



## **IL CONTRIBUTO DI SKY ITALIA ALLA SOCIETÀ E ALL'ECONOMIA NAZIONALE**

Progetto di Ricerca commissionato da Sky

Carlo Altomonte  
Arianna Brioschi  
Carlo Alberto Carnevale Maffè  
Guia Beatrice Pirotti  
Stefano Riela

SDA Bocconi School of Management

Indice

<b>1</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>IL CONTRIBUTO ECONOMICO DI SKY ALL'ECONOMIA NAZIONALE</b> .....	<b>5</b>
2.1	L'IMPATTO SULL'OUTPUT NAZIONALE .....	5
2.2	L'IMPATTO SUL PIL .....	8
2.3	L'IMPATTO SU INVESTIMENTI FISSI LORDI, RISORSE FISCALI E OCCUPAZIONE.....	11
<b>3</b>	<b>IL CONTRIBUTO DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA DI SKY ALL'ECONOMIA NAZIONALE</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>IL CONTRIBUTO SOCIO-CULTURALE DI SKY ALL'ECONOMIA NAZIONALE</b> .....	<b>23</b>
4.1	SKY E LA CREAZIONE DI VALORE.....	24
4.2	LA METODOLOGIA.....	25
4.3	GLI HOT TOPIC DI SKY PER GLI UTENTI .....	26
4.4	SPORT .....	26
4.5	NEWS .....	32
4.6	SERIE .....	35
4.6.1	<i>Le serie di Sky e i nuovi linguaggi della narrazione</i> .....	37
4.6.2	<i>Le serie di Sky e gli effetti sul turismo</i> .....	39
4.7	CONTENUTI UNSCRIPTED .....	42
4.7.1	<i>I contenuti unscripted di Sky e le novità di linguaggio</i> .....	43
4.7.2	<i>I contenuti unscripted di Sky e gli effetti social e sociali</i> .....	44
4.8	ARTE.....	47
4.8.1	<i>Sky Arte e la capacità di innovazione</i> .....	48
4.8.2	<i>Sky Arte e l'effetto in Italia e all'estero</i> .....	50
4.9	FORCE FOR GOOD.....	52
4.9.1	<i>Il Force for Good di Sky e i suoi ambiti d'azione</i> .....	53
4.9.2	<i>Il Force for Good di Sky e i suoi effetti su ambiente, luoghi e persone</i> .....	54
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI DI POLICY</b> .....	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>APPENDICE E METODOLOGIA</b> .....	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>57</b>

## 1 Executive Summary

Lo studio si pone l'obiettivo di individuare una serie di dimensioni chiave di impatto - sia dirette che indirette - che le attività di Sky Italia (Gruppo Comcast) hanno generato e continuano a generare sul territorio italiano, dal 2003 a oggi. L'analisi viene sviluppata utilizzando sia dati secondari sia dati primari, rilevati attraverso le fonti messe a disposizione da Sky Italia (di seguito anche semplicemente "Sky"), e si focalizza in particolare su tre punti:

1. **Sky come attore economico:** il contributo economico di Sky su PIL, occupazione e risorse fiscali; impatti economici diretti, indiretti e indotti (output, valore aggiunto/contributo al PIL, persone impiegate, salari, contributo fiscale, ecc.) derivanti dalle attività svolte da Sky.
2. **Sky come attore di innovazione:** il contributo competitivo di Sky al mercato nazionale dei servizi televisivi e di connettività digitale; gli investimenti e le offerte di servizi che hanno avuto impatto sui meccanismi concorrenziali di settore, sostenendo l'evoluzione dell'intero comparto sportivo nazionale e quello della produzione di contenuti televisivi e cinematografici e facendo evolvere la domanda di servizi tecnologici avanzati tra le famiglie italiane.
3. **Sky come attore culturale:** il contributo socio-culturale di Sky a economia e società italiane, sia in termini di nuovi linguaggi, formati e approcci editoriali, sia nelle modalità innovative dell'interazione tra contenuti televisivi e nuove tecnologie digitali, con importanti effetti di esternalità positive in termini di modelli di consumo culturale.

Dai risultati dell'analisi possono infine essere derivate alcune **linee guida di "policy recommendation"** per i decision maker istituzionali e di settore, quali ad esempio la necessità di rivedere le classificazioni settoriali per comprendere meglio la nuova configurazione del settore dopo la rivoluzione dell'interattività digitale, il miglioramento del coordinamento delle politiche di promozione culturale, turistica e sportiva allo scopo di valorizzare il patrimonio nazionale di «intangibles», e l'opportunità di promuovere una cultura di protezione e accesso ai dati personali maggiormente rispettosa dei principi europei, per controbilanciare i rischi di concentrazione in capo agli OTT globali.

### Impatto economico

- Nell'arco di 20 anni, l'output nazionale totale cumulato generato da Sky è stimato in circa **125 miliardi di euro**. Il «moltiplicatore» del fatturato di Sky sull'output nazionale è di **oltre 2,6 volte**: ogni 1.000 euro di ricavi di Sky generano infatti circa 2.604 euro di output totale (diretto, indiretto e indotto) in Italia.
- La stima del **contributo cumulato al PIL italiano** (diretto, indiretto e indotto) di Sky in 20 anni di attività è di poco inferiore a **50 miliardi di euro**, con una media di **2,7 miliardi/anno negli ultimi 8 anni**.
- Il **contributo fiscale alle casse dello Stato** (diretto, indiretto e indotto) nell'arco di 20 anni è stato di oltre **20,5 miliardi**, con una media di circa **1,2 miliardi/anno** negli ultimi 8 anni.
- L'**impatto occupazionale** (diretto, indiretto e indotto) generato dall'attività di Sky in Italia è stimato in **oltre 30.000 persone impiegate in media all'anno** negli ultimi 4 anni. Il perimetro di persone occupate si è espanso nel corso degli anni di **oltre 12.000 posti di lavoro** rispetto ai 18.000 impiegati totali del periodo iniziale.

### Impatto su innovazione e cultura

- Sky ha introdotto nel mercato italiano del settore media & technology un modello industriale distintivo basato sull'**integrazione sempre più estesa della catena del valore**, favorendo **una sintesi tecnologica originale tra dati digitali, reti trasmissive, device interattivi e soluzioni hardware e software** che consentono l'aggregazione e l'interazione avanzata con un'offerta di contenuti più ampia e segmentata.

- L'adozione di un innovativo modello di integrazione tecnologica e organizzativa da parte di Sky ha stimolato la **crescita di investimenti e di nuove professionalità sul lato dell'offerta e l'adozione di tecnologie avanzate di connettività e di interfaccia-utente da parte della domanda**, contribuendo in tal modo allo sviluppo della produttività multi-fattoriale nazionale.
- Inoltre, l'utilizzo di tecnologie avanzate ha arricchito il racconto di Sky nello sport, nell'intrattenimento, nell'informazione e facilitato la fruizione dei contenuti da parte dell'utente. Questo ha contribuito all'adozione di tecnologie come l'HD, il PVR, l'on demand, l'uso in mobilità, il controllo vocale. L'aggregazione di contenuti propri e dei principali servizi OTT ha ulteriormente semplificato l'interazione con il mezzo televisivo.
- **Solo negli ultimi 10 anni gli investimenti complessivi in diritti, contenuti e produzioni originali ammontano a 15,2 miliardi.** Nel solo mercato italiano superano **11,6 miliardi, pari al 75% degli investimenti complessivi.**
- Sempre negli ultimi 10 anni gli investimenti nel solo mercato italiano per la **produzione di canali a brand Sky** ammontano complessivamente a **oltre 2,1 mld di euro** (esclusi gli acquisti di diritti di contenuti esteri) passando da **160 milioni investiti nel 2013** a **oltre 280 milioni nel 2022**. L'incremento complessivo **negli ultimi 3 anni è del 30%**.

L'approccio editoriale di Sky ha contribuito significativamente allo sviluppo socio-culturale italiano, con **nuovi linguaggi, formati e approcci editoriali.**

- **Sport.** Sky ha dato un contributo determinante allo sviluppo dell'intero settore in Italia, con investimenti significativi nell'arco degli anni sia **in diritti, di cui oltre 10 miliardi solo per la Serie A**, sia in **tecnologie e formati** editoriali. Sky Sport ha così contribuito a diffondere la cultura sportiva ben oltre il tradizionale perimetro calcistico e a dare visibilità a un ampio numero di discipline sportive che non erano precedentemente accessibili al pubblico televisivo e che hanno così ottenuto pari dignità degli sport cosiddetti maggiori, beneficiandone in termini di attrazione di appassionati e sponsor.
- **News.** Sky ha rappresentato fin dall'inizio una novità radicale nell'offerta informativa televisiva, posizionandosi come **polo editoriale indipendente** in un panorama fortemente influenzato dalle forze politiche. L'innovazione introdotta da Sky TG24 ha toccato tutti i processi editoriali. L'utilizzo di **stili comunicativi originali e tecnologie avanzate**, sia in studio - con uso di grafiche e sfondi immersivi - sia sul campo - dando una nuova centralità al ruolo dell'inviato e del corrispondente - ha arricchito la sintassi giornalistica, anticipando **l'integrazione tra fruizione lineare televisiva e piattaforme digitali.**
- **Intrattenimento.** Sky ha portato da subito un grande **ampliamento dell'offerta internazionale di contenuti per il pubblico italiano**, per poi interpretare sempre di più il ruolo di **produttore originale di contenuti nazionali**, dando visibilità internazionale a questi contenuti e favorendo la **nascita di una intera filiera industriale della produzione televisiva**, specie sulle serie e su format, talent e reality.
- **Arte.** le produzioni originali Sky hanno costituito un benchmark sia per lo stile sia per la tecnologia: l'arte su Sky diventa sperimentazione di storytelling, anche in forma di talent show, laboratorio di innovazione, con **investimenti in costante crescita**, fino a raggiungere **i 7 milioni di euro nel 2022.**
- **Cinema.** Sky ha rappresentato un modello di offerta innovativa per il pubblico italiano, sia nella **profondità e ampiezza della library**, sia nella molteplicità delle **possibilità di fruizione**. Gli investimenti in produzioni italiane sono costanti. Negli ultimi dieci anni, Sky ha sostenuto il comparto del cinema italiano con **investimenti complessivi superiori al miliardo di euro**, ed una media, nell'ultimo quinquennio, di **108 milioni di euro l'anno.**



## 2 Il contributo economico di Sky all'economia nazionale

Per stimare l'impatto di Sky sull'economia nazionale utilizziamo l'analisi input-output (o analisi delle interdipendenze settoriali)<sup>1</sup>. Con le cosiddette tavole input-output è possibile ricostruire la catena del valore utilizzata per realizzare i servizi venduti da Sky.

Partendo dall'impatto diretto sull'output generato dai ricavi di Sky è possibile determinare: i) l'impatto indiretto che riguarda la produzione attivata dalle imprese direttamente coinvolte della catena del valore di Sky; ii) l'impatto indotto grazie alla spesa aggiuntiva stimolata dal fatto che i lavoratori di Sky, dei fornitori beneficiari dell'impatto diretto e indiretto, acquistano più beni e servizi per il consumo personale.

### 2.1 L'impatto sull'output nazionale

Secondo la classificazione dei prodotti e servizi utilizzata da Istat a partire dal 2010 (la CPA 2008), Sky genera ricavi principalmente per prestazione di servizi nel raggruppamento "Servizi di produzione di pellicole cinematografiche, di video e di programmi televisivi; edizione di registrazioni sonore e edizioni musicali; servizi di programmazione e di emissione radiofonica e televisiva" (R59\_60) e, dal 2020, anche nel raggruppamento "servizi di telecomunicazione" (R61).

Per stimare l'impatto economico di Sky abbiamo calcolato i moltiplicatori relativi a questi due raggruppamenti utilizzando le tavole input-output pubblicate da Istat, in particolare la tavola simmetrica totale prodotto per prodotto (63 raggruppamenti di prodotti) ai prezzi base a prezzi correnti.

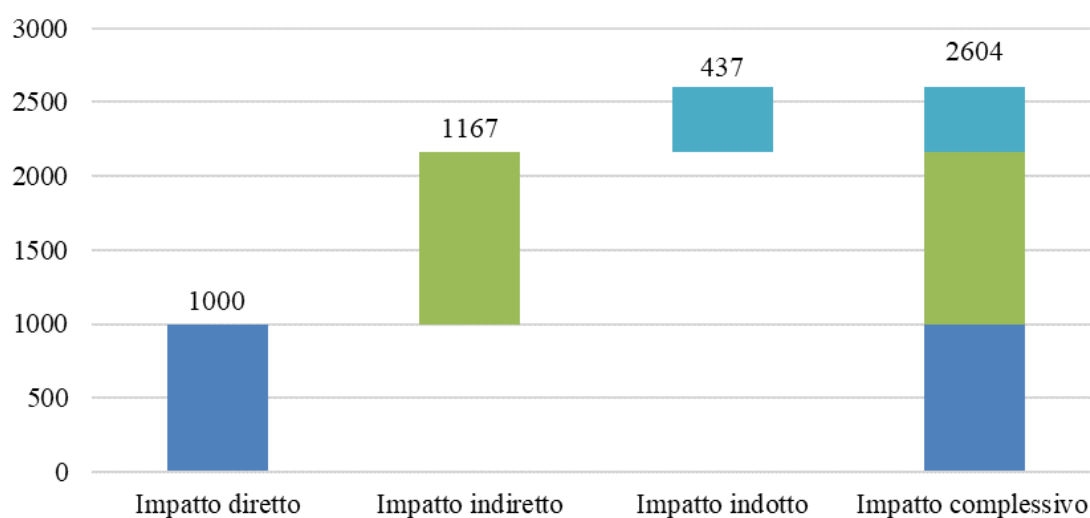
Secondo la tavola relativa al 2019 (ultima disponibile alla data di pubblicazione di questo documento), 1.000 euro di ricavi relativi a servizi appartenenti al raggruppamento R59\_60 hanno 1167 euro di impatto indiretto e 437 euro di impatto indotto<sup>2</sup> per un impatto complessivo sull'output di 2.604 euro (Figura 1).

---

<sup>1</sup> L'analisi Input - Output è legata al nome dell'economista Wassily Leontief che ne presentò una prima versione nel 1936 riprendendo quanto introdotto da Francois Quesnay nel Tableau économique (1758).

<sup>2</sup> Per il moltiplicatore dell'impatto indiretto è stata realizzata una matrice di Leontief type I mentre per il moltiplicare dell'impatto indotto è stata realizzata una matrice di Leontief type II.

**Figura 1 – L’impatto in termini di output di 1.000 euro di ricavi relativi del raggruppamento R59\_90 (euro)**



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat

Sempre utilizzando la tavola Istat relativa al 2019, è possibile analizzare l’impatto complessivo dei ricavi relativi, per esempio, ai servizi appartenenti al raggruppamento R59\_60 (Tabella 1) nei diversi settori. Nel nostro esempio, 1.000 di spesa in questo raggruppamento attivano: 155 euro di servizi appartenenti allo stesso raggruppamento R59\_90, 116 euro di servizi immobiliari, 111 euro di servizi di locazione e leasing e così via.

**Tabella 1 - I moltiplicatori di output relativi del raggruppamento R59\_90**

Servizi di produzione di pellicole cinematografiche, di video e di programmi televisivi; edizione di registrazioni sonore e edizioni musicali; servizi di programmazione e di emissione radiofonica e televisiva	1,155
Servizi immobiliari	0,116
Servizi di locazione e leasing	0,111
Servizi sportivi e di intrattenimento e divertimento	0,103
Servizi creativi, artistici e d’intrattenimento; servizi di biblioteche, archivi, musei ed altri servizi culturali; servizi riguardanti il gioco d’azzardo	0,094
Servizi legali e contabilità; servizi di sedi sociali; servizi di consulenza in materia amministrativo-gestionale	0,068
Servizi di vendita all’ingrosso, escluso quello di autoveicoli e di motocicli	0,051
Servizi di alloggio e di ristorazione	0,051
Servizi di pubblicità e studi di mercato	0,047
Servizi di telecomunicazione	0,041

Servizi investigativi e di vigilanza; servizi di manutenzione degli edifici e del paesaggio; servizi amministrativi e di sostegno per le funzioni d'ufficio ed altri servizi di sostegno alle imprese	0,041
Programmazione informatica, consulenze e servizi connessi; servizi d'informazione	0,039
Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,038
Prodotti alimentari, bevande e prodotti a base di tabacco	0,038
Servizi di trasporto terrestre e di trasporto mediante condotte	0,036
Servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	0,033
Altro	0,542
<b>Totale</b>	<b>2,604</b>

*Fonte: elaborazione degli autori su dati della tavola Istat SIM\_TOT\_63PxP*

Per stimare l'impatto complessivo sull'output del sistema economico nazionale sono stati utilizzati i ricavi per prestazione di servizi riportati nei bilanci di Sky (fino al 2020, costituiti per il 96% circa da ricavi da contenuti audiovisivi; nel 2022, circa il 4% dei ricavi era costituito da servizi per connettività e voce) e le tavole input-output di Istat relative all'anno corrispondente con due principali eccezioni. Per gli anni a partire dal 2019, sono state utilizzate le tavole di Istat relative al 2019 in quanto le si tratta di quelle più recenti alla pubblicazione della presente ricerca<sup>3</sup>. Per gli anni precedenti al 2010, sono state utilizzate le tavole di Istat relative al 2010 in quanto prima di quest'anno le tavole di Istat sono compilate secondo una diversa classificazione CPA meno rappresentativa della tipologia di servizi venduti da Sky. Tale scelta metodologica non altera significativamente la qualità delle stime in quanto le interdipendenze settoriali sono stabili nel breve periodo.

La Figura 2 e la Tabella 2 mostrano che nel periodo 2019-2022 i ricavi annui medi di Sky per prestazione di servizi (impatto diretto), grazie all'effetto indiretto e indotto, hanno prodotto un output complessivo nazionale annuo di 6.736,2 milioni di euro.

<sup>3</sup> Le tavole relative al 2019 pubblicate da Istat il 16 dicembre 2022 sono disponibili in questa pagina <https://www.istat.it/it/archivio/278901>

**Figura 2 - Ricavi di Sky Italia e impatto sull'output nazionale (dati medi annui in milioni di euro)**

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

**Tabella 2 – Ricavi di Sky Italia e output nazionale (dati medi annui in milioni di euro)**

	2003-06	2007-10	2011-14	2015-18	2019-22
Ricavi per prestazione di servizi (a)	1.676,7	2.713,9	2.780,9	2.798,0	2.592,5
Impatto indiretto e indotto	2.337,9	3.784,1	4.101,2	4.291,8	4.143,7
Impatto complessivo sull'output nazionale (b)	4.014,7	6.498,1	6.882,0	7.089,8	6.736,2
Moltiplicatore dell'output (b/a)	2,394	2,394	2,475	2,534	2,598

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

## 2.2 L'impatto sul PIL

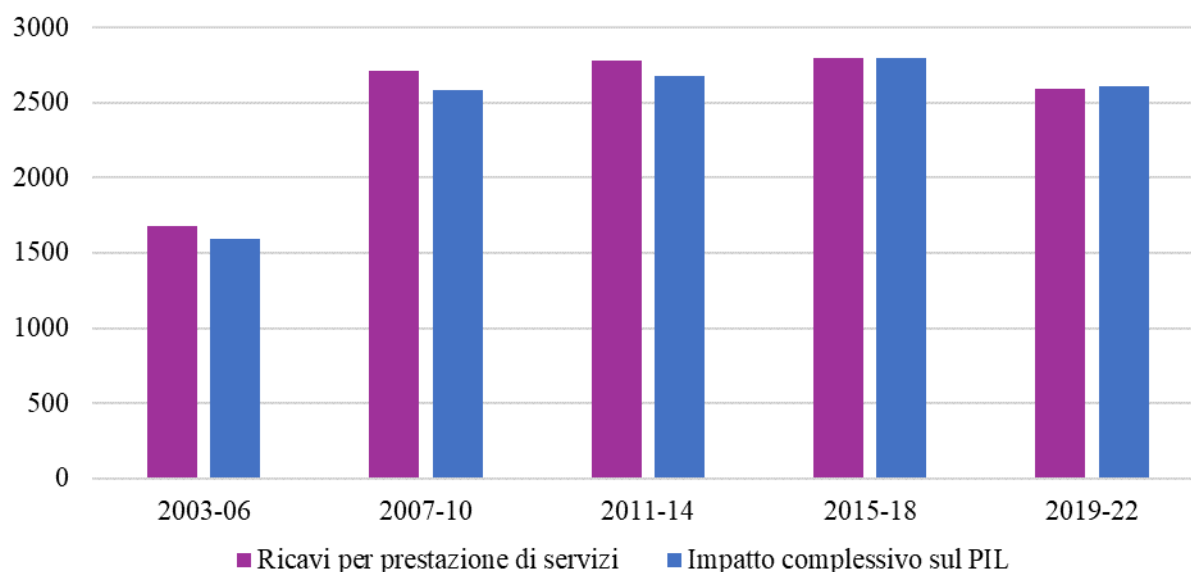
Per stimare l'impatto sul PIL (Prodotto Interno Lordo) italiano è necessario considerare il valore aggiunto della produzione, ovvero la differenza tra output (e quindi i ricavi per prestazione di servizi di Sky) e il costo dei beni e dei servizi (input) acquistati all'esterno (nazionali e importati) e impiegati per realizzare quella produzione. Partendo dai moltiplicatori di output è stato considerato il valore aggiunto specifico dei 63 raggruppamenti di prodotto fornito da Istat.

