evoluzione tecnologica e offerta di prodotti differenziati e innovativi.

Ciò è dovuto essenzialmente alla necessità di distinguersi sul mercato per poter intraprendere un progressivo percorso di posizionamento: tale strategia è evidente se si considera che dal 2004 al 2012, la *media company* ha investito 1 miliardo di euro, in tecnologia e innovazione rendendo, in questo modo, i suoi utenti i primi a poter usufruire di nuovissimi strumenti di fruizione dei canali.

- Tecnologia: le leve dell'innovazione

Da *broadcaster* mono-piattaforma (satellite) che trasmetteva principalmente eventi sportivi *live* e film, Sky ha progressivamente fatto evolvere il proprio modello di business fino a diventare oggi una *media company* che opera sinergicamente su diverse piattaforme: satellitare, *online*, Iptv e anche sul digitale terrestre free (con Cielo e Sky Tg24).

Il cambiamento è avvenuto in maniera graduale ma progressiva, presentando ogni anno novità sia dal punto di vista tecnologico che della programmazione: di seguito alcuni dei mutamenti avvenuti.

➤ Dal *decoder* alla multiplatforma

L'utente, nel corso del tempo, ha visto moltiplicarsi le possibilità di utilizzazione del *decoder* fornito da Sky che da semplice trasmettitore è diventato sempre più strumento complesso, anche se di facile impiego.

A partire dal cambiamento avvenuto, nel 2004, del sistema di accesso condizionato (Seca Mediaguard) che non garantiva gli elevati standard di sicurezza ritenuti necessari dalla compagnia per contrastare la pirateria, quasi ogni anno, Sky ha dotato i suoi utenti di novità continue.

Con l'introduzione del sistema di accesso Videoguard, è avvenuta anche la sostituzione del decoder originario senza costi per gli abbonati e così è potuta partire anche una serie di servizi aggiuntivi come, ad esempio, la Guida Elettronica ai Programmi (EPG) o il servizio MY Sky (lanciato nel 2005 e continuamente aggiornato) che permette di registrare più programmi contemporaneamente, utilizzando un *hard disk* integrato nel decoder.

Con il nuovo decoder My Sky HD, inoltre, è attualmente possibile utilizzare una porta ethernet che permette la ricezione dei contenuti attraverso la banda larga: in questo modo, il dispositivo diventa una piattaforma ibrida capace di utilizzare le potenzialità del web, ricevere il segnale satellitare e, grazie ad una *Digital Key* di accedere all'offerta gratuita del digitale terrestre utilizzando un unico menu o telecomando⁴⁴.

L'innovazione introdotta con il nuovo decoder mostra la sua utilità anche per i servizi a richiesta: nel 2009, infatti, Sky lancia *Sky On Demand* attivabile collegando il decoder alla rete di casa, attraverso il quale è possibile accedere a una videoteca di oltre 2500 contenuti che attraverso, il comando *Restart* è possibile far ripartire dall'inizio anche se già cominciati.

⁴⁴ Barca F. (a cura di), *Effetto Sky. L'impatto sulla filiera televisiva e il sistema economico in Italia*, Fondazione Rosselli, op. cit., p. 127.

La strategia della compagnia, però, non si limita al miglioramento dei servizi disponibili sul decoder, ma punta ad una visualizzazione dei propri canali anche in mobilità: è per questo motivo che viene lanciato *Sky Go* che permette la visione di canali e di contenuti *on demand* su PC, tablet e smartphone, senza alcun costo aggiuntivo per i clienti Sky.

Sky Go è, quindi, una piattaforma di *streaming live* e *on demand* utilizzabile in modo gratuito: l'accesso, previa verifica del proprio ID utente, consente di approfittare sia di un corposo numero di canali in diretta che di contenuti preregistrati. L'accesso alla piattaforma tramite ID e password apre l'interfaccia di gestione dei contenuti e consente di personalizzare alcuni parametri di visualizzazione.

La novità, non da sottovalutare, è che l'emittente satellitare rende l'offerta per i clienti completa e, soprattutto, svincolata da decoder e antenna parabolica⁴⁵.

➤ Sky Online

Nel corso del 2014 nasce poi *Sky Online*, un portale onnicomprensivo di TV, cinema, sport e intrattenimento.

È la internet Tv di Sky, un servizio pensato per chi non vuole impegnarsi con un abbonamento ma vuole poter accedere ai servizi e ai prodotti pagando anche solo un mese alla volta o evento per evento, o ancora per chi non può installare la parabola.

Il dispositivo che permette la visione di *Sky Online* sulla Tv di casa è uno "streaming box" una sorta di "scatolotto" che trasforma il televisore in una *smart tv*: l'obiettivo dichiarato è quello di attirare il popolo dei "*pay never*", ossia tutti quei potenziali clienti che finora non hanno ritenuto necessario spendere per accedere ai contenuti televisivi; si tratta, in pratica, di convincere chi predilige l'universo del gratuito, da *Youtube* a *BitTorrent*, a pagare, magari anche poco, per vedere una tv che si propone come di qualità.

⁴⁵ Grigis M., *Sky Go, lo streaming per utenti Sky*, disponibile all'indirizzo <http://www.webnews.it/speciale/sky-go/>

L'unico modo per ottenere tale risultato è quello avvicinarsi alle esigenze dei potenziali clienti e Sky Online è nato proprio con l'idea di convincere quel pubblico "allergico" all'idea di sottoscrivere un abbonamento⁴⁶.

Appare opportuno sottolineare, però, che l'Internet Tv non va confusa con la IpTv (*Internet Protocol Television*), ossia la tv "tradizionale" che arriva attraverso il traffico dati con la quale, invece, si cerca di ovviare ai problemi tradizionali di parabole e antenne condominiali e va in questa direzione l'accordo proprio di Sky con Tim.

➤ Sky & Telecom: l'IPTV

Ad inizio 2015, infatti, Telecom e Sky Italia sottoscrivono un accordo di collaborazione grazie al quale i canali dell'emittente a pagamento diventano fruibili anche attraverso la fibra ottica o l'Adsl a 20 Mega dell'operatore, senza bisogno della parabola, quindi, e grazie a decoder e modem in grado di dialogare.

Da marzo dell'anno appena trascorso, quindi, è partito "Tim Sky", un progetto industriale ambizioso che vede portare l'intera offerta del canale satellitare in streaming, anche in alta definizione e 3D, per tutti i clienti di Telecom Italia. Dall'accordo nasce infatti la prima offerta "quadruple play" in Italia, che integra i servizi di telefonia fissa e mobile, di connettività a banda larga e ultralarga e i contenuti televisivi premium fruibili, come recita lo slogan, "*anytime and anywhere*" su tutti i dispositivi connessi alla rete.

L'offerta congiunta "TIM Sky" sarà disponibile per i clienti consumer di TIM che hanno una connessione in fibra ottica a partire da 30 fino a 100 Megabit al secondo e ADSL a 20 Megabit al secondo. Grazie alle reti broadband e ultrabroadband di TIM, l'offerta televisiva e la *user experience* Sky saranno del tutto equivalenti a quelle disponibili via satellite⁴⁷.

➤ Spinta verso l'interattività per il cliente

⁴⁶ Cella F., *Sky Online arriva sulla tv di casa con uno streaming box*, in "Corriere della Sera TV", 20 maggio 2015.

⁴⁷ Vendrame F., *TIM Sky, la TV di Sky su fibra ottica*, in "WebNews", 16 aprile 2015.

Il fulcro del successo di Sky, però, come si è detto, non risiede solo nella continua evoluzione tecnologica, ma anche nella capacità di mantenere, fidelizzare e, ovviamente ampliare la propria clientela che nel 2014, era rappresentata da 4,7 milioni di abbonati.

L'obiettivo della compagnia in quest'ambito è quello di dare la possibilità al cliente di usufruire in modo costante dei servizi disponibili cercando di risolvere le problematiche che si possono presentare in maniera veloce attraverso il *customer care* e gli installatori.

Con la digitalizzazione avvenuta nel corso degli ultimi anni si è creato un mercato di servizi al cliente molto rilevante e Sky ha saputo cogliere l'opportunità soddisfacendo l'esigenza del cliente di gestire direttamente in tempo reale, quando vuole e dove vuole, il proprio profilo di abbonato.

Potenziare l'interattività del cliente, infatti, è uno dei punti strategici per Sky che, anche con il lancio di Sky Online che si rivolge a un cluster di clienti potenziali più giovane, quello dei cosiddetti "nativi digitali", tenta di aumentare il numero di clienti connessi perché, come è stato sottolineato, «un cliente connesso è un cliente che ha molte più possibilità di fruire dei contenuti e ne trae maggior beneficio»⁴⁸.

- Il miglioramento delle relazione con il cliente e la *customers experience*

L'area aziendale che si occupa delle relazioni con il cliente è da sempre considerata un'area di costo, ma in Sky si è cercato di modificare la strategia, trasformandola da un "centro di costo" in un "centro di profitto".

Il principio che è alla base di tale mutamento di prospettiva si base sulla considerazione che l'azienda registra decine di milioni di contatti all'anno con gli abbonati, per cui si è pensato di sfruttare questa possibilità trasformandola in opportunità commerciale in modo che qualunque sia la ragione del contatto, si possa cogliere l'occasione per evidenziare i vantaggi dei propri prodotti e massimizzare il valore del cliente.

Come è stato sottolineato dall'Executive Vice President Operations & Business dell'azienda, Pietro Maranzana, «per Sky la customer experience è

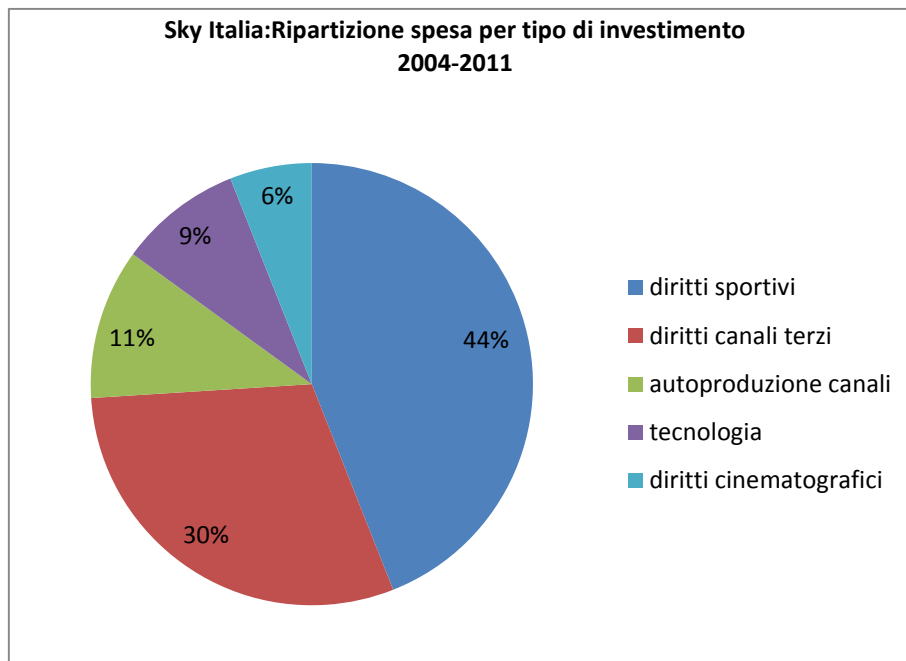
⁴⁸ Vota R., *Così si rinnova la relazione con il cliente*, in "Executive", n. 3/2014.

talmente un elemento chiave che un paio di anni fa abbiamo fondato un dipartimento appositamente dedicato alla sua valorizzazione e misurazione. In questo ambito l'indicatore chiave è l'Nps, *Net Promoter Score*, che misura le risposte dei clienti a una semplice domanda: raccomandaresti a un tuo amico questo prodotto o questa attività che Sky ha svolto per te? In questo modo riusciamo a misurare sia la relazione generale del cliente con il mondo Sky sia, in maniera più specifica, il rapporto sul *touch point*, il punto di contatto. Quest'ultimo ha ormai tre componenti stabili di misurazione che ci consentono di dargli valore: il costo unitario, la soddisfazione che generiamo sui clienti in termini di servizio e la monetizzazione che siamo in grado di estrarre da quel contatto. La *customer experience* lavora su due assi: quello tecnologico, più legato al prodotto e alla fruizione dei contenuti, e quello rappresentato da tutti i processi che il cliente deve attraversare quando si mette in contatto con noi. Il nostro impegno è quello di rendere la relazione con il cliente più chiara e semplice possibile. Stiamo quindi lavorando sulla comunicazione, sulla rapidità e tempestività nella risoluzione dei problemi e sulla capacità di risolverli con il minor numero possibile di contatti. Quello che nei *call center* si chiama tradizionalmente “*one call solution*”. Ma prima di tutto portiamo avanti un principio fondamentale, quello della trasparenza, che è poi di fatto onestà. Il cliente oggi è sempre più informato e connesso. Prima di arrivare a noi ha raccolto notizie su internet, sui social o da amici ed è quindi sempre più importante trattarlo in modo trasparente proprio perché è più consapevole»⁴⁹.

2.3 Investimenti e produzioni

⁴⁹ *Ibidem*.

La strategia competitiva di Sky si basa anche sulla capacità di mobilitare una notevole quantità di risorse nelle aree ritenute strategiche: in particolare, nel periodo 2004-2011 la ripartizione della spesa per tipo di investimento ha visto predominare la voce “diritti sportivi” con il 44% del totale, seguita dalla voce “diritti canali terzi” per il 30%.



A partire dal 2012, però, Sky ha deciso di investire fortemente anche nel settore delle serie Tv e della fiction perché, come si è rilevato, «l'attività di Sky si regge su un modello di business diverso da quello dei *broadcaster* generalisti: un modello non orientato alla massimizzazione degli ascolti o all'adempimento di una funzione pubblica, bensì alla fidelizzazione del proprio pubblico e a un costante consolidamento e rafforzamento della *brand identity*. Da qui la scelta del gruppo Sky di intraprendere la strada della produzione di fiction» con un investimento che nel 2012 ha raggiunto i 148,5 milioni di euro⁵⁰.

2.3.1 Serie Tv e fiction: la nuova tendenza nei comportamenti dei telespettatori

La distribuzione dell'audience italiana è mutata notevolmente negli ultimi decenni: sempre più abituati alla qualità e alla varietà delle offerte, gli utenti hanno cominciato a seguire le serie americane, ad affinare il proprio gusto e a diventare sempre più esigenti e attenti alle forme e ai linguaggi più ricercati.

Sky, forte anche dei suoi collegamenti con le grandi case di produzione internazionali, non poteva non cogliere l'occasione e puntare decisamente alla produzione di fiction originali, in qualche modo andando in controtendenza rispetto a Rai e Mediaset che, invece, dal 2006 al 2012 avevano ridotto da 510 milioni a 255 milioni le spese per la produzione e l'acquisto di fiction.

Tre sono le caratteristiche distintive delle fiction Sky:

1. il contenuto editoriale che può spaziare anche in campi e temi che per Rai e Mediaset non sono appetibili o interessanti;
2. la qualità, che deve rimanere elevata considerata che il pubblico *pay* è abituato alle serie americane di alto livello per cui è necessario non deludere le aspettative;
3. il cosiddetto *production value* che si evidenzia nella modalità di scrittura delle sceneggiature e nella scelta degli attori, un campo nel quale Sky, vista la sua vicinanza al mondo cinematografico, può spaziare senza problemi.

2.3.2 Il modello di produzione, distribuzione e promozione

⁵⁰ Scaglioni M., Barra L., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, op. cit., p. 84.

La squadra interna a Sky che si occupa delle produzioni, di fiction e di intrattenimento è un nucleo di professionisti compatto, che compone una struttura editoriale snella, efficiente, capace di seguire con cura i progetti e di relazionarsi senza troppe mediazioni con sceneggiatori e case di produzione. Poche persone, che fanno capo al responsabile delle produzioni e alla direzione creativa, prendono le decisioni e portano avanti il progetto fino alla messa in onda.

A livello più alto, le strategie nella produzione di fiction originale sono definite dal *top management* e in particolare dalla direzione *programming*, che segue tutta l'offerta di contenuti non sportivi, comprese le news, l'intrattenimento e la fiction.

Il ruolo del management è duplice: da un lato, «quello di costruire dei modelli economici che permettano al team creativo di svolgere al meglio il suo mestiere», e quindi di rendere finanziariamente possibili le fiction, stipulando accordi di preacquisto e trovando partner nazionali e internazionali per la produzione e la distribuzione; dall'altro, «quello di armonizzare la struttura produttiva con gli altri elementi dell'azienda, per far sì che il marketing, l'ufficio stampa, la parte promozionale, la parte *on air* facciano bene il loro mestiere, attribuendo le varie responsabilità e, magari, stimolando la presenza di un lavoro di squadra».

Per quanto riguarda la produzione vera e propria, essa si articola in una sorta di "filiera" costituita da alcune fasi:

1. il primo momento è il *pitch*, la proposta da parte di altre case di produzione di realizzare una fiction;
2. la miniattivazione, si finanziano mini progetti per rendersi conto delle potenzialità della fiction;
3. la fase di scrittura vera e propria;
4. la riproduzione: selezione del regista, il casting e delle maestranze tecniche;
5. la postproduzione che prevede la scelta delle musiche delle parti grafiche e del montaggio; parallelamente cominciano le attività di comunicazione e si stabilisce il calendario della messa in onda.

L'altro aspetto importante è ovviamente la comunicazione: ad occuparsi di questo lavoro è la direzione creativa e i numerosi dipartimenti dell'impresa TV coinvolti, ciascuno secondo le proprie competenze: l'area di promozione *on air* sulla piattaforma, il *marketing* rivolto agli abbonati e al pubblico più vasto, il settore che segue il *web* e i *social media*, l'ufficio stampa di prodotto (che comunica le *singole fiction*) e quello *corporate* (che tiene sotto controllo le loro ricadute sul brand e sull'offerta complessiva della piattaforma). L'organizzazione del lavoro è orizzontale, con una direzione univoca ma uno sviluppo indipendente nelle varie aree⁵¹.

Le attività comunicative e promozionali realizzate sulla (e a partire dalla) *fiction* originale prodotta da Sky si possono dividere, con qualche approssimazione, in cinque grandi categorie.

La prima è costituita dalla comunicazione agli abbonati o, come sono definiti, ai *subs* (abbreviazione di *subscribers*).

Una seconda categoria è la promozione agli abbonati potenziali, definiti *prospects*, e più in generale al largo bacino di pubblico che costituisce l'utenza televisiva e mediale italiana. Qui entra in gioco il classico piano media, composto dalle affissioni e l'*outdoor* alla stampa, dalla radio alla televisione, dal web alle campagne virali.

La terza leva di promozione è l'ufficio stampa che prepara i comunicati da diffondere ai giornalisti e l'attività di pubbliche relazioni.

Un quarto tipo di lavoro è quello costituito dal web, inteso non più come ulteriore spazio pubblicitario, ma come luogo di discussione e di partecipazione di spettatori e fan.

Infine, la quinta e ultima categoria è quella più sfuggente, che si compone di attività che sfruttano il panorama delle occasioni e degli agganci offerti dalle narrazioni e dai caratteri testuali della singola *fiction*, come ad esempio busti di cartone dei personaggi della serie per le strade della città, oppure il *merchandising*, con linee di T-shirt ispirate ai temi della *fiction*⁵².

⁵¹ *Ivi*, p. 29 e ss.

⁵² *Ivi*, p. 34 e ss.

2.3.3 Sport

Come evidenziato nelle pagine precedenti, gli eventi sportivi hanno rappresentato da sempre uno dei maggiori punti di forza delle scelte strategiche di Sky.

