

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*

**STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN  
UN'ECONOMIA FORTEMENTE DEMATERIALIZZATA:  
IL CASO NETFLIX ITALIA**

**RELATORE:**

*Prof. Matteo Giuliano Caroli*

**CORRELATORE:**

*Prof. Roberto Dandi*

**CANDIDATO:**

*Riccardo Maniscalco*

**MATRICOLA:**

*674761*

**ANNO ACCADEMICO: 2016/2017**



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	1
<b>I – L’affermazione del fenomeno Netflix nel mondo</b>	
1.1 <i>Nascita e successo di un nuovo paradigma televisivo</i>	
1.1.1 <i>Dai DVD allo Streaming</i>	4
1.1.2 <i>I vantaggi del first mover</i>	18
1.2 <i>Lo scenario globale dello streaming online</i>	
1.2.1 <i>Il processo di dematerializzazione del mercato audiovisivo e le OTT companies</i>	24
1.2.2 <i>Un nuovo modo di vedere la TV: dal Binge watching alla Time-shifted viewing</i>	27
1.3 <i>Il nuovo principio ordinatore dell’esperienza televisiva: l’algoritmo di Netflix</i>	
1.3.1 <i>La Netflix Experience</i>	32
1.3.2 <i>Dalla distribuzione alla produzione</i>	37
<b>II – La strategia di glocalizzazione di Netflix in Italia</b>	
2.1 <i>Non è un paese per Netflix: gli ostacoli del mercato televisivo italiano</i>	
2.1.1 <i>Il controllo dei media in Italia</i>	41
2.1.2 <i>Le barriere culturali: l’analfabetismo digitale e l’illegal streaming</i>	44
2.2 <i>L’orientamento “customer centric” e le strategie di adattamento</i>	
2.2.1 <i>L’user experience: dal market-pricing alla programmazione customizzata</i>	49
2.2.2 <i>Le alleanze strategiche: gli accordi commerciali e la reazione del mercato</i>	60
<b>III – Dalla nascita di un nuovo mercato alla potenziale disfatta di un altro</b>	
3.1 <i>La nascita del settore SVOD e lo Shakeout di Netflix nel mondo dei media</i>	70
3.2 <i>Una possibile minaccia al settore cinematografico</i>	78
<b>CONCLUSIONI</b>	84
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	88
<b>SITOGRAFIA</b>	93

## INTRODUZIONE

*“La nostra filosofia è come la cucina italiana: usiamo pochi ingredienti e li usiamo bene” R. Hastings*

Cos'è, e di cosa si occupa, un colosso come Netflix, ad oggi è una domanda obsoleta. Va da sé, infatti, che Netflix sia comunemente riconosciuta come la più grande impresa al mondo di distribuzione di contenuti video online. Il genio di R. Hastings, CEO dell'impresa, ha portato alla luce e sviluppato un paradigma dagli altissimi *outstanding* e potenziale di crescita.

Il presente elaborato ha il principale obiettivo di approfondire la moderna tematica riguardante il mercato della produzione e distribuzione video, attraverso l'esperienza del principale *player* Netflix.

Attraverso le prossime pagine, il lettore sarà coinvolto quindi non soltanto in un'analisi approfondita del suddetto mercato, ma l'argomento sarà filtrato attraverso la grande lente Netflix, in un viaggio dalla nascita fino all'affermazione di tale nuovo paradigma televisivo.

È d'obbligo, nell'incipit della trattazione, porre l'accento sulle principali caratteristiche distintive dei due mercati analizzati: il mercato della produzione e quello della distribuzione video.

Il mercato della *produzione* video online è rappresentato da un oligopolio: soltanto un esiguo numero di imprese riesce a sopravvivere e, *best case*, affermarsi. È chiaro concludere che i principali *incumbents* sono società dal calibro di Warner Bros, Universal Pictures et similia.

L'accezione di oligopolio non può però essere spesa nei confronti del mercato della *distribuzione* video on line: in tal caso, il panorama dei competitor risulta, a

buon diritto, più ampio. La ragione di tal caratteristica si trova nella forte intangibilità che contraddistingue questo business.

In sostanza, le risorse da impiegare per entrare nel mercato possono essere, per così dire, non così ingenti e/o non di fine qualità. Ciononostante, solo le imprese capaci di differenziarsi dimostrando un *quid* distintivo (e, soprattutto, innovativo) possono sopravvivere in questo business caratterizzato da alta volatilità.