Per esempio, secondo la tavola Istat relativa al 2019, il valore aggiunto nei raggruppamenti R59\_60 e R61 sono rispettivamente 31,7% e 42,9% dell'output.

La Figura 3 e la Tabella 3 mostrano che nel periodo 2019-2022 i ricavi annui medi di Sky per prestazione di servizi, grazie all'effetto indiretto e indotto, hanno prodotto un valore aggiunto che ha contribuito al PIL annuale per 2.608,1 milioni di euro.

La stima del contributo cumulato al PIL italiano (diretto, indiretto e indotto) di Sky in 20 anni di attività è di poco inferiore a 50 miliardi di euro, con una media di 2,7 miliardi/anno negli ultimi 8 anni.

**Figura 3 – Ricavi di Sky Italia e il loro impatto sul PIL italiano (dati medi annui in milioni di euro)**



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

**Tabella 3 – Ricavi di Sky Italia e il loro impatto sul PIL italiano (dati medi annui in milioni di euro)**

	2003-06	2007-10	2011-14	2015-18	2019-22
Ricavi per prestazione di servizi (a)	1.676,7	2.713,9	2.780,9	2.798,0	2.592,5
Impatto complessivo sul PIL (c)	1.598,1	2.586,7	2.682,5	2.794,2	2.608,1
PIL per euro di ricavi (c/a)	0,953	0,953	0,965	0,999	1,006

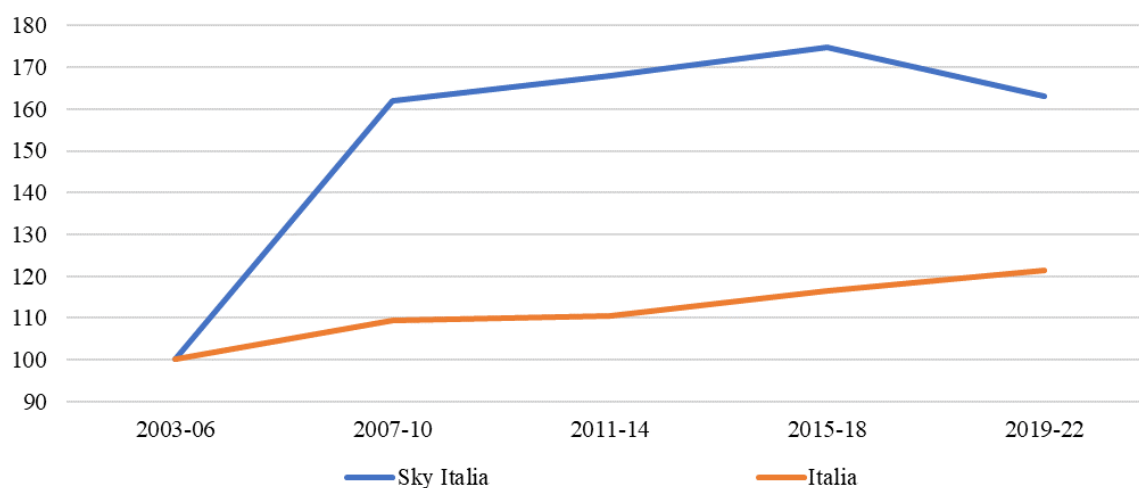
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

Nella Tabella 4 si confrontano i dati dell'impatto complessivo sul PIL dei ricavi per prestazione di servizi di Sky e quelli del PIL in Italia e nella Figura 4 si evince come l'andamento dell'impatto di Sky nei periodi considerati sia stato superiore rispetto all'andamento del PIL del paese.

**Tabella 4 - Impatto complessivo dei ricavi per prestazione di servizi di Sky Italia sul PIL e PIL italiano (euro)**

	2003-06	2007-10	2011-14	2015-18	2019-22
Sky Italia (milioni)	1.598,1	2.586,7	2.682,5	2.794,2	2.608,1
Italia (miliardi)	1.473,3	1.610,3	1.628,3	1.714,8	1.788,6

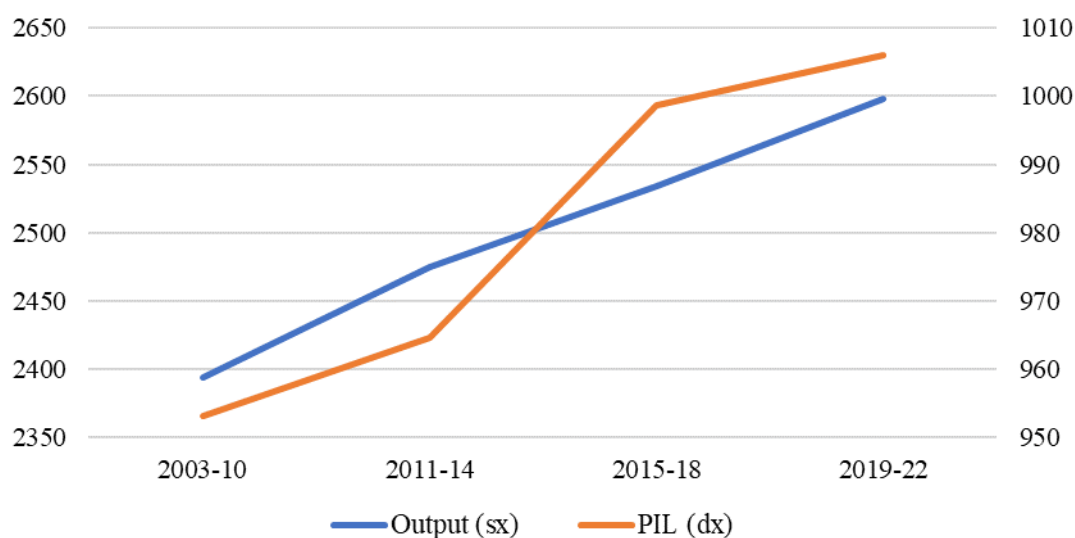
Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

**Figura 4 – Impatto complessivo dei ricavi per prestazione di servizi di Sky Italia sul PIL e PIL italiano (2003-2006 = 100)**

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

Nel corso degli anni è aumentata la capacità di Sky di contribuire, con i suoi ricavi, all'output totale e al PIL. In particolare, il moltiplicatore dell'output (ovvero quanto output si è creato a livello nazionale per euro di ricavi di Sky) è passato da 2,394 del periodo 2003-2010 a 2,598 del periodo 2019-2022, mentre il contributo al PIL per euro di ricavi è passato da 0,953 del periodo 2003-2010 a 1,006 del periodo 2019-2022 (Tabella 5).

La Figura 5 mostra l'esempio dell'impatto di 1.000 euro di ricavi per prestazione di servizi di Sky sull'output nazionale (scala di sinistra) e sul PIL (scala di destra). La stabilità di tali variabili nei periodi 2003-2006 e 2007-2010 è dovuta all'utilizzo delle stesse tavole input-output di Istat, ovvero quelle relative al 2010.

**Figura 5 – Impatto di 1.000 euro di ricavi per prestazione di servizi di Sky Italia su output e PIL (euro)**

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

Da notare come le due variabili relative al contributo dei ricavi di Sky all'output complessivo e a PIL nazionale (Tabella 5) si riducano dal 2019 al 2022 nonostante l'utilizzo della stessa tavola input-output, quella relativa al 2019. Questo è dovuto alla crescita dei ricavi di Sky relativi ai servizi di connettività inseriti nel raggruppamento R61 caratterizzati da un moltiplicatore dell'output inferiore a quello del raggruppamento R59\_60.

**Tabella 5 – Contributo all'output e al PIL italiano per euro di ricavi**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Output per euro di ricavi	2,506	2,503	2,551	2,604	2,604	2,598	2,583
PIL per euro di ricavi	0,996	0,987	1,011	1,007	1,007	1,006	1,003

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

### 2.3 L'impatto su investimenti fissi lordi, risorse fiscali e occupazione

Avendo stimato l'impatto di Sky in termini di valore aggiunto è possibile calcolare il contributo totale (effetto diretto, indiretto e indotto) agli investimenti fissi lordi, alle entrate fiscali e all'occupazione in Italia (Tabella 6).

**Tabella 6 – Impatto su investimenti fissi lordi, risorse fiscali e persone occupate (media del periodo)**

	2003-06	2007-10	2011-14	2015-18	2019-22
Investimenti fissi lordi (milioni di euro)	538,8	872,1	906,1	997,2	925,9
Risorse fiscali per erario (milioni di euro)	631,9	1.071,6	1.147,5	1.177,3	1.118,3
Occupati (numero)	18.783	28.685	29.720	34.144	30.461

*Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia*

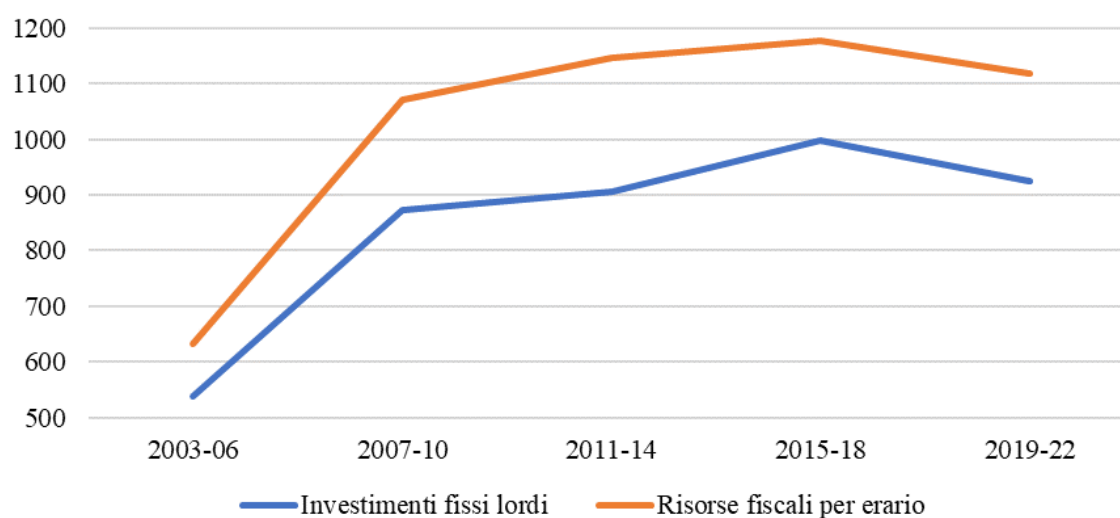
Gli investimenti fissi lordi sono costituiti dalle acquisizioni (al netto delle cessioni) di capitale fisso effettuate dai produttori residenti a cui si aggiungono gli incrementi di valore dei beni materiali non prodotti. Comprendono l'acquisto di macchine, impianti, attrezzature, mobili, mezzi di trasporto, costruzioni e fabbricati, terreni. Per le tavole I-O di Istat gli investimenti fissi lordi sono considerati impieghi di quanto realizzato in termini di prodotti e servizi.

Per quanto riguarda le entrate fiscali è stato utilizzato il contributo totale al PIL dell'attività economica di Sky con il "Total tax receipts" del "General government" in percentuale del PIL pubblicato da Eurostat (database GOV\_10A\_TAXAG). Il contributo fiscale alle casse dello Stato (diretto, indiretto e indotto) nell'arco di 20 anni è stato di oltre 20,5 miliardi, con una media di circa 1,2 miliardi/anno negli ultimi 8 anni.

Nella Figura 6 si rappresenta l'andamento degli investimenti fissi lordi e delle risorse fiscali nei cinque periodi considerati per l'analisi.



**Figura 6 - Investimenti fissi lordi e risorse fiscali derivanti dai ricavi da prestazione di servizi di Sky Italia (dati medi annui in milioni di euro)**



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

Per quanto riguarda gli occupati è stato utilizzato il contributo totale al PIL dell'attività economica di Sky con il valore aggiunto per occupato per i diversi settori calcolato con le variabili 12150 e 16110 del database "Risultati economici delle imprese" pubblicato da Istat.

Nella Tabella 7 si confrontano i dati dell'impatto complessivo sull'occupazione generato dai ricavi per prestazione di servizi di Sky e quelli sull'occupazione in Italia e nella Figura 7 si evince come l'andamento dell'impatto di Sky nei periodi considerati sia stato superiore rispetto a quello dell'occupazione complessiva del paese.

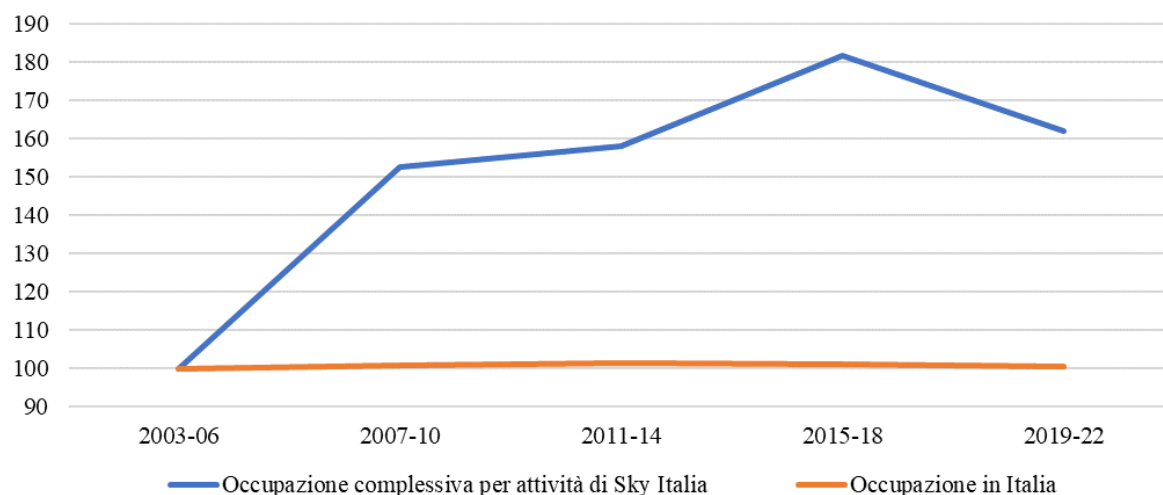
L'impatto occupazionale (diretto, indiretto e indotto) generato dall'attività di Sky in Italia è stimato in oltre 30.000 persone impiegate in media all'anno negli ultimi 4 anni. Il perimetro di persone occupate si è espanso nel corso degli anni di oltre 12.000 posti di lavoro rispetto ai 18.000 impiegati totali del periodo iniziale.

**Tabella 7 – Impatto complessivo dei ricavi da prestazione di servizi di Sky Italia su occupazione e occupazione in Italia (numero medio di persone occupate nel periodo)**

	2003-06	2007-10	2011-14	2015-18	2019-22
Sky Italia	18.783	28.685	29.720	34.144	30.461
Italia (migliaia)	22.393,5	22.605,2	22.787,1	22.860,0	24.638,4

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

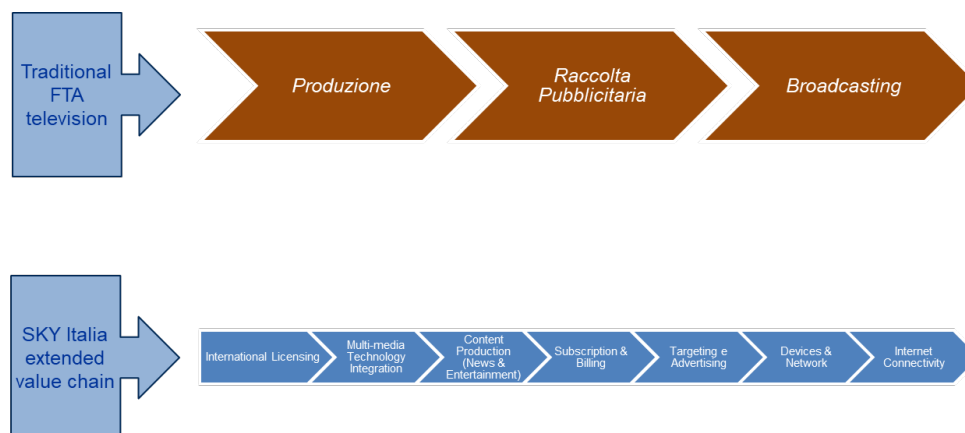
**Figura 7 – Impatto complessivo dei ricavi da prestazione di servizi di Sky Italia su occupazione e occupazione in Italia (2003-2006 = 100)**



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Istat e bilanci di Sky Italia

### 3 Il contributo di innovazione tecnologica di Sky all'economia nazionale

Sky si caratterizza per una catena del valore estesa (Figura 8) rispetto al settore televisivo tradizionale basato sul modello di business FTA (Free-To-Air). Il significativo ampliamento del perimetro industriale e tecnologico del mercato televisivo indotto dalla presenza di Sky ha stimolato la crescita di investimenti e di nuove professionalità sul lato dell'offerta e l'adozione di tecnologie avanzate da parte della domanda, contribuendo allo sviluppo della produttività multi-fattoriale nazionale.

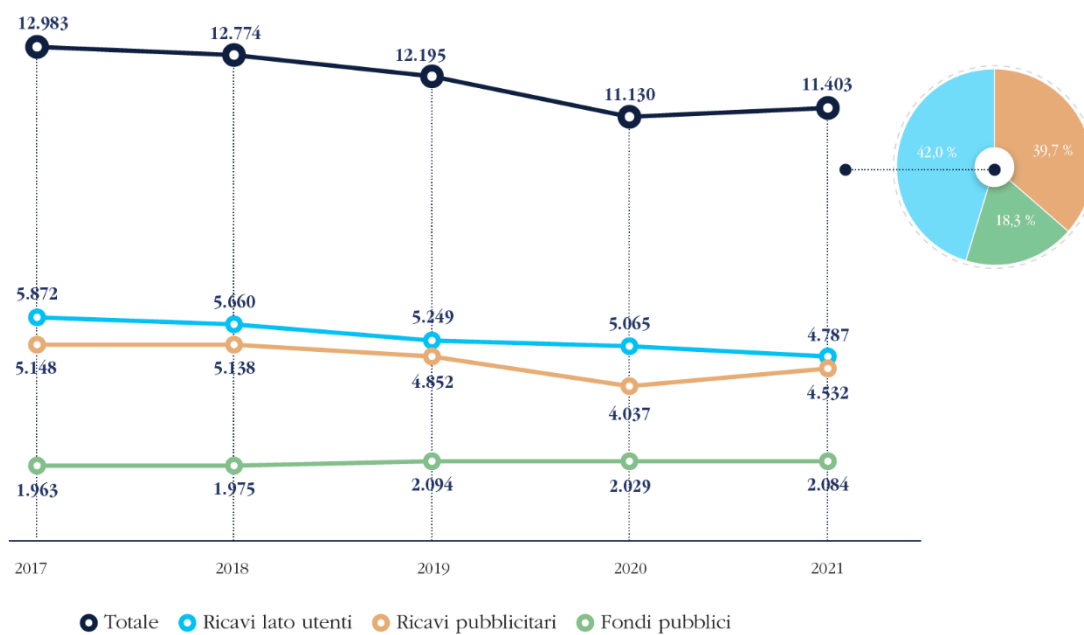
**Figura 8 – La catena del valore estesa di Sky**

*Fonte: Elaborazione degli autori su dati di Sky*

I tradizionali player nazionali dell'industria televisiva sono sostanzialmente rimasti concentrati nel perimetro ristretto del ciclo produzione - raccolta pubblicitaria -broadcasting, con un limitato sviluppo di contenuti di pay-tv entry level da parte del principale competitor privato e una separazione funzionale e societaria degli investimenti in reti trasmissive. Sky ha invece puntato su una strategia di forte integrazione verticale tra piattaforme e contenuti, favorendo la convergenza tecnologica tra reti trasmissive, device interattivi e soluzioni software che consentono l'aggregazione e l'interazione avanzata con un'offerta di contenuti molto più ampia e segmentata.