D'altra parte, soprattutto in Italia, lo sport, ed essenzialmente il calcio, rappresenta il criterio di scelta più seguito per decidere se acquistare o meno un abbonamento *pay*: per questo Sky ha deciso di puntare su questo segmento di clientela e rafforzare la sua posizione di leader nelle trasmissioni sportive.

2.3.4 Il quasi monopolio di Sky Italia e l'acquisizione dei diritti televisivi

Già dal lancio della sua piattaforma, nel 2003, Sky ha mantenuto l'esclusiva sulla visione delle partite della serie A di calcio anche se ha dovuto subire la concorrenza via etere di Mediaset e La7 che proponevano le stesse gare a costi molto più convenienti.

Un modello «bicefalo» che, con alcune varianti, va avanti fino al 2010 favorendo un incremento di quasi il 30% dei ricavi tv che passano dai 570 della stagione 2004-05 ai 730 milioni di euro della stagione 2009-10.

Nel frattempo la Serie A torna all'alienazione centralizzata dei diritti. Alla base della riforma ci sono motivazioni economiche e di politica sportiva. A livello europeo, sia le istituzioni comunitarie, che i principali *competitors* della Lega italiana, Premier e Bundesliga, si schierano a favore della cessione collettiva dei diritti tv in grado di favorire una ripartizione più democratica ed equilibrata dei ricavi tra i club, cruciale per accrescere la competitività dei tornei e la loro attrattività.

In Italia, poi, si approva nel luglio del 2007 la «legge Melandri» che ripristina la titolarità collettiva dei diritti tv in capo alla Lega e definisce le regole per la ripartizione dei ricavi tra le società.

Sky e Mediaset premium, dopo una dura battaglia legale e mediatica, nell'estate 2014 trovano un compromesso: Sky per trasmettere tutte le partite nella piattaforma satellitare dovrà versare 572 milioni; Mediaset sborserà 373 milioni,

circa 100 milioni in più rispetto al precedente contratto, per assicurarsi le gare di andata e ritorno (in totale 248) delle migliori 8 squadre per il digitale terrestre⁵³.

2.3.5 Quanto influisce il comparto sportivo sulle scelte del cliente abbonato?

La scelta di Sky di concentrare gran parte dei suoi investimenti nell'acquisto dei diritti relativi al settore sportivo si spiega, probabilmente, con la tendenza dell'utente italiano, ma in generale l'utente europeo, a dare una notevole importanza alla visualizzazione degli avvenimenti calcistici in particolare.

Uno studio effettuato nel 2009, infatti, mostrava come nella scelta di sottoscrivere un abbonamento ad una pay Tv, la maggioranza degli intervistati si faceva guidare dalla possibilità di vedere partite di calcio e avvenimenti sportivi in esclusiva, seguita dall'opportunità di accedere a film in prima visione.

In assoluto è la possibilità di guardare le partite di calcio e gli altri eventi sportivi a convincere le persone a sottoscrivere gli abbonamenti. Tra gli uomini la percentuale incide per il 39% a fronte di un 64,7% di intervistati che dichiarano di aver sottoscritto abbonamenti. Le donne, invece, preferiscono abbonarsi a pacchetti per guardare i film in anteprima, anche se la seconda risposta per frequenza è legata allo sport e non è tanto distaccata dalla principale (il 24,7% rispetto al 21,1%). Molto distanti sono le percentuali riferite a tutte le altre motivazioni⁵⁴.

| | Totale popolazione | Sesso | | Età | | | Titolo di studio | |
|--|--------------------|---------|---------|------------|------------|------------|------------------|--------------|
| | | Maschio | Femmina | 14-29 anni | 30-64 anni | 65-80 anni | Meno istruiti | Più istruiti |
| Abbonati | 60,7 | 64,7 | 55,6 | 53,4 | 66,9 | 43,3 | 56,5 | 64,9 |
| per le partite di calcio e gli eventi sportivi in esclusiva | 31,2 | 39,0 | 21,1 | 27,6 | 34,5 | 20,8 | 32,8 | 29,6 |
| per i film in prima visione | 24,8 | 24,9 | 24,7 | 23,5 | 27,3 | 14,6 | 22,4 | 27,2 |
| per i cartoni animati per bambini | 13,0 | 11,4 | 15,0 | 8,6 | 16,3 | 4,2 | 11,4 | 14,6 |
| per i canali specializzati (es. viaggi, storia, cucina, scienze) | 11,9 | 11,1 | 12,9 | 6,4 | 15,0 | 6,8 | 8,4 | 15,3 |
| per le fiction in anteprima (serial tv) | 7,2 | 6,1 | 8,5 | 9,1 | 7,2 | 3,0 | 5,3 | 9,0 |
| per i reality show | 3,2 | 2,0 | 4,8 | 4,4 | 2,5 | 4,1 | 2,1 | 4,2 |
| Non hanno sottoscritto nessun abbonamento | 39,3 | 35,3 | 44,4 | 46,6 | 33,1 | 56,7 | 43,5 | 35,1 |

⁵³ Bellinazzo M., *Goal economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini & Castoldi 2015.

⁵⁴ Censis, *Ottavo Rapporto sulla comunicazione. I media tra crisi e metamorfosi*, Franco Angeli 2010, pp. 43-44.

2.4 Analisi del fatturato

I dati relativi al 2014 mostrano come Sky Italia abbia realizzato una forte *performance* sul fronte dei nuovi abbonati, mettendo a segno un +30 mila clienti nell'ultimo trimestre dell'anno: non accadeva da 12 trimestri (cioè da settembre 2012).

Con 4,734 milioni di utenti, tuttavia, mancano 26 mila clienti rispetto alla chiusura del 2013, quando erano 4,760 milioni. Sky Italia ha registrato, comunque, ricavi per quasi 1,1 miliardi di sterline (circa 1,4 miliardi di euro) e un utile operativo di 38 milioni nel primo semestre dell'esercizio 2014-15 con risultati perfettamente in linea con il primo semestre 2013-14 per quanto riguarda il fatturato.

Nel complesso Sky Plc, vale a dire Sky Europe (di cui si parlerà in seguito) nata dalla fusione delle varie pay tv controllate in Germania, Italia e Regno Unito, ha chiuso il primo semestre 2014-15 con ricavi in crescita del 5% a 5,6 miliardi di sterline, un utile operativo migliorato del 16% a 675 milioni e un +10% dell'utile netto a 453 milioni (+3% utile per azione a 27,1 pence).

Anche la percentuale di abbandono risulta in calo: 10% rispetto al 13,1% dell'anno precedente⁵⁵.

Per quanto riguarda, in particolare l'Italia, dopo aver incassato 10 milioni di perdite nell'esercizio 2014, il bilancio che invece chiude al 30 giugno 2015, risulta essere più positivo, grazie ai 24,2 milioni di euro di utili e nonostante il calo del 2,6% dei ricavi (2,776 miliardi di euro) rispetto all'anno prima.

Gli amministratori della compagnia si sono impegnati notevolmente sul contenimento dei costi, scesi del 5% a quota 2,71 mld di euro. In particolare, si sono risparmiati i 43,7 milioni di euro per l'esclusiva delle Olimpiadi invernali di Sochi mandate in onda nel 2014, e altri 43,6 mln di costi per servizi.

C'è, invece, stato un leggero incremento dei costi per l'acquisizione di diritti per contenuti da veicolare sui canali televisivi in chiaro di Sky. Complessivamente, i costi per l'acquisto di diritti tv si sono assestati a 1,43 mld di euro (-3%) mentre i costi operativi, pari a 832,5 mln, sono calati del 5,2%.

⁵⁵ AGV News, *Sky: crescono gli abbonati in Italia. Bene il fatturato del gruppo*, 04 febbraio 2015.

La stretta sui costi, però, è riuscita più che a compensare la discesa dei ricavi dovuta sia alla diminuzione della raccolta pubblicitaria, sia al crollo dei ricavi da rivendite di contenuti (giù del 76% a quota 19 mln, poiché Sky non ha ceduto a terzi i diritti della *Champions league* di calcio, non essendone più titolare dalla stagione 2015-2016 e fino a quella 2017-2018). La contrazione, comunque, è stata accolta in maniera poco allarmistica in quanto inferiore a quanto si era inizialmente prospettato⁵⁶.

Sotto controllo il costo del personale, che nell'ultimo esercizio è lievitato appena dello 0,9% a 198 milioni di euro. Al 30 giugno 2015 lavoravano in Sky 2703 dipendenti (+0,9% sul giugno 2014), di cui 152 dirigenti (142), 351 giornalisti (347), 400 quadri (413) e 1.800 impiegati (1.775)⁵⁷.

2.4.1 Raccolta pubblicitaria e abbonamenti

Gli ultimissimi dati pubblicati, mostrano come nel nostro Paese la base clienti di Sky è stabile a 4,7 milioni dopo tre anni di calo (gli abbandoni sono scesi al 9,6% su 12 mesi). La raccolta pubblicitaria si attesta sui 212 milioni di euro (162 milioni di sterline), registrando un -5,4% rispetto all'esercizio chiuso al giugno 2014 e 1,845 milioni di sterline provengono dagli abbonamenti.

Come è stato sottolineato dall'AD Andrea Zappia, da quando è stata consolidata nel gruppo a novembre 2014, Sky Italia ha generato profitti per 25 milioni di sterline, con un ricavo medio per abbonato stabile a 43 euro, rispetto ai 34 della Germania, e alle 47 sterline di Uk e Irlanda. Gli abbonati restano 4,725 milioni con 387.000 nuovi clienti per i servizi integrativi a pagamento. Diminuiscono anche gli abbandoni che sono stati pari al 9,6% degli abbonati, in calo rispetto al 10,3% di un anno fa⁵⁸.

⁵⁶ *Diritti Champions, alle pay tv svenarsi conviene? Analisti divisi dopo i conti di Sky*, in "Calcio&Finanza", 22 ottobre 2015.

⁵⁷ *Bilancio Sky Italia 2015, i conti tornano in utile*, in "Calcio&Finanza", 17 dicembre 2015.

⁵⁸ *Sky Italia: ricavi per 2,95 miliardi di euro. La raccolta adv a 212 milioni di euro*, in "PubblicitàItalia", 30 luglio 2015.

2.5 Strategie commerciali: la risposta della concorrenza

Le strategie delle Tv italiane nei confronti del quasi monopolio Sky sui canali *pay* ha portato nel tempo alla necessità di cercare nuove formule attrattive che potessero in qualche modo contrastare tale posizione: a questo scopo, ad esempio, Mediaset ha effettuato un investimento considerevole, 700 milioni di euro per assicurarsi i diritti della Champions League 2015-2018, con l'obiettivo di moltiplicare il numero degli abbonati.

Ma, da parte sua Sky ha sempre risposto alla concorrenza muovendosi sia dal punto di vista dei contenuti, sia dal punto di vista più strettamente economico-politico: è a questo proposito che si innestano i nuovi accordi e le nuove alleanze.

2.5.1 La vicenda Mediaset: alleanze e accordi per migliorare il posizionamento

Il percorso di consolidamento di Sky, infatti, non sembra arrestarsi e sul mercato italiano si sono prospettate strategie particolari ed una nuova alleanza per cercare di potenziare la propria posizione.

Si è parlato, per diversi mesi dell'anno scorso, di un accordo tra la Tv di Murdoch e Mediaset per creare una società che avrebbe il monopolio nel mercato *pay*: nonostante le varie smentite, la società che sarebbe potuta nascere, sarebbe stata una partecipata in maggioranza da Sky e con Mediaset sotto al 50%, a cui verrebbero conferite le attività nella pay-tv dei due gruppi che complessivamente hanno 7,2 milioni di clienti; lo scopo sarebbe stato quello di mettere a fattor comune le due piattaforme, condividendone la crescita⁵⁹.

Nonostante i dirigenti di Mediaset siano sembrati contrari a tale "fusione", al contrario della proprietà (*in primis* lo stesso Silvio Berlusconi), secondo gli analisti, un accordo tra *competitors* sarebbe necessario perché la concorrenza tra più operatori si sta traducendo in un significativo incremento dei prezzi per l'acquisto dei diritti, specie quelli relativi al calcio.

Lo testimonia l'esito della gara per i diritti tv della Serie A per il triennio 2015/2018, chiusa con un incremento dell'incasso complessivo per i club di circa

⁵⁹ Sky e Mediaset, le ipotesi di accordo. Spunta una cassaforte comune, "Corriere della sera", 20 maggio 2015.

100 milioni a stagione. Mediaset e Sky si sono infatti impegnate a versare ai club del massimo campionato nazionale 945 milioni a stagione contro gli 841 milioni messi sul piatto nel 2014/15 (erano 817 milioni nel 2012/13 e 829 milioni nel 2013/14).

Ma è proprio l'incremento del valore dei diritti tv del calcio a minare alla radice la redditività delle due piattaforme satellitari. Se infatti i costi di gestione sono destinati ad aumentare, non è detto che gli abbonati e dunque i ricavi crescano alla stessa velocità. Proprio per questa ragione alcuni commentatori hanno ritenuto che una fusione Mediaset-Sky avrebbe potuto contribuire a calmierare i prezzi dei diritti tv facendo aumentare di conseguenza la redditività⁶⁰.

In realtà, un'alleanza per creare una nuova società in grado di affrontare le attuali sfide del mercato dei media è stata siglata: alla chiusura dei mercati di venerdì 8 aprile 2016, infatti, è stato ufficializzato l'accordo tra la società francese Vivendi e Mediaset per la nascita di quello che da molti commentatori è stato denominato come il "nuovo polo tv europeo", creato con lo scopo dichiarato di contrastare proprio Sky, nel settore della pay tv e Netflix, nel business dei contenuti⁶¹.

I parametri finanziari del piano, fortemente voluto da Pier Silvio Berlusconi che ha preferito condurre le trattative con il colosso francese piuttosto che con quello dell'australiano Murdoch⁶², prevedono che le due società si scambino il 3,5% del capitale: questa quota, però, per Vivendi vale 870 milioni di euro, mentre per Mediaset 150 milioni, per cui verrà ceduto anche il 100% del capitale di Mediaset Premium.

Tale accordo, tuttavia, si perfezionerà al termine di due passaggi intermedi: in primo luogo, Mediaset cederà a Vivendi azioni proprie per il 3,5% ottenendo in cambio azioni Vivendi pari allo 0,54% del capitale. Allo stesso tempo, Rti (la società che detiene l'89% di Premium) cederà il 100% di premium ottenendo azioni Vivendi pari al 2,96% del gruppo francese.

⁶⁰ Murdoch ad Arcore da Berlusconi, sul tavolo la fusione Sky Premium, in "Calcio&Finanza", 29 aprile 2015.

⁶¹ Festa C., *Alleanza Mediaset-Vivendi. Nasce il nuovo polo tv europeo*, in "Il Sole 24 Ore", 09.04.2016, p. 25.

⁶² Ivi, p. 27.

In secondo luogo, è prevista la cessione dell'11% di Premium detenuta dalla società spagnola Telefonica, in quanto Rti potrà esercitare un diritto di trascinarsi in modo da “convincere” gli spagnoli a cedere una quota che dovrebbe essere superiore ai 100 milioni di euro⁶³.

Dal punto di vista strategico, l'alleanza si prefigge di realizzare un piano industriale che si articolerebbe su tre livelli: contenuti, distribuzione degli stessi e pay tv.

Per quanto riguarda i contenuti, verrà creata una nuova *major* europea che dovrebbe creare contenuti, appunto, su scala internazionale (e qui verrebbe in rilievo la figura di Tarak Ben Ammar, imprenditore vicino sia alla famiglia Berlusconi che a Vincent Bolloré, il primo azionista di Vivendi, che nel campo cinematografico può vantare amicizie con George Lucas e Steven Spielberg e con *major* del calibro di Universal e Sony): i contenuti, poi, sarebbero distribuiti attraverso le reti tv dei due gruppi in Italia, Francia e Spagna.

Nell'area distribuzione, sarà lanciata la prima piattaforma pan europea di *streaming* di contenuti *on demand*, creata grazie al conferimento delle *properties on line* dei due gruppi che sarà impegnata anche nella distribuzione di produzioni originali.

Infine, l'accordo sulla pay tv prevede che Premium confluisca nel gruppo Vivendi che, in questo modo, vede arricchire il proprio *network* a sua volta già di dimensioni globali, considerata la sua presenza in Paesi come Francia, Polonia, Africa, America Centrale, Estremo Oriente: il numero degli abbonati, in questo modo, arriverà a più di 13 milioni (di cui 11 milioni circa quelli già raggiunti da Vivendi). In parallelo, poi, Mediaset continuerà nella sua attività di editore di canali e contenuti *on demand* per Premium, da rendere disponibili, poi, su tutte le piattaforme.

La creazione di questo nuovo *player* del mercato mediale europeo rappresenta, come è stato da più parti sottolineato, la risposta alle strategie effettuate sia da Netflix che da Sky, tanto da essere denominato “anti-Netflix” o “anti-sky”⁶⁴.

⁶³ Ivi, p. 25.

⁶⁴ Biondi A., *Il gigante per sfidare Netflix e Sky*, in “Il Sole 24 Ore”, 09.04.2016, p. 27.

Ed, in effetti, lo scopo è proprio quello di creare un soggetto realmente capace di concorrere con i più grandi nomi presenti sul mercato pay e video streaming: nel primo caso, il riferimento è, ovviamente, al Gruppo di Murdoch con i suoi 21,5 milioni di clienti e agli accordi siglati con Hbo e Cbs; nel secondo caso, il riferimento è all'altro *competitor* Netflix che nel 2015 ha chiuso l'anno con un ricavo di 6,8 miliardi di dollari e un utile netto superiore ai 122 milioni di dollari⁶⁵.

Si confermano, a questo punto, le considerazioni circa la necessità delle aziende multimediali di confluire in soggetti di dimensioni più "grandi" per poter rimanere protagonisti del mercato: ed infatti l'accordo Mediaset-Vivendi punta proprio ad affrontare e superare i problemi che entrambi le società stavano vivendo sul fronte sia degli abbonamenti che, in maniera collegata, dei ricavi.

«Per Mediaset l'effetto immediato è quello di entrare in una multinazionale che vuole dire la sua a tutti gli effetti sul mercato tv e dei contenuti [...] Altro effetto è quello di conferire Premium che rischiava di trasformarsi in una zavorra non sostenibile a lungo. Dal lato francese l'accordo rende tangibile il sogno di una piattaforma europea per Vivendi [a cui] servono i contenuti pregiati. Quelli li ha, o li può produrre Mediaset che ha anche i mercati ma non la stazza dei francesi»⁶⁶.

In pratica, l'operazione permetterebbe di aspirare al mercato europeo, a rafforzarsi nella distribuzione e produzione di contenuti originali, ma anche a potenziare le offerte di servizi in streaming per i quali sono fondamentali le altre attività di Vivendi che sta procedendo nell'acquisizione di società di produzione e stringendo accordi con gli operatori tlc per poter sfruttare la loro fibra per la distribuzione di contenuti⁶⁷.

Capitolo 3

⁶⁵ *Ibidem.*

⁶⁶ *Ibidem.*

⁶⁷ Natale R., *Vivendi-Mediaset, ufficializzato l'accordo. Ecco come cambierà il mercato Ue della tv*, in "Key4biz", 08.04.2016.

Il progetto “superpay” europea: BSkyB acquista Sky Italia e Germania

3.1 L’operazione di acquisizione

Il 2014 è stato l’anno che ha segnato la svolta per il grande colosso europeo Sky; dopo due mesi di trattative, BSkyB, controllata al 39% da Rupert Murdoch, si è unita con Sky Italia e Sky Deutschland determinando la nascita del primo colosso pay pan-europeo con entrate combinate di circa 11,2 miliardi di sterline: in particolare, BSkyB, ha rilevato il 100% di Sky Italia dal gruppo Fox, che ha acquisito per circa 3,1 miliardi di euro la totalità del capitale della rete italiana e per circa 3,7 miliardi di euro il 57,4% di Sky Deutschland⁶⁸.