Per fornire un esempio specifico, Netflix è riuscita a porsi ai vertici del mercato attraverso il proprio sistema di raccomandazioni, il cui dettaglio verrà esposto nelle prossime pagine.

L'elaborato sarà strutturato attraverso una tripartizione della trattazione: inizialmente, sarà introdotta l'affermazione del fenomeno Netflix nel mondo, in cui l'autore si soffermerà sul percorso dell'impresa, dalla nascita fino alle modalità di completa affermazione sul mercato.

In seconda battuta, restringendo il cono dello studio, sarà approfondita la strategia di "glocalizzazione" nel mercato Italiano. In particolare, sarà condotta un'analisi della metodologia di adattamento del servizio Netflix, un prodotto nato in ottica globale ripensato in un contesto nazionale dall'impronta culturale fortemente conservativa.

In ultimo, l'autore effettuerà uno studio sulla nascita del nuovo mercato del *Subscription Video On Demand*, business generatosi con il lancio del servizio streaming online di Netflix.

Nella trattazione, l'autore esporrà le conclusioni derivanti da un'intervista condotta personalmente al dott. Lonigro, presidente di 01Distribution, dirigente Rai Cinema e vicepresidente ANEC, con il quale sarà posto l'accento sugli effetti disruptive dell'ingresso di Netflix nel mondo della produzione. Tale

argomentazione sarà susseguita dalla formulazione di ipotesi sul futuro sviluppo di tale mercato e sulle nuove modalità di fruizione del cinema online.

## CAPITOLO I

### L’AFFERMAZIONE DEL FENOMENO NETFLIX NEL MONDO

#### **1.1 *Nascita e successo di un nuovo paradigma televisivo***

*“Netflix è la più grande rete di Internet TV del mondo, con oltre 93 milioni di abbonati in più di 190 paesi, che ogni giorno guardano più di 125 milioni di ore di programmi televisivi e film, tra cui serie originali, documentari e lungometraggi. Gli abbonati possono guardare tutto ciò che vogliono in qualsiasi momento, ovunque e in pratica su ogni schermo connesso a Internet. I programmi si possono guardare, mettere in pausa e riprendere a piacimento, senza interruzioni pubblicitarie e senza impegno.”<sup>1</sup>*

##### **1.1.1 *Dai DVD allo Streaming***

Era il 14 settembre 1997, a Los Gatos in California, quando Marc Randolph e Reed Hastings, due ingegneri informatici, decisero di mettersi in proprio e iniziare una nuova avventura<sup>2</sup>.

L’idea di base era quella di dar vita ad un servizio di noleggio DVD che traesse vantaggio dal nuovo contesto economico e sociale, creatosi con la nascita e la diffusione di internet<sup>3</sup>. I clienti potevano scegliere quali DVD noleggiare tramite la piattaforma online della compagnia alla quale si erano precedentemente abbonati<sup>4</sup>. Questa piattaforma, lanciata ufficialmente il 14 aprile del 1998,

---

<sup>1</sup> Si veda <https://media.netflix.com/it/about-netflix>

<sup>2</sup> Cfr. BONDI D., *Il caso Netflix dal noleggio DVD alla nuova serialità*, 2015, p. 22, disponibile su [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

permetteva agli utenti di accedere ad un vasto catalogo di film tra cui scegliere, potendo filtrare i risultati sulla base del titolo, degli attori, del regista e del genere<sup>5</sup>. I DVD scelti venivano in seguito mandati via posta direttamente a casa dell'utente con allegate delle buste rosse preaffrancate che venivano usate per restituirli<sup>6</sup>.

Si noti quindi come il procedimento fosse molto semplice, in più il costo medio era molto basso, circa 6\$ per articolo, inclusa la spedizione.

Nonostante i costi minimi, Netflix non ottenne, sin da subito, i risultati sperati. Per questo motivo nel 1999 i fondatori dell'impresa decisero di cambiare strategia, introducendo una formula con abbonamento mensile<sup>7</sup>. Gli utenti dovevano pagare una cifra fissa al mese e successivamente potevano scegliere e ricevere fino a tre titoli alla volta. Una volta restituiti i DVD, era possibile richiederne altri e così via, per tutta la durata dell'abbonamento. Questa formula risultò essere vincente e Netflix iniziò la sua scalata per diventare leader del mercato<sup>8</sup>.

