



Dispacci

## AMERICANI

# Il *deal* AT&T-Discovery segna la fine del sogno mediatico dei colossi TLC

**N**ell'era digitale del *content is king but distribution is queen* le grandi aziende di telecomunicazione (TLC) si sono convinte in questi ultimi anni che unire le loro grandi infrastrutture – e la quantità immensa di dati che vi circola – alla capacità di creare e distribuire contenuti in maniera più efficiente delle *media company* fosse la ricetta perfetta per raggiungere tre fondamentali obiettivi: conquistare rapidamente nuovi abbonati ai loro servizi; competere con Facebook e Google nel ricchissimo mercato della pubblicità online; scendere bene armati nella guerra dello *streaming video* che sta portando Netflix a diventare la nuova grande televisione globale. Tutto troppo bello, tutto troppo semplice, il mercato oggi sembra dare una sentenza definitiva etichettando quella ricetta come completamente sbagliata.

Lo scorso 17 maggio AT&T ha ufficializzato lo “scorporo” delle sue attività di intrattenimento, un'operazione che darà vita a una nuova società nata dalla fusione di Warner Media con il network di canali tematici Discovery, un accordo che prevede che quest'ultima versi 43 miliardi di dollari al colosso americano delle telecomunicazioni. La nuova entità ha le potenzialità, è vero, per essere un importante polo mediatico (le [attese per il fatturato](#) del 2023 sono di 52 miliardi) capace di fare concorrenza a Netflix, Disney e Amazon (con il suo servizio Prime Video) nella corsa alla conquista di Hollywood ma i più attenti analisti di questo mercato hanno, giustamente, parlato della fine di un sogno, quello delle TLC di inventarsi un futuro dentro il complicatissimo mondo dell'*entertainment*.

Ad AT&T, l'acquisizione di una delle *media company* più importanti al mondo come Time Warner (ribattezzata dopo quella operazione finanziaria Warner Media) si era conclusa solo tre anni fa, nel

2018, con una spesa di 85 miliardi di dollari e un lungo ed estenuante braccio di ferro con il Dipartimento di Giustizia. Washington temeva (non a torto) che l'accordo scatenasse una serie di ulteriori fusioni del medesimo tipo, generando prezzi più alti ai consumatori sia per i servizi televisivi che per Internet. Alla fine, la TLC l'ha spuntata, un giudice federale ha deciso che quel Leviatano – che metteva sotto il controllo diretto dell'operatore telefonico le reti HBO, CNN e TBS oltre agli *studios* della Warner Bros. – poteva prendere forma perché, nel nuovo ordine mondiale dei media disegnato da Internet, quello era l'unico modo per fare concorrenza alle grandi aziende tecnologiche.

“AT&T ha vinto la battaglia in tribunale, ma ha perso quella sul mercato, uno dei più grandi dietrofront nella storia degli accordi aziendali”, ha sentenziato il [Wall Street Journal](#) subito dopo l'annuncio del nuovo *merge* con Discovery. Un affare che arriva pochi mesi dopo [l'accordo di febbraio](#) per incorporare una quota del 30% dell'emittente satellitare DirecTV, nel quale AT&T ha rinunciato al controllo operativo della sua unità di *pay TV* che aveva acquistato nel 2015 per 48,5 miliardi di dollari (67 miliardi compresi i debiti).

È uno scenario che in questi mesi si è presentato anche ad altri giganti delle telecomunicazioni, Verizon ad esempio si è liberata come di una pesante zavorra della sussidiaria Verizon Media (ovvero il portale Yahoo e il fornitore di servizi Internet AOL), cedendola al fondo d'investimento Apollo Global Management per 5 miliardi di dollari. In Europa la TLC britannica BT [sta cercando di vendere](#) almeno una quota della sua *pay TV*, BT Sport, dopo aver investito miliardi di euro in diritti sportivi. A questo possiamo aggiungere che secondo [molti analisti](#) anche Comcast, per il suo bene, dovrebbe sbrigarsi a vendere NBCUniversal.