La superpiattaforma *pay* ha numerose potenzialità, si pensi ad esempio ai soli 21 milioni di clienti nel 2014 e la possibilità di raggiungere circa 97 milioni di abitazioni, 66 milioni delle quali non hanno nessun servizio analogo.

Nel dettaglio si tratta di un accordo interno al Gruppo, considerato che 21st Century Fox è integralmente controllata dal magnate australiano, il quale, come detto, controlla il 39% di BskyB, che, a sua volta, ha riconosciuto alla Fox circa 2,61 miliardi di euro *cash* per l’acquisizione di Sky Italia e in più una quota pari al 21% del National Geographic Channel, valutata circa 382 milioni di sterline, corrispondenti a 432 milioni di euro.

Il prezzo in contanti per l’acquisizione del 57,4% in Sky Deutschland, poi, è stato di circa 2,9 miliardi di sterline, pari a 3,66 miliardi di euro; inoltre è stata effettuata anche una seconda offerta incondizionata sulle quote restanti della società tedesca e nel caso ciò venisse accettato comporterebbe per BSkyB un esborso totale fino a 7 miliardi di sterline pari a 8,84 miliardi di euro⁶⁹.

⁶⁸ Licata P., *Nasce la “Grande Sky”, perché Murdoch l’ha voluta e con chi competerà*, 26.07.2014, disponibile all’indirizzo <http://formiche.net/2014/07/26/nasce-la-grande-sky-perche-murdoch-lha-voluta-chi-competera/>

⁶⁹ *Murdoch, super pay tv in Europa: l’inglese BSkyB compra Sky Italia e Germania*, 25.07.2014, articolo disponibile all’indirizzo <http://www.ilfattoquotidiano.it/>

L'obiettivo della strategia attuata è quella di creare delle sinergie volte a migliorare il posizionamento nel contesto anglossassone, italiano tedesco e austriaco rispetto ai principali *competitors*: l'affermazione del Gruppo a fronte delle acquisizioni è stata fatta in riferimento alle potenziali sinergie attese per 252 milioni di euro l'anno.

Il management della società, inoltre, ha stimato il potenziale effetto di tali sinergie sui costi del Gruppo che si attesterebbero attorno i 150 milioni di sterline, circa 189 milioni di euro⁷⁰.

Già a fine Giugno del 2014, BSkyB aveva annunciato ricavi per 7,611 milioni di sterline, con una crescita pari al 6,5% rispetto all'anno precedente, un margine operativo lordo di 1,667(-1,5%) milioni e un utile operativo di 1,260 (-5,3%) milioni.

Secondo gli analisti, «È un'operazione che ha molti meriti. I *broadcaster* sono chiamati a competere in dimensioni, obiettivi e integrazione tecnologica con i nuovi modelli rappresentati da aziende come Netflix. E poi l'accordo ha un valore enorme per Murdoch, che può tornare all'attacco su Time Warner»⁷¹.

I commentatori, inoltre, concordano sul fatto che la nuova Sky plc risulterà in futuro ancora più forte e competitiva rispetto ai suoi rivali: secondo Paul Richard, analista di Numis Securities, le acquisizioni hanno avuto senso da un punto di vista strategico e finanziario; la transazione infatti permetterebbe al Gruppo di comprare diritti in più Paesi inerenti ai contenuti di intrattenimento, quali eventi sportivi, show e inoltre permetterà di incrementare la creazione di nuovi contenuti originali ed investire nel miglior modo possibile in nuove tecnologie⁷².

Saranno questi aspetti a decretare il successo del Gruppo rendendolo più flessibile e reattivo nei confronti della crescente concorrenza dei *provider* che fanno leva sulla convergenza tra TV e Internet, come ad esempio Netflix o Apple Tv.

⁷⁰ BSkyB compra Sky Italia: nasce la pay tv multinazionale europea, 25.7.2014, articolo disponibile all'indirizzo http://www.corriere.it/economia/14_luglio_25/bskyb-compra-sky-italia-nasce-pay-tv-multinazionale-europea-e396f28c-13c6-11e4-9950-e546b7448c47.shtml

⁷¹ P. Licata, Nasce la "Grande Sky", perché Murdoch l'ha voluta e con chi competerà, 26.07.2014, disponibile sul sito <http://formiche.net/2014/07/26/nasce-la-grande-sky-perche-murdoch-lha-voluta-chi-competera/>

⁷² *Ibidem*.

Questo, inoltre, renderà il gruppo meno esposto alla concorrenza da parte della aziende di telecomunicazione, come ad esempio Vodafone in Uk e Deutsche Telekom in Germania, le quali hanno esteso la loro offerta telefonica fissa e mobile offrendo servizi di intrattenimento: in Inghilterra l'ex *incumbent* BT ha infatti acquisito i diritti di alcune partite della *Premier League*, ponendosi come diretto concorrente di BSkyB⁷³.

3.2 Considerazioni sulla transazione con Sky Deutschland

Il progetto di fusione, in Germania, ha trovato un forte ostacolo in quanto la direzione e il consiglio di Sky Deutschland hanno raccomandato ai propri azionisti di non accettare l'offerta proposta da BSkyB in quanto troppo bassa.

L'offerta effettuata da BSkyB era stata all'incirca di 3,7 miliardi per l'acquisto del 57,4% della società tedesca: attribuendo un prezzo per azione pari a 6,75 euro.

Il dissenso da parte del management e del *supervisory board* di Sky Deutschland nasceva proprio dall'attribuzione di un prezzo singolo per azione eccessivamente basso, in quanto il valore di tali azioni pochi giorni prima dell'offerta si attestava attorno ai 6,60 euro. Parallelamente, però, era necessario considerare che i vantaggi derivanti da una più stretta cooperazione all'interno del nuovo Gruppo sarebbero stati capaci di generare forti benefici.

Furono diverse le espressioni di dissenso non solo da parte del management: alcune agenzie di rating, per esempio, espressero la propria opinione affermando che l'offerta di fatto risultava inadeguata da un punto di vista economico perché il prezzo d'acquisto era troppo basso e non rifletteva appieno il potenziale di generare utili dell'azienda: gli analisti nel definire il "prezzo giusto" proponevo un valore non inferiore a 7,60 euro ad azione, consigliando di rifiutare l'offerta⁷⁴.

In realtà questi dissensi, soprattutto da parte del *management* interno, non hanno avuto molto peso rispetto alla decisione finale, in quanto quest'ultima spetta

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ Licata P., *Perché Sky Germania si rivolta contro Murdoch*, 22.09.2014, articolo disponibile all'indirizzo, <http://formiche.net/2014/09/22/sky-germania-murdoch-il-prezzo-offerto-bskyb-giusto/>

a ciascun azionista in proporzione alla quota posseduta e considerando che Murdoch deteneva già il 57,4% del capitale di Sky Deutschland, è evidente l'ininfluenza di quei dissensi⁷⁵.

Un portavoce di BSkyB, a seguito di questa vicenda, ha dichiarato «Prendiamo atto della posizione di Sky Deutschland e accogliamo sempre volentieri i commenti sulle strategie dietro alla transazione che stiamo portando avanti.....ma non c'è una condizione di accettazione minima nella nostra offerta e quindi siamo sicuri di poter andare avanti con il completamento dell'acquisizione di Sky Italia e della maggioranza di Sky Deutschland entro fine anno»⁷⁶.

A pochi giorni dalla dichiarazione, la Commissione europea si sarebbe attivata al fine di valutare possibili rischi per la concorrenza nel mercato europeo, derivanti dalla “concentrazione” nel settore pay tv, e sulle potenziali conseguenze negativi per i consumatori.

Il processo di acquisizione da parte dell'ex BSkyB, però, è proseguito nel 2015, quando è stata acquistata un'ulteriore quota di Sky Deutschland, arrivando così a controllare circa il 95,8%.⁷⁷

Il 15 settembre del 2015, Sky ha completato l'acquisizione del restante 4% circa delle partecipazioni di minoranza di Sky Deutschland AG, con la conseguenza che il 24 settembre dello stesso anno quest'ultima è stata cancellata dalla Borsa di Francoforte⁷⁸.

3.3 La Commissione europea: il problema della concentrazione

⁷⁵ Balestreri G., *Sky Europe, la direzione di Sky Deutschland contro l'offerta di Bskyb*, in “la Repubblica”, 17.09.2014.

⁷⁶ Licata P., *Perché Sky Germania si rivolta contro Murdoch*, op. cit.

⁷⁷ Tv UE. *Sky sale in Sky Deutschland. Quote al 95,8%*, 13.01.2015, articolo disponibile sul sito NewsLinet.It <http://www.newslinet.it/notizie/tv-ue-sky-sale-in-sky-deutschland-quote-al-958#>

⁷⁸ Sky plc, *Risultati terzo trimestre 2015*, p. 7, documento disponibile all'indirizzo <https://corporate.sky.com/documents/investors/results/2016/q1%20press%20release.pdf>

Ai sensi del regolamento UE sulle concentrazioni, la Commissione europea ha autorizzato il processo di acquisizione attuato da BSkyB: come si poteva leggere in un Comunicato stampa dell'11 settembre 2014, la Commissione affermava di aver concluso l'indagine e confermava che l'operazione «non desta preoccupazioni sotto il profilo della concorrenza dal momento che le attività delle tre imprese sono complementari dal punto di vista geografico»⁷⁹.

L'indagine ha fatto emergere l'ambito geografico nazionale dei mercati di riferimento per i quali l'operazione non determinerebbe «alcuna sovrapposizione materiale delle attività delle parti, dal momento che le imprese sono attive principalmente in mercati nazionali diversi»⁸⁰: nessun problema è stato riscontrato, secondo la Commissione, in tema di diritti e licenze per l'acquisto di programmi audiovisivi, per la fornitura all'ingrosso di canali per la televisione in chiaro e a pagamento e per la vendita al dettaglio di programmi ai consumatori e la vendita di spazi pubblicitari.

La strategia del Gruppo ha determinato il raggruppamento dei principali operatori televisivi a pagamento nel Regno Unito, Irlanda, Germania, Austria e Italia, e pertanto la Commissione ha indagato se tale complesso avrebbe potuto determinare un maggiore potere contrattuale nei confronti dei titolari dei diritti per l'acquisizione dei contenuti audiovisivi, o per l'acquisto di canali televisivi a scapito dei concorrenti.

A tal proposito si è ritenuto improbabile che tale concentrazione potesse imporre significativi cambiamenti nel mercato mediale europeo, in quando esistono dei vincoli di natura pratica, «come i tempi diversi delle trattative relative ad alcuni diritti di licenza» e in secondo luogo «i titolari dei diritti non si discosterebbero dal loro attuale modello preferito di licenze, a meno che ciò non fosse nel loro interesse in termini di ottimizzazione delle entrate»⁸¹.

La Commissione aveva, in pratica, avallato l'operazione concludendo che la costituzione dell'unico Gruppo Sky plc non avrebbe sollevato alcuna preoccupazione in merito alla concorrenza.

⁷⁹ Commissione europea, *Concentrazioni: la Commissione approva l'acquisizione di Sky Deutschland e Sky Italia da parte di BSkyB*, comunicato stampa, Bruxelles 11.09.2014.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ *Ibidem*.

3.4 Sky plc “sempre più grandi, sempre più forti”: la sfida ai *competitors*

La strategia adottata da Rupert Murdoch di creare una “grande Sky europea” è solo una tra le tante strategie adottate per competere in un contesto in cui la concorrenza potrebbe prendere il sopravvento in qualunque momento.

Sicuramente l’operazione interna alla società ha consentito al Gruppo di diventare sempre più forte, consolidandosi maggiormente nei Paesi in cui opera e inoltre, secondo quanto accade nel panorama mediale mondiale, l’operazione ha liberato risorse finanziarie per tentare l’acquisto del gruppo Time Warner, di cui fanno parte i due colossi HBO e CNN: il fine è sempre quello di accrescere il proprio peso nel mercato cercando di possedere sempre più contenuti e migliorare il posizionamento rispetto alla concorrenza⁸².

Del resto l’operazione ha consentito una più stretta collaborazione tra i diversi mercati serviti e ha permesso al Gruppo di poter condividere risorse necessarie all’abbattimento dei costi creando sinergie utili per affermarsi maggiormente in un contesto economico particolarmente in crisi come quello del settore *pay*.

Oltre i classici attori contro cui il gruppo Sky si è sempre misurato, oggi è necessario porre in essere strategie alternative per misurarsi con nuovi *player* quali Google, Amazon, Netflix i quali sfruttando il cambiamento degli ultimi decenni nelle esigenze dell’utente/fruttore di contenuti, hanno acquisito sempre più quota di mercato.

In questo frangente, tra l’altro, viene in rilievo il riferimento, già evidenziato, ai cambiamenti nella “dieta mediatica” degli utenti che potendo utilizzare congiuntamente più *device*, abbandonano l’idea di utilizzare un solo schermo.

Le motivazioni di questa nuova modalità, riguardano: la ricerca di informazioni sul programma che si sta guardando (circa il 28% del campione); la

⁸² Rancillio G., *Ecco perché Murdoch ha creato Sky Europe (e cosa sta succedendo nel mercato televisivo)*, in “Avvenire.it”, 25.07.2014.

verifica della veridicità delle informazioni trasmesse (*fact checking* 29%); l'intrattenimento durante gli inserti pubblicitari (circa il 35%)⁸³.

Come già sottolineato i cambiamenti non hanno riguardato solo i *device* ma soprattutto la richiesta di diverse tipologie di prodotti: la tendenza vede un drastico aumento della serialità medio-lunga, in pratica le serie tv, prodotto seriale per eccellenza, che sembra rispecchiare i gusti degli spettatori alla ricerca di modalità di racconto sempre più complesse, narrate attraverso più media e distribuite su più piattaforme mediali.

In riferimento a quest'aspetto, allora, il gruppo Sky ha saputo rivoluzionare l'intrattenimento televisivo coniugando innovazione tecnologica ed eccellenza dei contenuti al fine di offrire una vasta scelta di contenuti oltre che migliorare l'esperienza dell'utente: in tale ottica, l'offerta di servizi quali Sky Go, Sky On Demand hanno rappresentato appieno i nuovi bisogni del fruitore di contenuti, già da anni digitalizzato.

Ma il Gruppo, tra l'altro, deve confrontarsi non solo con i principali *player* europei ma anche fronteggiare l'arrivo di *competitors* d'oltremare che propongono offerte competitive per acquisire quote di mercato in Europa.

Da un'inchiesta di Milano Finanza del 2015 riguardo al numero di abbonati pay tv risulta che il numero di clienti complessivi delle otto principali piattaforme a pagamento europee è pari a 45 milioni, e tra queste spicca il gruppo Sky.

⁸³ Osservatorio News-italia 2015, *Informazione, social TV e serialità*, Osservatorio sulle Nuove Forme di Consumo di Informazione e sulle Trasformazioni dell'Ecosistema Mediale, <http://news-italia.it/2015/04/23/osservatorio-news-italia-2015-informazione-social-tv-e-serialita/>

| GLI ABBONATI ALLE PAY TV GLOBALI | | | | | |
|----------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|--------------|-------------|
| SKY PLC | | 1° trim. eserc. 2015-2016 | 1° trim. eserc. 2014-2015 | | |
| ◆ Regno Unito e Irlanda | | 12.078 | 11.546 | | |
| ◆ Germania e Austria | | 4374 | 3908 | | |
| ◆ Italia | | 4688 | 4704 | | |
| BRITISH TELECOM | | 1° sem. eserc. 2015-2016 | 1° trim. eserc. 2015-2016 | | |
| ◆ Regno Unito | | 1.300 | 1.194 | | |
| MEDIASET PREMIUM | | Gen-set '15 | 31 lug '15 | | |
| ◆ Italia | | 1.815 | 1.703 | | |
| CANAL+ (Vivendi) | | Gen-set '15 | Gen-set '14 | | |
| ◆ Francia | | 5.926 | 6.014 | | |
| ◆ Polonia | | 2.084 | 2.154 | | |
| ◆ Vietnam | | 778 | 678 | | |
| ◆ Africa | | 1.744 | 1.272 | | |
| TELEFONICA | | | | Gen-set '15 | Gen-set '14 |
| ◆ Spagna | | | | 2.500 | 1.600 |
| | | | | Gen-set '15 | Gen-giu '15 |
| ◆ Brasile | | | | 1.829 | 1.786 |
| ◆ Cile | | | | 641 | 634 |
| ◆ Perù | | | | 1.147 | 1.090 |
| ◆ Colombia | | | | 471 | 444 |
| ◆ Venezuela | | | | 482 | 480 |
| VODAFONE | | | | Gen-set '15 | Gen-giu '15 |
| ◆ Spagna | | | | 902 | 824,4 |
| ORANGE | | | | Gen-set '15 | Gen-giu '15 |
| ◆ Francia | | | | 6.270 | 6.150 |
| ◆ Spagna | | | | 215 | 137 |
| ◆ Polonia | | | | 774 | 761 |
| BEIN SPORTS (Al Jazeera) | | | | Gen-set '15* | 2014* |
| ◆ Francia | | | | 2.500 | 2.000 |

Dati in migliaia
* Dichiarazione management alla stampa francese

Bt Tv, è la televisione a pagamento che si pone come uno dei principali operatori di tlc britannico in diretta competizione con Sky, alla quale ha “strappato” l’esclusiva della *Champions League* nel Regno Unito grazie a un’offerta da 1,2 miliardi di euro, attestando nel 2015 il suo numero di abbonati a 1,3 milioni; per intendere meglio la sua posizione si potrebbe confrontare il risultato conseguito nel Regno Unito da BT con quello ottenuto dal principale concorrente Sky attivo sul mercato italiano, Mediaset Premium, che nel gennaio del 2015 ha registrato un numero di abbonati pari a 1,8 milioni⁸⁴.

Molte altre emittenti pay europee hanno investito nei mercati internazionali come nel caso della spagnola Telefonica la quale sfruttando la sua offerta ha superato i 4 milioni e mezzo di abbonati nel mercato sud americano (Brasile, Cile

⁸⁴ *Abbonati pay tv: Mediaset premium ha più clienti di BT, Sky al Top in Europa*, 28.11.2015, articolo disponibile all’indirizzo <http://www.calciofinanza.it/2015/11/28/abbonati-pay-tv-mediasset-premium-ha-piu-utenti-di-bt-sky-al-top-in-europa/>

Perù, Colombia e Venezuela), quasi il doppio del numero attuale di iscritti nella sola nazione d'origine (Spagna).

In Europa, quindi, dei 45 milioni di abbonati complessivi, circa la metà (21,14 milioni) sono riconducibili al gruppo Sky grazie alla posizione assunta nel Regno Unito, Germania, Austria e Italia: soprattutto in riferimento alla Germania, la pay di Murdoch domina anche perché è l'unico operatore satellitare presente nel Paese e tale posizione ha consentito di incrementare il bacino di utenza a circa 4,37 milioni di clienti⁸⁵.

3.5. L'importanza dell'acquisizione dei diritti di contenuti *premium*

Più volte nelle pagine precedenti si è sottolineato come le pay tv in generale abbiano la necessità di acquisire i diritti di trasmissione degli eventi più disparati per mantenere e, ovviamente, incrementare la base clienti.

Le questioni attinenti i diritti televisivi, infatti, rappresentano un fattore decisivo nelle strategie competitive che le varie aziende decidono di attuare; d'altra parte, è ormai chiaro che la capacità di generare e accrescere il valore complessivo di una *media company* dipende anche, se non soprattutto, dalle capacità gestionali in materia di diritti⁸⁶.

Tale aspetto, tra l'altro, rappresenta una delle chiavi di successo delle strategie competitive nel confronto con i *competitors*: non a caso, l'acquisto di diritti su quanti più prodotti è possibile è diventato centrale per le pay tv anche per reagire all'attacco dei nuovi operatori OTT.