In breve tempo l'idea di focalizzarsi sul mercato dei DVD si rivelò vincente. L'introduzione dei lettori DVD nel settore audiovisivo americano diede il via ad un imponente fenomeno di *disruptive innovation*<sup>9</sup>. Tale innovazione, infatti, divenne ben presto la tecnologia che venne adottata più rapidamente nella storia degli Stati Uniti. In circa due anni la presenza dei lettori nelle case dei consumatori statunitensi passò da un misero 5% fino a crescere e raggiungere nel 2002 circa il

---

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ivi*, p.23

<sup>8</sup> SUPEREVA, *La storia di Netflix, la tv dal tubo catodico a Internet*, 2016, consultato il 2 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.supereva.it/la-storia-di-netflix-la-tv-dal-tubo-catodico-a-internet-11640>.

<sup>9</sup> Una "*disruptive innovation*" è un'innovazione che crea un nuovo mercato e genera nuovo valore per il network di riferimento, che a volte distrugge un mercato preesistente, eliminando precedenti competitors, prodotti ed alleanze. (Cfr. *Disruptive Innovation*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, [https://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive\\_innovation](https://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_innovation)).

37%<sup>10</sup>. Nel giro di pochi anni i DVD soppiantarono quasi del tutto le videocassette all'interno dei negozi di videonoleggio. Tale scelta strategica, permise, anche se per un breve lasso di tempo, a Netflix di collocarsi in un "monopolio temporaneo", fornendo la possibilità di sfruttare al massimo le opportunità scaturite dalla nascita di tale nuovo mercato<sup>11</sup>.

Blockbuster<sup>12</sup>, il principale concorrente di Netflix al tempo, sottovalutò a lungo la minaccia rappresentata dall'azienda di Los Gatos, nonostante la grandezza del suo inventario e la rapida diffusione nel mercato statunitense. Per diversi anni, mentre la società di Hastings acquisiva sempre più abbonati, Blockbuster rimase a guardare senza operare delle vere strategie di contrasto, forte anche della sua preminenza di mercato<sup>13</sup>. Solo dopo la quotazione in borsa di Netflix, il 23 marzo del 2002, la compagnia cominciò a prestare attenzione al nuovo concorrente<sup>14</sup>.

La scelta strategica della tecnologia DVD, ma soprattutto la capacità di Netflix di venire incontro alle esigenze e ai bisogni del cliente, mise in difficoltà tutti i *competitors* presenti sul mercato, e, in particolare, proprio Blockbuster, che accumulò ingenti perdite per allineare il proprio *business model* a quello della compagnia di Los Gatos<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. THE WASHINGTON TIMES, *It's unreel: DVD rentals overtake videocassettes*, 2003, consultato il 2 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.washingtontimes.com/news/2003/jun/20/20030620-113258-1104r/?page=all>.

<sup>11</sup> Cfr. SCHILLING M., *Strategic management of technological innovation*, Mc Graw Hill, 2008 (edizione italiana a cura di F. Izzo, 2013).

<sup>12</sup> Blockbuster, Inc., precedentemente nota come Blockbuster Video Entertainment, era una società di distribuzione statunitense, fondata da David Cook nel 1985 e fallita nel 2013. Il suo business era focalizzato sull'acquisto e noleggio di prodotti home video e videogiochi e sulla distribuzione digitale di contenuti. (Cfr. *BlockBuster*, in *Wikipedia*, ed. Italiana, [https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster\\_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster_(azienda))).

<sup>13</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 25.

<sup>14</sup> Cfr. GRINAPOL C., *Reed Hastings and Netflix*, The Rosen Publishing Group, New York, 2014, p.33.

<sup>15</sup> Cfr. MARRAZZO F., *Effetto Netflix: il nuovo paradigma televisivo*, Egea, Milano, 2016, p.32.

A differenza di Netflix, che seppe sfruttare la diffusione e la viralità di Internet, minimizzando così i costi relativi alla distribuzione del prodotto, Blockbuster operava ancora attraverso *stores* fisici, in cui il consumatore doveva recarsi per ritirare il prodotto, e, inoltre, come detto prima, tale compagnia non riuscì sfruttare sin da subito il vantaggio offerto dalla nuova tecnologia dei lettori DVD, rimanendo ancorata all'obsoleta tecnologia VHS.