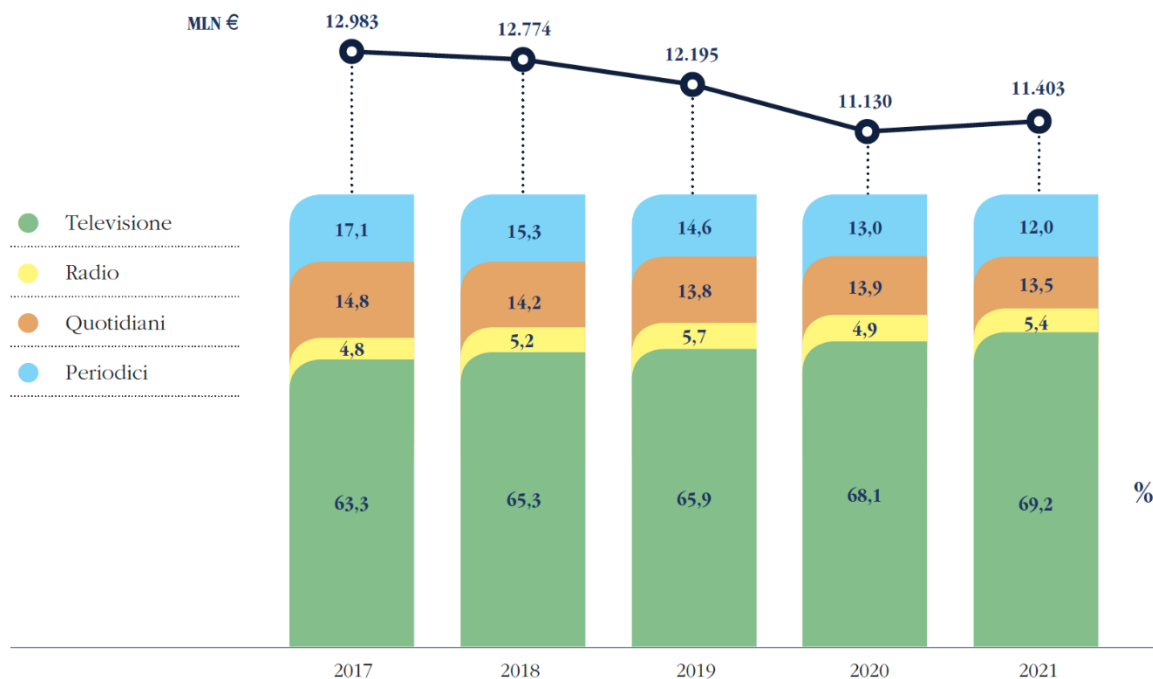
I **ricavi totali dei media** (TV, radio, quotidiani, periodici, vedi Figura 9) in Italia soffrono tuttora degli effetti della crisi pandemica, e nel 2021 **non avevano ancora recuperato i livelli del 2019** (-792 milioni). Va segnalato il rischio di ulteriore **distorsione del mercato indotto dalla crescente incidenza dei fondi pubblici (in larga parte costituiti dal canone RAI)** sul settore: se nel 2017 l'intervento statale rappresentava il 15,1% del totale dei ricavi, nel 2021 è salito al 18,3%. In un contesto tuttora difficile, tuttavia, le notizie sulla prematura morte della TV si confermano largamente infondate. Si amplia infatti ulteriormente il divario tra il mezzo televisivo e gli altri media: **la TV rappresenta infatti poco meno del 70% degli introiti complessivi** del settore media, in crescita rispetto al 63,3% del 2017 (Figura 10). L'editoria quotidiana e quella periodica, congiuntamente, incidono per meno di un quarto, mentre la radio si conferma attorno al 5% dei ricavi complessivi.

**Figura 9 – Ricavi Totali dei Media (mln di Euro)**



Fonte: Agcom, 2022

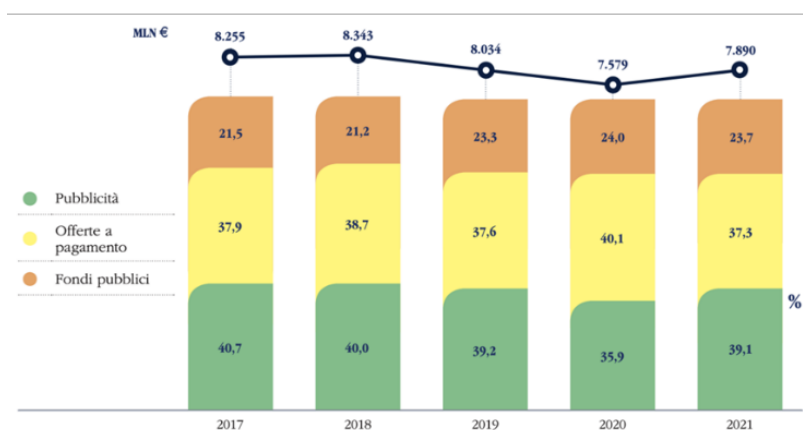
**Figura 10 – Ripartizione dei ricavi complessivi per mezzo (% , mln di Euro)**



Fonte: Agcom, 2022

L'offerta TV a pagamento, nella quale è predominante la presenza di Sky, costituisce negli ultimi anni poco meno del 40% dei ricavi complessivi del settore televisivo, inclusi dei fondi pubblici (Figura 11). Nel 2021, i ricavi totali della tv a pagamento si contraggono (-3,6%), portandosi a circa 3 miliardi, il valore più basso dell'ultimo quinquennio.

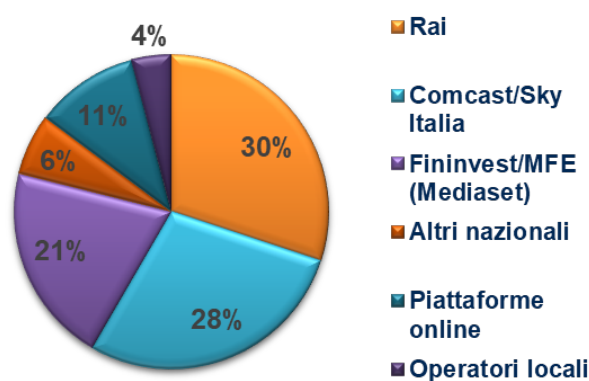
**Figura 11 – Ripartizione dei ricavi complessivi della televisione per tipologia (espressi in percentuale e in mln di Euro)**



Fonte: Agcom, 2022

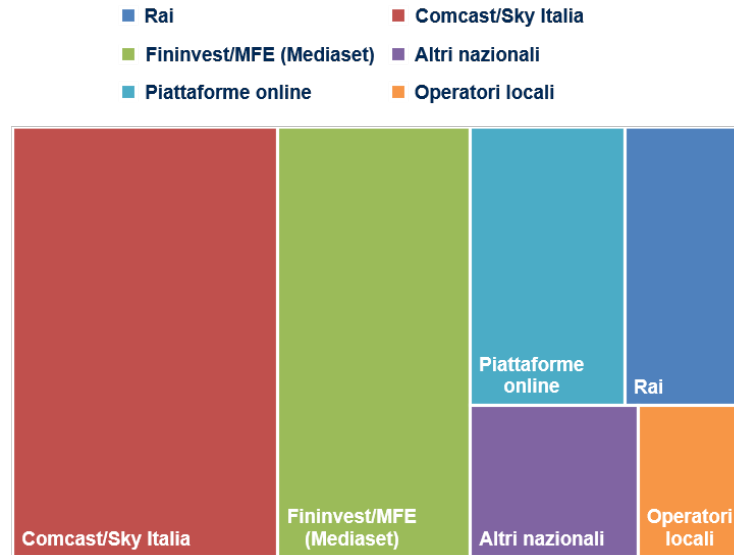
Sky con il 28% di incidenza sui ricavi totali del settore TV, è al secondo posto in Italia, davanti a MFE/Mediaset (21%) e dietro solo alla RAI (30%), che però può contare su oltre 1,7 miliardi di euro di canone medio annuo (Figura 12). Sky risulta tuttavia nettamente il primo operatore sul mercato della spesa TV privata, con il 36,2% del totale di ricavi di settore al netto del canone (Figura 13).

**Figura 12 – Incidenza dei Ricavi Lordi per operatore (2021)**



Fonte: Elaborazione su dati Agcom, 2022

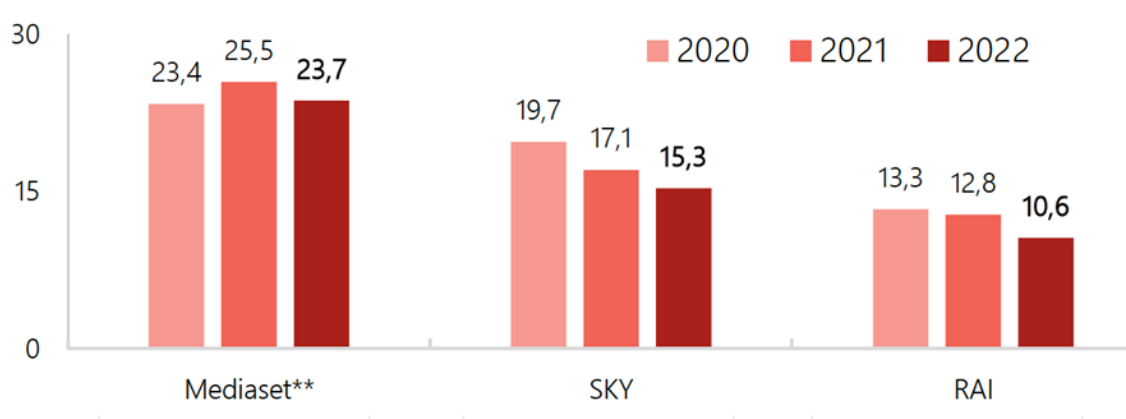
**Figura 13– Incidenza dei Ricavi al netto del canone (2021)**



Fonte: Elaborazione su dati Agcom, 2022

Sky detiene la seconda posizione, dietro a Mediaset ma davanti alla RAI, per utenti unici di piattaforme di servizi VOD (Video On Demand) gratuiti, comprendendo le componenti più rilevanti (news, sport e intrattenimento) (Figura 14).

**Figura 14 – Utenti unici mensili delle principali componenti delle piattaforme di servizi video On Demand gratuiti (milioni di utenti)**



Fonte: Agcom, 2023

Sky si colloca inoltre stabilmente al terzo posto in Italia in termini di spettatori medi giornalieri (prime time) nell'anno, con uno share che negli ultimi 5 anni ha oscillato tra il 7,1% e l'8,2% (Figura 15).

**Figura 15 – Numero di Spettatori medi giornalieri – Valori espressi in milioni - e Share televisivo – Valori espressi in percentuale**

**GIORNO MEDIO - PRIME TIME**

Spettatori medi giornalieri nell'anno (in milioni)						Var. %	
Gruppi televisivi	2018	2019	2020	2021	2022	'18-'22	'21-'22
RAI	8,85	8,47	9,09	8,78	7,62	-13,9	-13,2
Mediaset	7,57	7,48	8,41	7,54	7,26	-4,1	-3,7
Comcast / Sky	1,75	1,80	1,73	1,54	1,38	-21,4	-10,4
Warner Bros. Discovery	1,30	1,44	1,57	1,44	1,33	+2,0	-8,0
Cairo Comm. / La 7	1,24	1,20	1,29	1,12	1,04	-16,1	-7,1
Altri	1,66	1,54	1,55	1,29	0,85	-48,6	-33,8

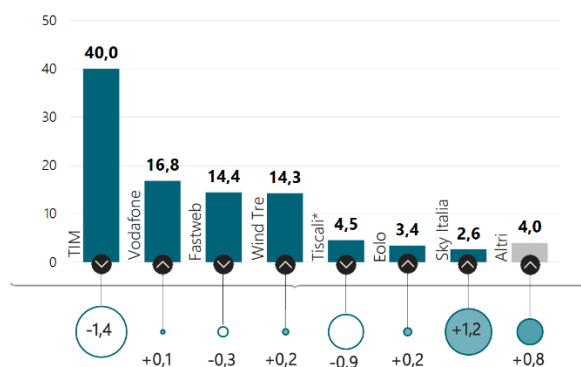
  

Share in %						Var. punti percentuali	
Gruppi televisivi	2018	2019	2020	2021	2022	'18-'22	'21-'22
RAI	39,6	38,6	38,5	40,4	39,1	-0,4	-1,3
Mediaset	33,8	34,1	35,6	34,7	37,3	+3,4	+2,5
Comcast / Sky	7,8	8,2	7,3	7,1	7,1	-0,8	0,0
Warner Bros. Discovery	5,8	6,6	6,7	6,6	6,8	+1,0	+0,2
Cairo Comm. / La 7	5,5	5,5	5,5	5,2	5,3	-0,2	+0,2
Altri	7,4	7,0	6,5	5,9	4,4	-3,0	-1,6

Fonte: Agcom, 2023

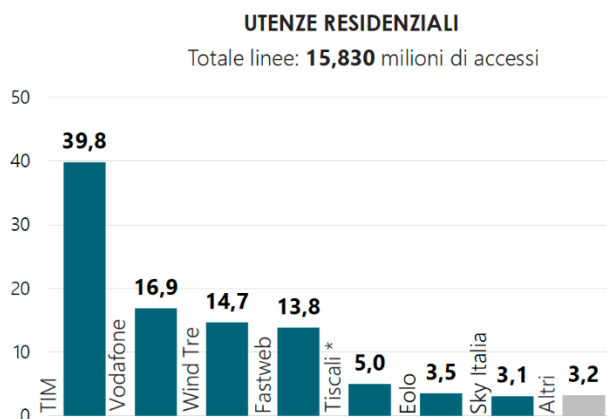
Nel 2022 Sky è stato l'operatore di connettività broadband e ultrabroadband su rete fissa con **il maggiore tasso di crescita della quota di mercato, raggiungendo il 2,6% dei 18,6 milioni** di linee attive a livello nazionale (Figura 16). Rispetto alle utenze residenziali, la quota di mercato di Sky a fine 2022 è del 3,1% (Figura 17), mentre arriva **al 5,4% nel segmento FTTH (Fiber To The Home), qualificandosi come quinto operatore nazionale**, con una quota di mercato in crescita di 1,5 punti (Figura 18), dando così un **significativo contributo alla crescita assoluta del numero di linee FTTH**, in aumento del 30,9% rispetto all'anno precedente. (Fonte: Osservatorio Agcom 1/2023).

**Figura 16 – Quota di mercato di rete fissa broadband e ultrabroadband (in valori percentuali e differenza dicembre 2022 vs dicembre 2021)**



Fonte: Agcom, 2023

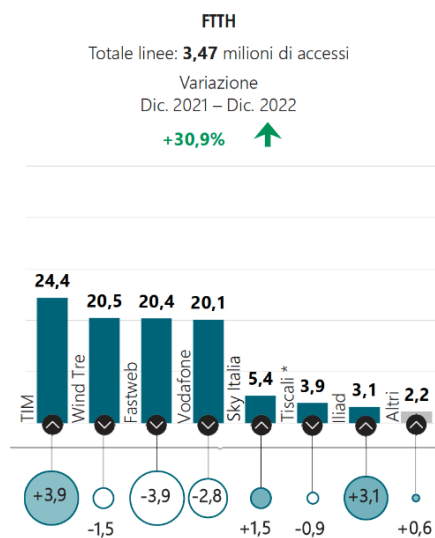
**Figura 17 – UtENZE residenziali: quota di mercato di rete fissa broadband e ultrabroadband (in valori percentuali, dicembre 2022)**



Fonte: Agcom, 2023



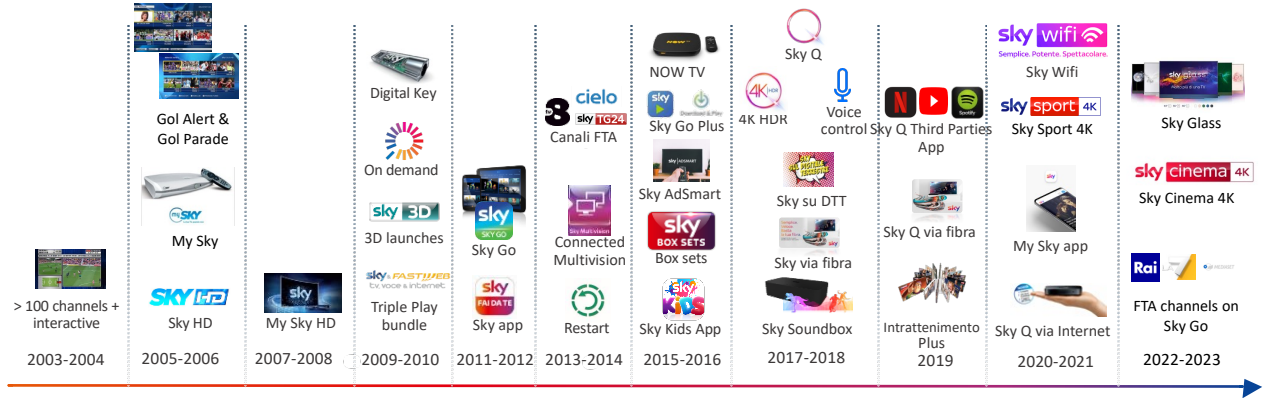
**Figura 18 – Rete fissa: quote di mercato per linee FTTH (in valori percentuali e differenza dicembre 2022 vs dicembre 2021)**



Fonte: Agcom, 2023

La scelta di adottare un modello avanzato di integrazione tecnologica da parte di Sky, sostenuto da investimenti e **professionalità sul lato dell'offerta, ha fortemente stimolato l'adozione di tecnologie avanzate per la connettività e l'accesso interattivo ai contenuti da parte della domanda**. Ciò si è tradotto nel tempo in un effetto di esternalità positiva nella diffusione di strumenti digitali, contribuendo quindi indirettamente alla crescita nel medio termine della produttività del sistema Paese.

L'applicazione di tecnologie avanzate ha inoltre consentito a Sky di adottare uno stile editoriale distintivo nello sport, nell'intrattenimento, nell'informazione, rendendo più facile la fruizione dei contenuti da parte dell'utente. Ne è risultata favorita l'adozione di tecnologie come l'HD, il PVR, l'on demand, l'uso in mobilità, il controllo vocale. L'aggregazione di contenuti propri e dei principali servizi OTT ha ulteriormente semplificato l'interazione con il mezzo televisivo. Nella Figura 19 è riportata la timeline delle innovazioni tecnologiche introdotte da Sky presso il pubblico italiano, dal primo decoder alla recente introduzione di Sky Glass, la smart Tv interattiva che segna l'ulteriore passo di integrazione a valle della catena del valore televisiva da parte di Sky.

**Figura 19 – Roadmap delle innovazioni tecnologiche di Sky in Italia**

Fonte: dati aziendali Sky Italia

Per esempio, l'introduzione del decoder con PVR (Personal Video Recorder) My Sky nel 2005 è stata sin da subito accolta con interesse dagli abbonati, con un tasso di crescita annuale medio del 30%. Grazie al lancio di Sky Q nel 2017, la penetrazione del PVR ha raggiunto l'80% della base abbonati: oggi, 8 abbonati su 10 sono dotati del decoder più avanzato, in grado di garantire l'accesso ai contenuti on demand e di registrare i programmi di Sky.

L'Alta Definizione è un altro esempio di stimolo alla maturazione della domanda: disponibile su Sky a partire dal 2006, ha avuto un picco di adozione del 92% della base abbonati nel 2017. Oggi gli abbonati con opzione HD attiva, dotati di decoder e televisore compatibile (circa il 70% della base complessiva), sono inoltre in grado di ricevere contenuti in tecnologia 4K HDR.

***Sky Glass: verso un «iPhone effect» della fruizione di contenuti, in una nuova sintesi tra televisione e televisore, tra hardware, software e contenuti.***

Sky Glass è la smart TV in streaming che integra i contenuti di Sky, dei canali in chiaro e delle principali app (tra cui Netflix, Dazn, Disney+, Prime Video, Rai Play, Infinity e altre). Le principali caratteristiche tecniche non sono tanto nelle specifiche hardware (schermo 4K HDR Quantum Dot, con Audio Dolby Atmos) quanto nell'interfaccia utente, che punta a un diverso modello di fruizione dei contenuti:

- Sistema operativo Entertainment OS con aggiornamenti automatici, ricerca vocale con il comando "Ciao Sky», playlist personalizzabili dei contenuti preferiti, funzione Restart per far ripartire dall'inizio i programmi in diretta. La soluzione propone caratteristiche innovative per la fruizione televisiva, che invece nel resto dell'offerta tradizionale è tuttora per la quasi totalità limitata alla selezione dei canali lineari tramite telecomando, strumento che nel caso di Sky Glass assume funzioni fortemente innovative.
- Lo «Switcher» è la prima sezione della Home che raccoglie le app e i programmi, sia quelli visti di recente e quelli in corso, sia – grazie a un «recommendation engine» - quelli che potrebbero interessare in futuro. La sezione Categorie, dedicata ai titoli specifici di ogni categoria, consente di navigare l'interfaccia filtrandola per tipologia di contenuto. La sezione Guida TV mostra i programmi che stanno andando in onda e quelli che inizieranno subito dopo.

Con Sky Glass **si estende ulteriormente a valle il livello di integrazione verticale** dell'offerta Sky, incorporando il vecchio decoder – che ha costituito per 2 decenni una presenza visibile e a suo modo vincolante nel salotto di milioni di famiglie italiane – in un nuovo concetto di televisore, che eredita e incorpora molte delle funzioni oggi attribuite a un tablet o a un personal computer, ed è quindi in grado di interagire e raccogliere feedback degli utenti sfruttando le modalità tipiche dei servizi OTT; la tecnologia di Sky Glass è inoltre in grado di integrare – e quindi selezionare e catalogare – sia contenuti Sky sia contenuti delle principali app.

## 4 Il contributo socio-culturale di Sky all'economia nazionale

Nel corso di un periodo temporale che abbraccia poco più di un decennio, a partire dal 2008, si è assistito a un succedersi di trasformazioni rilevanti nell'ambito della produzione di serie televisive nel contesto europeo. Queste trasformazioni hanno creato una rinascita della serialità televisiva europea. Il germe di tale fenomeno può essere individuato nel momento in cui i principali attori del settore televisivo a pagamento hanno gradualmente intensificato i loro sforzi per creare e promuovere serie originali nell'ambito dei mercati nazionali di rilevanza strategica. L'obiettivo che si sono prefissati consisteva nell'andare oltre i confini geografici entro cui i servizi pubblici e le reti commerciali avevano tradizionalmente confinato la propria concezione di fiction televisiva.