Nel mercato italiano, ad esempio, uno dei punti deboli dell'offerta di Netflix potrebbe essere, nel lungo periodo, proprio l'esiguità del proprio catalogo: come è stato sottolineato, infatti, «sebbene quella di Netflix sia stata per il pubblico italiano la prima esperienza di navigazione in un catalogo free, almeno per il primo mese, la sua offerta di film e serie tv è al momento decisamente inferiore a quella di Mediaset e Sky, che, già prima dell'arrivo in Italia del gigante

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Iasevoli G., *Il marketing dei diritti televisivi: strategie di license stretching*, atti del Convegno "Marketing Trends in Europe" 21-22-23 gennaio 2010.

guidato da Reed Hastings, hanno acquisito i diritti su quanti più prodotti possibili con accordi pluriennali. Una tale situazione ha lasciato Netflix con una *library* molto ristretta nel primo periodo di apertura in Italia, per quanto, alla scadenza dei contratti, potrebbe risultare semplice per la compagnia di Hastings riacquisire molti titoli. Questa scadenza è ancora molto lontana e non è detto che la società possa in seguito recuperare gli utenti persi nei primi anni»⁸⁷.

La concorrenza con i nuovi *player* del mercato, infatti, non si affronta solo aggiornando le piattaforme tecnologiche e introducendo la possibilità di usufruire dei servizi su più *device*, ma anche migliorando costantemente la qualità e la quantità dei contenuti offerti: una volta modernizzati i mezzi di fruizione, quindi, rimane la questione di “cosa” proporre al pubblico, per cui la politica di acquisizione dei diritti degli eventi, cosiddetti *premium* si conferma essenziale.

Non a caso, la tendenza degli operatori è quella di trasformarsi in operatori di produzione e distribuzione di contenuti, una strategia che ha adottato anche Sky che ha scelto di contribuire alla produzione di alcune serie tv trasmesse, poi, dai suoi canali: un meccanismo che permette, da un lato di ridurre le spese per l’acquisto dei diritti, dall’altro di avere un ritorno maggiore dell’investimento effettuato grazie ai proventi per la distribuzione del prodotto stesso.

Basti pensare al successo della serie tv *Gomorra* che sebbene sia stata coprodotta da Sky ha visto il coinvolgimento di produttori cinematografici con cui la stessa Sky collabora da tempo, Cattleya, Colorado, Fandango, a cui si sono aggiunti alcuni partner stranieri: questo aspetto rappresenta un incremento dell’appetibilità delle serie nei mercati internazionali, che così possono essere distribuite più facilmente e rappresenta una garanzia per gli investitori nazionali, maggiormente propensi a partecipare alla produzione del prodotto⁸⁸.

Rientra in tale strategia, inoltre, anche il recente accordo tra Sky e Sony Pictures Television grazie al quale gli utenti della media company europea potranno fruire, sia in diretta che *on-demand*, di tutte le produzioni Sony, anche quelle future, all’interno dei servizi Sky in abbonamento e in pay-per-view in tutti i suoi mercati,

⁸⁷ Marrazzo F., *Effetto Netflix. Il nuovo paradigma televisivo*, EGEA 2016.

⁸⁸ Napoli A., Tirino M., *Gomorra Remixed. Transmedia storytelling tra politiche di engagement mainstream e produttività fandom*, in “Series”, n. 2/2015, p. 195.

pochi mesi dopo la loro uscita nelle sale cinematografiche: l'esclusiva offrirà a Sky il vantaggio di poter offrire i film "del momento" circa un anno prima di qualsiasi altra emittente pay⁸⁹.

L'accordo mira a rafforzare quella strategia che permette di creare un maggiore valore ai prodotti offerti e garantirsi quei diritti "tanto ambiti quanto costosi" per escludere dal mercato potenziali rivali.

Rivali che hanno dovuto anch'essi modificare le proprie strategie e puntare su altre modalità di accesso ai contenuti *premium* diventati troppo costosi: tale problematica ha spinto anche Netflix, ad esempio, ad investire in contenuti originali di propria produzione, al fine di essere quasi del tutto indipendente rispetto ai suoi *competitors*; si stima, infatti, che abbia programmato investimenti per circa 5 miliardi di dollari solo nel 2016 per la produzione di ulteriori contenuti originali⁹⁰.

La concorrenza, quindi, spinge ad affrontare nuove sfide e a realizzare nuove sinergie ma l'importanza e il peso dell'acquisto dei diritti di trasmissione degli eventi rimane centrale e, in particolare, "resistere sul mercato" significa molto spesso accesso in esclusiva a contenuti *premium* che rimangono essenziali per realizzare un palinsesto distintivo e appetibile.

Ciò vale anche, se non soprattutto, per gli eventi sportivi che, come è stato evidenziato «sono rilevanti per il successo delle televisioni a pagamento [perché] i programmi sportivi hanno caratteristiche tali da renderli insostituibili ai fini della costruzione di un *bouquet* di canali televisivi in grado di attrarre e mantenere la relazione con la clientela. Gli eventi sportivi "*premium*", e per quanto concerne l'Europa i campionati nazionali e i principali tornei continentali di calcio, coinvolgono un pubblico televisivo con potere di acquisto superiore alla media, particolarmente interessante sotto il profilo dell'investimento e quindi della raccolta pubblicitaria»⁹¹.

⁸⁹ Rossi S., *Sky e Sony Pictures Television annunciano il primo grande accordo paneuropeo sui film*, in "Digital-News", 18 aprile 2016, <http://www.digital-news.it/news/sky-italia/41819/sky-e-sony-pictures-television-annunciano-il-primo-grande-accordo-paneuropeo-sui-film>

⁹⁰ Natale R., *Sky-Hbo, la battaglia dello streaming si sposta sulle esclusive tv*, in "Key4Biz", 12 novembre 2015, <https://www.key4biz.it/sky-hbo-la-battaglia-dello-streaming-si-sposta-sulle-esclusive-tv/140124/>

⁹¹ Ghezzi F., Maggiolino M., *La cessione dei diritti audiovisivi del Campionato di calcio di Serie A, tra regolazione procompetitiva e tutela della concorrenza*, Bocconi University dicembre 2014, pp. 10-11.

D'altra parte, la correlazione tra trasmissione di eventi sportivi e decisione di effettuare o mantenere un abbonamento ad una pay tv è rimasta elevatissima, tanto che ancora oggi la partecipazione alle gare per l'assegnazione dei diritti rappresenta un passaggio fondamentale per le *company* del settore.

In questo senso è opportuno ricordare che anche le agenzie di *rating* valutano le aziende in base al successo o meno riscontrato in tali gare: Moody's, ad esempio, ha portato la valutazione di Sky nel 2015 a Baa2, invece che a Baa3, proprio per il successo nell'aggiudicazione dei diritti di trasmissione della Premier League inglese⁹².

Non solo, un'ulteriore caratteristica distintiva degli eventi sportivi è rappresentata dalla circostanza per cui la loro trasmissione è capace di attrarre *audience* elevata se ed in quanto avvenga in diretta: per questo l'esclusiva è tanto rilevante, perché in sua assenza, uno o più concorrenti potrebbero trasmettere gli stessi eventi sportivi, simultaneamente, su altri canali, con la conseguenza di una riduzione considerevole del valore del prodotto.

Sembra allora essere confermato che sebbene non si possa «negare che le nuove piattaforme e la convergenza hanno fornito un maggiore livello di concorrenza nel settore televisivo e un più facile accesso ai contenuti, i diritti sportivi rimangono, o anzi sono sempre più, una fonte di potere di mercato»⁹³.

A dimostrazione di quello fin qui delineato, si può far riferimento alla vicenda che ha riguardato Mediaset Premium e il Gruppo Sky, inerente i diritti sportivi del campionato italiano di calcio.

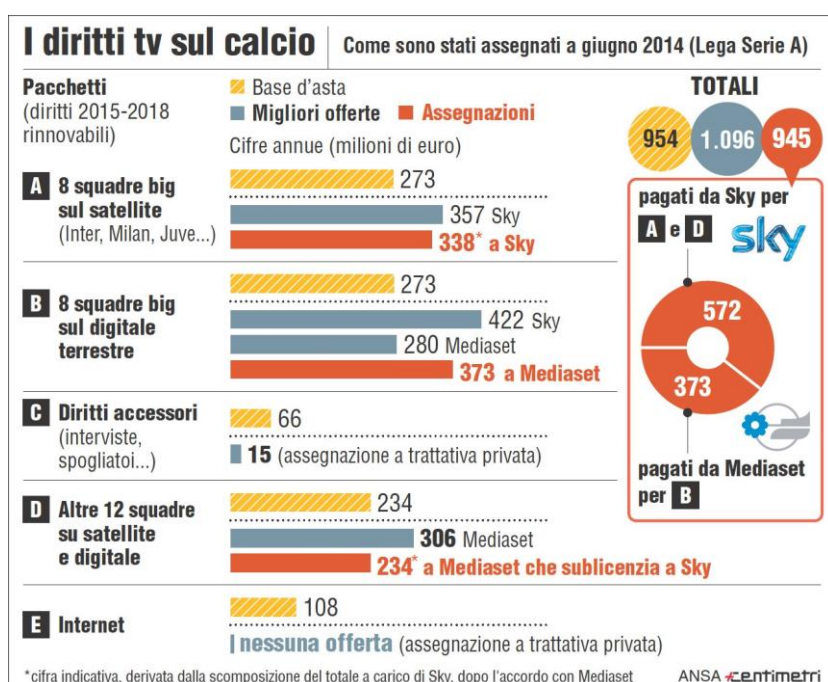
Considerando che nel nostro Paese è centrale per una pay tv trasmettere le gare di tale competizione, entrambi i gruppi erano più che interessati ad aggiudicarsi l'asta: sarebbe dovuta essere una "sfida" competitiva tra le due pay tv ma l'Antitrust ha rilevato delle anomalie parlando di "accordi ripartitori", che sarebbero avvenuti successivamente all'asta, mettendo in discussione il reale esito della stessa, con un potenziale danno del "gioco" della concorrenza⁹⁴.

⁹² Moody's, *Moody's affirms Sky's Baa2 ratings on conclusion of the Premier League tender process; stable outlook*, Global Credit Research, 12 Feb 2015.

⁹³ Ghezzi F., Maggiolino M., *La cessione dei diritti audiovisivi del Campionato di calcio di Serie A, tra regolazione procompetitiva e tutela della concorrenza*, op. cit., pp. 14-15.

⁹⁴ Balestreri G., Fontanarosa A., *L'Antitrust: "Sui diritti tv accordo lesivo della concorrenza"*, in "la Repubblica", 19 maggio 2015.

Sebbene, infatti, Sky aveva avanzato un'offerta maggiore, (v. figura seguente) la Lega Calcio aveva preferito una soluzione negoziale tra i due principali concorrenti: Sky si era aggiudicata sia il pacchetto A (248 partite per il satellite e le altre piattaforme minori) sia il pacchetto B (248 partite per il digitale terrestre e le altre piattaforme minori), mentre Mediaset Premium-Rti si era imposta solo nel pacchetto D, contenente 132 partite in esclusiva per tutte le piattaforme e tecnologie trasmissive a condizione di vedersi aggiudicato anche uno tra i pacchetti A e B (mentre le regole dell'asta non ammettevano offerte condizionate).



Tale “negoziante privata” mostra che avere nel proprio *bouquet* la trasmissione degli eventi sportivi di punta sia tanto fondamentale da cercare di falsare anche le regole della concorrenza.

Un altro aspetto da considerare è che nel tempo il costo dei diritti sportivi ha assunto un *trend* decisamente in crescita, se si considera, ad esempio che la spesa di Mediaset per la gara dei diritti triennali di Champions League del 2014 è stata pari a 717 milioni di euro, registrando un incremento del 50% in più del ciclo

precedente: a tale spesa, però, non corrisponde sempre un aumento degli abbonati e soprattutto non è automatico che cresca il ricavo medio per cliente, l'Arpu⁹⁵.

Sulla base dell'esperienza italiana, anzi, verrebbe da pensare che tale settore non sia più remunerativo, considerati gli alti costi, e quindi la scelta di effettuare investimenti così onerosi si giustificerebbe principalmente nel mantenimento del numero dei propri abbonati, sacrificando parte dei ricavi.

Per le pay tv, quindi, l'aspetto legato ai diritti di trasmissione dei contenuti rappresenta, in ogni caso, un fattore impattante sulle strategie sia nel caso in cui si riesca ad aggiudicarsi, in questo caso rappresentando una voce di costo ma anche un volano per la crescita degli abbonati, sia nel caso in cui si perdano le gare di assegnazione perché, in questo caso, è necessario compensare tale perdita diversificando il proprio portafoglio prodotti.

3.6. Gli ultimi risultati del Gruppo Sky: scommessa vinta?

I risultati della prima metà dell'anno finanziario in corso, secondo quanto pubblicato nel report interno al Gruppo, confermano alcuni dati già noti.

In particolare:

- il Gruppo si conferma il primo per clienti (21 milioni);
- ha la possibilità di incrementare ancora le opportunità di crescita in quanto sono ancora 65 milioni le famiglie da raggiungere con la pay tv;
- i risultati finanziari permettono di fornire elevati rendimenti agli azionisti;
- si registrano 470.000 nuovi clienti e 2 milioni di nuovi prodotti;
- i prodotti già esistenti continuano ad essere apprezzati in maniera consistente;
- si rileva un buon riscontro dal lancio di nuovi prodotti;
- si conferma l'eccezionale qualità e ampiezza dei contenuti⁹⁶.

Se si considerano i singoli mercati, poi, vengono mostrati risultati positivi in quasi tutte le aree. Nello specifico:

⁹⁵ Iaria M., *Diritti Tv Boom, tra Murdoch e Berlusconi ha vinto l'Uefa*, in "La Gazzetta dello Sport", 18 febbraio 2016.

⁹⁶ Sky plc, *First Half Results 2016*, pp. 4-5.

- nel Regno Unito-Irlanda, da settembre a dicembre 2015 si è registrato un aumento dei clienti di 205 mila unità, che ha portato il totale da 12.1 milioni di settembre 2015 a 12.3 milioni di dicembre 2015, registrando la crescita più alta negli ultimi 10 anni; l'ARPU si è mantenuto a 47£ e i ricavi sono aumentati del 6% mentre i profitti del 16%.
- In Germania e Austria, si rileva il primo aumento dell'ARPU da sei trimestri; si registra una crescita dei ricavi a doppia cifra anche grazie a un nuovo accordo per l'acquisizione dei diritti della Uefa Champions League (UCL) e all'incremento degli investimenti per la connessione delle abitazioni. Da settembre a dicembre i clienti sono cresciuti di 120 mila unità, passando da 4.4 milioni a 4.5 milioni: considerando un lasso di tempo maggiore, si può evidenziare che da dicembre 2014 a dicembre 2015 i clienti sono aumentati di 400 mila unità, portando il totale da 4.1 milioni a 4.5 milioni. Questo vuol dire che il trimestre è stato senza dubbio positivo dal punto di vista dei nuovi clienti perché se in totale, in un anno i nuovi clienti sono stati 400 mila, una percentuale dello +0,91%, solo nell'ultimo trimestre 2015 la percentuale è salita all'1,02%.
- In Italia i dati sono più sfumati: le prestazioni rimangono sostanzialmente buone e l'incremento di 12 mila clienti da settembre a dicembre lascia sostanzialmente invariato il numero totale che è di 4.7 milioni. Nel nostro Paese si è registrata una notevole crescita del business FTA (Free To Air) con l'acquisizione di Channel 8 (l'ex MTV) che ha portato ad un incremento del 16% nelle entrate pubblicitarie⁹⁷.

Per quanto riguarda il tasso di abbandono (*churn*), un elemento chiave nel successo delle aziende pay, dal 2014 al 2016, si sono registrati andamenti mediamente positivi in tutti i settori geografici del Gruppo.

In particolare, nel 2014 il *churn* nei diversi Paesi era pari al:

- 13.1% in Italia
- 11.4% in Germania e Austria
- 10.9% nel Regno Unito e Irlanda

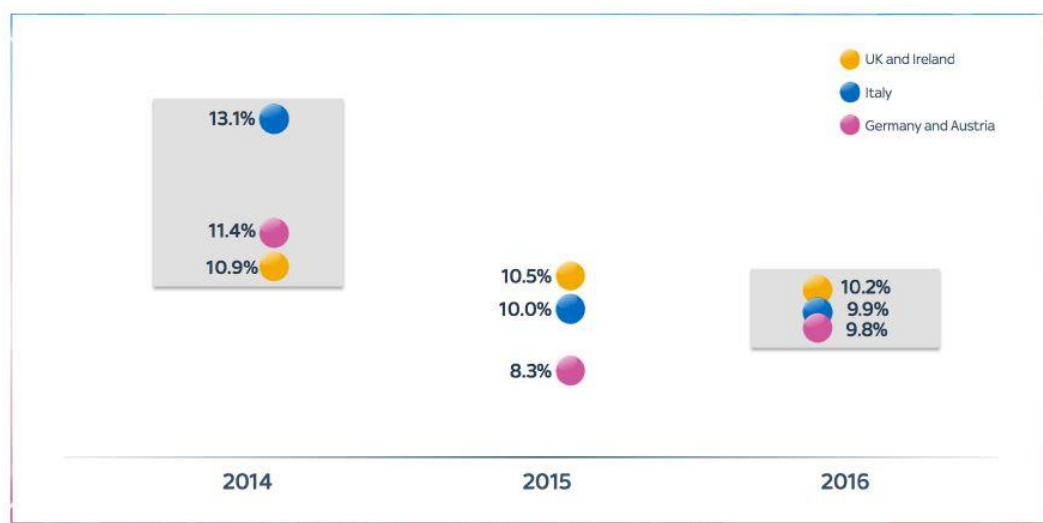
Nel 2015 tali percentuali si sono modificate al ribasso:

⁹⁷ Ivi, pp. 8-11.

- 10% in Italia
- 8.3% in Germania e Austria
- 10.5% nel Regno Unito e Irlanda

Sulla scorta di tali evidenze, il Gruppo si aspetta per il 2016 un tasso di abbandono pari al:

- 9.9% in Italia
- 9.8% in Germania e Austria
- 10.2% nel Regno Unito e Irlanda⁹⁸.

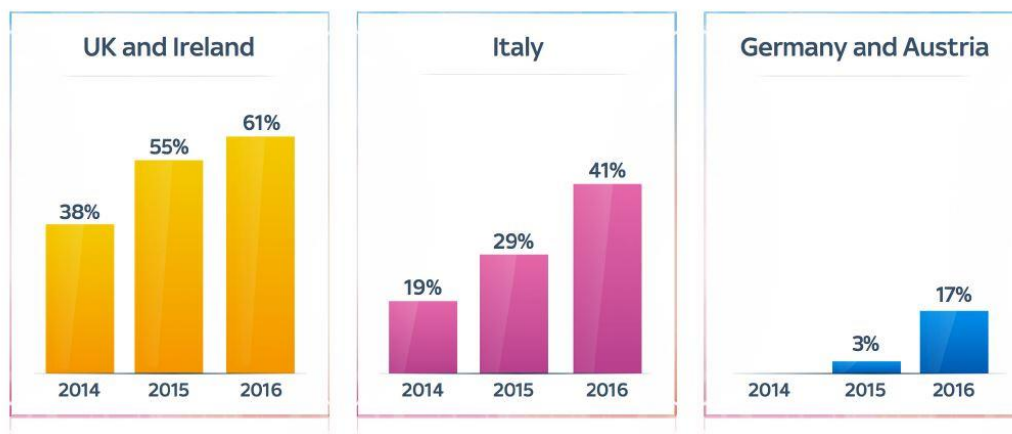


Questi dati mostrano che nel 2015 il tasso di abbandono si è ridotto, rispetto al 2014, in tutte e tre le aree di business europee, con percentuali più significative in Italia e in Germania-Austria (una riduzione del 3% circa in entrambi i casi). Per il 2016, però, mentre si prevede un tasso sostanzialmente invariato per Regno Unito-Irlanda e Italia, i dati relativi a Germania-Austria mostrano aspettative peggiori rispetto al 2015, in quanto il *churn* è previsto in crescita dall'8.3% (2015) al 9.8% nel 2016. Tale dato appare in contraddizione con l'aumento di clienti registrato.