Riconosciuta la potenziale minaccia rappresentata dalla compagnia di Hastings, Blockbuster decise anch'essa di testare un servizio simile a quella della concorrente. Dopo alcuni tentativi, nel 2004, modificò ulteriormente il suo modello di business per adattarsi a quello di Netflix. Nacque così *Blockbuster online*, che prevedeva il noleggio illimitato di DVD che sarebbero poi stati mandati direttamente a casa dei clienti<sup>16</sup>. La nuova scelta di business rimise in carreggiata la compagnia, allineandola con le nuove prospettive di mercato, ma, i costi furono massacranti. Seppur la base di clienti di Blockbuster aumentò di circa due milioni di utenti nell'arco di circa un anno, la compagnia continuò a subire perdite economiche considerevoli, dovute ai precedenti debiti contratti, per effettuare il repentino cambio di linea strategica<sup>17</sup>.

Con l'apertura di *Blockbuster online* cominciò una sorta di guerra al ribasso dei prezzi di noleggio dei DVD.

In realtà gli albori di tale competizione basata sui prezzi risalivano a circa un anno prima dell'inaugurazione del servizio di Blockbuster.

Oltre a Netflix e Blockbuster, infatti, il mercato dei DVD negli Stati Uniti era dominato in quel periodo da una terza azienda: Wal-Mart<sup>18</sup>. Specializzata nella

---

<sup>16</sup> Cfr. GRINAPOL C., *op.cit.*, p.49.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> La *Walmart Stores Inc* è una multinazionale statunitense, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio Walmart, fondata da Sam Walton nel 1962. È il più grande rivenditore al dettaglio nel mondo, prima multinazionale al mondo nel 2010 per fatturato e numero di

vendita al dettaglio tramite la propria catena di negozi, questa multinazionale poteva vantare un impressionante fatturato. Wal-Mart fu la seconda compagnia a rendersi conto che il mercato del noleggio online dei DVD aveva delle potenzialità inesprese e decise così di aprire un proprio servizio che facesse concorrenza a quello di Netflix<sup>19</sup>. A fine ottobre del 2002 la multinazionale iniziò le prime procedure per implementare un servizio del tutto speculare a quello di Netflix: un servizio di noleggio DVD da inviare via posta, senza penali per la consegna tardiva e tramite un abbonamento mensile. L'unica vera differenza tra le due offerte era il prezzo di vendita. Il servizio di Wal-Mart sarebbe costato infatti circa un dollaro meno di quello di Netflix: 18.86\$<sup>20</sup>.

Gli effetti dell'ingresso nel mercato del nuovo concorrente però non intaccarono più di tanto le entrate di Netflix. La compagnia di Hastings aveva infatti raccolto un buon numero di abbonati in quegli anni e Wal-Mart non poteva ancora competere con la varietà dell'inventario di Netflix<sup>21</sup>.

Con l'arrivo del servizio online di Blockbuster, come accennato prima, la situazione cambiò repentinamente. Si passò da una concorrenza basata sull'ampiezza e la qualità dei contenuti ad una serie continua di tentativi di instaurare una leadership di prezzo.

Qualche tempo prima del lancio del servizio *Blockbuster online*, per far fronte ai crescenti costi di gestione e distribuzione, la compagnia di Los Gatos si era trovata costretta ad aumentare il prezzo del proprio abbonamento a 21.99\$. La comparsa della nuova offerta concorrente costrinse Hastings a fare un passo indietro ed a annunciare la creazione di una nuova tariffa da 17.99\$<sup>22</sup>.

---

dipendenti. Oggi è la più grande catena operante nel canale della grande distribuzione organizzata. (Si veda *Walmart*, in *Wikipedia*, ed. Italiana, <https://it.wikipedia.org/wiki/Walmart>).