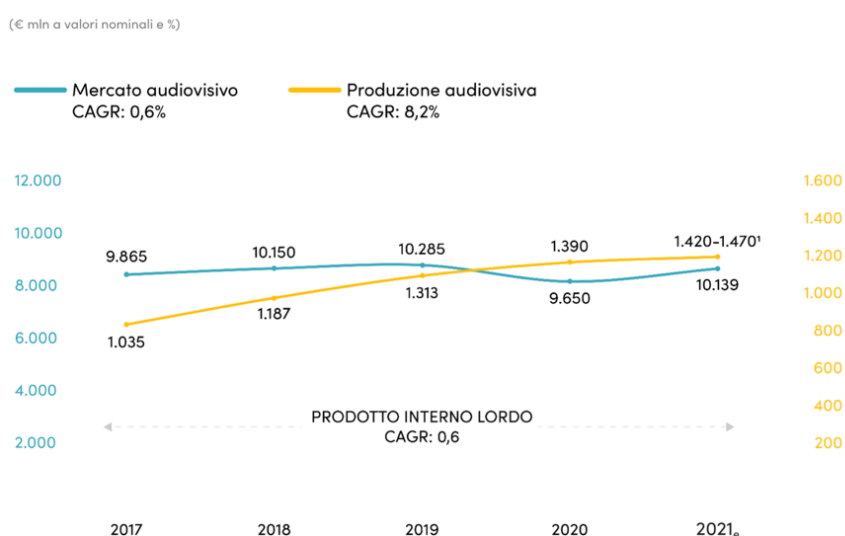
Il ruolo svolto dalla televisione a pagamento, sia nel periodo iniziale di fondamentale importanza che nel decennio successivo, va inquadrato nel più ampio panorama delle trasformazioni digitali e delle tendenze di convergenza che hanno interessato i media e l'ambiente televisivo europeo, ma è proprio l'emergente "modello premium" che ha permeato in modo sostanziale questo periodo storico, determinando conseguenze rilevanti in termini di tipologie di produzioni realizzate e di pratiche di produzione e distribuzione coinvolte.

Se poi ci soffermiamo più nello specifico negli ultimi cinque anni, in un contesto di generale stagnazione dell'economia nazionale, la produzione audiovisiva è entrata in una fase di ulteriore sviluppo caratterizzata da importanti tendenze positive.

L'aumento generale della domanda di titoli, il *tax credit* alla produzione audiovisiva e la crescita del mercato dei servizi di video on demand su abbonamento (che ha compensato la stagnazione/contrazione di quello televisivo) hanno contribuito a una performance positiva del settore che si è evoluto in controtendenza con l'andamento macro-economico nazionale.

A valori nominali, il prodotto Interno lordo nazionale e il mercato audiovisivo sono cresciuti fra il 2017 e il 2021 a un CAGR dello 0,6% mentre l'ambito della produzione audiovisiva ha performato nello stesso periodo con un CAGR dell'8,2% (Figura 20).

**Figura 20 – Evoluzione nel contesto di mercato degli investimenti in produzione di contenuti originali video-TV**



Fonte: eMedia per APA

Fra il 2017 e il 2022 è cresciuto notevolmente il numero dei titoli e delle ore prodotte che hanno avuto una qualche circolazione estera. La crescita è dovuta sia alla produzione e distribuzione dei titoli sulle piattaforme globali sia a una maggiore capacità dei titoli prodotti per la televisione di trovare opportunità distributive sui mercati internazionali.

Nella prospettiva di un ulteriore sviluppo, le imprese di produzione audiovisiva fronteggiano una sfida ancora più importante: lo sviluppo del settore della produzione audiovisiva su due assi distinti ma integrati: la crescita economico-industriale e il potenziamento del ruolo creativo, autoriale ed editoriale assunto nei processi produttivi.

#### 4.1 Sky e la creazione di valore

I contenuti cinematografici e televisivi hanno un valore che continua a crescere con l'emergere di nuovi mercati in tutto il mondo per i contenuti di intrattenimento filmati.

Basta dare un rapido sguardo ai titoli di alcune delle serie televisive Sky come *The Young Pope/The New Pope*, *Romanzo Criminale* e *Gomorra* per comprendere il circolo virtuoso che l'industria della produzione nazionale ha saputo innescare nell'ultima decade: accanto alle nuove forme di serialità,

linguaggi e modalità realizzative meno domestiche e più aperte al mondo hanno generato attenzione tanto per i prodotti quanto per i produttori. Grazie agli investimenti di distributori e broadcaster le “storie nazionali” hanno generato un “nuovo Rinascimento” della serialità made in Italy, un fenomeno in qualche modo simile a quello che il *Nordic Noir* ha saputo creare solo qualche anno fa. Accanto al valore economico le produzioni televisive e cinematografiche contribuiscono anche in modo significativo alla cultura nazionale e internazionale attraverso quelle che potremo definire “esternalità positive”. Ad esempio, molti film e serie televisive arricchiscono la vita di chi li guarda e diventano parte della conversazione delle persone nei paesi in cui vengono trasmesse. Negli ultimi anni, infine, l’espansione internazionale è stata alimentata dalla creazione di nuovi formati e modalità di distribuzione. Per molti paesi con ambizioni di esportazione, questa area rappresenta una vivace fonte di guadagni. L’aumento risultante del reddito da royalties derivato dall'estero spesso viene poi accompagnato dal turismo e da altri benefici correlati, perché i contenuti vengono visti in tutto il mondo.

## 4.2 La metodologia

L’impatto sociale e culturale di Sky all’economia nazionale viene analizzato tramite un processo di **analisi documentale** e di **interviste** realizzate con alcune tra le figure chiave che hanno contribuito all’evoluzione di Sky in questi 20 anni, sulla base di materiali ed evidenze fornite da Sky e analisi di fonti pubbliche e secondarie, suddivise per aree tematiche: sport, news, serie, contenuti *unscripted*, arte, Force for good (Figura 21). **L’analisi è di tipo qualitativo-narrativo**, supportata dagli elementi quantitativi derivati dai **dati di bilancio** e comparata con **fonti pubbliche**. A tale metodo è stata associata **un’analisi empirica su dati di social media e motori di ricerca**, allo scopo di fornire un riscontro quantitativo anche in prospettiva longitudinale sull’evoluzione del contributo di Sky alla conversazione sociale in Italia.

Le interviste e i confronti documentali realizzati sono le seguenti<sup>4</sup>:

- Margherita Amedei – Senior Director Sky Cinema
- Massimo Bertolotti – Senior Director Communications & Infrastructure
- Riccardo Botta – Group Director Content Experience & Distribution Operations
- Giovanni Bruno – Former Editor in Chief Sky Sport
- Giuseppe De Bellis – EVP & Editor in Chief Sky TG24
- Francesca De Martini – Director Unscripted Production Sky Italia
- Antonella d’Errico – EVP Content Italia
- Federico Ferri – Editor in Chief Sky Sport
- Nils Hartmann – EVP Sky Studios (Italia e Germania)
- Marzio Perrelli – EVP Sky Sport
- Roberto Pisoni – Senior Director Sky Branded Channels
- Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia
- Gabriella Vacca – Chief Technology Officer Italia & Group Director of Enterprise Technology
- Sarah Varetto – EVP Communications, Inclusion & Bigger Picture

Per gli aspetti **socio-culturali**, le ipotesi di ricerca si basano sul nesso causale tra le novità sintattiche e semantiche, ovvero di linguaggio e contenuti, che Sky ha introdotto nel Paese in questi 20 anni e sugli effetti indotti nella formazione di un «public good» di informazione e formazione di una coscienza cosmopolita, aperta e inclusiva in una fascia fondamentale della popolazione italiana.

---

<sup>4</sup> Ai fini della realizzazione delle analisi e dei confronti documentali ci si è avvalsi del supporto interno del team, guidato da Gianluca Rumori, Isabella Rota Baldini e Marcello Berengo Gardin.

Figura 21 – I filoni tematici di Sky analizzati nel presente report

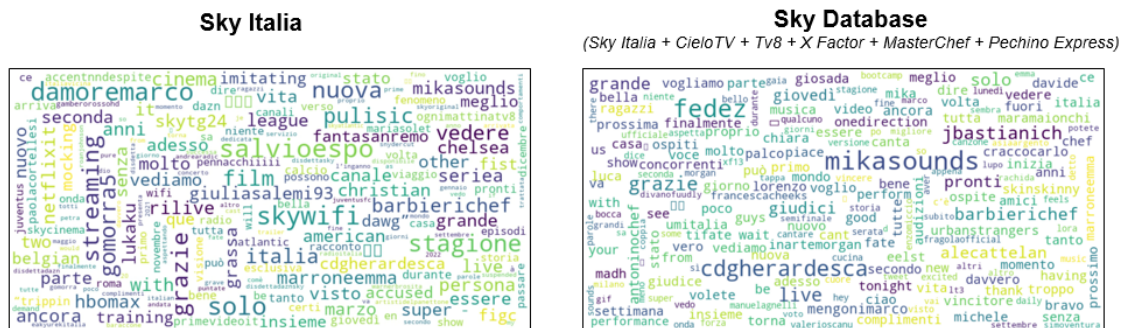


Fonte: Elaborazione degli autori

### 4.3 Gli hot topic di Sky per gli utenti

Vista dagli utenti (tramite un’analisi quantitativa delle menzioni su piattaforme di social media), Sky è ovviamente ancora percepita principalmente per la propria offerta di contenuti rispetto a quella di tecnologia. Contenuti e programmi popolari come «X Factor» sono dominanti e tuttora più menzionati rispetto ai lanci tecnologici di Sky, come Sky Wifi e Sky Glass (Figura 22).

Figura 22 – Le parole chiave più frequenti nei tweet Sky (2008-2023)



Fonte: Elaborazioni su dati Sky e fonti pubbliche

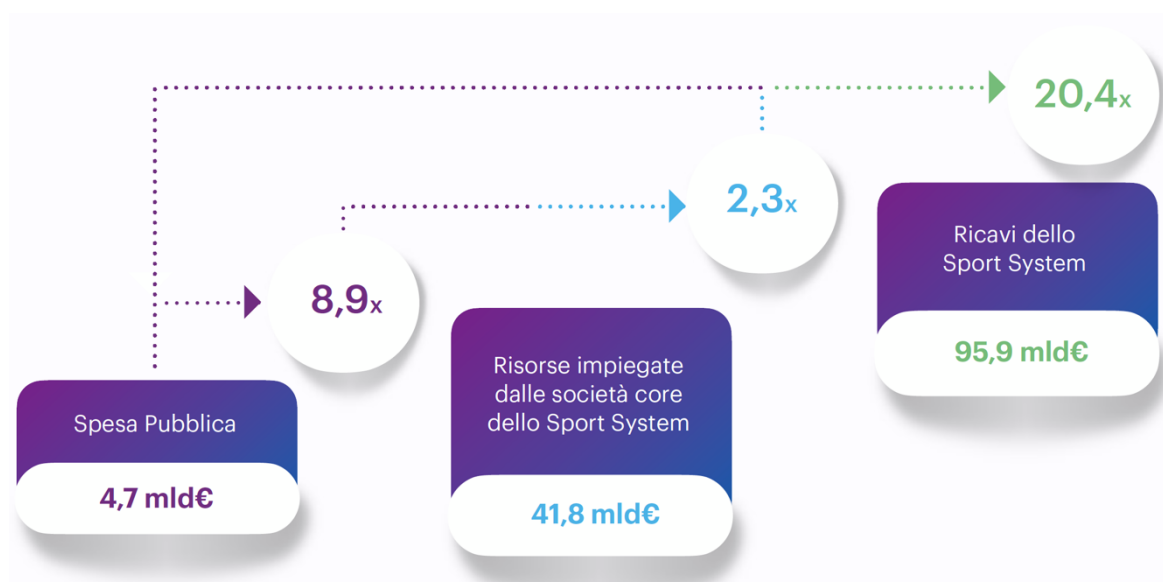
### 4.4 Sport

A partire dal bando per i diritti della serie A del biennio 2010-11, il primo con la vendita collettiva dei diritti, gli investimenti complessivi nel **campionato italiano di Serie A sono pari a 7,3 mld di euro**. Considerando i cicli precedenti all’introduzione della contrattazione collettiva la **cifra complessiva è di oltre 10 miliardi**.

**La promozione e gli investimenti nello sport da parte di Sky, che è stato nell’arco degli anni il maggiore investitore finanziario netto nel settore in Italia, hanno generato grandi effetti moltiplicatori sull’economia e sulla società italiana**, con notevoli impatti sia sui produttori a monte, sia sulle società core e sulle attività a valle, ma anche con significativi effetti di esternalità. La spinta promozionale e finanziaria di Sky nei diversi ambiti del settore sportivo hanno contribuito a far raggiungere al comparto – nel 2019, prima della crisi pandemica - **un’incidenza del 3,6% sul PIL nazionale**, con un impatto di quasi **400 mila occupati totali** (Fonte: Osservatorio IFIS sullo Sport System Italiano, 2022).

**Sky è stato il principale investitore finanziario privato nello sport italiano**, contribuendo a finanziare direttamente e indirettamente, tramite l’acquisizione dei diritti, una grande parte dell’offerta sportiva, sia di calcio che delle altre discipline. Lo sport si caratterizza come un settore con un alto effetto moltiplicatore sugli investimenti. Prendendo come riferimento l’anno precedente alla pandemia (2019), si stima che 1 milione di investimenti pubblici stimoli circa 9 milioni di risorse private, che a loro volta producono un fatturato annuo di 20 milioni, con un rapporto di 2,3 volte rispetto agli investimenti iniziali (Figura 23 - Fonte: Banca IFIS, Osservatorio sullo Sport System, 2022).

**Figura 23 – Il “moltiplicatore” degli investimenti nello sport system**



Fonte: Osservatorio IFIS sullo Sport System, 2022

Sky Sport introduce diverse innovazioni rispetto al resto dell’offerta televisiva, a partire da uno stile di ripresa e di regia che si allontana dal modello “cinematografico” della confezione (spesso contestato dagli appassionati per l’insistenza delle riprese su dettagli irrilevanti e conseguenti disattenzioni sulle azioni in campo). Nel calcio, punta di diamante dell’offerta Sky, per i match più importanti, anticipi e posticipi, la diretta si apre sessanta minuti prima del fischio d’inizio, con un pre-partita che introduce al racconto dell’evento, alternando le immagini dallo stadio a quelle dello studio, tra riscaldamento dei giocatori, interviste, analisi tecniche e largo uso degli strumenti tecnologici (come il Telestrator, la lavagna elettronica utilizzata per spiegare azioni e movimenti tattici). Ad integrare la telecronaca, la figura del “bordocampista”, un giornalista che dalle panchine interviene per spiegare le strategie dei CT, le decisioni degli arbitri, le reazioni dei giocatori in campo. Dopo il fischio finale, si torna in studio per il post partita, dove ogni match viene analizzato dai giornalisti di Sky



Sport, affiancati dal commento tecnico di esperti e di ex giocatori. Nelle parole di Marzio Perrelli, *“non ci fermiamo all’evento live in sé”*<sup>5</sup>.

All’inizio della propria offerta televisiva sul calcio, in occasione delle partite in simultanea, Sky propose “Diretta Gol”, il programma che alternava in diretta le immagini da tutti i campi delle squadre Sky in una narrazione che trasferiva in ambito televisivo lo stile di “Tutto il calcio minuto per minuto”. Nel racconto sportivo di Sky venne presto introdotta una nuova tecnologia, chiamata “Piero”, che consentiva di realizzare analisi sportive approfondite dando la possibilità ai telespettatori di vedere angolazioni di gioco inaccessibili alle telecamere: una sorta di “videogioco” ad altissima tecnologia, che arricchirà la presentazione e il commento delle partite, in un omaggio alla creatività di Piero della Francesca, l’artista del Rinascimento che rivoluzionò il concetto di prospettiva.

A partire da febbraio 2005, per le partite in contemporanea di Serie A e Champions League, venne introdotta la funzione interattiva Gol Alert: selezionando un match a partire dal mosaico, i telespettatori possono seguire il loro match preferito ed essere avvisati in tempo reale di tutti i gol segnati sugli altri campi. Premendo poi sul tasto OK, era possibile rivivere subito l’emozione del goal appena realizzato, con la telecronaca originale della partita. Da agosto 2005 venne introdotta anche la rivoluzionaria funzione Gol Parade: al termine delle partite delle 15 di Serie A il mosaico interattivo con la diretta delle partite lasciava spazio agli highlights dei match in questione, disponibili pochi minuti dopo il fischio finale. In questo modo era possibile vedere le fasi salienti delle partite senza alcuna attesa e in totale autonomia, potendo vedere le azioni chiave tutte le volte che si voleva.

In occasione del Mondiale di calcio 2006, Sky avviò le trasmissioni in Alta Definizione inaugurando quattro canali dedicati e divenendo il primo broadcaster italiano con una offerta non occasionale di contenuti HD. La trasmissione in Alta Definizione, considerati i limiti tecnici legati alla scarsa banda disponibile sulle altre piattaforme (come il digitale terrestre) divenne un elemento caratterizzante dell’offerta Sky, alimentando la vendita e la diffusione dei televisori HD e accelerando il processo di sostituzione dei vecchi televisori analogici a tubo catodico. *“Ci sono delle basi che abbiamo impostato fin dall’inizio. Soprattutto con il Mondiale 2006, attraverso l’immersività, il live 24 ore su 24 ore, la tecnologia, portare per la prima volta il racconto anche grafico della partita con la parte tattica spiegata diversamente, la televisione è entrata nell’evento”*.<sup>6</sup>

Nel luglio 2009 Sky si aggiudicò – per la prima volta dopo l’entrata in vigore della Legge Melandri – i diritti collettivi della Serie A per le stagioni 2010/11 e 2011/12 per la piattaforma satellitare e IPTV e internet a pagamento a livello nazionale. Con l’inizio del campionato di Serie A 2010/11, Sky introdusse la novità delle telecamere negli spogliatoi poco prima dell’avvio delle partite, con interviste a caldo ai protagonisti nell’intervallo tra i primi e i secondi tempi. Confermate inoltre le riprese esclusive come la Spider Cam, per suggestive immagini aeree, e le telecamere retro-porta e nel tunnel. Il 3 ottobre 2010, in occasione della Ryder Cup di Golf presero il via su Sky le prime trasmissioni live in 3D nella storia della televisione italiana. Per vedere i programmi in formato stereoscopico era sufficiente possedere un decoder MySky HD o Sky HD collegato a un televisore 3D, oltre che dotarsi dei classici occhialini. Si trattava di un’esperienza visiva che fino ad allora era possibile solo in alcune sale cinematografiche e che ora sbarca nel salotto di casa.

Nel settembre 2011 Sky acquisì dalla Lega Serie A i diritti TV satellitari per il campionato di Serie A per le stagioni 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015. Tutte le 380 partite della massima serie venivano trasmesse in Alta Definizione, visibili anche in mobilità su Sky Go, mentre si aggiunse la possibilità di seguire i principali incontri in 3D, una novità assoluta per il calcio italiano. Nel 2013 tra i canali dell’offerta Sky si aggiunse il canale FOX Sports HD, con in programmazione al lancio le dirette di calcio internazionale con Premier League ed FA Cup inglesi, Liga spagnola e Ligue 1

---

<sup>5</sup> Intervista a Marzio Perrelli – EVP Sky Sport, maggio 2023

<sup>6</sup> Intervista a Federico Ferri – Editor in Chief Sky Sport, maggio 2023



francese. Nello stesso anno venne lanciato anche FOX Sports 2 HD dedicato agli altri sport non calcistici, tra cui Champions League di volley, Eurolega di basket, il football americano dell’NFL, la Diamond League di atletica leggera ma anche Rally, Formula E, Boxe e Darts. Con l’inizio della stagione 2014, prese il via Sky Sport MotoGP, il primo canale interamente dedicato al Motomondiale: per la prima volta i diritti delle tre classi erano in esclusiva su Sky, con tutti i Gran Premi in diretta pay e una selezione in chiaro su Cielo (il canale FTA di Sky, che quell’anno trasmise anche le Olimpiadi di Sochi). Venne sostanzialmente ripetuto lo schema già applicato dall’anno precedente con Sky Sport F1: oltre 30 ore in diretta per ogni weekend di gara con i Gran Premi non interrotti dalla pubblicità, il mosaico interattivo con 5 canali (canale principale, due On Board, Fly View, Race Control) e in più la funzione Testa a testa per seguire le performance di tre piloti in gara in tempo reale.

In occasione degli Europei 2016, Sky lanciò anche il Super HD, una tecnologia che offre un’esperienza di visione superiore all’HD, immagini dai colori più vividi, dettagli più fedeli e una profondità ancora più coinvolgente, con benefici percepiti su tutti gli schermi HD di ogni dimensione e non solo su schermi superiori ai 50”. Dall’aprile 2016 su Sky Sport 24 arrivò il Mosaico Interattivo con 4 canali dedicati dove poter approfondire il fatto del giorno (inclusa la rassegna stampa mattutina), gli highlights di tutti i principali appuntamenti sportivi e le notizie più importanti della giornata sportiva. In più una ricca sezione statistiche con le classifiche dei principali campionati e il Sondaggio del giorno dove poter rispondere a una domanda di attualità, sempre a tema sport.

Nel 2018, Sky acquisì i diritti di 266 partite in esclusiva del campionato di Serie A da trasmettere su tutte le piattaforme: satellite, digitale terrestre e via internet (anche su NOW TV). Venne inoltre siglato un accordo con Perform (che ha acquisito le altre 114 partite in esclusiva, oltre a tutta la Serie B in esclusiva) per portare l’app di DAZN su Sky Q via satellite e Sky Q via fibra e per offrire condizioni vantaggiose agli abbonati Sky per l’acquisto di ticket che consentono di accedere ai contenuti di DAZN. L’accordo prevedeva inoltre la sub-licenza dei diritti di Serie A acquisiti da DAZN per la visione nei locali commerciali: in questo modo l’offerta Sky Business per bar e hotel era in grado di offrire tutta la Serie A con un unico abbonamento.