Per quanto riguarda, poi, la connessione delle abitazioni, in tutte e tre le aree geografiche si registra un continuo aumento della percentuale di copertura del mercato: nel Regno Unito-Irlanda la percentuale è aumentata di 23 punti in due anni

⁹⁸ *Ivi*, p. 12.

passando dal 38% del 2014 al 61% del 2016; anche in Italia si registra un andamento simile: l'incremento è di 22 punti percentuali se si considera che nel 2014 le abitazioni connesse erano il 19% mentre nel 2016 la percentuale è salita al 41%; in Germania-Austria, infine, si è passati da una percentuale di copertura quasi inesistente nel 2014 ad una copertura del 17% nel 2016.



Dopo la fusione avvenuta tra le tre grandi aree geografiche di business, un'attenzione particolare rivestono le prestazioni finanziarie del Gruppo.

Secondo quanto pubblicato nel report relativo alla prima metà del 2016, le entrate del 2015 (degli ultimi sei mesi del 2015) si sono attestate sui 5,437 milioni di sterline e le previsioni per il 2016 portano la cifra a 5,718 milioni, con un incremento del 5%.

Tale incremento è dovuto ad un generale miglioramento di tutti i segmenti. In particolare si prevede che:

- le entrate per le sottoscrizioni arrivino a 4,880 milioni di sterline, registrando un incremento del 4% rispetto al 2015 (quando sono state di 4,692);
- le entrate per le transazioni (che includono l'acquisto da parte dei clienti di contenuti fisici, i passaggi OTT, ecc.) registrino un incremento del 19% rispetto al 2015. In Sky si sottolinea come tale voce abbia registrato una crescita in due anni, dal 2014 (64 milioni di sterline) al 2016 (92 milioni di sterline), di circa il 50% dovuta essenzialmente all'incremento dei canali sportivi e dall'acquisto o noleggio di film;

- le entrate per le vendite di canali e programmi si attestino su di un +18%. Viene evidenziato che tale incremento è dovuto ad una serie di motivazioni: una più alta raccolta di canali premium che ha fruttato un ricavo di 11 milioni di sterline; più elevate tariffe all'ingrosso che hanno dato un ricavo di 19 milioni di sterline; la crescita della vendita di programmi internazionali che ha dato un + 17 milioni di sterline. La somma di tali incrementi porterebbe il totale dei ricavi a 309 milioni di sterline nel 2016;
- le entrate pubblicitarie registrino un +8%.

Dati finanziari

| £m | 2015 | 2016 | Change |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Revenue | 5,437 | 5,718 | +5% |
| Programming | 2,313 | 2,415 | +4% |
| Direct Network Costs | 419 | 448 | +7% |
| <i>Gross margin</i> | <i>49.8%</i> | <i>49.9%</i> | |
| Other costs | 2,037 | 2,108 | +3% |
| Operating profit | 667 | 747 | +12% |
| <i>Operating profit margin</i> | <i>12.3%</i> | <i>13.1%</i> | +80bps |
| Earnings per share | 27.1p | 29.9p | +10% |

Entrate

| £m | 2015 | 2016 | Change |
|-----------------------------|--------------|--------------|------------|
| Subscription | 4,692 | 4,880 | +4% |
| Transactional | 77 | 92 | +19% |
| Programme and channel sales | 262 | 309 | +18% |
| Advertising | 332 | 359 | +8% |
| Other | 74 | 78 | +5% |
| Total | 5,437 | 5,718 | +5% |

Altri importanti parametri di valutazione sono rappresentati dai dati relativi ai movimenti di cassa e all'indebitamento finanziario netto.

Anche per il 2016 è previsto un incremento del margine operativo (EBITDA) che si conferma in crescita di un costante 20% annuo; il capitale operativo dovrebbe consolidarsi per la prima volta in Germania e Italia e, in generale, si registra una diminuzione dell'indebitamento finanziario al 31 dicembre 2015.

| £m | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| Adjusted EBITDA | 913 | 1,096 |
| Working Capital | 52 | (166) |
| Capex (underlying) | (277) | (321) |
| Operating free cash flow | 688 | 609 |
| Campus development | (64) | (75) |
| Interest, tax and JV's | (174) | (253) |
| Free cash flow | 450 | 283 |
| Net debt at 31 Dec | £6.3bn | £5.7bn |
| Net debt to EBITDA | 3.2x | 2.6x |

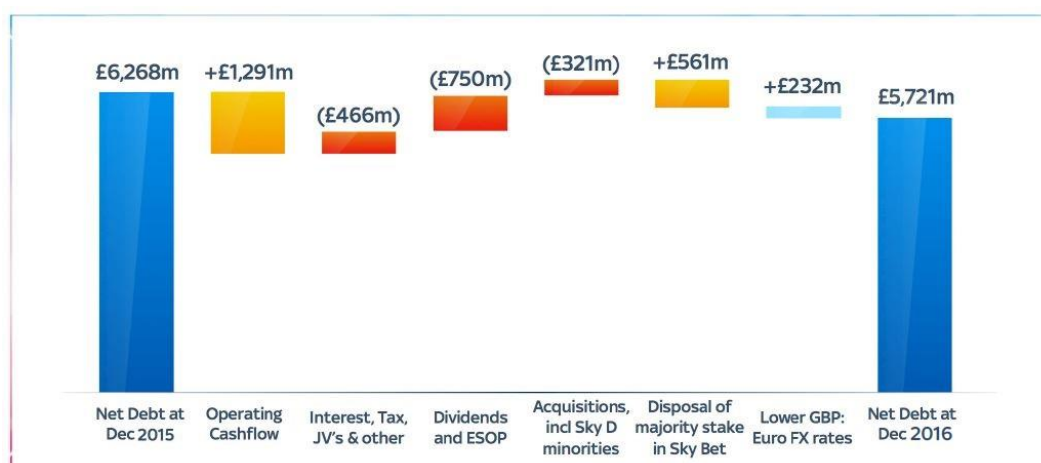
quanto

Per
riguarda

quest'ultimo valore, appare opportuno sottolineare che esso, attestatosi intorno a 1.212 miliardi di sterline nella prima metà del 2014, ha registrato un'impennata a causa dell'acquisizione, nel novembre 2014, di Sky Deutschland e Sky Italia, arrivando a toccare quota 5.056 miliardi di sterline a giugno 2015⁹⁹.

⁹⁹ Sky plc, *Report 2015*, p. 30.

Al 31 dicembre 2015, il *net debt* era salito a 6.3 miliardi di sterline, con una previsione di riduzione, però, a 5.7 miliardi nel 2016, grazie ai buoni risultati che si prevedono nel flusso di cassa operativo, quelli ottenuti dalla cessione delle quote di maggioranza di *Sky Bet* (la società di scommesse inglese detenuta dal Gruppo) e quelli dovuti al più basso rapporto di cambio tra sterlina ed euro¹⁰⁰.



Per quanto riguarda gli investimenti, poi, il Gruppo è impegnato in una serie di attività utili a garantire che la crescita sia costante, anche in considerazione dei cambiamenti avvenuti nei comportamenti dei consumatori.

Gli utenti, infatti, come sottolineato più volte, appaiono sempre più “connessi”, considerata la proliferazione dei collegamenti provenienti dai dispositivi più diversi che permettono una visione sia dentro che fuori casa: per rimanere, quindi, al primo posto nel mercato dei media è necessario proporre sempre nuovi servizi.

Nonostante, quindi, i buoni risultati già ottenuti negli ultimi cinque anni di attività in cui si sono registrati 2 milioni in più di clienti, 16 milioni di nuovi prodotti, una crescita delle entrate pari all’85% e un incremento dei profitti del 50%, il Gruppo si propone di continuare a mantenere la sua leadership attraverso una

¹⁰⁰ Sky, *First Half Results 2016*, p. 65.

serie di novità che riguardano non solo il lancio di nuovi prodotti (film e serie Tv autoprodotte) e l'aggiunta o la conferma di canali di successo, ma anche investimenti in tecnologia con il lancio di Sky Q, un decoder che è un *Home Gateway* che permetterà di ricevere più segnali contemporaneamente e di ritrasmetterli su altri box, di trasferire le registrazioni sul tablet, o iniziare un film in una stanza e completare la visione in un'altra (costo 42€).

A proposito di nuove strategie, il Gruppo è stato molto attivo già dalla fine dell'anno trascorso nel siglare accordi con importanti case di produzione non solo europee: così, ad esempio, è stato per l'accordo di esclusiva con la HBO di proprietà della società Time Warner Inc (del novembre 2015), grazie al quale fino al 2020 il gruppo Sky potrà trasmettere in esclusiva i contenuti del canale statunitense anche in Italia, Austria e Germania, attraverso Sky Atlantic e sulle piattaforme *on demand*, permettendo agli utenti non solo di vedere le serie più recenti e di successo (come *Il Trono di Spade*, *Boardwalk Empire*), ma anche quelle già concluse, potendo utilizzare, grazie agli accordi siglati, tutta la *library* dell'emittente statunitense¹⁰¹.

Più di recente (gennaio 2016) è stato siglato un ulteriore accordo di licenza pluriennale con la CBS Corporation, che permette al Gruppo di assicurarsi i diritti dei programmi offerti dalla sua controllata Showtime, a sua volta *leader* statunitense nella produzione di serie di culto.

L'accordo riguarda tutti i territori europei e consentirà ai 21 milioni di abbonati della pay tv in Uk, Irlanda, Germania, Austria e Italia di poter vedere su Sky Atlantic non più solo una selezione di alcuni contenuti di Showtime, come accadeva in precedenza grazie alle licenze su singoli programmi, ma a tutti i contenuti, dalle serie di prossima uscita, come *Billions* o il ritorno di *Twin Peaks*, ai documentari, *late night show* e reality; a tutto questo si aggiunge una serie horror gotica *Penny Dreadful* coprodotta proprio da Sky e Showtime.

Secondo quanto affermato dal Sole 24 Ore, per Sky l'accordo con CBS per Showtime mette in chiaro la strategia paneuropea di un gruppo che sta progettando la sua espansione nei mercati europei sfruttando le possibilità fornite oggi dalla varietà di piattaforme, di cui sarebbero prova gli accordi con la compagnia

¹⁰¹http://skyatlantic.sky.it/skyatlantic/news/2014/04/09/sky_atlantic_casa_italiana_di_hbo_accordo.html

telefonica O2 per lanciare nel 2016 un servizio mobile, guardando ai rivali britannici BT e Virgin Media, ma soprattutto agli OTT e a player come Netflix¹⁰².

I dati mostrati nel report 2016, allora, sembrano confermare il giudizio positivo sull'operazione di fusione tra le aziende Sky in Europa: come sottolineato anche dall'amministratore delegato di Sky Italia, Zappia, l'aggregazione ha permesso di accelerare il processo degli investimenti sia in produzioni originali sia in innovazione e tecnologia e si prevedono ulteriori investimenti nei prossimi anni in grado di stimolare tutta la filiera delle piccole e medie aziende collegate.

Tra l'altro, si stanno sviluppando delle sinergie tali da permettere una forte riduzione di costi (realizzando economie di scala) e la possibilità di diffondere servizi all'avanguardia in ciascun Paese: ad esempio,

- in Italia si è iniziato ad effettuare il *broadcasting* e l'*uplink* dei canali tedeschi che saranno 163 entro fine anno; si è costituito lo Sky Arts Production Hub per l'Europa, che rappresenta uno dei primi grandi progetti sviluppati dalla nuova Sky che permetterà la realizzazione di programmi sull'arte distribuiti a livello internazionale in tutti i Paesi in cui opera Sky: il progetto si focalizza sulla produzione di eventi paneuropei rivolti a tutti i territori in cui Sky è presente e che andranno ad aggiungersi a quelli commissionati e prodotti in ciascun Paese;
- dalla Gran Bretagna, invece, si è attinto il servizio del *Box Sets* che consente di fruire *on demand* 52 serie tv diverse.

Le sinergie sono evidenti soprattutto nelle produzioni di serie tv (di qui anche la motivazione degli accordi firmati con HBO e CBS) se si considera, ad esempio, che la serie *The Young Pope* è stata coprodotta con gli americani di HBO e i francesi di Canal Plus, coinvolgendo il regista italiano Sorrentino e gli attori inglesi Jude Law e Diane Keaton: una produzione veramente internazionale¹⁰³.

3.7. Gli effetti delle scelte strategiche sull'andamento dei dividendi e delle azioni

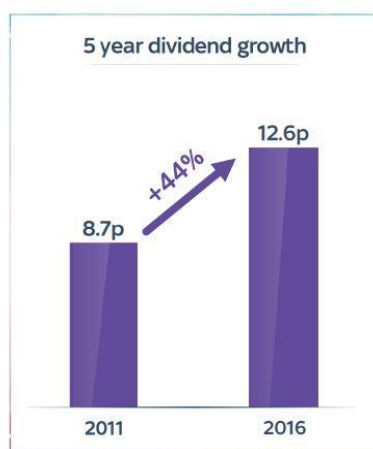
¹⁰² Cfr., *Accordo tra Sky e Cbs. In Gran Bretagna, Irlanda, Germania, Austria e Italia visibili tutti i contenuti prodotti da Showtime*, <http://www.primaonline.it>

¹⁰³ Cfr., <http://www.digital-news.it/news/sky-italia/41596/zappia-sky-pronti-a-investire-sette-miliardi-in-italia-ma-stesse-regole-per-tutti>

Nell'ambito delle valutazioni relative all'evoluzione del Gruppo in seguito all'accorpamento delle tre aree geografiche di business, appare interessante considerare anche l'andamento del valore delle azioni e del dividendo corrisposto.

Secondo quanto evidenziato nel *report* relativo ai risultati registrati nella prima metà dell'anno finanziario (ultimi 6 mesi del 2015) continua la crescita del rendimento per azione che in cinque anni è aumentato del 44% passando da 8.7 pence nel 2011, ad una previsione di circa 12.6 pence nel 2016.

La costanza nell'incremento è evidenziata anche dalla circostanza per cui il dividendo corrisposto ad aprile 2015 (l'acconto sul dividendo) si attestava sui 12.3 pence ad azione¹⁰⁴ mentre per il 2016 è previsto un dividendo più alto, come detto, di circa il 2% (12.6 pence)¹⁰⁵.



In realtà, al termine del precedente anno finanziario, cioè a giugno 2015, il dividendo totale è stato di 32.8 pence, risultato dalla somma dell'*interim dividend* (l'acconto) corrisposto ad aprile e il *final dividend* che, corrisposto ad ottobre, è stato di 20.50 pence¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Sky plc, *Report 2015*, p. 70.

¹⁰⁵ Sky, *First Half Results 2016*, p. 22.

¹⁰⁶ Sky plc, *Report 2015*, p. 70.

Osservando negli anni il valore del dividendo annuale, allora, è possibile evidenziare una sottile tendenza di crescita, considerando che tale importo è lentamente, seppur costantemente, aumentato¹⁰⁷.

| Dividend per share (in pence) | Year ended 30 June 2011 | Year ended 30 June 2012 | Year ended 30 June 2013 | Year ended 30 June 2014 | Year ended 30 June 2015 |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 23.3p | 25.4p | 30.0p | 32.0p | 32.8p |

Gli esperti del *Financial Times* hanno evidenziato, tra l'altro, come questo *trend*, evidenziabile ancora di più se si considera il grafico successivo¹⁰⁸, è un dato di notevole interesse non solo perché testimonia comunque un risultato positivo, espresso anche dal tasso di crescita annuo del valore del dividendo (+2.5%) ma anche perché solo pochissime compagnie nel settore *Broadcasting & Cable TV* sono in grado di corrispondere un dividendo ai propri azionisti¹⁰⁹.



¹⁰⁷ Sky plc, *Report 2015*, p. 141.

¹⁰⁸ Fonte: Financial Times, *Equities: Sky PLC-Financials*

¹⁰⁹ Cfr., <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=SKY:LSE>

Tra l'altro, poiché anche il dividendo corrisposto il 21 aprile 2016, pari a 12.55 pence, è stato effettivamente più elevato rispetto all'*interim dividend* dell'anno precedente¹¹⁰, le previsioni a riguardo sono piuttosto positive se si considera che 24 analisti del settore si aspettano un dividendo annuale per il 2016 (ma le previsioni sono positive anche per il 2017) pari a circa 35 pence che porterebbe il valore di tale dato a registrare un ulteriore incremento del 5.18%, così come mostrato nella figura seguente¹¹¹.



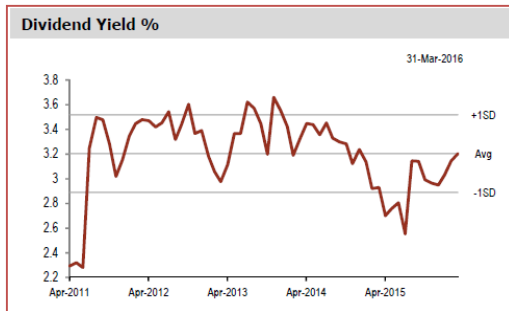
Come è noto, la corresponsione del dividendo mostra che la società continua a produrre un utile e rappresenta anche una chiara indicazione per gli azionisti della solidità dell'azienda: è interessante ricordare, tra l'altro, che il rapporto tra il dividendo pagato per ogni singola azione e l'ultimo prezzo di mercato dell'azione stessa, il *dividend yield*, viene considerato un dato utile alle scelte da parte degli *shareholders* di continuare o meno a “tenere” le azioni.

Negli ultimi quattro anni il *dividend yield* relativo alle azioni Sky ha avuto un andamento oscillante, ma si è comunque mantenuto quasi sempre al di sopra della media del settore: il valore è sceso nel periodo successivo all'operazione di

¹¹⁰ Market Beat, *Dividend History for Sky Plc (LON:SKY)*, disponibile all'indirizzo <http://www.marketbeat.com/stocks/LON/SKY/#>

¹¹¹ Cfr., <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=SKY:LSE>

acquisizione di Deutschland, ma, seguito ai buoni ottenuti dal Gruppo, esso è medi rispetto al



Sky Italia e Sky probabilmente in risultati finanziari successivamente ritornato su valori settore¹¹².

Considerare l'andamento del dividendo, però, significa anche analizzare

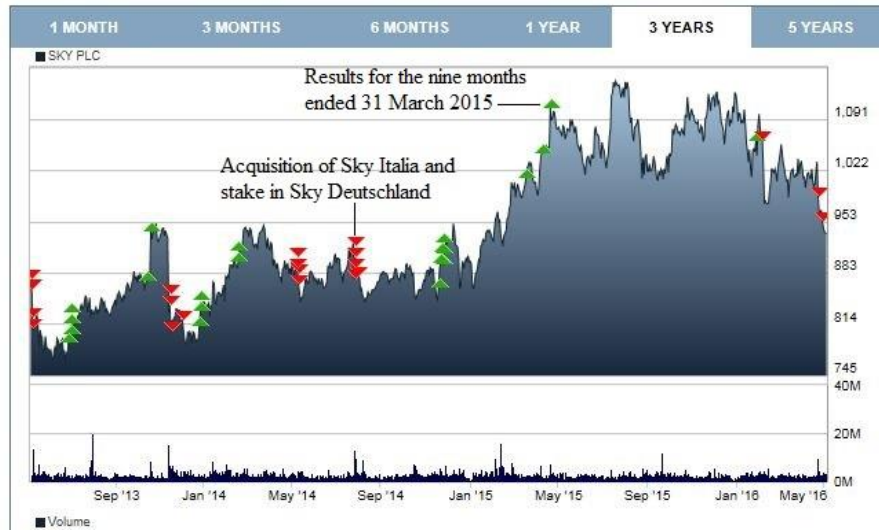


nello specifico l'andamento delle azioni.