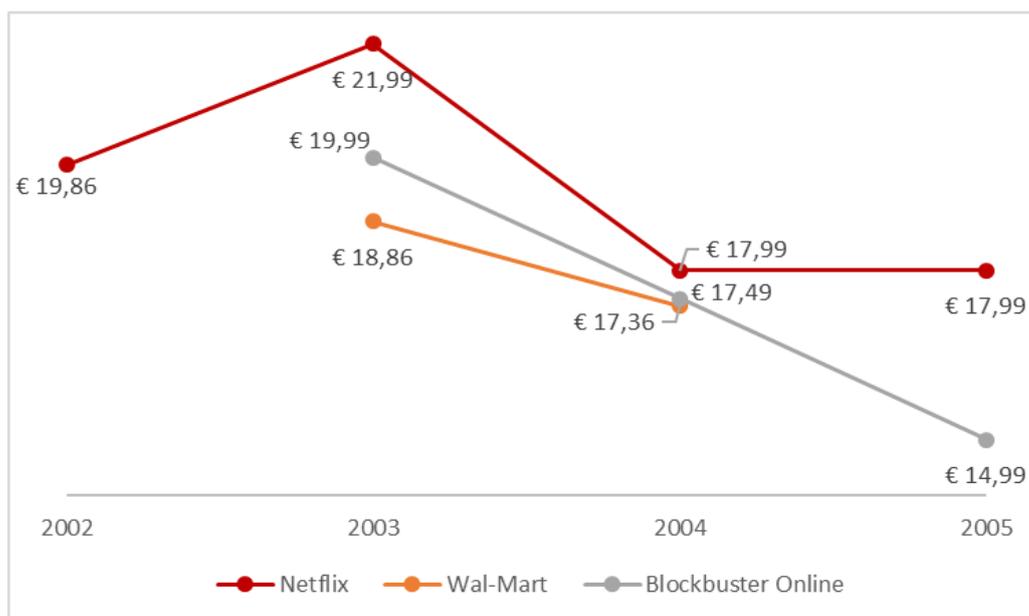
<sup>19</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 27.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Cfr. GRINAPOL C., *op.cit.*, pp. 52-53.

John Antioco, CEO di Blockbuster, non aveva però alcuna intenzione di perdere ancora clienti e dichiarò guerra aperta a Netflix, portando la propria offerta a 17.49 \$ ad abbonamento. Wal-Mart seguì la stessa linea strategica, abbassando ulteriormente il costo del proprio servizio (portandolo a 17.36 \$), ma Blockbuster intervenne in maniera ancor più decisa modificando la propria offerta: 14.99 \$<sup>23</sup> (si veda *Grafico 1*).



	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Netflix</b>	€ 19,86	€ 21,99	€ 17,99	€ 17,99
<b>Wal-Mart</b>		€ 18,86	€ 17,36	
<b>Blockbuster Online</b>		€ 19,99	€ 17,49	€ 14,99

*Grafico 1* - Il grafico mostra l'andamento dei prezzi delle tre compagnie operanti nel settore della rivendita di DVD online (Netflix, Blockbuster, Wal-Mart). Sotto il grafico è presente una tabella riassuntiva, i cui valori sono rappresentati nel grafico<sup>24</sup>.

Nel maggio 2005, non ritenendo opportuno continuare una tale guerra al ribasso, Wal-Mart decise di ritirarsi dal mercato della vendita online. Netflix sfruttò

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Grafico elaborato dall'autore, utilizzando i dati forniti da GRINAPOL C., *Reed Hastings and Netflix*, The Rosen Publishing Group, New York, 2014.

immediatamente l'occasione e stipulò con la multinazionale un accordo per cui la compagnia di Hastings avrebbe pubblicizzato la vendita di DVD della grande catena di distribuzione e Wal-Mart, a sua volta, avrebbe consigliato ai propri abbonati online di affiliarsi al servizio Netflix.

L'unico ostacolo verso la vetta del mercato, ormai, era rappresentato da Blockbuster.

Il punto di forza della compagnia di Antioco era l'accordo di *revenue sharing*<sup>25</sup> con le principali case di produzione cinematografica statunitensi. Secondo tale accordo, sulla vendita di ogni DVD, una parte cospicua dei guadagni (circa il 40%) veniva ridistribuita alle compagnie di produzione<sup>26</sup>. Forte di tale alleanza, Blockbuster poteva assicurarsi in anticipo una larga porzione dei nuovi titoli che venivano messi in commercio.

In una prima fase Hastings riuscì ad aggirare il problema, attraverso una ingegnosa soluzione. Approfittando della *First Sale Rule*<sup>27</sup>, il CEO di Netflix intraprese una strategia per cui, nel caso in cui non si riuscissero ad ottenere dagli *Studios* i diritti sullo sfruttamento dei vari titoli necessari alla distribuzione, si sarebbe proceduto ad acquistare tali titoli dalle grandi catene di distribuzione (tra cui anche lo stesso Wal-Mart), subito dopo la messa in vendita<sup>28</sup>.