Il 10 marzo 2018, in occasione del match di Premier League tra Manchester United e Liverpool, Sky inaugurò la trasmissione via satellite di contenuti in 4K HDR, progressivamente estesa alle partite di punta del calcio italiano e internazionale, alla Formula 1, al cinema, ai documentari e alle serie tv. I contenuti non in diretta erano inizialmente disponibili attraverso l’on demand. Sky Sport varò anche una nuova line-up dei propri canali arrivando a 8 canali dedicati che si affiancano alle news di Sky Sport 24. Tra le novità, la nascita di Sky Sport Serie A, il canale dedicato al massimo campionato italiano, oltre alla riconferma di Sky Sport F1, Sky Sport MotoGP, Sky Sport NBA.

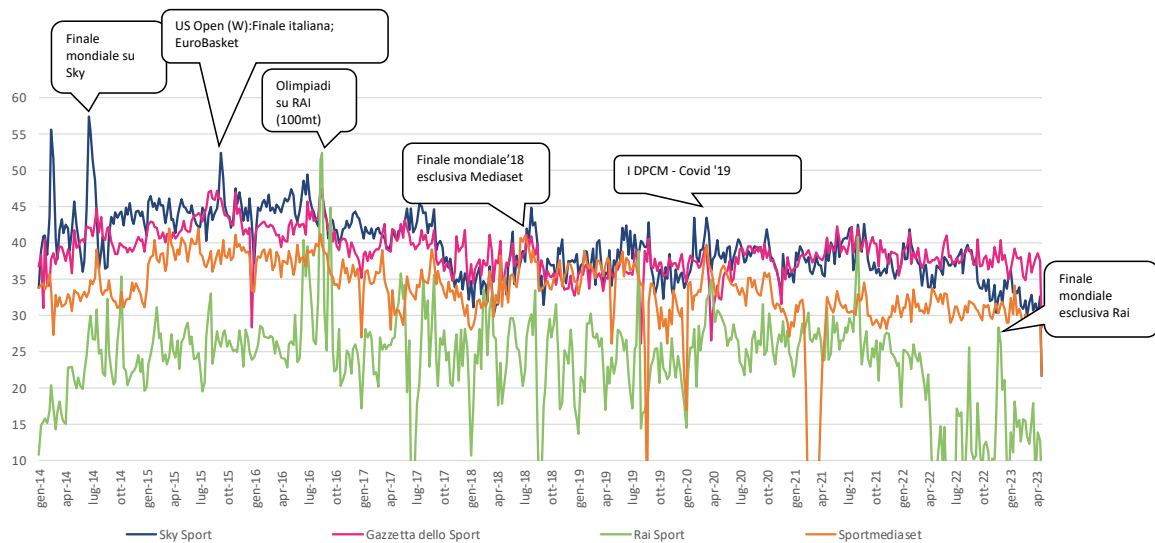
Nel corso degli anni Sky Sport ha introdotto numerose innovazioni che hanno cambiato il racconto tv degli eventi sportivi. Nel box qui di seguito si propone la cronologia sintetica delle principali innovazioni proposte da Sky nel settore dello sport.

- Sky Sport ha “esteso” la narrazione dei match - pre-partita, post-partita con interviste, analisi tecniche e uso di strumenti tecnologici. Sul piano editoriale si è affermato l’uso della seconda voce e quello dei bordo-campisti.
- Sky ha ideato “Diretta Gol” per le partite in contemporanea, oggi un format utilizzato anche dai competitor. Dal 2005 disponibile le funzioni interattive “Gol Alert” e “Gol Parade”
- Nel 2006, per i Mondiali in Germania, Sky ha avviato le trasmissioni in Alta Definizione.
- Nel 2008 nasce Sky Sport 24, il primo canale *all news* in Italia interamente dedicato allo sport.

- Nel 2010, per la Ryder Cup di golf, prendono il via su Sky le prime trasmissioni live in 3D nella storia della tv italiana.
- Nel 2012 Sky è la tv ufficiale delle Olimpiadi di Londra 2012, con 13 canali dedicati, 12 in Alta Definizione e uno in 3D.
- Nel 2013 nasce Sky Sport F1, il primo canale interamente dedicato alla Formula 1.
- Nel 2014 nasce Sky Sport MotoGP, il primo canale interamente dedicato al Motomondiale.
- Nel 2016, con gli Europei di calcio in Francia, Sky introduce le trasmissioni in Super HD.
- Nel 2018 vengono trasmessi i primi eventi in 4K HDR, tra cui Premier League, Formula 1 e Serie A.
- Nel 2021 nasce Sky Sport 4K, il primo canale in UHD in Italia interamente dedicato allo sport.

**Sky Sport è da anni solidamente leader italiano nella comunicazione sportiva sui social.** Il grafico sottostante (Figura 24) riporta il livello di engagement verso il brand utilizzando come indicatore ponderato i retweets. Sky Sport risulta l'account che genera sistematicamente, al di là di singoli eventi sportivi offerti da altri operatori, il livello di engagement più elevato fra quelli specializzati in Sport.

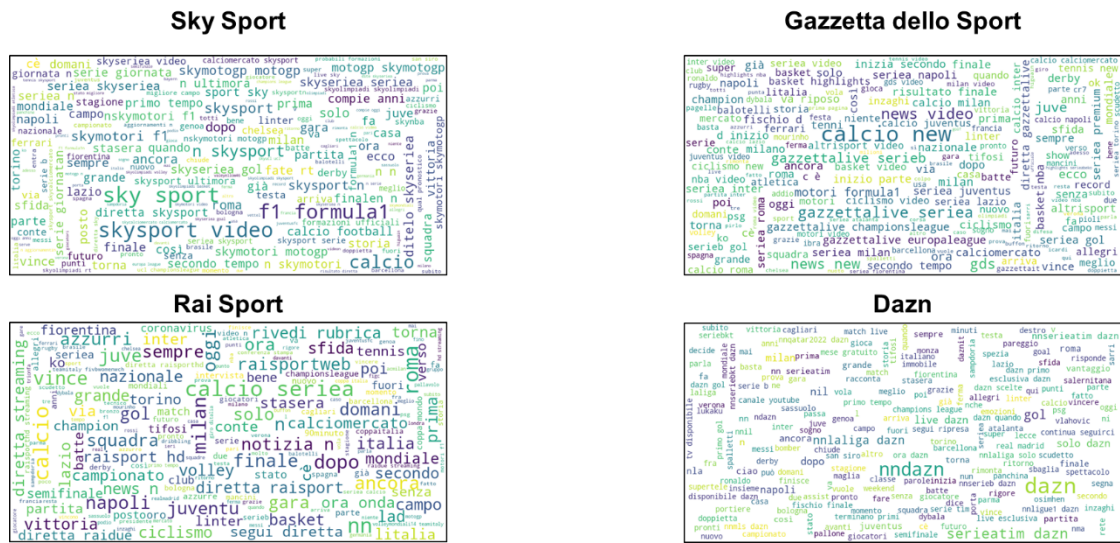
**Figura 24 – Livello di engagement verso il brand**



*Fonte: Elaborazioni su dati Sky e fonti pubbliche*

**Sky ha contribuito alla diversificazione e all'ampliamento della cultura sportiva in Italia,** proponendo sia contenuti sportivi su molte più discipline rispetto al focus sul calcio, sia modalità editoriali e tecnologiche che hanno arricchito il dibattito sullo sport e l'attenzione di utenti e investitori. Dall'analisi sulla rilevanza effettuata sui social media, Sky e in parte Gazzetta dello Sport risultano trasversali su più Sport, con Sky che ha una gamma molto più ampia e una copertura internazionale. Rai Sport è anch'essa trasversale su diverse discipline, ma con focus assolutamente nazionale. Dazn risulta completamente verticalizzata sul calcio (Figura 25).

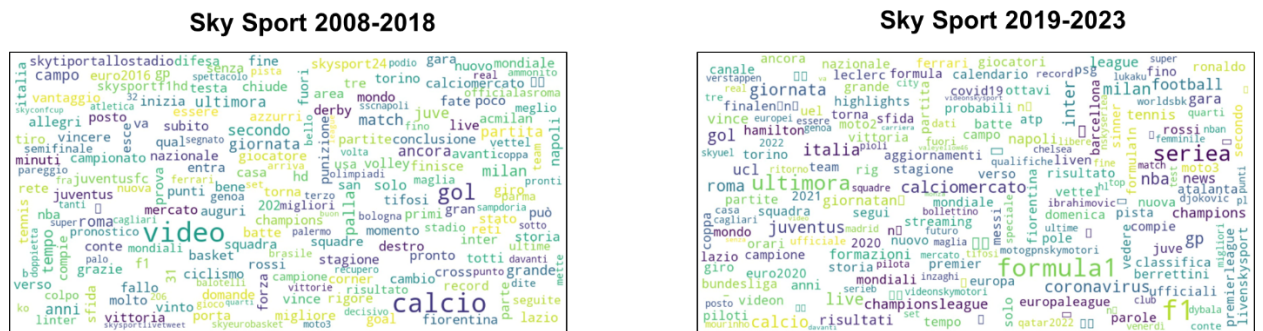
Figura 25 - Sky versus i competitor sport



Fonte: elaborazione degli autori su dati Twitter (vedi nota metodologica)

Su Sky, dal 2019, dopo l'ingresso sul mercato di Dazn e il conseguente nuovo assetto dei diritti tv del campionato italiano, la Serie A perde gradualmente parte della sua centralità e si evidenzia una sempre maggiore attenzione ai motori, con un vero e proprio exploit della F1. Crescono le coppe Europee e gli altri sport (Figura 26).

Figura 26 – La comunicazione Sky prima e dopo l'ingresso di Dazn nel mercato (giugno 2018)



Fonte: Elaborazioni su dati Sky e fonti pubbliche

La Figura 27 con la “tag cloud” evidenzia le parole più menzionate e le notizie più raccontate da Sky Sport in comunicazione, dal 2008 al 2023. Si può cogliere il contributo all’arricchimento della “sintassi sportiva” nella conversazione sociale rispetto alla copertura proposta dall’offerta televisiva tradizionale. Il linguaggio proposto dall’offerta editoriale di Sky influenza il vocabolario e il dibattito sui temi sportivi.



In un mercato nazionale che da sempre vede le news televisive proposte in un flusso lineare “top down”, statico e tradizionale, Sky introduce elementi di interattività: su Sky TG24 e Sky Meteo 24, tramite il tasto verde del telecomando Sky, è possibile accedere a Sky TG24 Active, un mosaico con sei schermate da cui scegliere le notizie del giorno, la rassegna stampa, le notizie sportive, ma anche rispondere alla “Domanda del giorno”, un sondaggio popolare su un tema d’attualità e visualizzare le previsioni del tempo per tutte le province italiane. Fin dal suo esordio, Sky sperimenta nuove forme di giornalismo televisivo. Nel 2008 ospita sulla sua piattaforma Current Tv, il canale fondato dall'ex vice-presidente americano Al Gore. La filosofia del canale era incentrata sugli User Generated Content e la possibilità per gli utenti della community di inviare i loro video per documentare la realtà dei loro territori. Tutto ciò rientrava nel filone del citizen journalism seguito da Sky TG24 sin dal 2006 con “Reporter Diffuso” e “Io Reporter”.

L’11 novembre 2012 va in scena il primo appuntamento con il format “Il Confronto” di Sky TG24, in occasione delle Primarie fra i 5 aspiranti premier per il centrosinistra. Dopo aver condotto una campagna di sensibilizzazione sul tema e aver organizzato numerosi “Faccia a faccia” in occasione di consultazioni amministrative e regionali, nasce su Sky TG24 un vero e proprio format con regole certe e condivise ispirate al modello dei confronti americani. A seguire, inoltre, un “post-Confronto” con la possibilità di effettuare il fact checking, ovvero il controllo in tempo reale dei dati e dei fatti contenuti nelle dichiarazioni dei candidati.

Sky TG24 è presente nei principali aeroporti italiani: grazie a un accordo con il network televisivo presente negli scali italiani, il canale all news di Sky porta le sue notizie a Roma Fiumicino, Milano Linate, Milano Malpensa e negli aeroporti di Bergamo, Venezia e Treviso per un totale di 170 schermi. Dal 1° settembre 2013 Sky TG24 trasmette in Alta Definizione, divenendo così la prima TV all news italiana disponibile in HD. Dal 2015 l’informazione di Sky TG24 arriva anche sul digitale terrestre, inizialmente con un palinsesto che darà anche spazio a documentari, approfondimenti, film e speciali. Le notizie del canale all news di Sky vengono quindi messe gratuitamente a disposizione di tutto il pubblico italiano.

In occasione della Prima della Scala il 7 dicembre 2018, Sky TG24 produce il primo servizio giornalistico live in Europa in 5G. Protagonisti di questo primato sono Vodafone e Sky che, grazie alla rete 5G realizzata da Vodafone per Milano, hanno messo a punto un sistema di trasmissione di contenuti audiovisivi live, ad altissima qualità e in totale mobilità, dall’operatore alla regia.

Nel 2022 Sky TG24 rinnova completamente il suo studio negli headquarters di Sky a Milano Santa Giulia: l’innovazione tecnologica è sempre più funzionale e al servizio delle scelte editoriali, con grafiche animate, interattività e set che si modificano in funzione della tipologia di racconto e di approfondimento in onda. Il nuovo Infinite Studio fa di Sky TG24 il primo canale *all news* in Italia ad avere a disposizione un ambiente di produzione in realtà aumentata dedicato al 100% all’informazione. Nel 2023 nasce Voice, il nuovo progetto editoriale di Sky TG24 che avvicina l’informazione alle nuove generazioni e dà voce ai cambiamenti. È la nuova piattaforma digitale (web e social) che propone a un pubblico abituato ad aggiornarsi in mobilità un format essenzialmente videocentrico, attraverso il quale, accanto ai temi di più stretta attualità, approfondisce argomenti vicini ai valori dei giovani come diritti, inclusione e sostenibilità.

L’informazione di Sky si è quindi distinta da subito dai competitor per un approccio editoriale e linguaggi innovativi, basati su una piattaforma tecnologica e produttiva all’avanguardia. Nelle parole

di Giuseppe De Bellis, “*Sky TG 24 ha di fatto cambiato il linguaggio delle news in Italia, diventando la TV veloce, agile, contemporanea, tecnologica. Sky offre l’aggiornamento continuo, la rilevanza delle notizie nude e crude*”<sup>8</sup>. Nel box seguente è riportata la cronologia sintetica delle principali innovazioni editoriali e tecnologiche introdotte da Sky nell’ambito delle news e dei servizi di informazione.

- Le trasmissioni sono iniziate il 31 agosto 2003 dallo studio open space di 500mq che ospitava sia la redazione sia il set principale del Tg, la regia e le aree tecniche.
- Nel 2004 nasce Sky Meteo 24, il primo canale tv interamente dedicato alle previsioni del tempo.
- Nel 2005 viene introdotta l’interattività di Sky TG24 Active per fruire delle notizie in ogni momento.
- Nel 2006 nasce la rubrica “Reporter diffuso” con l’obiettivo di stimolare il cosiddetto citizen journalism.
- Nel 2008 Sky TG24 ha invitato i leader politici in corsa per le Elezioni Politiche ad un confronto faccia a faccia, divenuto poi un format utilizzato per le tornate amministrative e regionali.
- Nel 2012 va in onda per la prima volta “Il Confronto” in occasione delle Primarie tra gli aspiranti premier del centrosinistra.
- Dal 2013 Sky TG24 trasmette in Alta Definizione, divenendo così la prima *all news* italiana disponibile in HD.
- Nel 2014 viene lanciato “Sky TG24 per le scuole” per promuovere la media literacy tra i più giovani.
- Dal 2015 Sky TG24 trasmette anche sul digitale terrestre in modalità free-to-air.
- Nel 2017 viene inaugurato il nuovo studio della sede di Milano, con oltre 100 mq di schermi e un Digiwall da 140”.
- Nel 2018, per la Prima della Scala, Sky TG24 produce il primo servizio giornalistico live in Europa in 5G, in collaborazione con Vodafone.
- Nel 2020, in piena pandemia, per la prima volta ha trasmesso edizioni del tg in diretta dall’abitazione del conduttore
- Nel 2022, con l’inaugurazione del nuovo Infinite Studio, Sky TG24 è il primo canale di news in Italia ad avere uno studio in realtà aumentata dedicato interamente alle news.

La novità apportata da Sky nel linguaggio delle News rispetto ai principali competitors è riscontrabile nell’analisi condotta nei social media sui termini associati ai diversi brand. Laddove la copertura giornalistica di La7 si colloca verticalmente sulla politica italiana e l’offerta di Rai News si mantiene su temi generalisti, Sky emerge chiaramente per i temi europei e internazionali, con un’enfasi sulla copertura in modalità «ultim’ora» delle notizie di cronaca, sia nazionale sia estera, con particolare attenzione a temi sociali e dello spettacolo (Figura 28).

<sup>8</sup> Intervista a Giuseppe De Bellis – EVP & Editor in Chief Sky TG24, maggio 2023





Un primo segnale dell'impegno di Sky è legato **alla capacità di creare forti legami di lavoro con le case di produzione italiane**. Dalla Tabella 8 si può vedere come Sky sia la seconda impresa committente della serialità italiana (Fonte: OFI, 2022).

**Tabella 8 – Rapporto tra produttori e committenti di Serie Tv**

Rapporto produttori/committenti

Committenti	N. Produttori
Rai	29
Sky	11
Mediaset	8
Nefflix	7
Amazon	4
Disney	1
<b>Totale produttori:</b>	<b>45</b>

Fonte: Osservatorio della Fiction Italiana, ottobre 2022

La maggior parte delle produzioni sono **girate in Italia nei luoghi stessi dove si svolgono le storie** e, laddove il racconto invece parli di un luogo lontano, si sceglie di “ricostruirlo” in Italia. Esempio emblematico a tale proposito è legato a “Diavoli”, serie ambientata a Londra, per la quale molti scorci romani sono stati scelti per mostrare le diverse sfaccettature di Londra: accanto alla Nuvola di Fokas all'EUR, sono presenti l'headquarter di Fendi al Colosseo Quadrato, la Corte di Cassazione e lo skyline disegnato dall'Eurosky tower, primo grattacielo di Roma, facilmente confondibile con quello londinese. Non solo Roma ha interpretato Londra, ma anche i suoi dintorni hanno contribuito a ricostruire la campagna inglese: il lago di Vico ha fatto da sfondo ad una scena ambientata nella contea dell'Hampshire, nell'Inghilterra meridionale.

Oltre alle produzioni nostrane con comprimari del luogo e valorizzazione del territorio, Sky ha anche portato alla ribalta e si è fatta **motore della reputazione di eccellenza delle nostre maestranze** nell'ambito della filiera dell'industria cinematografica. Con le sue produzioni Sky “*ha ridato voce a tante maestranze veramente forti sul territorio*”<sup>10</sup>.

Il modello della serialità Sky si caratterizza inoltre per la **centralità dell'obiettivo di internazionalizzazione**. Quello che ha contraddistinto infatti la strategia di Sky, è stata la tendenza a **costruire, attorno ai progetti, partnership co-produttive con l'estero**: è la strada seguita in parte da Gomorra (nel cui finanziamento entra la tedesca Beta Film) e, soprattutto, dal progetto high budget di “The Young Pope”/“The New Pope”, due serie coprodotte e co-finanziate dall'americana HBO e dalla francese Canal+. L'innalzamento dei budget produttivi attraverso il coinvolgimento di attori internazionali come quelli citati risulta vitale non solamente per la circolazione del prodotto, ma anche per la sua stessa realizzazione. E dunque questi sono prodotti che nascono con quella che il produttore Gianani (Wildside) ha definito una “ambizione internazionale”<sup>11</sup>.

Per arrivare a realizzare questi accordi di collaborazione serve però che venga riconosciuta **la qualità delle produzioni nostrane**. Di questo effetto Sky si è fatta portatrice con le sue produzioni (di film e di serie drama). Nelle parole di Sonia Rovai<sup>12</sup> “*esportiamo proprio un'industria, cioè la capacità di grandissimi creativi, scrittori, autori, così come scenografi e costumisti, di fare prodotti internazionali di alto livello*”.

<sup>10</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023

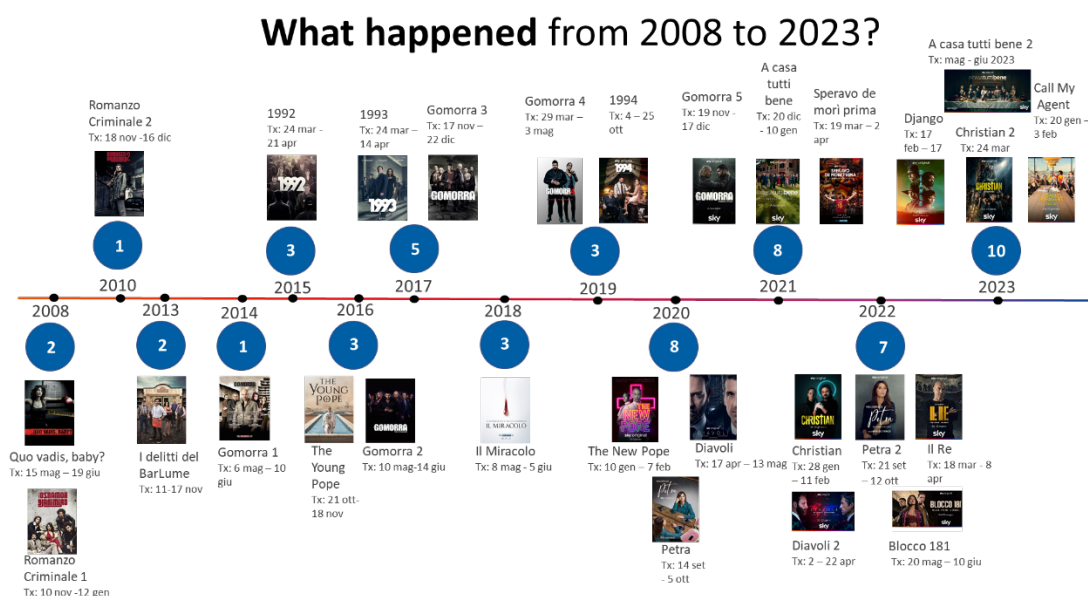
<sup>11</sup> Noto P. (2019), Italian Quality Television Abroad. An Interview with Mario Gianani (Wildside), *International Circulation of Italian Cinema*, 27 luglio.