Il Gruppo è quotato al FTSE del *London Stock Exchange* e registra, negli ultimi cinque anni, una tendenza sicuramente positiva, anche se possono essere evidenziati spostamenti in positivo o in negativo nel breve periodo¹¹³.

¹¹² FTSE Company Report, *Sky-Share price analysis relative to sector and index performance*, 2016, p. 2, disponibile all'indirizzo <http://www.londonstockexchange.com/ftse-analytics/GB0001411924GBGBXSET1.pdf>

¹¹³ Cfr., <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Summary?s=SKY:LSE>

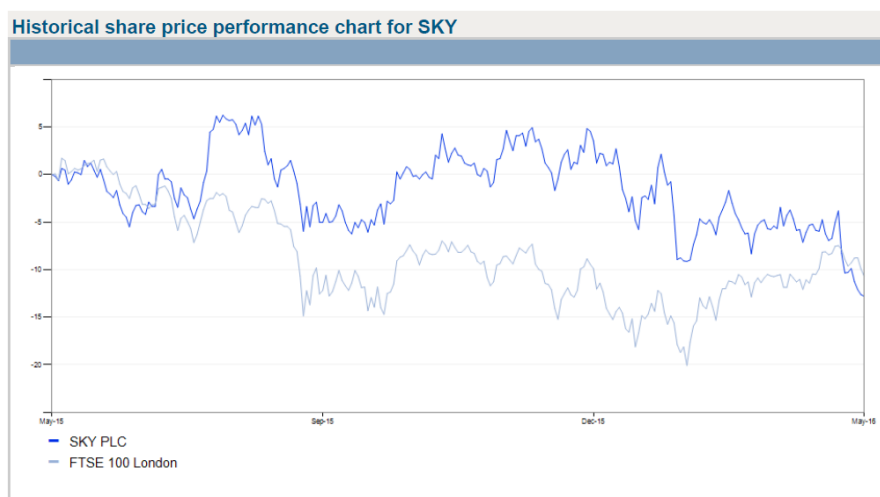


Come si nota, la crescita maggiore si è registrata proprio nel periodo successivo all'annuncio dell'acquisizione di Sky Italia e Sky Deutschland, avvenuto il 25 luglio 2014: se si restringe il *range* temporale a tre anni, inoltre, si evince in maniera più evidente l'incremento nel valore delle azioni e viene confermato che dalla pubblicazione dei primi risultati finanziari successivi all'operazione di fusione, il valore delle azioni ha raggiunto i suoi massimi¹¹⁴.

¹¹⁴ Dati disponibili all'indirizzo <http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/exchange-insight/news-analysis.html?fourWayKey=GB0001411924GBGBXSET1>

L'andamento delle azioni, soprattutto nell'ultimo anno, mostra, inoltre, come il titolo Sky abbia registrato un andamento superiore alla media registrata nel mercato di riferimento, il FTSE 100 di Londra ¹¹⁵, il che non significa necessariamente che il giudizio sul titolo sia strettamente positivo, ma che esso, comunque, è migliore rispetto alle aziende concorrenti.

Se si considera, però, l'andamento del titolo negli ultimi novanta giorni



(febbraio, marzo e aprile 2016) è possibile notare un'inversione di tendenza, un

¹¹⁵ London Stock Exchange, *Company Profile for Sky plc ORD 50P*, 2016, p. 3, disponibile all'indirizzo <http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary/GB0001411924GBGBXSET1.html>

probabile “ritracciamento”, che porta le *performance* delle azioni ad essere inferiori rispetto a quelle del mercato di riferimento.



Sebbene il confronto a cinque anni, rimanga comunque positivo, la tendenza al ribasso, in realtà, è osservabile già dall’anno trascorso e sembrerebbe tendere verso i valori che l’azione aveva prima dell’operazione di fusione, intorno cioè a 900£ ad azione¹¹⁶.

| | 1 week | 1 month | 6 months | 1 year | 5 years |
|--------------|--------|---------|----------|---------|---------|
| Sky PLC | -0.11% | -7.09% | -13.75% | -12.55% | +11.74% |
| FTSE 100 IDX | -1.86% | -0.58% | -3.59% | -11.65% | +2.49% |

¹¹⁶ <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Summary?s=SKY:LSE>



Effettivamente, le stime realizzate dalle agenzie di *rating*, nonostante quella che sembra una situazione positiva dal punto di vista dei risultati finanziari ottenuti, non pongono il titolo Sky tra quelli “consigliati”, mostrando una certa prudenza nel considerare le future *performance* del Gruppo: in generale, infatti, il titolo ha sempre avuto una valutazione “media” (BBB o Baa), con indicazione di “mantenere” il titolo (*Hold*)¹¹⁷, indice di un’azienda esposta a quelle circostanze avverse tipiche del mercato in cui opera (assegnazione delle gare per i diritti televisivi, capacità di concludere accordi con le case di produzione, variazioni nelle norme regolatrici, rischi dovuti ai tassi di cambio, ecc).



In particolare, poi, l’agenzia di *rating* Moody’s che attualmente valuta il titolo con una Baa2 (qualità media), non aveva considerato l’operazione di

¹¹⁷ Nello schema è ribadito come molti analisti considerano che il titolo stia *outperforming* il mercato, nel senso che registra un andamento superiore rispetto a quello delle concorrenti: come spesso accade in questi casi ci si aspetta che il titolo possa “ritracciare” e tornare a livelli più “normali” rispetto alla media.

<http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=SKY:LSE>

acquisizione di Sky Italia e Sky Deutschland in maniera positiva, ritenendo il titolo, valutato il 25 luglio 2014 con una Baa1, suscettibile di un *downgrade* a Baa3: le motivazioni erano da ricercare nella circostanza per cui l'operazione avrebbe reso il Gruppo più debole a livello creditizio e avrebbe accresciuto l'indebitamento.

Sebbene, infatti, tale manovra avrebbe potuto dischiudere nuove opportunità di crescita nel lungo periodo, gli analisti di Moody's vedevano, allo stesso tempo, diverse criticità:

1. la riduzione della flessibilità finanziaria con l'incremento del debito;
2. la sfida riguardante la penetrazione in un difficile mercato, come quello tedesco;
3. le difficoltà del contesto macroeconomico presente nel mercato italiano, soprattutto in relazione a concorrenti come Mediaset;
4. il mantenimento di una posizione adeguata ad affrontare la competizione nel mercato inglese, soprattutto in considerazione di avversari come *British Telecommunications plc* che possono rappresentare seri concorrenti nelle gare di acquisizione dei diritti sui contenuti sportivi.

In pratica si sottolineava come, sebbene l'operazione di acquisizione avrebbe incrementato notevolmente il "parco" clienti ed aumentato i ricavi, avrebbe accresciuto anche i rischi, in considerazione della bassa penetrazione della pay-TV in Italia e Germania e della scarsa attitudine a generare adeguati margini di liquidità¹¹⁸.

In seguito, allora, il 12 febbraio 2015, Moody's confermava la valutazione del titolo a Baa2, anche a seguito del successo registrato nella gara per l'acquisizione dei diritti della Premier League: l'*outlook* si confermava stabile in considerazione delle aspettative positive circa la possibilità di ripagare i debiti contratti¹¹⁹.

¹¹⁸ Moody's, *Rating Action: Moody's places BSkyB's Baa1 ratings on review for downgrade following the announced European acquisitions*, Global Credit Research, 25 July 2014.

¹¹⁹ Moody's, *Rating Action: Moody's affirms Sky's Baa2 ratings on conclusion of the Premier League tender process; stable out look*, Global Credit Research, 12 February 2015.

Attualmente, dei 24 giudizi espressi dagli analisti circa il valore da attribuire al titolo Sky, 6 consigliano di vendere (*sell*), 8 di “mantenere” (*hold*) e 10 di comprare (*buy*)¹²⁰.

| Date | Firm | Action | Rating | Price Target |
|------------|------------------------|--------------------|----------------|------------------------|
| 5/5/2016 | JPMorgan Chase & Co. | Lower Price Target | Neutral | GBX 1,160 -> GBX 1,045 |
| 5/4/2016 | Macquarie | Reiterated Rating | Outperform | GBX 1,400 |
| 4/27/2016 | Citigroup Inc. | Reiterated Rating | Buy | |
| 4/24/2016 | Barclays | Lower Price Target | Overweight | GBX 1,140 -> GBX 1,125 |
| 4/22/2016 | HSBC | Lower Price Target | Hold | GBX 1,020 -> GBX 1,010 |
| 4/22/2016 | Deutsche Bank | Reiterated Rating | Buy | GBX 1,500 |
| 4/22/2016 | Beaufort Securities | Reiterated Rating | Buy | |
| 4/21/2016 | Shore Capital | Reiterated Rating | Buy | |
| 4/21/2016 | Numis Securities Ltd | Reiterated Rating | Add | GBX 1,250 |
| 4/18/2016 | Haitong Securities | Reiterated Rating | Sell | GBX 875 |
| 4/18/2016 | Liberum Capital | Reiterated Rating | Sell | GBX 530 |
| 4/15/2016 | Goldman Sachs | Reiterated Rating | Buy | GBX 1,271 |
| 4/1/2016 | BNP Paribas | Reiterated Rating | Outperform | GBX 1,250 |
| 3/21/2016 | Nomura | Reiterated Rating | Buy | GBX 1,400 |
| 2/18/2016 | Morgan Stanley | Lower Price Target | Equal Weight | GBX 1,120 -> GBX 1,100 |
| 2/8/2016 | Investec | Reiterated Rating | Reduce | GBX 1,030 |
| 2/2/2016 | Kepler Capital Markets | Reiterated Rating | Hold | GBX 1,100 |
| 2/1/2016 | Societe Generale | Reiterated Rating | Buy | GBX 1,350 |
| 1/11/2016 | Sanford C. Bernstein | Reiterated Rating | Market Perform | GBX 975 |
| 1/8/2016 | Berenberg Bank | Reiterated Rating | Sell | GBX 784 |
| 11/2/2015 | Westhouse Securities | Reiterated Rating | Neutral | GBX 930 |
| 11/2/2015 | Credit Suisse | Reiterated Rating | Underperform | GBX 630 |
| 10/22/2015 | RBC Capital | Reiterated Rating | Underperform | GBX 1,000 |
| 10/15/2015 | Jefferies Group | Reiterated Rating | Hold | GBX 915 |
| 2/4/2015 | Charles Stanley | Reiterated Rating | accumulate | |

¹²⁰ <http://www.marketbeat.com/stocks/LON/SKY/#>

La varietà dei giudizi si evince anche dalle previsioni sull'andamento del valore delle azioni che, secondo quanto riportato dal *Financial Times*, potrebbe variare in un *range* abbastanza ampio, tra le 530£ e 1,500£¹²¹.



Anche quest'ultimo dato appare in linea con le considerazioni generali circa le aziende operanti nel settore media: un settore caratterizzato dall'alto livello di rischio che rende le aziende in esso operanti suscettibili di risultati contrastanti; la variabilità dei risultati finanziari, infatti, collegata all'effettiva riuscita delle scelte strategiche, impatta sull'apprezzamento che il mercato effettua delle aziende stesse e riverbera le sue conseguenze sul valore che gli analisti attribuiscono ai titoli.

3.7. Le nuove strategie di consolidamento

Il gruppo Sky, allora, forte delle economie di scala legate al processo di aggregazione può puntare ancora di più sugli investimenti, consapevole di un ambito competitivo sempre più esteso e diversificato che lo porterà a misurarsi con i nuovi *player* dell'audiovisivo connesso (Amazon, Netflix, Google) ma anche con soggetti "tradizionali" capaci di evolversi ed espandersi rapidamente nell'ottica di un maggior consolidamento, così come è successo nella vicenda Mediaset-Vivendi.

Le nuove aree di intervento riguardano, a livello europeo l'ingresso nel business della realtà virtuale e a livello domestico il potenziamento dell'offerta *on line* sotto il profilo tecnologico nonché la creazione di struttura ad hoc nel settore della distribuzione cinematografica in diretta concorrenza con Medusa e Warner.

¹²¹ Financial Times, *Share price forecast*, <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=SKY:LSE>

Per quanto riguarda il primo ambito, appare opportuno ricordare che già da due anni Sky sosteneva finanziariamente un'azienda esterna americana specializzata in produzione a 360° (la Jaunt), ma la novità dell'ultimo periodo è stato l'annuncio dell'attivazione di una propria unità produttiva (VR Studio) a cui sarà affidato il compito di realizzare contenuti "immersivi" fruibili attraverso l'apposito visore collegato allo *smarthpone*.

I primi video riguarderanno le prove di Formula 1 a Barcellona ma entro la fine del 2016 i contenuti prodotti e trasmessi in VR saranno più di 20 e spazieranno dagli eventi culturali ai grandi classici sportivi (dai pesi massimi di boxe al Tour de France); in più, i primi "test" potranno essere visti gratuitamente, ma una volta a regime (se i riscontri di mercato dovessero essere positivi e convincenti) il gruppo utilizzerà la tecnologia come parte integrante della propria offerta per migliorare la visione, chiedendo all'utente un pagamento aggiuntivo per questa nuova opportunità di fruizione.

Per quanto riguarda, poi, il rilancio dell'internet Tv, Sky on line, essa utilizzerà la stessa denominazione presente in UK e cioè Now Tv e dovrebbe dotarsi di un'offerta di contenuti *pay* più nutrita di quella attuale e di un listino rimodulato, non solo per fronteggiare la sfida concorrenziale di Netflix, ma anche in considerazione dell'avvenuta integrazione Vivendi-Mediaset.

Dopo l'estate, inoltre, Sky si doterà di un nuovo set top box (prodotto da Roku) in grado sia di connettersi a Internet, per permettere l'accesso ai canali inclusi nel pacchetto e ai contenuti *on demand*, sia di ricevere i canali del digitale terrestre.

A livello di gruppo quella di Sky Now è un'offerta importante, perché il 90% dei clienti che usufruiscono del servizio non avevano mai considerato prima di avvicinarsi a un normale abbonamento Sky: in questo ambito, però, è necessario elevare la qualità dell'intrattenimento domestico per avere un maggior controllo sulla produzione e distribuzione di contenuti pregiati.

Per questo motivo, secondo quanto riportato da alcuni commentatori, Sky Italia sarebbe in procinto di entrare nella distribuzione cinematografica, avviando una serie di trattative con i principali produttori audiovisivi tra cui Cattleya, Lucisano Media Group, Wildside, Palomar e Indiana Production.

Una operazione destinata ad aumentare il grado di concorrenza in un settore abbastanza concentrato e capace di sparigliare le carte, aprendo le porte ad una nuova e più dinamica fase di sviluppo nello sfruttamento dei diritti sulle varie piattaforme.

Obiettivo di Sky è quello di stabilire un rapporto sempre più stretto con il cinema italiano in una fase di rilancio legata al processo di riforma in atto (attualmente in discussione in Parlamento) e in vista del rinnovo imminente della concessione della Rai.

Con queste premesse, potrebbe prendere vita una sorta di consorzio distributivo partecipato dal *broadcaster* e dai produttori, in diretta concorrenza con Universal e Warner Italia, che distribuisce molti titoli italiani, cedendone i diritti tv a Mediaset, con la quale Warner ha un accordo pluriennale sino al 2020 per trasmettere in esclusiva i film e le serie della major di Hollywood.

Le strategie di intervento illustrate, mostrano la ferma volontà di accrescere le proprie dimensioni e realizzare economie di scala investendo in nuovi dispositivi tecnologici capaci di arricchire l'esperienza di consumo e in contenuti originali di qualità multiplatforma¹²².

Considerazioni finali

¹²² Zambardino B., *Le nuove strategie di Sky e il fattore dimensionale*, I-com, Istituto per la competitività, 01.04.2016, disponibile all'indirizzo <http://www.i-com.it/2016/04/01/le-nuove-strategie-di-sky-e-il-fattore-dimensionale/>

Effettuando questo *excursus* nella storia e nell'evoluzione del Gruppo Sky sembrano trovare conferme le indicazioni che da più parti gli esperti di economia e comunicazione espongono per mantenere, se non incrementare, le posizioni di mercato delle cosiddette *media company*.

È risaputo che il mercato dei media è un terreno difficile nel quale si scontrano da un lato una ripresa economica lenta che, a sua volta, ha influito sulle scelte di consumo e di spesa degli utenti e, dall'altro, la sfida proveniente dalle nuove realtà più innovative e maggiormente in linea con i gusti e le esigenze dei consumatori "moderni".

Sviluppare modelli di business in grado di affrontare gli andamenti del mercato, allora, significa essenzialmente mettere in pratica due strategie: effettuare una sorta di "svecchiamento" del *core business* e realizzare fusioni, acquisizioni o partnership in grado di diversificare l'attività.

La condotta del Gruppo Sky, allora, sembra andare proprio in questa direzione con la continua ricerca di novità da presentare al cliente che non si accontenta più, come dieci anni fa, di vedere i film in prima visione dopo soli pochi mesi dall'uscita al cinema (gli albori della pay tv), ma vuole essere continuamente "intrattenuto" con spettacoli esclusivi, eventi sportivi in diretta, serie tv di successo mondiale.

La diversificazione dell'attività, però, deve tenere in debita considerazione anche le modalità di fruizione che, come più volte sottolineato, si sono moltiplicate con la diffusione di nuovi dispositivi multimediali: anche in questo campo il Gruppo Sky ha seguito le evoluzioni tecnologiche adeguando la propria offerta in modo da poter essere visibile attraverso qualsiasi sistema scelto dagli utenti.

Ma non solo, le strategie di accordi e acquisizioni con altre realtà operanti in mercati trasversali permettono al gruppo di poter andare alla "base" della creazione e distribuzione di contenuti di qualità: in questo senso, ad esempio, le collaborazioni internazionali per la realizzazione di serie televisive e l'ultima notizia di un interessamento di Sky alla distribuzione cinematografica in Italia che porterebbe ad una più facile acquisizione dei diritti, con accordi in fase di definizione con i maggior *leader* italiani nel settore¹²³.

¹²³ Autieri A., *Sky e le altre: senza esclusione di colpi*, in "Box office", n.7/2016, p. 3.

Che le strategie da implementare per rimanere protagonisti nel mercato siano, poi, strettamente collegate alla crescita dimensionale appare ormai un dato consolidato: la forza contrattuale, le economie di scala necessarie per arginare gli elevati costi e la possibilità di avvalersi di sinergie di gruppo sono caratteristiche tipiche delle aziende transnazionali che, per definizione, possono contare su una struttura di grandi dimensioni.

La fusione delle “varie” Sky in un unico Gruppo rappresenta l’esempio lampante di tali considerazioni: considerazioni che, poi, hanno portato anche i *competitors* europei a realizzare quegli accordi necessari ad accrescere la propria dimensione e, quindi, il loro peso nel mercato.

L’esempio di alleanza Mediaset-Vivendi ne è una riprova: l’azienda della famiglia Berlusconi aveva cercato attraverso gli investimenti di “battere la concorrenza” (in questo senso, ad esempio, l’acquisto dei diritti della Champions League) ma a distanza di mesi lo sforzo profuso non ha prodotto i risultati previsti in termini di ricavi (e di nuovi clienti) per cui è stata “obbligata” a considerare un accordo che, di fatto, ha consegnato un’area strategica, come Mediaset Premium, nelle mani di un’azienda francese.