## Dispacci

Che cosa non ha funzionato in quella ricetta che sembrava così perfetta per le TLC? Innanzitutto, c'è da dire che mantenere un posto di rilievo nell'industria dei media oggi è un privilegio molto costoso. Netflix lo scorso anno ha speso nella sola produzione di originali 17 miliardi e conta di spendere altrettanti nel 2021, un fattore determinante per attrarre sempre nuovi abbonati (aumentare la propria base di *subscribers* è un elemento fondamentale per far crescere il proprio valore a Wall Street). Disney per tenere il passo e alimentare il suo canale streaming *Disney+* – lanciato nel 2019 e oggi al centro del suo modello di business – investirà quest'anno cifre molto simili nella produzione di nuovi film e serie TV.

Oltre ad essere molto costoso, il microcosmo dei media è anche estremamente complesso. Avere il miglior *management* che conosca le diverse alchimie per confezionare prodotti di successo è fondamentale in un mondo dove qualsiasi formula ha sempre qualche variabile in più. Fin dal loro ingresso in Warner, i dirigenti di AT&T si sono mossi nel peggiore dei modi tagliando un bel numero di dipendenti – circa 2.000 – molti dei quali in posizioni chiave e con decenni di esperienza.

Anche l'idea di mettere subito mano al gioiello di famiglia, la rete televisiva HBO, da sempre un modello di riferimento per tutti gli operatori del settore per qualità dei contenuti (ad esempio le serie *The Sopranos*, *Game of Thrones*, *True Detective*, *The Wire*) per trasformarla in una canale *streaming* ossessionato dalla quantità e inseguire così Netflix è stata accolta con [molta perplessità](#). Non appena capito che aria tirava con la nuova proprietà, Richard Pepler CEO di HBO per 27 anni (e oggi a capo di Apple TV) ha deciso di dimettersi.

Ironia della sorte, il nuovo accordo propone oggi lo stesso dilemma: la qualità di fascia alta di HBO (e del suo canale *streaming* HBO Max) finisce ora sotto il controllo di David Zaslav, il dirigente che negli ultimi 14 anni ha lavorato per trasformare Discovery nel network specializzato in popolari reality show e programmi senza sceneggiatura come *"90 Day Fiance"* o *"Diners, Drive-In and Dives"*. Sul come e sul quanto si tenterà di sfruttare queste due anime tenendole in equilibrio si gioca molto

del futuro della nuova società, che punta a 400 milioni di abbonamenti complessivi. Sul suo destino peseranno anche i 58 miliardi di dollari di debiti lasciati in eredità da precedente gestione, come [ha fatto notare](#) il *New York Times*.

Una cosa appare ormai evidente: unire in un'unica proprietà le infrastrutture di rete con la produzione e la distribuzione di contenuti non sembra un buon affare. Non a caso, né le aziende con un background fortemente tecnologico come Amazon e Netflix, né quelle con una cultura più tradizionale come Disney sembrano interessate a seguire questa strategia. Una ragione ci sarà. Con buona pace di chi ha guidato in questi anni AT&T inseguendo il sogno di trasformarla (anche) in una potente *media company* accumulando oltre 170 miliardi di debito netto, e facendo per questo infuriare importanti investitori come il fondo Elliott che da sempre contesta quella linea di condotta, chiedendo di concentrarsi sulle attività principali.

Alle TLC conviene insomma abbandonare i sogni di grandezza nel mondo dei media. Le posizioni in un mercato molto competitivo si tengono facendo grandi investimenti sulle infrastrutture per rendere più efficienti banda larga e wireless, non strapagando *media company* con l'obiettivo di proporre ai clienti pacchetti più invitanti.

Nell'ecosistema della nuova televisione il dominio di Netflix può essere contrastato solo da Amazon e Apple, giganti tecnologici interessati a fare entrare sempre più persone dentro i loro *walled garden*, che possono mettere in conto perdite dalle loro attività media perché guadagnano molto in altri settori di mercato; oppure da un colosso della produzione dei contenuti come Disney.

Per tutti gli altri non resta che unirsi per fare massa critica nel tentativo di strappare qualche quota di mercato: oltre a quello tra Warner e Discovery gli accordi tra Comcast con Sky del 2018 (39 miliardi di dollari) quello di CBS con Viacom del 2019 (15 miliardi di dollari) o Univision e Televisa (valore 4,8 miliardi di dollari) che sarà chiuso nel terzo trimestre del 2021, sembrano solo un'anticipazione di quello che accadrà con maggior frequenza nei prossimi anni