<sup>12</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023



L'Italia si presenta tanto come un *early producer* quanto come un *early exporter* di serialità pay (a partire da “Romanzo criminale - La serie”, nel 2008), ma a differenza di Gran Bretagna e Francia, Sky Italia ha puntato su un numero limitato di titoli per anno (vedi Figura 30) **dall'alto budget e dal forte valore iconico**, con una notevole capacità di circolazione.

Figura 30 – Roadmap delle serie scripted



Fonte: dati aziendali Sky Italia

Si tratta, come abbiamo visto, di serie finalizzate a conquistare innanzitutto un'alta visibilità nazionale anche attraverso la circolazione cinematografica, come accadde per “Gomorra” che diffuse nelle sale episodi di diverse stagioni con finalità promozionali.

Ma la visibilità è perseguita altrettanto a livello internazionale con una distanza fra serialità e cinema che sembra ridursi e molte produzioni presentate all'estero durante Festival del cinema di primo piano (“The Young Pope”, per esempio, trovò lo spazio per una anteprima globale alla Mostra del cinema di Venezia nel 2016).

*“Quindi in sintesi tutti i progetti italiani sono local, cioè partono per essere local, poi diventano "glocal", perché in qualche modo vanno globali. Il "local" diventa "glocal" e non è mai un "global", perché il "global" è un altro genere di produzione, è un altro genere che non parte dall'Italia, che non è nostra, e a cui noi neanche aspiriamo. Noi aspiriamo a fare grandi contenuti che portino l'Italia worldwide.”<sup>13</sup>*

#### 4.6.1 Le serie di Sky e i nuovi linguaggi della narrazione

Il settore della televisione generalista ai suoi esordi è stato tendenzialmente poco competitivo, con un numero limitato di emittenti generaliste che operavano a livello nazionale, principalmente di natura pubblica. Gli investimenti nelle serie televisive inoltre erano scarsi a causa della mancanza di concorrenza e la produzione era guidata da due principi fondamentali: in primis, la soddisfazione

<sup>13</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023

degli inserzionisti, che influenzano direttamente la scelta e la durata di una serie televisiva in base agli investimenti pubblicitari dedicati durante gli orari di trasmissione della serie; in seconda battuta, le scelte editoriali legate alle serie erano influenzate dalle imposizioni emanate dall'Agcom<sup>14</sup> per i broadcaster al fine di definire i limiti e i criteri per la trasmissione di contenuti che potessero essere ritenuti offensivi o inappropriati. Questi due fattori in maniera diversa limitavano la produzione creativa, richiedendo serie televisive quasi “standardizzate” e poco rischiose, ovvero con temi, linguaggi, contenuti ricorrenti, predeterminati, e facilmente riconoscibili e che potessero essere d’appeal al quasi indistinto pubblico nazionale.

L’arrivo di Sky in questo panorama ha coinciso con **l’abbandono del modello produttivo delle serie della tv generalista per avvicinarsi a un modello tipicamente cinematografico**, tanto che ad oggi molti autori sono concordi nell’affermare che “queste serie non sono televisione, sono cinema” (Jost, 2021<sup>15</sup>). Nelle parole di Nils Hartmann, si ha “*un’attenzione maniacale alla cura del prodotto*”<sup>16</sup>. Le *quality series* presentano infatti un modello produttivo caratterizzato, citando Barra e Scaglioni<sup>17</sup>, da: “alti budget, una valorizzazione delle singole personalità autoriali, stili visivi e narrativi che ricalcano i ritmi dilatati del grande schermo, ma anche un’enfasi su temi e contenuti su cui vigono forti restrizioni nell’ambito della televisione free-to-air”(Barra e Scaglioni, 2013).

Per la necessità di differenziarsi come **prodotto altamente riconoscibile e comunicabile**, la serialità di Sky si è discostata dai racconti che portava avanti la fiction tradizionale, sia per quanto riguarda il contenuto che lo stile adottato, scegliendo **oggetti o tematiche di impatto immediato**. A favorire questa strategia è la rilevanza di *intellectual property* preesistenti che vengono adattate ed estese per generare un contenuto seriale: è il caso, per esempio, tanto di “Romanzo Criminale” quanto di “Gomorra”, che presentano tratti analoghi: entrambi sono basati su romanzi di successo a loro volta adattati in film premiati al botteghino (e già capaci di una circolazione internazionale intensa). Altrettanto importanti risultano essere la scelta di registi come Paolo Sorrentino o autori di narrativa come Niccolò Ammaniti.

Si è fatto leva su fenomeni e **storie di ampia rilevanza nazionale che non erano ancora state raccontate altrove** (con i personaggi di Moana Pozzi, il gangster Felice Maniero in “Faccia d’angelo” o lo scandalo politico della crisi di Tangentopoli e le inchieste di Mani Pulite per la serie “1992/1993/1994”).

Non si portano però all’estero solo i «temi» italiani che funzionano nel tipico racconto di una serie televisiva, come la mafia e la criminalità, ma si comunica il valore di una industria e dei suoi talenti: creativi, scrittori, autori, ma anche scenografi, costumisti e maestranze capaci di fare prodotti internazionali di alto livello (“Gomorra” è stato diffuso in 190 paesi e “Romanzo Criminale” in oltre 40).

Allontanarsi dalle convenzioni della fiction mainstream delle reti televisive implica anche adottare una visione della realtà che sia meno manichea ed edificante. I *biopic* possono essere dedicati a personaggi molto più controversi nell’immaginario collettivo, come una star del porno o un criminale seriale. Attingendo ai canoni consolidati di vari generi (in particolare, il *gangster movie* per “Romanzo criminale”, “Faccia d’angelo” e “Gomorra”), queste storie sovvertono i principi rappresentativi della fiction tradizionale con un **cambiamento della chiave di lettura di alcune tematiche** difficili da raccontare che vengono **rilette in modo non stereotipato** e tale da reinterpretarne gli aspetti negativi e critici per rappresentarle nella loro realtà e capirle a 360°.

<sup>14</sup> L’Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM) è un’autorità amministrativa indipendente italiana di regolazione e garanzia, con sede principale a Napoli e sede secondaria operativa a Roma.

<sup>15</sup> Jost F. (2021), What is a quality French series? Reflections on The Bureau, in “*A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation*”, Routledge

<sup>16</sup> Intervista a Nils Hartmann – EVP Sky Studios (Italia e Germania), maggio 2023

<sup>17</sup> Barra L., Scaglioni M. (2013) (a cura di), *Tutta un’altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Carocci Editore

Ne risultano racconti in parte trasgressivi, votati all'innovazione, tesi a catturare l'attenzione degli spettatori fin dai primissimi minuti, che **mettono in scena personaggi non convenzionali** e utilizzano un linguaggio e una modalità di comunicazione che richiamano l'attenzione dello spettatore sulla consapevolezza dell'opera stessa come una finzione.

Il racconto viene trattato dal punto di vista visivo come una crisi, sintesi fra linguaggio televisivo nelle sue modalità e tempi e **una sintassi cinematografica che ne sancisce la differenza con la serialità tradizionale italiana**. Un caso esemplare arriva da Sky con la produzione nel 2008 della serie televisiva "Romanzo Criminale". È interessante notare come questa serie abbia ottenuto un sorprendente successo internazionale, nonostante *"la violenza della storia, tipicamente italiana, sia così caratterizzata, così romanzesca e 'coatta'"* Grasso (2013)<sup>18</sup>. La chiave di tale successo risiede, ancora una volta, nella qualità produttiva della serie, che ha abilmente lavorato sugli archetipi del *gangster movie*, attingendo alla ricca tradizione cinematografica americana, oltre che nell'universalità del messaggio fondamentale, capace di toccare una sensibilità condivisa e diffusa a livello globale, seppur presentata attraverso le peculiarità linguistiche, ambientazioni e riferimenti culturali tipicamente italiani. Il messaggio sotteso, come sottolineato da Grasso (2013) si pone l'obiettivo di *"indagare il demonio che abita gli esseri umani, nel risalire all'origine delle azioni. Nel bene e nel male"*. In questo contesto, i protagonisti della serie, i membri della Banda della Magliana, attraggono l'attenzione del pubblico straniero non solo come meri criminali appartenenti a una cultura distante, ma incarnano tangibilmente i lati più oscuri dell'essere umano, che ciascun individuo cerca di sopprimere a favore del bene.

Una volta posta "in visione", **la serie tv innesca processi di ricezione attiva**, producendo letture che diventano a loro volta oggetto di amplificazione: recensioni, commenti, post si diffondono nell'ecosistema mediale e si propagano come anelli in uno stagno, allargando a dismisura i confini del testo stesso e vengono continuamente riaperte dalle pratiche di rielaborazione dei *prosumer*, quei fan che diventano sempre più spesso anche produttori di contenuti per il web: remix, parodie, GIF animate, giochi di ruolo, e perfino App per smartphone che riprendono brani dei dialoghi più noti, come si è verificato sempre per la serie "Gomorra"<sup>19</sup>.

Una narrazione seriale immersa nei discorsi condivisi dai social media, rilanciata come videogioco (prodotto quest'anno da 34BigThings), declinata in altre tipologie di prodotto culturale (a " " è ispirato uno spettacolo teatrale di Mario Gelardi) e che addirittura diventa cocktail (GO...MORA! del Barm dell'A.Roma Lifestyle Hotel).

Per Sky, dunque, **la serialità è sempre stata ispirata dalla libertà di sperimentare**, non solo per fare spettacolo ma anche per creare cultura: *"in qualche modo, per noi la serialità è cultura e intrattenimento. E quindi deve essere un intrattenimento che ti lascia una cultura, ti lascia qualcosa, una conoscenza."*<sup>20</sup>

#### 4.6.2 Le serie di Sky e gli effetti sul turismo

*«Sky ha portato un pezzo di mondo in Italia e un pezzo di Italia nel mondo»<sup>21</sup>*

Nel 1990 il politologo americano Joseph Nye, in un articolo apparso su The Atlantic, rivista di politica ed economia statunitense, coniava il termine Soft Power<sup>22</sup>. Il concetto, ripreso e ampliato successivamente dallo stesso autore in un best seller dal titolo omonimo, veniva contrapposto all'Hard

<sup>18</sup> Grasso A. (2013), Una serie poco italiana: Romanzo Criminale, in Barra L. e Scaglioni M., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Carocci Editore

<sup>19</sup> Sulla serie Gomorra e il suo mondo transmediale si veda Benvenuti G. (2017), *Il brand Gomorra. Dal romanzo alla serie tv*, il Mulino e Guerra M., Martin S., Rimini S. (2017) (a cura di), *Un altro mondo in cambio. Gomorra fra teatro, cinema e televisione*, «Arabeschi», gen.-giu.

<sup>20</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023

<sup>21</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023

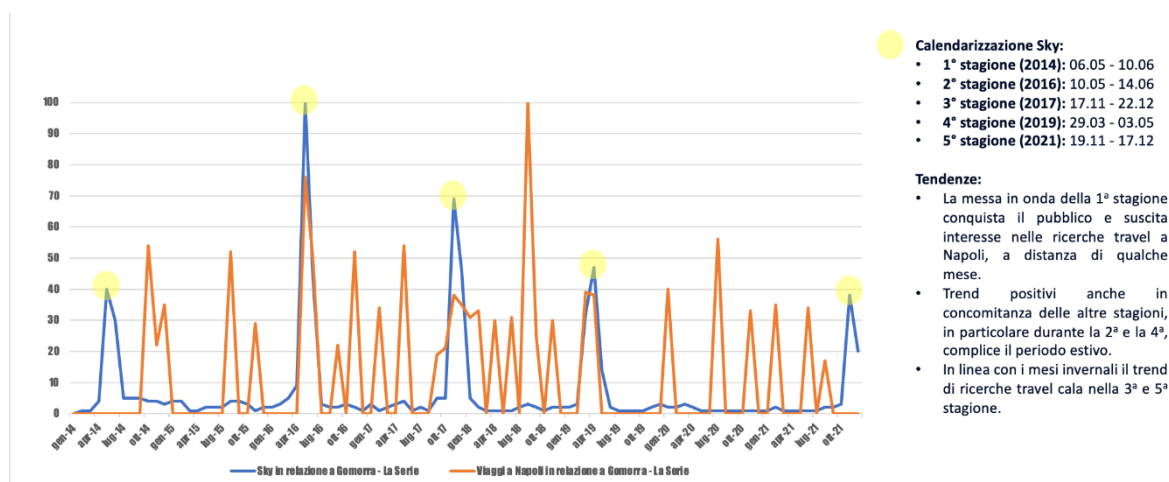
<sup>22</sup> Nye J. S. (1990), Soft Power, *Foreign Policy*, 80 (pp.153–171)



**Figura 32 – Turisti a Napoli: numero di arrivi di italiani e stranieri in strutture ricettive**

Fonte: Montella A. (2018), “Gomorra o non Gomorra: il turismo a Napoli è in aumento”, Master X

A conferma di questo dato l’analisi di Google Trends evidenzia un impatto altrettanto forte, in occasione della messa in onda delle diverse stagioni della serie, di incremento delle ricerche effettuate dall’utenza italiana per tutto quanto gira attorno al tema dei “viaggi a Napoli” (Figura 33).

**Figura 33 – Le ricerche travel legate alla trasmissione di Gomorra su Sky<sup>27</sup>**

Fonte: elaborazione degli autori su fonte Google Trends, interesse da gennaio 2014 a dicembre 2021

L’ “effetto Sky” dovuto all’indotto delle **serie girate a Napoli** e nelle altre città italiane oggetto di set produttivi non si limita alle presenze turistiche ma si accompagna alla **crescita dei livelli di reddito e dell’occupazione** nel territorio in questione, al **potenziamento delle infrastrutture** turistiche, alla diversificazione del prodotto turistico e all’incremento delle interazioni con le comunità locali.

<sup>27</sup> Google Trends: ricerche su Google effettuate in Italia basandosi sui termini di ricerca *Sky Gomorra* e *Napoli Gomorra*, quest’ultima filtrata esclusivamente per la singola categoria dei viaggi. Periodo di riferimento: da gennaio 2014 a dicembre 2021.



“Questo è un punto molto interessante: la produzione italiana fatta in Italia, la produzione italiana originale, si inserisce attivamente nel territorio riuscendo a valorizzarlo. Per chi vive a Napoli, Gomorra è stata una speranza, una miniera; non ha rubato dal territorio qualcosa da raccontare, la sua forza è quello che ha lasciato al territorio. La stessa cosa l'hanno fatta altre serie in maniera diversa. Abbiamo lavorato come team interno, chiedendo agli stessi produttori di girare in tutta Italia, per poter essere radicati al territorio, alla nostra cultura, lavorando con le maestranze, con persone del posto, scoprendo i giovani talenti; ed è stato fatto perché si voleva raccontare l'Italia”<sup>28</sup>

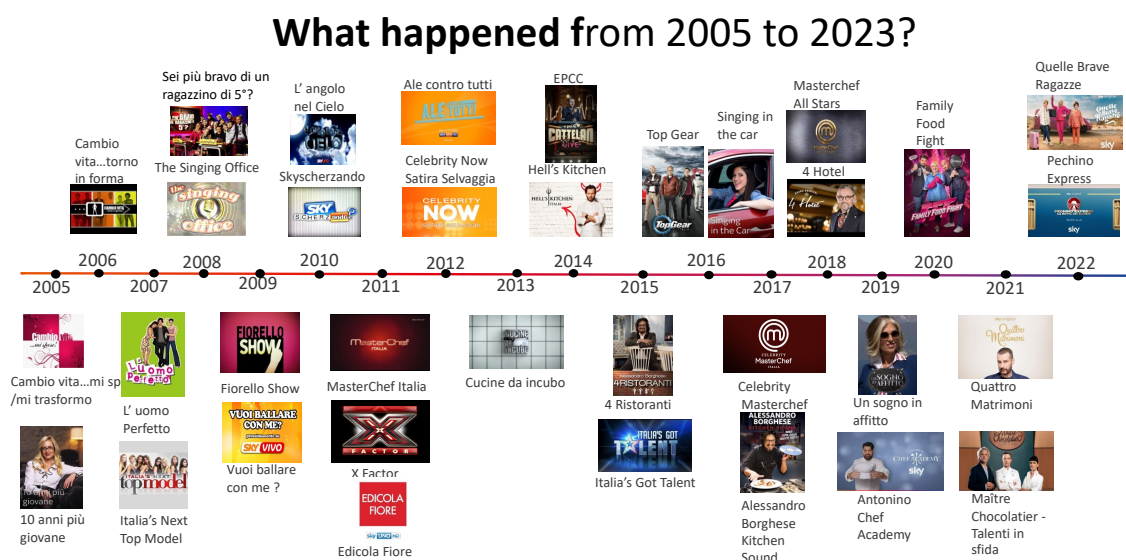
L'effetto si verifica anche tra gli stessi abitanti dei luoghi della serie influenzandone positivamente anche il **senso di orgoglio, lealtà e cittadinanza**. Film, serie, documentari, e in generale i prodotti mediatici producono cortocircuiti virtuosi filtrando e riproducendo la realtà, seguendo modalità di genere discorsivo sempre meno rigide, e a loro volta innescando processi di identificazione che rafforzano l'effetto emotivo duraturo e latente nei confronti della cultura e dei luoghi rappresentati, creando un collegamento unico e personale tra lo spettatore e quanto viene mostrato sullo schermo. Questo effetto positivo consolida anche il legame del pubblico con la nazione, la regione e la cultura presenti nel film.

Quando sull'onda della visione di una serie gli spettatori iniziano ad amare luoghi e persone rappresentate, parlare dunque semplicemente di finzione appare decisamente riduttivo.

#### 4.7 Contenuti unscripted

La storia di Sky si intreccia con quella dei contenuti *unscripted* dal 2005 in poi. La roadmap dei programmi *unscripted* di Sky è rappresentata nella Figura 34.

Figura 34 – Roadmap dei programmi unscripted



Fonte: dati aziendali Sky

Un momento importante è segnato dalla nascita del canale Sky Uno nel 2009. Il palinsesto del canale viene inaugurato dal “Fiorello Show” che ha la doppia veste di spettacolo dal vivo e programma

<sup>28</sup> Intervista a Sonia Rovai – Senior Director Scripted Production Sky Italia, Maggio 2023

televisivo. In piazzale Clodio a Roma viene allestito un teatro tenda da 2.500 persone per tre spettacoli a settimana dal 1° aprile al 19 giugno, trasmessi in tv su Sky a 24 ore di distanza, con un *best of* la domenica sera. La puntata dell'esordio raccoglie un ascolto tv di oltre un milione di telespettatori, con uno share del 3,53%<sup>29</sup>.

Nel 2011, dopo quattro edizioni trasmesse dalla Rai, il talent show musicale “**X Factor**” approda su Sky, grazie all'accordo con FremantleMedia Italia<sup>30</sup>. Come dichiarato ai media da Lorenzo Mieli, l'allora Amministratore Delegato di Fremantle: “*la nuova edizione italiana sarà caratterizzata da una maggiore adesione al format originale: appuntamenti in prime-time, day-time, pillole, speciali trasferiranno al pubblico tutte le emozioni di un format che unisce gli elementi più avvincenti dei talent e dei reality show*”<sup>31</sup>. La conduzione del programma era stata affidata ad Alessandro Cattelan, mentre la giuria era composta da Morgan, Arisa, Elio e Simona Ventura.

Sempre nel 2011 fa il suo debutto su Sky la versione italiana di “**MasterChef**”, trasmesso per la sua prima edizione nazionale su Cielo, il canale free-to-air di Sky sul digitale terrestre, con la giuria composta da Bruno Barbieri, Carlo Cracco e Joe Bastianich,

A partire dal 2015 viene trasmesso sempre su Sky “**4 Ristoranti**”, programma condotto da Alessandro Borghese, basato su un format tedesco, che prevede la sfida tra quattro ristoratori operanti sul territorio italiano. Dal 2016 viene replicato in chiaro prima su Cielo e successivamente su TV8. Dal 2018 va in onda lo spin-off, “**4 Hotel**” condotto da Bruno Barbieri.

Dal 2022 approda su Sky “**Pechino Express**”, format trasmesso dal 2012 al 2020 su Rai 2, gara tra coppie di viaggiatori che dà grande spazio al turismo, alla passione per i viaggi, alle mete estere in cui i concorrenti si sfidano per percorrere tappe intermedie fino al traguardo finale.