Anche in questo caso, quindi, il fattore dimensionale ha rappresentato il perno su cui si sono concentrate le valutazioni di entrambi i *partner* dell’accordo: Mediaset si è resa conto che “piccolo non sarebbe stato bello”¹²⁴ e, soprattutto non sarebbe stato possibile nel lungo periodo; Vivendi, invece, si è mossa per poter realizzare una piattaforma europea che potesse unificare i mercati e, quindi, ampliare la platea di potenziali clienti.

La conclusione dell’analisi effettuata non può che essere positiva, i dati economici-finanziari forniti dal Gruppo Sky nell’ultimo semestre confermano, infatti, che le strategie attuate dal Gruppo si sono rivelate vincenti. I risultati raggiunti, però, devono essere considerati un punto di partenza dal quale consolidare e migliorare il posizionamento raggiunto, poichè la strada per il successo è sempre in costruzione.

¹²⁴ Biondi A., *Il gigante per sfidare Netflix e Sky*, in “Il Sole 24 Ore”, 09.04.2016, p. 27.

Bibliografia

Abbonati pay tv: Mediaset premium ha più clienti di BT, Sky al Top in Europa, 28.11.2015, articolo disponibile all'indirizzo <http://www.calciofinanza.it/2015/11/28/abbonati-pay-tv-mediaset-premium-ha-piu-utenti-di-bt-sky-al-top-in-europa>

Accordo tra Sky e Cbs. In Gran Bretagna, Irlanda, Germania, Austria e Italia visibili tutti i contenuti prodotti da Showtime, <http://www.primaonline.it>

Albano M., *Sky Online: cos'è e come funziona*, in "Softonic", 06.11.2014

AGV News, *Sky: crescono gli abbonati in Italia. Bene il fatturato del gruppo*, 04.02.2015

Autieri A., *Sky e le altre: senza esclusione di colpi*, in "Box office", n.7/2016

Balestreri G., *Sky Europe, la direzione di Sky Deutschland contro l'offerta di Bskyb*, in "la Repubblica", 17.09.2014

Balestreri G., Fontanarosa A., *L'Antitrust: "Sui diritti tv accordo lesivo della concorrenza"*, in "la Repubblica", 19 maggio 2015

Barca F. (a cura di), *Effetto Sky. L'impatto sulla filiera televisiva e il sistema economico in Italia*, Fondazione Rosselli, Rubettino 2012

Bellinazzo M., *Goal economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini & Castoldi 2015

Biondi A., *Il gigante per sfidare Netflix e Sky*, in "Il Sole 24 Ore", 09.04.2016

Bilancio Sky Italia 2015, i conti tornano in utile, in "Calcio&Finanza", 17 dicembre 2015

BSkyB compra Sky Italia: nasce la pay tv multinazionale europea, 25.7.2014, articolo disponibile all'indirizzo http://www.corriere.it/economia/14_luglio_25/bskyb-compra-sky-italia-nasce-pay-tv-multinazionale-europea-e396f28c-13c6-11e4-9950-e546b7448c47.shtml

Cantelmi T. (a cura di), *La Dieta Mediatica dei nostri figli*, Indagine effettuata da "MOIGE", 2013

Cella F., *Sky Online arriva sulla tv di casa con uno streaming box*, in "Corriere della Sera TV", 20 maggio 2015

Censis, *Ottavo Rapporto sulla comunicazione. I media tra crisi e metamorfosi*, Franco Angeli 2010

Cola M., Prario B., *Dotazione e uso dei media: la Svizzera italiana nel contesto elvetico*, Peter Lang 2009

Commissione europea, *Concentrazioni: la Commissione approva l'acquisizione di Sky Deutschland e Sky Italia da parte di BSkyB*, comunicato stampa, Bruxelles 11.09.2014

Cosa sappiamo di "The Young Pope", in "Il Post", 29.07.2015

Diritti Champions, alle pay tv svenarsi conviene? Analisti divisi dopo i conti di Sky, in "Calcio&Finanza", 22 ottobre 2015

Festa C., *Alleanza Mediaset-Vivendi. Nasce il nuovo polo tv europeo*, in "Il Sole 24 Ore", 09.04.2016

Financial Times, *Share price forecast*, <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Forecasts?s=SKY:LSE>

FTSE Company Report, *Sky-Share price analysis relative to sector and index performance*, 2016

Ghezzi F., Maggiolino M., *La cessione dei diritti audiovisivi del Campionato di calcio di Serie A, tra regolazione procompetitiva e tutela della concorrenza*, Bocconi University dicembre 2014

Griffith A., *Financial review*, Sky plc, Report 2015

Grigis M., *Sky Go, lo streaming per utenti Sky*, disponibile all'indirizzo <http://www.webnews.it/speciale/sky-go/>

Iaria M., *Diritti Tv Boom, tra Murdoch e Berlusconi ha vinto l'Uefa*, in "La Gazzetta dello Sport", 18 febbraio 2016

Iasevoli G., *Il marketing dei diritti televisivi: strategie di license stretching*, atti del Convegno "Marketing Trends in Europe" 21-22-23 gennaio 2010

Iovane G., *Sky Italia, 11 anni fa la nascita da Stream e Telepiù*, 30 novembre 2014

Knight F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus M. Kelley 1971

Licata P., *Nasce la "Grande Sky", perché Murdoch l'ha voluta e con chi competerà*, 26.07.2014, disponibile all'indirizzo <http://formiche.net/2014/07/26/nasce-la-grande-sky-perche-murdoch-lha-voluta-chi-competera>

Licata P., *Perché Sky Germania si rivolta contro Murdoch*, 22.09.2014, articolo disponibile all'indirizzo, <http://formiche.net/2014/09/22/sky-germania-murdoch-il-prezzo-offerto-bskyb-giusto/>

London Stock Exchange, *Company Profile for Sky plc ORD 50P*, 2016

Macchi I., *La TV in soggiorno ora si guarda dallo smartphone*, 11.04.2016

Market Beat, *Dividend History for Sky Plc (LON:SKY)*, disponibile all'indirizzo <http://www.marketbeat.com/stocks/LON/SKY/#>

Marrazzo F., *Effetto Netflix. Il nuovo paradigma televisivo*, EGEA 2016

Moody's, *Rating Action: Moody's places BSkyB's Baa1 ratings on review for downgrade following the announced European acquisitions*, Global Credit Research, 25 July 2014

Moody's, *Rating Action: Moody's affirms Sky's Baa2 ratings on conclusion of the Premier League tender process; stable out look*, Global Credit Research, 12 February 2015

Murdoch ad Arcore da Berlusconi, sul tavolo la fusione Sky Premium, in "Calcio&Finanza", 29 aprile 2015

Murdoch, super pay tv in Europa: l'inglese BSkyB compra Sky Italia e Germania, 25.07.2014, articolo disponibile all'indirizzo <http://www.ilfattoquotidiano.it/>

Napoli A., Tirino M., *Gomorra Remixed. Transmedia storytelling tra politiche di engagement mainstream e produttività fandom*, in "Series", n. 2/2015

Natale R., *Vivendi-Mediaset, ufficializzato l'accordo. Ecco come cambierà il mercato Ue della tv*, in "Key4biz", 08.04.2016

Natale R., *Sky-Hbo, la battaglia dello streaming si sposta sulle esclusive tv*, in "Key4Biz", 12 novembre 2015

Osservatorio News-italia 2015, *Informazione, social TV e serialità*, Osservatorio sulle Nuove Forme di Consumo di Informazione e sulle Trasformazioni dell'Ecosistema Mediale

Osservatorio nazionale delle imprese radiotelevisive private, *Studio economico del settore televisivo privato italiano*, Confindustria-Radio e Televisioni, 2014

Pine J., Gilmore J., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli 2013

Plunkett J., *Sky profits rise 16% after strong UK customer growth*, in "The Guardian", 4.02.2015

Pwc, *Entertainment & Media Outlook Italy 2015-2019*, settembre 2015

Rancillio G., *Ecco perché Murdoch ha creato Sky Europe (e cosa sta succedendo nel mercato televisivo)*, in “Avvenire.it”, 25.07.2014

Redazione economia, *S&P: «Italia fuori da recessione» Ripresa tiepida dopo più di 3 anni*, in “Corriere della sera”, 23.9.2015

Ricavi in crescita del 5,8% per Sky in Europa. In Italia pesa poco l'assenza della Champions: tra giugno e agosto persi 37mila abbonati contro i 48mila previsti, 21.10.2015, articolo disponibile all'indirizzo <http://www.primaonline.it/>

Ricerche e studi di Mediobanca, *Principali operatori televisivi 2009-2013*, Mediobanca 2014

Rossi S., *Sky e Sony Pictures Television annunciano il primo grande accordo paneuropeo sui film*, in “Digital-News”, 18 aprile 2016

Scaglioni M., Barra L., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Carocci 2013

Sky plc, *Report annuale*, 2015

Sky plc, *Risultati terzo trimestre 2015*

Sky plc, *First Half Results*, 2016

Sky Italia, *La nostra storia*, <http://skyitalia.sky.it/page/it/skycorporate/lanostrastoria>

Sky Italia: ricavi per 2,95 miliardi di euro. La raccolta adv a 212 milioni di euro, in “PubblicitàItalia”, 30 luglio 2015

Sky e Mediaset, le ipotesi di accordo. Spunta una cassaforte comune, “Corriere della sera”, 20 maggio 2015

Tv a pagamento: schizzano i prezzi di Mediaset. Sky si conferma la più cara ma con l'offerta più varia, 09.07.2015, <http://www.codici.org/le-rubriche/consumi/tv-a-pagamento-schizzano-i-prezzi-di-mediaset-sky-si-conferma-la-piu-cara-ma-con-l-offerta-piuvaria.html>

Tv UE. Sky sale in Sky Deutschland. Quote al 95,8%, 13.01.2015, articolo disponibile sul sito NewsLinet.It <http://www.newslinet.it/notizie/tv-ue-sky-sale-in-sky-deutschland-quote-al-958#>

Università degli studi di Urbino, *Osservatorio news Italia. Informazione e serialità*, 23 aprile 2015

Vendrame F., *TIM Sky, la TV di Sky su fibra ottica*, in “WebNews”, 16 aprile 2015

Vota R., *Così si rinnova la relazione con il cliente*, in “Executive”, n. 3/2014

Zambardino B., *Le nuove strategie di Sky e il fattore dimensionale*, I-com, Istituto per la competitività, 01.04.2016

Zappia: *“Sky Italia premiata per i suoi investimenti”*, in “Corr.Com”, 09.07.2013, <http://www.corrierecomunicazioni.it/>

Siti internet consultati

<https://corporate.sky.com/>

<http://www.skysports.com>

<http://markets.ft.com/>

<http://www.londonstockexchange.com>

<https://www.moody's.com/>

Abstract

La trasformazione della comunicazione mediale, l'interazione tra gli strumenti comunicativi, le innovazioni sociali e tecnologiche hanno permesso che l'uomo postmoderno sia sempre pronto a digitare, a twittare, a condividere contenuti ed informazioni, dando vita, così, ad un individuo costantemente connesso che sembra vivere in due realtà parallele: quella reale e quella virtuale.

All'interno di questo ecosistema connesso, il consumatore può accedere ad un numero di canali informativi e ad un volume di *news* non soggetto a limitazioni di territorio o di mezzo tecnico: l'offerta di notizie a disposizione del singolo consumatore non è più quantitativamente confrontabile con quella disponibile prima dell'era dell'iper-connettività; in questo contesto, allora, il Gruppo Sky ha saputo posizionarsi in linea con questa "rivoluzione mediale" conseguendo ampi margini di ricavo.

L'analisi condotta all'interno del primo capitolo dell'elaborato è stata necessaria al fine di delineare i trend evolutivi nei singoli Stati in cui l'emittente opera. A tal proposito sono emerse notevoli differenze soprattutto confrontando il mercato inglese con quello italiano.

Il mercato inglese e irlandese è stato quello che ha registrato un maggiore successo durante l'ultimo anno, grazie agli alti investimenti in contenuti e servizi connessi.

Attraverso il servizio offerto da NOW TV, infatti, si è assistito ad una crescita della clientela, 50% in più rispetto all'anno precedente, portando così la base clienti ad una cifra intorno ai 12 milioni. Oltre al nuovo comparto dell'*entertainment*, costituito prevalentemente da serie TV, anche nel settore cinematografico è stata stimata una crescita di circa il 10% nel 2015 del consumo globale di film, reso possibile grazie alla *partnership* con i maggiori *studios* di Hollywood: nell'*ondemand* i *downloads* hanno superato i 500 milioni grazie alla possibilità per il consumatore di scegliere da una lista di circa 1.000 film, i contenuti che più rispondono alle proprie esigenze. Parte del successo è dovuto, inoltre, alla capacità di investire in nuove tecnologie che ha permesso di sfruttare al massimo e di innovare l'esperienza per i clienti, al fine di rendere sempre più semplice e interattivo l'accesso ai contenuti offerti.

Dall'analisi effettuata è emerso un trend analogo in riferimento al mercato tedesco, all'interno del quale Sky ha registrato una forte crescita durante tutto il 2015, raggiungendo 467 milioni di nuovi abbonati, che si sommano ai poco meno di 4 milioni di consumatori della base clienti.

Anche la crescita di nuovi prodotti ha registrato un segno positivo, raggiungendo quasi un milione nel corso dell'anno, più del 50% rispetto all'anno precedente.

Sulla scia del successo avuto nel Regno Unito, nel mese di dicembre del 2015 Sky ha iniziato a collegare i primi clienti tedeschi ed austriaci ad internet: nei primi sei mesi, circa 250 mila *set-box*

sono stati installati, consentendo ai clienti di accedere ad un servizio di intrattenimento sempre più ricco.

In Italia, Sky ha dovuto far fronte alle problematiche economiche che hanno coinvolto il Paese e che hanno comportato una recessione dell'economia nel corso degli ultimi anni.

In comune con gli altri mercati, Sky Italia ha conseguito una significativa riduzione del tasso di abbandono nel corso dell'ultimo anno che in 12 mesi è stato circa del 9,6%, registrando una riduzione di circa quattro punti percentuali in due anni: come del resto è accaduto nel Regno Unito e in Germania, tale riduzione è dovuta ad un miglioramento dei servizi offerti con il conseguente sviluppo della soddisfazione dei clienti.

Il settore dell'*entertainment* si è focalizzato, per tutto il 2015, su di una programmazione di alta qualità e distintiva rispetto alla concorrenza italiana: la capacità di produrre serie globali, inoltre, ha portato ad una importante co-produzione tra Sky, HBO e Canal +.

Inoltre il Gruppo ha cercato di monetizzare anche gli investimenti effettuati in contenuti più generalisti attraverso l'espansione dell'offerta nel *free to air* italiano, sfruttando il DTT: nel 2015, infatti, è stato lanciato Sky news TG24 in chiaro, all'interno del palinsesto di Cielo, il canale generalista di proprietà di News Corp. ed edito da Sky.

L'analisi effettuata mostra come il Gruppo Sky abbia assunto una posizione di *leadership* anche in termini di innovazione, attraverso una serie di strategie adottate al fine di migliorare l'esperienza audiovisiva sfruttando il protocollo IP: lo sviluppo tecnologico che di fatto rappresenta gran parte del successo competitivo delle imprese, risulta essere un'incertezza poiché genera evoluzioni sempre più rapide da parte della concorrenza.

Su questa linea, il Gruppo cerca di essere sempre competitivo per evitare di deludere le aspettative e lasciare che i *competitors* possano erodere parte della propria quota di mercato.

Una maggiore concorrenza, infatti, può influire sulla capacità del gruppo di acquistare nuovi contenuti in quanto contribuisce a mantenere alti i prezzi per i diritti televisivi: la soluzione potrebbe essere quella di rincarare il prezzo dell'abbonamento ma questo potrebbe comportare un dissenso da parte dei consumatori, che "pesano" costi e benefici dell'offerta televisiva e valutano quale emittente risponde meglio alle proprie esigenze.

Come evidenziato in precedenza, la contrazione del tasso di abbandono al di sotto del 10% nel 2015 in ogni Paese in cui il Gruppo opera si deve proprio a tali investimenti: un miglioramento, sottolineano in Sky, «trainato dalla crescita delle connessioni per le quali si sono riscontrate soddisfazione e fedeltà dei clienti».

Proprio in relazione alla tecnologia si apre un'ulteriore problematica verso cui il Gruppo è esposto: infatti i servizi offerti sono ad alto contenuto tecnologico, basti pensare alle diverse

piattaforme di trasmissioni o i sistemi di gestione del clienti o ancora le piattaforme OTT e le reti di comunicazione.

È risultato opportuno, effettuare anche un'analisi su altri rischi, come quello di carattere finanziario: tale dato, infatti, può essere influenzato negativamente sia dalle oscillazioni dei tassi di cambio (euro-sterlina) sia dei tassi di interesse che creano una maggiore volatilità nei risultati del Gruppo.

Per evitare problemi di questo genere è necessario incorporare all'interno dell'azienda l'area finanziaria al fine di supportare la gestione, fornire la comunicazione finanziaria all'esterno e monitorare le performance dei diversi business. Per prevenire rischi di tale natura, le performance finanziarie sono fornite su base mensile all'alta direzione e al consiglio di amministrazione.

Dal momento in cui un'impresa opera in più Paesi contemporaneamente, deve affrontare, inoltre, il problema derivante dalle diverse regolamentazioni legislative: nel caso in esame il gruppo Sky è soggetto alla regolamentazione dei 5 Paesi in cui opera e più in generale alla legislazione dell'Unione europea e ai diversi regimi di licenza e per tali motivi è necessario attivare numerosi controlli e processi di conformità.

Nel secondo capitolo, l'analisi è stata incentrata sull'attività di Sky nel mercato italiano e si è provveduto ad effettuare un confronto con il suo principale competitor, Mediaset Premium: in questo contesto, è opportuno ricordare che una comparazione a livello di ascolti è possibile solo a partire dal 2011, anno in cui l'Auditel ha cominciato le rilevazioni anche dei canali Sky.

In merito, poi, alla suddivisione dei ricavi, Sky e Mediaset si confermano i principali operatori privati con 5,5 mld di euro di ricavi su 6,6 mld realizzati, con quote di mercato rispettivamente pari a 44,2% e 39,1% che nel loro insieme costituiscono l'83,3% dell'intero comparto privato: in questo contesto, Sky si posiziona al primo posto per quanto riguarda il totale degli introiti.

La strategia competitiva di Sky si basa anche sulla capacità di mobilitare una notevole quantità di risorse nelle aree ritenute strategiche: in particolare, nel periodo 2004-2011 la ripartizione della spesa per tipo di investimento ha visto predominare la voce "diritti sportivi" con il 44% del totale, seguita dalla voce "diritti canali terzi" per il 30%. A partire dal 2012, però, Sky ha deciso di investire fortemente anche nel settore delle serie Tv e della fiction perché, come si è rilevato, «l'attività di Sky si regge su un modello di business diverso da quello dei *broadcaster* generalisti: un modello non orientato alla massimizzazione degli ascolti o all'adempimento di una funzione pubblica, bensì alla fidelizzazione del proprio pubblico e a un costante consolidamento e rafforzamento della *brand identity*. Da qui la scelta del gruppo Sky di intraprendere la strada della produzione di fiction» con un investimento che nel 2012 ha raggiunto i 148,5 milioni di euro.

Già dal lancio della sua piattaforma, nel 2003, Sky ha mantenuto l'esclusiva sulla visione delle partite della serie A di calcio anche se ha dovuto subire la concorrenza via etere di Mediaset e La7 che proponevano le stesse gare a costi molto più convenienti; un modello «bicefalo» che, con alcune varianti, va avanti fino al 2010 favorendo un incremento di quasi il 30% dei ricavi tv che passano dai 570 della stagione 2004-05 ai 730 milioni di euro della stagione 2009-10.