#### 4.7.1 I contenuti unscripted di Sky e le novità di linguaggio

L'emergere dei contenuti *unscripted* nel panorama televisivo consente uno spazio importante di innovazione. Come sottolinea Luca Barra commentando John K. Chalaby: “*Grazie a generi del tutto nuovi, come il reality, il talent e il factual, difficili anche solo da pensare prima del meccanismo del format, oppure attraverso un «trattamento formattizzante» che ripensa, e ribalta, i generi di più lunga tradizione come il quiz o la soap opera, avviene una rottura, una ripartenza importante. La tv trova la propria «voce interiore», il suo spazio distinto, e lo fa grazie a quelle strategie narrative che consentono al mezzo di sviluppare le sue storie e i suoi eroi, grazie al controllo totale delle situazioni rappresentate, finalmente raggiunto, e grazie ai meccanismi di scrittura televisiva indiretta quali casting e montaggio*”<sup>32</sup>. I contenuti *unscripted* di Sky diventano terreno fertile per novità tecniche e linguistiche. Essi, infatti, si distinguono per elementi che possono essere riassunti in quello che l'azienda stessa definisce come lo “**Sky touch**”. Il tocco Sky viene dato da un intreccio tra **qualità, tecnologia, linguaggio**. In altre parole, si ha un utilizzo della tecnologia che consente, per esempio, una resa cinematografica del programma. Si possono rintracciare precise scelte tecniche di fotografia, di montaggio, di selezione delle immagini. Per esempio, nelle parole di Francesca De Martini: “*Ci sono inquadrature che durano un secondo e mezzo, tagli musicali da tre secondi*”<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Dati forniti da Sky

<sup>30</sup> Dati forniti da Sky

<sup>31</sup> Redazione Key4Biz, “X Factor in esclusiva su Sky”, 10 maggio 2011 disponibile al seguente link: <https://www.key4biz.it/Mappamondo-Europa-2011-05-X-Factor-Sky-203171/32101/>

<sup>32</sup> Luca Barra, “Il format come svolta radicale dell'intrattenimento”, 2 maggio 2018 nel commento a John K. Chalaby, *L'era dei format*. La svolta radicale dell'intrattenimento televisivo postfazione al volume, 2017, Minimum Fax, disponibile al seguente link: <https://www.che-fare.com/almanacco/cultura/arte/era-dei-format-chalaby-luca-barra/>

<sup>33</sup> Intervista effettuata a Francesca De Martini, Director Unscripted Production Sky Italia nel mese di maggio 2023.

Per la necessità di differenziarsi rispetto alla televisione generalista e diventare prodotto altamente riconoscibile, i contenuti *unscripted* di Sky, inoltre, si legano anche a scelte mirate rispetto al come e cosa raccontare. Per esempio, si racconta spesso senza il filtro del conduttore, spesso si lasciano parlare le immagini, le persone esperte del filone tematico. Si pensi, per esempio, all'operazione fatta in "MasterChef" "in cui non esiste un vero e proprio conduttore, ma tre chef, tre esperti del mestiere "diventati delle rock star"<sup>34</sup>. Nel caso di una gara tra concorrenti, non si racconta semplicemente la gara ma anche le persone, l'umanità, il territorio. Per fare un esempio, con "Pechino Express" "quello che facciamo è un lavoro più puntuale sul territorio. Si è aumentata la percentuale di minutaggio dedicato alle facce della popolazione locale, dei panorami"<sup>35</sup>. Lo **storytelling** diventa, quindi, elemento essenziale di innovazione. In molti casi, quella che emerge è "un'attenzione alle storie, alla narrazione dei personaggi e di un Paese"<sup>36</sup>. Questa volontà di differenziazione rispetto al panorama tradizionale della televisione italiana, fa emergere come Sky, nelle sue scelte di storytelling, abbia seguito spesso strade coraggiose e **controcorrente**. Nelle parole di Nils Hartmann: "Ogni volta che abbiamo fatto delle scelte dove tutti ci dicevano "è rischioso", sono quelle che hanno sempre pagato"<sup>37</sup>.

I contenuti *unscripted* sono diventati molto spesso anche il racconto di un vero e proprio percorso trasformativo dei partecipanti. In programmi come "X Factor", "MasterChef" o "Pechino Express" si vede la trasformazione dei concorrenti che acquistano consapevolezza di volta in volta nei loro mezzi e capacità. In Wired (2023), a proposito di "Pechino Express", si legge: "Quello che si coglie, puntata dopo puntata, è anche il **percorso trasformativo** che questo programma rappresenta non solo per gli spettatori, ma anche e soprattutto per i concorrenti: anche quelli di quest'anno confermano quanto siano stati toccati nel vivo da un'esperienza come questa"<sup>38</sup>. Alcuni studi di sociologia mettono in luce come per esempio "MasterChef", a partire dai suoi esordi in BBC nel 1990 arrivando poi alla versione italiana, metta in scena la rappresentazione del self-made man (Buonanno, Faccioli, 2020)<sup>39</sup>. "MasterChef" diventa un percorso di formazione, selezione e gestione del merito. Nelle parole di Antonella d'Errico: "In programmi come X Factor e MasterChef si ha l'elemento della trasformazione delle proprie capacità e della propria personalità, i concorrenti nel corso delle puntate assumono più sicurezza in se stessi, diventano consapevoli delle loro qualità, vengono supportati dai coach e dagli chef per imparare a indirizzarle. Questo è un elemento estremamente aspirazionale e ingaggiante"<sup>40</sup>.

#### 4.7.2 I contenuti unscripted di Sky e gli effetti social e sociali

I filoni trattati nei programmi *unscripted* hanno innescato **abitudini e passioni** quali per esempio quella per la cucina. La voglia di iscriversi alle scuole di cucina si è resa evidente con particolare intensità negli anni immediatamente successivi alla messa in onda di "MasterChef" su Sky. I media, su dati del Miur, hanno registrato come: "nell'anno scolastico 2014-2015 con quasi 49.000 domande di iscrizione, il 9,2% del totale nazionale, l'Alberghiero si posiziona come l'indirizzo al secondo posto tra i più richiesti in Italia"<sup>41</sup>. Il merchandising dedicato ad alcuni programmi, i libri, il co-marketing non hanno fatto altro che amplificare questo fenomeno.

<sup>34</sup> Intervista effettuata a Nils Hartmann EVP Sky Studios (Italia e Germania) nel mese di maggio 2023.

<sup>35</sup> Intervista effettuata a Francesca De Martini, Director Unscripted Production Sky Italia nel mese di maggio 2023.

<sup>36</sup> Intervista effettuata a Nils Hartmann EVP Sky Studios (Italia e Germania) nel mese di maggio 2023.

<sup>37</sup> Intervista effettuata a Nils Hartmann EVP Sky Studios (Italia e Germania) nel mese di maggio 2023.

<sup>38</sup> Wired, Pechino Express è ancora la più grande avventura della tv italiana, 9 marzo 2023, disponibile al seguente link: <https://www.wired.it/article/pechino-express-2023-concorrenti-chi-sono-coppie-itinerario-polemiche/>

<sup>39</sup> Buonanno, Faccioli, 2020. "Genere e Media: non solo immagini", Franco Angeli.

<sup>40</sup> Intervista effettuata a Antonella d'Errico – EVP Content Italia nel mese di maggio 2023.

<sup>41</sup> Effetto Masterchef: boom iscrizioni all'alberghiero, 26 marzo 2014, SkuolaNet, disponibile al seguente link: <https://www.skuola.net/scuola/alberghiero-iscrizioni-2014x.html>



Come sottolineato per la serialità, alcuni format, inoltre, sono stati e sono tuttora occasioni di **sostegno positivo al territorio e alle imprese**. Per esempio, nel format “Cucine da Incubo” si assiste all’evoluzione in positivo del modello di business dei ristoranti, ovvero “*come il lavoro in cucina possa diventare positivo e propositivo*”<sup>42</sup>. Anche in “4 Ristoranti” e in “4 Hotel” si mostrano luoghi, si mettono in risalto imprese e realtà territoriali. Alcuni format, poi, sono molto legati a settori cruciali del Made in Italy come l’arredamento, la moda, il turismo (es. “Un sogno in affitto”). “*Un programma come 4 Ristoranti, così come poi 4 Hotel che è stato lo spin-off che abbiamo lanciato successivamente, ha avuto la capacità di portare le persone in giro per l’Italia, far scoprire e riscoprire il territorio italiano, far scoprire la ristorazione locale*”<sup>43</sup>. La mappa che segue (Figura 35) mostra i diversi luoghi italiani in cui si è girata la trasmissione “4 Ristoranti” fino ad oggi. Le aziende di ristorazione e i relativi luoghi in cui esse si collocano hanno avuto una visibilità capillare in diverse zone italiane:

**Figura 35 – Mappa dei luoghi visitati da “4 Ristoranti”**



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Sky

I programmi *unscripted*, poi, sono stati occasioni per veicolare messaggi molto spesso legati al sociale. “*Abbiamo sempre usato l’intrattenimento come veicolo per parlare di temi sociali*”<sup>44</sup>. “MasterChef”, per esempio, veicola messaggi e comportamenti legati all’anti-spreco alimentare. I cibi che vengono preparati e cucinati e non consumati vengono recuperati, adottando un approccio *plastic free*. “*Dal 2013 il cooking show collabora con Last Minute Market, società spin-off accreditata*

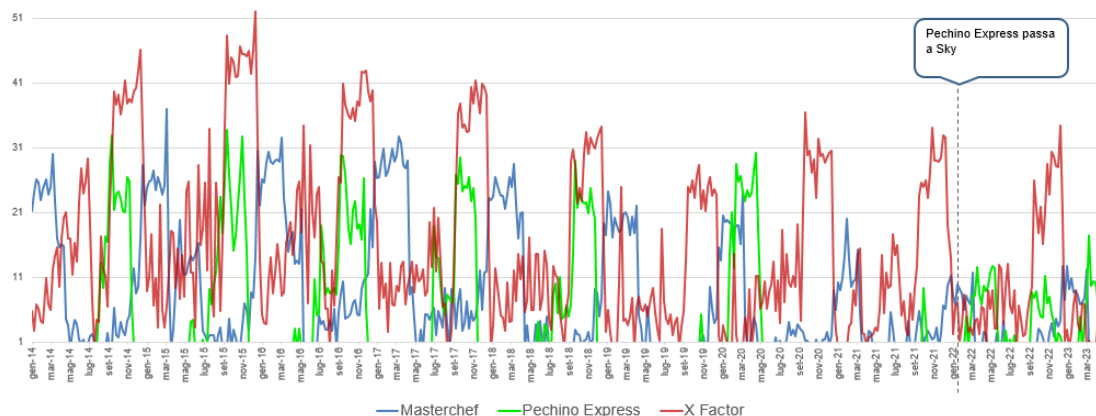
<sup>42</sup> Chef Cannavacciuolo torna in tv con cucine da incubo, 24 febbraio 2018, il Mattino disponibile al seguente link: [https://www.ilmattino.it/spettacoli/televisione/chef\\_cannavacciuolo\\_torna\\_tv\\_cucine\\_da\\_incubo\\_missione\\_salvare\\_ristoranti\\_crisi-3569155.html](https://www.ilmattino.it/spettacoli/televisione/chef_cannavacciuolo_torna_tv_cucine_da_incubo_missione_salvare_ristoranti_crisi-3569155.html)

<sup>43</sup> Intervista effettuata a Antonella D’Errico – EVP Content Italia nel mese di maggio 2023.

<sup>44</sup> Intervista effettuata a Nils Hartmann EVP Sky Studios (Italia e Germania) nel mese di maggio 2023.



**Figura 37– Engagement dei prodotti di punta di Sky “MasterChef”, “X Factor” e “Pechino Express” (metrica: retweet)**



Fonte: elaborazione degli autori su dati Twitter (vedi nota metodologica)

## 4.8 Arte

La prima grande novità è stata proprio quella di **aprire un canale dedicato all’Arte**. Il canale è nato nel novembre del 2012. Si sono individuate due opportunità: da una parte un completamento dell’offerta con la volontà di dare spazio alla cultura nell’offerta di Sky e dall’altra quella di proporre un’innovazione tecnologica importante con un **canale in HD**. Il canale trasmette in Alta Definizione ed è disponibile sin dal lancio anche su Sky Go, con una selezione di contenuti disponibili anche su Sky On Demand (Figura 38). Il canale si occupa di diverse espressioni artistiche come pittura, scultura, architettura, musica, letteratura, teatro, design. **Un’ampia gamma di forme di espressione artistica** trova spazio in un unico palinsesto dedicato sia agli appassionati sia ai semplici curiosi.

Figura 38 – Roadmap di Sky Arte



Fonte: Dati aziendali Sky

Un altro elemento importante nell'evoluzione di Sky Arte è quello di volersi focalizzare sulle produzioni. Nel 2015, un passaggio fondamentale è quello in cui nasce lo **Sky Arts Production Hub**, un polo di produzione con sede a Milano, dedicato alla creazione di programmi sull'arte per gli abbonati Sky in Europa. Tra le prime produzioni dell'Hub c'è "**Master of Photography**", un talent show che si pone lo scopo di individuare e premiare il migliore fotografo amatoriale d'Europa, spaziando tra le diverse forme di questa arte.

#### 4.8.1 Sky Arte e la capacità di innovazione

Sky Arte concentra la sua attenzione sulla tradizione italiana e sul talento degli artisti locali, con l'intenzione di dare anche una visibilità internazionale ai prodotti che celebrano l'eccellenza italiana. Il primo titolo trasmesso è stato, per esempio, un documentario originale Sky Arte dal titolo "**Michelangelo – Il cuore e la pietra**", trasmesso anche in 3D. Anche le diverse collaborazioni con le mostre e le iniziative dedicate al fundraising focalizzano l'attenzione di Sky Arte **sull'arte italiana e il territorio**. Il canale collabora, tra gli altri, con il MAXXI di Roma, Palazzo Strozzi a Firenze, Museo delle Civiltà di Roma, Villa Panza a Varese, OGR Torino, Fondazione Trussardi, oltre a tutte le mostre organizzate sul territorio italiano da Arthemisia<sup>46</sup>.

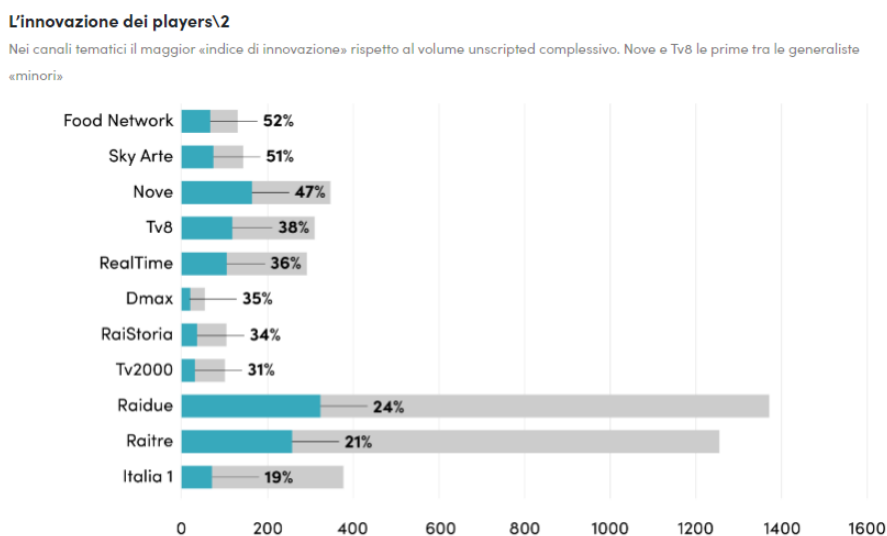
**L'arte e la musica vengono raccontate come un processo.** In palinsesto trovano spazio il dietro le quinte delle mostre, il come si realizzano le opere d'arte, il come si lavora in studio quando si fa musica. Il linguaggio utilizzato è contemporaneo. Per esempio, nel 2013 va in onda la trasmissione "**Potevo farlo anch'io**", in cui l'arte è in prima serata e viene presentata e raccontata da Alessandro Cattelan con il critico d'arte Francesco Bonami. Il linguaggio contemporaneo si dipana anche seguendo la strada della **contaminazione tra generi diversi**. Il documentario si mescola al talent, diventa gaming e così via. Il canale, infatti, oltre a "**Master of Photography**" descritto in precedenza,

<sup>46</sup> Dati forniti da Sky

ha realizzato nel 2015 anche l'applicazione "Sky Arte HD per i Musei" con l'idea di avvicinare i bambini e i ragazzi tra i 7 e i 12 anni al mondo dell'arte e dei musei<sup>47</sup>.

In tutto ciò, **lo storytelling** assume un ruolo fondamentale. Per esempio, possiamo citare Carlo Lucarelli che parla dei misteri dell'arte. Le forme d'arte raccontate si contaminano tra di loro e, in questo modo, si innescano curiosità nel telespettatore rispetto ai diversi mondi ed espressioni artistiche. La capacità innovativa di Sky Arte si registra nella figura seguente (Figura 39)<sup>48</sup>:

**Figura 39 – L'indice di innovazione nei canali tematici rispetto al volume unscripted in Italia, anno 2022**



Fonte: L'indice di innovazione: anno 2022, numero di titoli nuovi rispetto al volume unscripted complessivo – APA Ricerche

L'arte viene raccontata, poi, attraverso le **produzioni originali**. Per esempio, su Sky 3D e Sky Arte HD nel 2013 va in onda "Musei Vaticani 3D", il documentario in grado di mostrare in tre dimensioni uno dei musei più famosi inteso come un viaggio tra i capolavori dei Musei Vaticani e della Cappella Sistina. Il film sarà successivamente distribuito anche nei cinema italiani ed esteri, distribuito in 60 paesi e 2.000 sale cinematografiche per oltre 225 mila spettatori<sup>49</sup>. Altro esempio è rappresentato da "Caravaggio – L'Anima e il Sangue", il film prodotto da Sky e Magnitudo Film. Nelle parole di Roberto Pisoni: "si percorreva una strada molto pop con la voce fuoricampo di un Caravaggio che parla di se stesso con la voce di Manuel Agnelli, quindi di nuovo il tentativo di mettere insieme ambiti molto diversi, con un taglio da Caravaggio rock star"<sup>50</sup>. Dopo essere approdato nelle sale cinemato-

<sup>47</sup> L'arte nei musei, un gioco con l'app Sky Arte HD, Mamano, 1 luglio 2015 disponibile al seguente link: "https://www.mamano.it/news/app-sky-arte-musei/"

<sup>48</sup> L'indice di innovazione è calcolato con il numero di nuovi titoli, quindi Sky Arte nel 2022 ha il 51% di nuovi titoli rispetto al volume unscripted complessivo. I generi considerati nell'analisi APA Ricerche sono i seguenti: Contenitore, Entertainment, Factual, Game, Infotainment, Magazine, Talent/Reality/Dating (T-R-D), Talk, Docu.

<sup>49</sup> Dati forniti da Sky

<sup>50</sup> Intervista effettuata a Roberto Pisoni - Senior Director Sky Branded Channels nel mese di maggio 2023



grafiche, la pellicola ha ricevuto il Globo d'Oro 2018 come miglior documentario. Nelle sale cinematografiche fa segnare incassi record per più di 1,5 milioni di euro e riesce a portare nei cinema più di 170mila spettatori<sup>51</sup>.

#### 4.8.2 Sky Arte e l'effetto in Italia e all'estero

In circa dieci anni con oltre 250 produzioni originali e più di 600 ore realizzate, Sky Arte ha promosso e valorizzato 50 città italiane e 380 luoghi d'interesse artistico diversi, oltre 450 eventi culturali e più di 150 artisti nazionali. Dalla sua nascita, Sky Arte ha lavorato con oltre 20 case di produzione indipendenti italiane<sup>52</sup>.