Nel frattempo la Serie A torna all'alienazione centralizzata dei diritti. Alla base della riforma ci sono motivazioni economiche e di politica sportiva. A livello europeo, sia le istituzioni comunitarie, che i principali *competitors* della Lega italiana, Premier e Bundesliga, si schierano a favore della cessione collettiva dei diritti tv in grado di favorire una ripartizione più democratica ed equilibrata dei ricavi tra i club, cruciale per accrescere la competitività dei tornei e la loro attrattività.

La scelta di Sky di concentrare gran parte dei suoi investimenti nell'acquisto dei diritti relativi al settore sportivo si spiega, probabilmente, con la tendenza dell'utente italiano, ma in generale dell'utente europeo, a dare una notevole importanza alla visualizzazione degli avvenimenti sportivi, calcistici in particolare. Uno studio effettuato nel 2009, infatti, mostrava come nella scelta di sottoscrivere un abbonamento ad una pay Tv, la maggioranza degli intervistati si faceva guidare dalla possibilità di vedere partite di calcio e avvenimenti sportivi in esclusiva, seguita dall'opportunità di accedere a film in prima visione.

Ma è proprio l'incremento del valore dei diritti tv del calcio a minare alla radice la redditività delle piattaforme satellitari.

Se infatti i costi di gestione sono destinati ad aumentare, non è detto che gli abbonati e dunque i ricavi crescano alla stessa velocità. Proprio per questa ragione alcuni commentatori hanno ritenuto che una fusione Mediaset-Sky avrebbe potuto contribuire a calmierare i prezzi dei diritti tv facendo aumentare di conseguenza la redditività.

In realtà, un'alleanza per creare una nuova società in grado di affrontare le attuali sfide del mercato dei media è stata siglata: alla chiusura dei mercati di venerdì 8 aprile 2016, infatti, è stato ufficializzato l'accordo tra la società francese Vivendi e Mediaset per la nascita di quello che da molti commentatori è stato denominato come il "nuovo polo tv europeo", creato con lo scopo dichiarato di contrastare proprio Sky, nel settore della pay tv e Netflix, nel business dei contenuti.

I parametri finanziari del piano, fortemente voluto da Pier Silvio Berlusconi che ha preferito condurre le trattative con il colosso francese piuttosto che con quello dell'australiano Murdoch, prevedono che le due società si scambino il 3,5% del capitale: questa quota, però, per Vivendi vale 870 milioni di euro, mentre per Mediaset 150 milioni, per cui verrà ceduto anche il 100% del capitale di Mediaset Premium.

Tale accordo, tuttavia, si perfezionerà al termine di due passaggi intermedi: in primo luogo, Mediaset cederà a Vivendi azioni proprie per il 3,5% ottenendo in cambio azioni Vivendi pari allo 0,54% del capitale. Allo stesso tempo, Rti (la società che detiene l'89% di Premium) cederà il 100% di premium ottenendo azioni Vivendi pari al 2,96% del gruppo francese.

In secondo luogo, è prevista la cessione dell'11% di Premium detenuta dalla società spagnola Telefonica, in quanto Rti potrà esercitare un diritto di trascinarsi in modo da “convincere” gli spagnoli a cedere una quota che dovrebbe essere superiore ai 100 milioni di euro.

Dal punto di vista strategico, l'alleanza si prefigge di realizzare un piano industriale che si articolerebbe su tre livelli: contenuti, distribuzione degli stessi e pay tv.

Per quanto riguarda i contenuti, verrà creata una nuova *major* europea che dovrebbe creare contenuti, appunto, su scala internazionale (e qui verrebbe in rilievo la figura di Tarak Ben Ammar, imprenditore vicino sia alla famiglia Berlusconi che a Vincent Bolloré, il primo azionista di Vivendi, che nel campo cinematografico può vantare amicizie con George Lucas e Steven Spielberg e con *major* del calibro di Universal e Sony): i contenuti, poi, sarebbero distribuiti attraverso le reti tv dei due gruppi in Italia, Francia e Spagna.

Nell'area distribuzione, sarà lanciata la prima piattaforma pan europea di *streaming* di contenuti *on demand*, creata grazie al conferimento delle *properties on line* dei due gruppi che sarà impegnata anche nella distribuzione di produzioni originali.

Infine, l'accordo sulla pay tv prevede che Premium confluisca nel gruppo Vivendi che, in questo modo, vede arricchire il proprio *network* a sua volta già di dimensioni globali, considerata la sua presenza in Paesi come Francia, Polonia, Africa, America Centrale, Estremo Oriente: il numero degli abbonati, in questo modo, arriverà a più di 13 milioni (di cui 11 milioni circa quelli già raggiunti da Vivendi). In parallelo, poi, Mediaset continuerà nella sua attività di editore di canali e contenuti *on demand* per Premium, da rendere disponibili, poi, su tutte le piattaforme.

La creazione di questo nuovo *player* del mercato mediale europeo rappresenta, come è stato da più parti sottolineato, la risposta alle strategie effettuate sia da Netflix che da Sky, tanto da essere denominato “anti-Netflix” o “anti-sky”.

Si sono confermate, a questo punto, le considerazioni circa la necessità delle aziende multimediali di confluire in soggetti di dimensioni più “grandi” per poter rimanere protagonisti del mercato: ed infatti l'accordo Mediaset-Vivendi punta proprio ad affrontare e superare i problemi che entrambi le società stavano vivendo sul fronte sia degli abbonamenti che, in maniera collegata, dei ricavi.

In pratica, l'operazione permetterebbe di aspirare al mercato europeo, a rafforzarsi nella distribuzione e produzione di contenuti originali, ma anche a potenziare le offerte di servizi in

streaming per i quali sono fondamentali le altre attività di Vivendi che sta procedendo nell'acquisizione di società di produzione e stringendo accordi con gli operatori tlc per poter sfruttare la loro fibra per la distribuzione di contenuti.

Sempre considerando l'ottica dimensionale, nel Terzo capitolo, è stato opportuno effettuare un'analisi approfondita sul progetto "superpay" europea di Rupert Murdoch, che ha dato vita ad un unico grande Gruppo a fronte dell'acquisizione da parte di BSkyB di Sky Italia e Germania.

Il 2014, infatti, è stato l'anno che ha segnato la svolta per il grande colosso europeo Sky; dopo due mesi di trattative, BSkyB, controllata al 39% dal magnate australiano, si è unita con Sky Italia e Sky Deutschland determinando la nascita del primo colosso pay pan-europeo con entrate combinate di circa 11,2 miliardi di sterline: in particolare, BSkyB, ha rilevato il 100% di Sky Italia dal gruppo Fox, che ha acquisito per circa 3,1 miliardi di euro la totalità del capitale della rete italiana e per circa 3,7 miliardi di euro il 57,4% di Sky Deutschland .

La "superpiattaforma" pay ha numerose potenzialità, si pensi ad esempio ai soli 21 milioni di clienti nel 2014 e la possibilità di raggiungere circa 97 milioni di abitazioni, 66 milioni delle quali non hanno ancora nessun servizio analogo.

Nel dettaglio si tratta di un accordo interno al Gruppo, considerato che 21st Century Fox è integralmente controllata da Murdoch, il quale, come detto, controlla il 39% di BskyB, che, a sua volta, ha riconosciuto alla Fox circa 2,61 miliardi di euro *cash* per l'acquisizione di Sky Italia e in più una quota pari al 21% del National Geographic Channel, valutata circa 382 milioni di sterline, corrispondenti a 432 milioni di euro.

Ai sensi del regolamento UE sulle concentrazioni, la Commissione europea ha autorizzato il processo di acquisizione attuato da BSkyB: come si poteva leggere in un Comunicato stampa dell'11 settembre 2014, la Commissione affermava di aver concluso l'indagine e confermava che l'operazione «non desta preoccupazioni sotto il profilo della concorrenza dal momento che le attività delle tre imprese sono complementari dal punto di vista geografico».

Sicuramente l'operazione interna alla società ha consentito al Gruppo di diventare sempre più forte, consolidandosi maggiormente nei Paesi in cui opera e inoltre, secondo quanto accade nel panorama mediale mondiale, l'operazione ha liberato risorse finanziarie per tentare l'acquisto del gruppo Time Warner, di cui fanno parte i due colossi HBO e CNN: il fine è sempre quello di accrescere il proprio peso nel mercato cercando di possedere sempre più contenuti e migliorare il posizionamento rispetto alla concorrenza.

Del resto l'operazione ha consentito una più stretta collaborazione tra i diversi mercati serviti che hanno consentito al Gruppo di poter condividere risorse necessarie all'abbattimento dei costi

creando sinergie utili per affermarsi maggiormente in un contesto economico particolarmente in crisi come quello del settore *pay*.

Oltre i classici attori contro cui il gruppo Sky si è sempre misurato, oggi è necessario porre in essere strategie alternative per misurarsi con nuovi *player* quali Google, Amazon, Netflix i quali sfruttando il cambiamento degli ultimi decenni nelle esigenze dell'utente/fruitori di contenuti, hanno acquisito sempre più quota di mercato.

Il Gruppo, però, deve confrontarsi non solo con i principali *player* europei ma anche fronteggiare l'arrivo di *competitors* d'oltremare che propongono offerte competitive per acquisire quote di mercato in Europa.

Da un'inchiesta di Milano Finanza del 2015 riguardo al numero di abbonati *pay tv* risulta che il numero di clienti complessivi delle otto principali piattaforme a pagamento europee è pari a 45 milioni, e tra queste spicca il gruppo Sky.

La concorrenza con i nuovi attori del mercato, infatti, non si affronta solo aggiornando le piattaforme tecnologiche e introducendo la possibilità di usufruire dei servizi su più *device*, ma anche migliorando costantemente la qualità e la quantità dei contenuti offerti: una volta modernizzati i mezzi di fruizione, quindi, rimane la questione di "cosa" proporre al pubblico, per cui la politica di acquisizione dei diritti degli eventi, cosiddetti *premium* si conferma essenziale.

Non a caso, la tendenza è quella di trasformarsi in operatori di produzione e distribuzione di contenuti, una strategia che ha adottato anche Sky che ha scelto di contribuire alla produzione di alcune serie tv trasmesse, poi, dai suoi canali: un meccanismo che permette, da un lato di ridurre le spese per l'acquisto dei diritti, dall'altro di avere un ritorno maggiore dell'investimento effettuato grazie ai proventi per la distribuzione del prodotto stesso.

Rientra in tale strategia, inoltre, anche il recente accordo tra Sky e Sony Pictures Television grazie al quale gli utenti della media company europea potranno fruire, sia in diretta che on-demand, di tutte le produzioni Sony, anche quelle future, all'interno dei servizi Sky in abbonamento e in *pay-per-view* in tutti i suoi mercati, pochi mesi dopo la loro uscita nelle sale cinematografiche: l'esclusiva offrirà a Sky il vantaggio di poter offrire i film "del momento" circa un anno prima di qualsiasi altra emittente *pay*. L'accordo mira a rafforzare quella strategia che permette di creare un maggiore valore ai prodotti offerti e garantirsi quei diritti "tanto ambiti quanto costosi" per escludere dal mercato potenziali rivali.

Dall'analisi è risultato che la concorrenza spinge ad affrontare nuove sfide e a realizzare nuove sinergie ma l'importanza e il peso dell'acquisto dei diritti di trasmissione degli eventi rimane centrale e, in particolare, "resistere sul mercato" significa molto spesso accesso in esclusiva a contenuti *premium* che rimangono essenziali per realizzare un palinsesto distintivo e appetibile.

Il Gruppo, è stato molto attivo già dalla fine dell'anno trascorso nel siglare accordi con importanti case di produzione non solo europee: così, ad esempio, è stato per l'accordo di esclusiva

con la HBO di proprietà della società Time Warner Inc (del novembre 2015), grazie al quale fino al 2020 il gruppo Sky potrà trasmettere in esclusiva i contenuti del canale statunitense anche in Italia, Austria e Germania, attraverso Sky Atlantic e sulle piattaforme *on demand*, permettendo agli utenti non solo di vedere le serie più recenti e di successo (come *Il Trono di Spade*, *Boardwalk Empire*), ma anche quelle già concluse, potendo utilizzare, grazie agli accordi siglati, tutta la *library* dell'emittente statunitense.

Più di recente (gennaio 2016) è stato siglato un ulteriore accordo di licenza pluriennale con la CBS Corporation, che permette al Gruppo di assicurarsi i diritti dei programmi offerti dalla sua controllata Showtime, a sua volta *leader* statunitense nella produzione di serie di culto.

Secondo quanto affermato dal Sole 24 Ore, per Sky l'accordo con CBS per Showtime mette in chiaro la strategia paneuropea di un gruppo che sta progettando la sua espansione nei mercati europei sfruttando le possibilità fornite oggi dalla varietà di piattaforme, di cui sarebbero prova gli accordi con la compagnia telefonica O2 per lanciare nel 2016 un servizio mobile, guardando ai rivali britannici BT e Virgin Media, ma soprattutto agli OTT e a player come Netflix.

I dati mostrati nel report 2016, allora, sembrano confermare il giudizio positivo sull'operazione di fusione tra le aziende Sky in Europa: come sottolineato anche dall'amministratore delegato di Sky Italia, Zappia, l'aggregazione ha permesso di accelerare il processo degli investimenti sia in produzioni originali sia in innovazione e tecnologia e si prevedono ulteriori investimenti nei prossimi anni in grado di stimolare tutta la filiera delle piccole e medie aziende collegate.

Nell'ambito delle valutazioni relative all'evoluzione del Gruppo in seguito all'accorpamento delle tre aree geografiche di business, appare interessante considerare anche l'andamento del valore delle azioni e del dividendo corrisposto.

Secondo quanto evidenziato nel *report* relativo ai risultati registrati nella prima metà dell'anno finanziario (ultimi 6 mesi del 2015) continua la crescita del rendimento per azione che in cinque anni è aumentato del 44% passando da 8.7 pence nel 2011, ad una previsione di circa 12.6 pence nel 2016.

Come è noto, la corresponsione del dividendo mostra che la società continua a produrre un utile e rappresenta anche una chiara indicazione per gli azionisti della solidità dell'azienda: è interessante ricordare, tra l'altro, che il rapporto tra il dividendo pagato per ogni singola azione e l'ultimo prezzo di mercato dell'azione stessa, il *dividend yield*, viene considerato un dato utile alle scelte da parte degli *shareholders* di continuare o meno a "tenere" le azioni.

Negli ultimi quattro anni il *dividend yield* relativo alle azioni Sky ha avuto un andamento oscillante, ma si è comunque mantenuto quasi sempre al di sopra della media del settore: il valore è sceso nel periodo successivo all'operazione di acquisizione di Sky Italia e Sky Deutschland, ma,

probabilmente in seguito ai buoni risultati finanziari ottenuti successivamente dal Gruppo, esso è ritornato su valori medi rispetto al settore.

Considerare l'andamento del dividendo, però, significa anche analizzare nello specifico l'andamento delle azioni: il Gruppo è quotato al FTSE del *London Stock Exchange* e registra, negli ultimi cinque anni, una tendenza sicuramente positiva, anche se possono essere evidenziati spostamenti in positivo o in negativo nel breve periodo. Come si nota, la crescita maggiore si è registrata proprio nel periodo successivo all'annuncio dell'acquisizione di Sky Italia e Sky Deutschland, avvenuto il 25 luglio 2014: se si restringe il *range* temporale a tre anni, inoltre, si evince in maniera più evidente l'incremento nel valore delle azioni e viene confermato che dalla pubblicazione dei primi risultati finanziari successivi all'operazione di fusione, il valore delle azioni ha raggiunto i suoi massimi.

Effettivamente, le stime realizzate dalle agenzie di *rating*, nonostante quella che sembra una situazione positiva dal punto di vista dei risultati finanziari ottenuti, non pongono il titolo Sky tra quelli "consigliati", mostrando una certa prudenza nel considerare le future *performance* del Gruppo: in generale, infatti, il titolo ha sempre avuto una valutazione "media" (BBB o Baa), con indicazione di "mantenere" il titolo (*Hold*), indice di un'azienda esposta a quelle circostanze avverse tipiche del mercato in cui opera (assegnazione delle gare per i diritti televisivi, capacità di concludere accordi con le case di produzione, variazioni nelle norme regolatrici, rischi dovuti ai tassi di cambio, ecc).

È risaputo che il mercato dei media è un terreno difficile nel quale si scontrano da un lato una ripresa economica lenta che, a sua volta, ha influito sulle scelte di consumo e di spesa degli utenti e, dall'altro, la sfida proveniente dalle nuove realtà più innovative e maggiormente in linea con i gusti e le esigenze dei consumatori "moderni".

Sviluppare modelli di business in grado di affrontare gli andamenti del mercato, allora, significa essenzialmente mettere in pratica due strategie: effettuare una sorta di "svecchiamento" del *core business* e realizzare fusioni, acquisizioni o partnership in grado di diversificare l'attività.

La condotta del Gruppo Sky, allora, sembra andare proprio in questa direzione con la continua ricerca di novità da presentare al cliente che non si accontenta più, come dieci anni fa, di vedere i film in prima visione dopo soli pochi mesi dall'uscita al cinema (gli albori della pay tv), ma vuole essere continuamente "intrattenuto" con spettacoli esclusivi, eventi sportivi in diretta, serie tv di successo mondiale.

La diversificazione dell'attività, però, deve tenere in debita considerazione anche le modalità di fruizione che, come più volte sottolineato, si sono moltiplicate con la diffusione di nuovi dispositivi multimediali: anche in questo campo il Gruppo Sky ha seguito le evoluzioni tecnologiche adeguando la propria offerta in modo da poter essere visibile attraverso qualsiasi sistema scelto dagli utenti.

Ma non solo, le strategie di accordi e acquisizioni con altre realtà operanti in mercati trasversali permettono al gruppo di poter andare alla “base” della creazione e distribuzione di contenuti di qualità: in questo senso, ad esempio, le collaborazioni internazionali per la realizzazione di serie televisive e l’ultima notizia di un interessamento di Sky alla distribuzione cinematografica in Italia che porterebbe ad una più facile acquisizione dei diritti, con accordi in fase di definizione con i maggior *leader* italiani nel settore.

Che le strategie da implementare per rimanere protagonisti nel mercato siano, poi, strettamente collegate alla crescita dimensionale appare ormai un dato consolidato: la forza contrattuale, le economie di scala necessarie per arginare gli elevati costi e la possibilità di avvalersi di sinergie di gruppo sono caratteristiche tipiche delle aziende transnazionali che, per definizione, possono contare su una struttura di grandi dimensioni. La fusione delle “varie” Sky in un unico Gruppo rappresenta l’esempio lampante di tali considerazioni: considerazioni che, poi, hanno portato anche i *competitors* europei a realizzare quegli accordi necessari ad accrescere la propria dimensione e, quindi, il loro peso nel mercato.

L’esempio di alleanza Mediaset-Vivendi ne è una riprova: l’azienda della famiglia Berlusconi aveva cercato attraverso gli investimenti di “battere la concorrenza” (in questo senso, ad esempio, l’acquisto dei diritti della Champions League) ma a distanza di mesi lo sforzo profuso non ha prodotto i risultati previsti in termini di ricavi (e di nuovi clienti) per cui è stata “obbligata” a considerare un accordo che, di fatto, ha consegnato un’area strategica, come Mediaset Premium, nelle mani di un’azienda francese.

Anche in questo caso, quindi, il fattore dimensionale ha rappresentato il perno su cui si sono concentrate le valutazioni di entrambi i *partner* dell’accordo: Mediaset si è resa conto che “piccolo non sarebbe stato bello” e, soprattutto non sarebbe stato possibile nel lungo periodo; Vivendi, invece, si è mossa per poter realizzare una piattaforma europea che potesse unificare i mercati e, quindi, ampliare la platea di potenziali clienti. La conclusione dell’analisi effettuata non può che essere positiva, i dati economici-finanziari forniti dal Gruppo Sky nell’ultimo semestre confermano, infatti, che le strategie attuate dal Gruppo si sono rivelate vincenti.