Come già messo in luce con l'effetto set-jetting nella sezione dedicata alla serialità, con molti **luoghi dedicati all'arte** si innesca un connubio virtuoso in cui la messa in onda di un programma dedicato riesce a catalizzare l'attenzione verso quel luogo e generare visite o curiosità dopo la messa in onda. Possiamo citare per esempio la Rocchetta Mattei, luogo d'arte vicino a Bologna. A febbraio 2018 è stato presentato in anteprima a Bologna il filmato "Il sogno del Conte Mattei", dedicato alla storia della Rocchetta Mattei e del suo Conte bolognese, Cesare Mattei, produzione Sky Arte HD. Dopo la messa in onda su Sky Arte, i turisti in visita alla Rocchetta Mattei hanno potuto fruire del filmato<sup>53</sup>. Il programma è diventato veicolo per visitare fisicamente il luogo d'arte. In altri casi, si genera scambio e collaborazione, una comunicazione congiunta con le città o le fiere d'arte. Possiamo citare per esempio la comunicazione congiunta fatta da Sky per Matera Città della Cultura. La mappa seguente (Figura 40) mostra i luoghi inclusi e raccontati nei diversi programmi Sky Arte ad oggi:

---

<sup>51</sup> Caravaggio – L'anima e il sangue vince il globo d'oro 2018, Tg24, Sky, Spettacolo, 13 giugno 2018, disponibile al link: <https://tg24.sky.it/spettacolo/2018/06/13/caravaggio-anima-sangue-vince-globo-oro>

<sup>52</sup> Dati forniti da Sky e aggiornati a maggio 2023

<sup>53</sup> Il sogno del Conte Mattei, La Rocchetta Mattei, 19 febbraio 2018 disponibile al seguente link: <https://www.rocchetta-mattei.it/2018/02/19/sogno-del-conte-mattei-produzione-sky-arte-hd/>

**Figura 40 – Mappa dei luoghi raccontati da Sky Arte**

*Fonte: Elaborazione degli autori su dati Sky*

Le diverse forme d'arte, poi, raccontate da un palinsesto (Tabella 9) che le tratta a 360 gradi e in sequenza permette di innescare curiosità e generare interessi inesplorati prima nel telespettatore (vedi esempio di palinsesto). Questo ingaggio vale anche come tramite per la diffusione dell'arte italiana all'estero. *“Sia serie legate a brand fortemente riconoscibili come la Scala, ai grandi nomi e ai grandi luoghi sia programmi come Master of Photography hanno avuto molto successo all'estero”*<sup>54</sup>. Il canale, inoltre, si è garantito la presenza ai maggiori festival nazionali e internazionali: Venezia, Cannes, Roma, Torino, Berlino, IDFA Amsterdam, Biografilm Festival di Bologna, Trieste Film Festival, Festival dei Popoli di Firenze ricevendo diversi premi, menzioni e coperture stampa.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Intervista effettuata a Roberto Pisoni - Senior Director Sky Branded Channels nel mese di maggio 2023

<sup>55</sup> Dati forniti da Sky

Tabella 9 – Esempio di palinsesto di Sky Arte nei giorni 23-24-25 novembre 2022

ORA	MERCOLEDI' 23-nov	GIOVEDI' 24-nov	VENERDI' 25-nov
10:45	Musica My Generation 2021 ep.8 La Crus	Musica My Generation 2021 ep.9 Marlene Kunz	Musica My Generation 2021 ep.10 Perturbazione
11:45	Musica My Generation 2021 ep.9 Marlene Kunz	Musica My Generation 2021 ep.10 Perturbazione	Musica My Generation 2021 ep.1 Negrita
12:45	Arte Il giovane Picasso	Arte Segantini – Ritorno alla Natura	Arte Gauguin
14:30	Art Entertainment Una favola siciliana. Un racconto in tre atti	Musica 33 Giri Italian Masters S.6 Ep.2 Nada – Smalto	Arte Grandi Maestri S.2 ep.6 Paolo Uccello
15:00			Arte Grandi Maestri S.2 ep.5 Antonello da Messina
15:30	Art Entertainment MAXXI Bulgari Prize	Musica 33 Giri Italian Masters S.6 Ep.3 Bertoli - Eppure Soffia	Arte Grandi Maestri S2 ep.4 Parmigianino
16:00	Ritratti Betty Boop Forever!		Arte Grandi Maestri Ep.1 - Masaccio
16:30		Arte Toulouse Lautrec Ep.1	Ritratti
17:00	Cinema e Doc Forman Vs Forman		Marie Curie
17:45		Art Entertainment Dieci Fotografie ep.1 Freddie Mercury	Cinema e Doc Nick Drake Songs In A Conversation
18:00			

Fonte: dati aziendali Sky

L'effetto è stato catturato da alcuni studi tematici tra cui l'approfondimento dedicato ai format di Sky Arte in 3D (Antichi, 2018): *“il connubio tra le più innovative tecniche cinematografiche, utilizzate esclusivamente dai grandi registi americani e impiegate prima soltanto nei blockbuster hollywoodiani, e la narrazione di forte impatto emotivo ma allo stesso tempo autorevole e scientifica ... ha permesso a queste produzioni di rivolgersi ad un target sempre più ampio, sia amante dell'arte sia interessato ad un percorso esperienziale ed immersivo pionieristico. I film d'arte di Sky hanno dato vita, dunque, ad un genere e ad un brand riconoscibile e ben esportabile nel mercato estero”*<sup>56</sup>.

#### 4.9 Force for Good

**Le radici** di Sky come azienda **Force for Good** partono da lontano. Uno dei primi tasselli si può ricondurre, per esempio, al 31 agosto 2003 quando nasce Sky TG24, la rete *all news* di Sky, diretta all'epoca da Emilio Carelli. Come già sottolineato nel paragrafo dedicato alle news, lo stile editoriale che guarda al modello anglosassone, che vuole restituire la società in cui si vive, cercando di assumere una prospettiva il più imparziale possibile, diventa un modo per raccontare ed essere presenti anche laddove la società ne ha più bisogno come, per esempio, nel caso delle alluvioni o dei terremoti che nel corso degli anni hanno toccato zone e regioni diverse d'Italia. Da qui sono partite, poi, le raccolte fondi, le collaborazioni con le associazioni e le forze dell'ordine. Nelle parole di Sarah Varretto: *“Abbiamo iniziato a operare con raccolte fondi, siamo sempre stati in prima fila, ovviamente*

<sup>56</sup> Samuel Antichi, L'opera d'arte nell'epoca della sua risoluzione in 4K. Il caso dei film d'arte in 3D di Sky. Piano B. Arti e Culture Visive, Vol. 3, numero 2, 2018.



collaborando con gli organi ufficiali, dalla protezione civile in avanti, cercando di essere sempre anche di aiuto e di supporto”<sup>57</sup>.

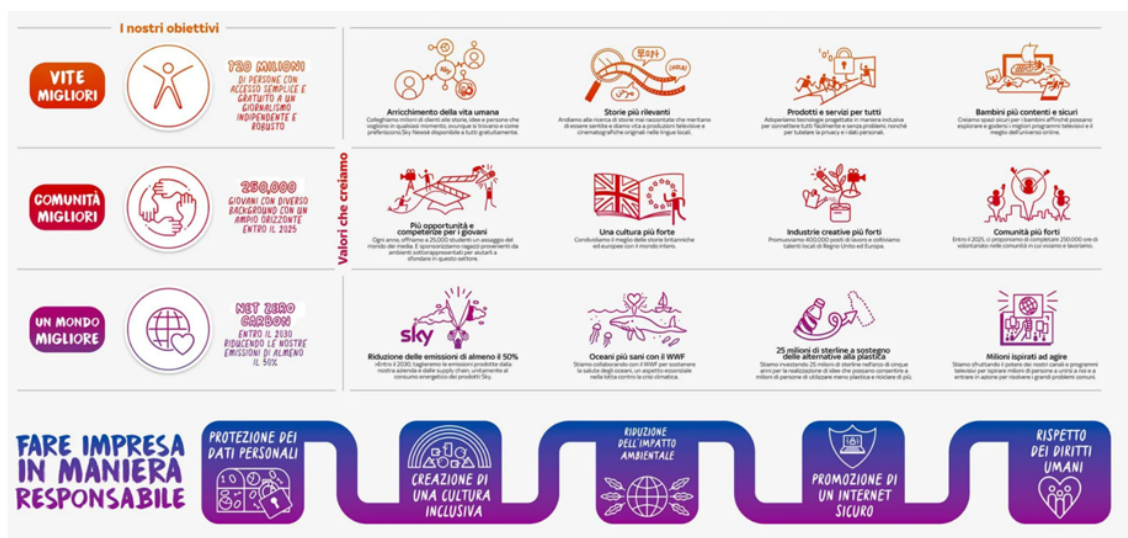
Sono seguiti **progetti dedicati** come, per esempio, “Sky per le scuole”, nell’ottobre del 2011. A tutte le scuole pubbliche secondarie di primo grado che ne facevano richiesta, Sky Italia donava l’installazione gratuita di un impianto satellitare e di un decoder MySkyHD, oltre all’attivazione di un abbonamento valido 5 anni per l’accesso a un pacchetto di canali news e documentari. Tutti i decoder, dotati di funzionalità PVR, permettevano ai docenti di selezionare e registrare i programmi di loro interesse per rivederli con gli studenti in qualsiasi momento, negli orari di lezione. O ancora, Il 12 dicembre 2015 Sky dona alla città di Palermo una riproduzione della Natività del Caravaggio, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella<sup>58</sup>.

L’approccio verso il Force for Good si è poi consolidato con l’attivazione di **campagne ad hoc**. Nel 2017, per esempio, il gruppo Sky lancia la sua nuova campagna europea “Sky Ocean Rescue” (in Italia, “Sky – Un mare da salvare”) che ha l’obiettivo di sensibilizzare l’opinione pubblica al problema dell’inquinamento di mari e oceani e promuovere lo sviluppo di azioni concrete volte a contrastarlo. Nel 2019, arriva anche in Italia “Sky Cares”, il programma di Sky che coinvolge i Paesi in cui la media company è presente e che permette ai dipendenti di dare un contributo alle città e alle comunità in cui vivono e lavorano, offrendo loro l’opportunità di partecipare a progetti di charity. Il progetto è l’edizione europea del Comcast Cares Day, iniziativa aziendale di volontariato in America.

#### 4.9.1 Il Force for Good di Sky e i suoi ambiti d’azione

Con il suo “believe in better”, Sky si è mossa nella direzione del Force for Good secondo diverse linee guida che vanno a coprire i tre diversi aspetti ESG (Environmental, Social and Governance) e che si pone i seguenti obiettivi (Figura 41):

Figura 41 – Gli obiettivi della Force for Good, Report di Sostenibilità del Gruppo Sky, 2020



Fonte: Report di Sostenibilità, Sky Group, 2020

<sup>57</sup> Intervista effettuata a Sarah Varetto – EVP Communications, Inclusion & Bigger Picture nel mese di maggio 2023.

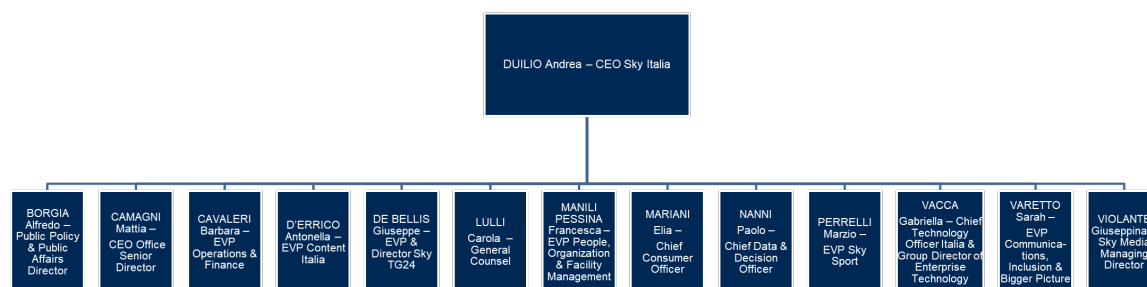
<sup>58</sup> Dati forniti da Sky

Dal punto di vista **ambientale**, nel 2020, per esempio, il Gruppo Sky lancia la campagna “Sky Zero” con la quale punta a diventare net zero carbon entro il 2030, tagliando le emissioni di carbonio prodotte dalle persone che usano Sky, dai suoi fornitori in tutti i territori in cui opera e da tutte le sue attività. Fin dal 2006, Sky è un’azienda carbon neutral, per quanto riguarda le emissioni dirette. L’obiettivo è ora quello di raggiungere il net zero carbon entro il 2030 in tutta la value chain<sup>59</sup>. Dal punto di vista **sociale**, sono molteplici le aree di intervento di Sky. Per esempio, Sky si è concentrata sui temi digitali e la diffusione delle capacità digitali. Con “Sky Up The Edit” ha portato, tra le altre cose, le capabilities digitali nelle scuole per aiutare gli studenti a confezionare un servizio giornalistico su diversi temi: l’argomento del 2023 è stato il cambiamento climatico.

Dal punto di vista **della diversità e dell’inclusione**, l’evoluzione di Sky in questi anni è stata costante e continua sia all’esterno che all’interno. “*Ci siamo dedicati moltissimo negli ultimi anni al tema della diversity e dell’inclusion. All’interno abbiamo fatto proprio un grande operazione per arrivare alla parità di genere. Oggi il nostro amministratore delegato ha più riporti femminili che maschili*”<sup>60</sup>. L’organigramma riportato (figura 42) mostra come su 13 riporti diretti, 7 siano donne.

In tema di collaborazioni con l’esterno, con l’Associazione “Figli ≠ Genitori”, per esempio, Sky ha organizzato nel 2023 due giorni al Museo della Scienza e della Tecnica a Milano dedicati alla diversità e inclusione, aperta alla cittadinanza e trasmessa in tv. Come accennato in precedenza, attraverso “Sky Cares”, si offre ai **dipendenti** Sky la possibilità di fare volontariato nell’orario di lavoro (è previsto un monte ore annuale) e vengono organizzate attività di team building a tema solidale.

**Figura 42 – Organigramma di Sky Italia aggiornato a maggio 2023 - i riporti diretti del CEO**



Fonte: Dati aziendali Sky

#### 4.9.2 Il Force for Good di Sky e i suoi effetti su ambiente, luoghi e persone

Le diverse direttrici orientate al Force for Good di Sky hanno avuto e stanno avendo tuttora un impatto in termini di ambiente, luoghi e persone.

Iniziative come “Sky - Un Mare da Salvare” o “Sky Zero” vedono un ruolo attivo di Sky nella salvaguardia dell’**ambiente**. Le diverse iniziative sviluppate negli anni hanno saputo toccare **luoghi** specifici e singole città, come per esempio Napoli nel 2017 con il primo Sky Arte Festival. Tre giorni di performance con tanti protagonisti della scena artistica italiana e internazionale, tra teatro, musica, arte classica e contemporanea, fotografia, street art, per tutta la popolazione. Il tema del festival è

<sup>59</sup> Dati forniti da Sky

<sup>60</sup> Intervista effettuata a Sarah Varetto – EVP Communications, Inclusion & Bigger Picture nel mese di maggio 2023.

stato la “Rigenerazione”, a partire dall’idea di rinascita propria della creatività e delle arti. Alla fine dei tre giorni sono state superate le 15 mila presenze<sup>61</sup>.

Per quanto riguarda **le persone**, l’attenzione al coinvolgimento delle scuole, dei dipendenti, dimostra come Sky voglia innestarsi nel tessuto sociale in cui opera. O ancora, per fare un altro esempio, nel 2022 Sky ha aderito al programma “Lavoro Carcerario”<sup>62</sup> promosso dal Ministero della Giustizia, in collaborazione con il Ministro per l’innovazione tecnologica e la transizione digitale, con l’obiettivo di contribuire al miglioramento delle condizioni di vita dei detenuti, di aumentarne le opportunità professionali future nei settori Tlc e Ict e favorirne il reinserimento sociale.

## 5 Conclusioni e raccomandazioni di policy

La ricerca ha illustrato i principali contributi di innovazione e sviluppo economico e sociale derivati dalla presenza di Sky in Italia, ma non può omettere di segnalare che la natura oligopolistica del settore e la complessità normativa e regolatoria hanno fatto da sfondo a diversi interventi delle Autorità di regolamentazione nei quali Sky è stata coinvolta, direttamente o indirettamente, per vari motivi<sup>63</sup>. Sono quindi da auspicare interventi di semplificazione e chiarimento delle normative di settore, sia per prevenire eventuali prassi non coerenti da parte degli operatori sia per favorire gli impatti positivi sulla società e sull’economia nazionale. I principali messaggi chiave per le istituzioni e i decision makers pubblici e privati si possono così riassumere:

1. **Rivedere le classificazioni settoriali** per comprendere meglio la nuova configurazione del settore dopo la rivoluzione dell’interattività digitale, intervenendo a livello di sussidi mirati per lo **sviluppo del mercato della «digital home»** anche in ottica dei nuovi processi di apprendimento e di lavoro ibrido.
2. Migliorare il **coordinamento tra politiche nazionali di promozione culturale, turistica e sportiva** e gli attori del mercato media & tech, allo scopo di **valorizzare gli «intangibile assets» e la proprietà intellettuale** nazionale sul mercato globale.
3. Promuovere, secondo le linee guida della **nuova regolamentazione europea sui dati digitali**, una cultura di **«data protection & data access»** tramite metadati e profili normalizzati sulla fruizione, per controbilanciare il dominio degli OTT e far crescere una industria italiana ed europea delle metriche socio-economiche.

---

<sup>61</sup> Dati forniti da Sky

<sup>62</sup> Dati forniti da Sky

<sup>63</sup> Tra gli ultimi provvedimenti adottati dalle Autorità, si segnalano i seguenti: nel 2019 è stata irrogata a Sky dall’Antitrust una sanzione di 7 milioni di euro e dall’AGCOM una sanzione di 2,4 milioni di euro per pratiche promozionali e commerciali scorrette sul pacchetto “Sky Calcio”. Sempre nel 2019, AGCOM ha irrogato a Sky una sanzione da 1 milione di euro per insufficiente trasparenza nel ripristino della fatturazione mensile e per i costi dell’abbonamento. Nel 2021, l’Antitrust ha irrogato a Sky sanzioni per 2 milioni di euro per aver adottato tre pratiche commerciali scorrette sui pacchetti “Sky Calcio” e “Sky Sport” e il Garante della Privacy ha imposto sanzioni per 3,2 milioni di euro a Sky per aver effettuato chiamate promozionali illecite. Nel 2022, l’Antitrust ha sanzionato Sky per 1 milione di euro per aver divulgato informazioni ingannevoli sui diritti delle partite del campionato di calcio di Serie A. Contro tali provvedimenti, Sky ha promosso azioni di difesa nelle sedi deputate.

## 6 Appendice e Metodologia

L'analisi Twitter è stata condotta tramite tre pipeline Python: due Twitter scraper e un adattamento codice per le Wordclouds in modo da predisporre il notebook per il download dei Tweet e generare due dataset: Posting Activity e Mention (Tabella 10). Il set relativo alla Posting Activity contiene un volume di 2,9 Milioni di Tweets postati da 27 accounts ufficiali dei Brand. Il set delle Mention contiene un volume di 2,8 Milioni di Tweets di utenti singoli (consumatori e non) che hanno menzionato i 5 network oggetto di studio (Tabella 11).

**Tabella 10 - Analisi Twitter: database summary e scraped accounts**

Variables summary					
Unità di misura	Tweet Postati				
Numero di Tweet db	2,8 Milioni				
Periodo di download	Dal 01/01/2008 al 30/04/23				
Metriche Utilizzate	Misura	Min	Max	Mean	St. Dev.
Likes	Reach	0	66'736	246,1577	854,2888
Retweets	Engagement	0	26'796	78,99766	278,8743
Output			Python coding		
Data visualization	→	Grafico a linee	Web Scraper		
Text analysis	→	Wordcloud	Pipeline per Wordcloud		

**Tabella 11 – Gli account oggetto di analisi**

Account Organici (Tweet generati dai brand)						Mentions (Tweet generati dagli utenti)		
Categoria	Brand	Twitter Account	Categoria	Brand	Twitter Account	Categoria	Brand	Twitter Account
Sky Accounts	Sky Italia	@SkyItalia	Competitors Sport	Dazn	@DAZN_it	Sky Accounts	Sky Italia	@SkyItalia
	Sky Arte	@SkyArte		Gazzetta dello Sport	@Gazzetta_it		CieloTV	@CieloTV
	Sky TG 24	@SkyTG24		Sportmediaset	@sportmediaset		MasterChef	@MasterChef_it
	SkySport	@SkySport		Rai Sport	@RaiSport		Pechino Express	@PechinoExpress
	SkySportF1	@SkySportF1		Corriere dello Sport	@CorSport		Xfactor	@XFactor_Italia
	SkySportMotoGP	@SkySportMotoGP		Tuttosport	@tuttosport		Aggregate Sky	Sky_database_mentions
	SkySportNBA	@SkySportNBA		Sportitalia	@tvdellosport			
	CieloTV	@CieloTV						
Sky Products	EPCCattelan	@EPCCattelan	Rai 1	@RaiUno				
	Italia's Got Talent	@IGT_official	Rai 2	@RaiDue				
	MasterChef	@MasterChef_it	Rai 3	@RaiTre				
	Pechino Express	@PechinoExpress	Rai News	@RaiNews				
	Xfactor	@XFactor_Italia	Mediaset	@QuiMediaset_it				
			La7	@La7tv				
			Real Time	@realtimetv				

## 7 Bibliografia

Antichi S., 2018. L'opera d'arte nell'epoca della sua risoluzione in 4K. Il caso dei film d'arte in 3D di Sky. Piano B. *Arti e Culture Visive*, Vol. 3, numero 2.

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

Benvenuti G., 2017. *Il brand Gomorra. Dal romanzo alla serie tv*, il Mulino

Buonanno F., 2020. "Genere e Media: non solo immagini", Franco Angeli.

Chalaby J. K., 2017. L'era dei format. La svolta radicale dell'intrattenimento televisivo postfazione al volume, Minimum Fax

Grasso A., 2013. Una serie poco italiana: *Romanzo Criminale*, in Barra L. e Scaglioni M., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Carocci Editore

Gretchen K., 2008. *Set Jetting*, New York Post, 19 Febbraio

Guerra M., Martin S., Rimini S., 2017. *Un altro mondo in cambio. Gomorra fra teatro, cinema e televisione*, «Arabeschi», gen.-giu.

Jost F., 2021. What is a quality French series? Reflections on *The Bureau*, in "A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation", Routledge

Lavarone G., 2016. *Cinema, media e turismo. Esperienze e prospettive teoriche del film-induced tourism*, Padova, UP

Nye J. S., 1990. *Soft Power*, *Foreign Policy*, 80 (pp.153–171)

Noto P., 2019. *Italian Quality Television Abroad. An Interview with Mario Gianani (Wildside)*, *International Circulation of Italian Cinema*, 27 luglio.

World Tourism Organization and Netflix, 2021. *Cultural Affinity and Screen Tourism – The Case of Internet Entertainment Services*, UNWTO