Tale tipologia di linea strategica poteva funzionare in un mercato in cui Netflix operava con un catalogo titoli ristretto e una base clienti limitata. Con il crescere

---

<sup>25</sup> Il *revenue sharing* è un modello di business per cui la divisione dei profitti e delle perdite di un determinato prodotto viene suddivisa tra i vari stakeholders partecipanti all'accordo. (Cfr. *Revenue Sharing*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, [https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue\\_sharing](https://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_sharing)).

<sup>26</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 28.

<sup>27</sup> Nella dottrina relativi a i marchi registrati, tale regola permette la rivendita di prodotti protetti da *trademark* una volta che il possessore di tale marchio abbia posizionato tali prodotti sul mercato. (Cfr. *First Sale Doctrine*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, [https://en.wikipedia.org/wiki/First-sale\\_doctrine](https://en.wikipedia.org/wiki/First-sale_doctrine)).

<sup>28</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 29.

del proprio business la compagnia di Hastings doveva trovare un modo di superare tale ostacolo.

Per risolvere la questione la compagnia di Los Gatos decise di assumere Ted Sarandos<sup>29</sup> con il ruolo di *Chief Content Officer (CCO)*. Sarandos, che fino ad allora aveva assunto il ruolo di vice presidente presso la società di distribuzione video *Video City*<sup>30</sup>. Egli disponeva di canali di comunicazione preferenziali con gli *Studios* americani, che gli permisero di prendere in mano le redini delle trattative tra Netflix e i grandi produttori cinematografici.

Attraverso vari accordi di *revenue sharing*, seguendo la linea intrapresa da Blockbuster negli anni precedenti, seppur attraverso una strategia relativamente costosa, Netflix riuscì ad ampliare il proprio portafoglio titoli e a colmare il *gap* che lo separava dalla sua principale concorrente<sup>31</sup>.

Il fattore di successo che smosse le sorti del mercato fu l'introduzione di *Cinematch* da parte di Netflix.

*Cinematch* era un software che permetteva di creare un vero e proprio sistema di raccomandazioni per gli utenti e che si basava sull'idea di *collaborative filtering*. In tale sistema veniva richiesto agli utenti di esprimere valutazioni e pareri su alcuni prodotti; valutazioni che, successivamente, venivano analizzate per far luce sul legame tra utenti e prodotti, al fine di identificare in seguito nuove possibili strategie di attrazione utenti<sup>32</sup>. Grazie a tale innovazione Netflix riuscì ad aumentare i propri introiti e ad allargare il proprio bacino utenti.

---

<sup>29</sup> Ted Sarandos (nato il 30 Luglio 1964) è un noto uomo d'affari americano, che dopo aver assunto il ruolo di vice presidente per la società di videonoleggio Video City, nel 2000, ha assunto il ruolo di CCO (*Chief Content Officer*) presso Netflix, e, tutt'oggi, ricopre tale ruolo. (Cfr. *Ted Sarandos*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ted\\_Sarandos](https://en.wikipedia.org/wiki/Ted_Sarandos)).

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 29.

<sup>32</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.32.

Nell'ottobre 2005 Hastings, al fine di migliorare sempre di più il sistema di raccomandazioni, ormai punto di forza della compagnia, decise di indire il cosiddetto *Netflix Prize*. Tale premio consisteva in una ricompensa da un milione di dollari per chiunque fosse riuscito a ridurre del 10% la possibilità di errore del sistema già in uso<sup>33</sup>. Grazie alla grande affluenza e alle idee innovative scaturite da tale iniziativa, fondate soprattutto sulla gestione avanzata dei *big data* e su strategie di coinvolgimento degli utenti, Netflix vide crescere il proprio pacchetto utenze e fatturato e riuscì di conseguenza a sbaragliare Blockbuster, costretta alla chiusura, in seguito, nel 2013.

Nel 2006 iniziò la vera ascesa di Netflix nel mondo dello *streaming online*<sup>34</sup>. L'idea alla base della nascita della società e, di conseguenza, anche alla base delle scelte strategiche operate da Hastings, era sempre stata quella di sfruttare internet per rendere Netflix sempre più competitiva<sup>35</sup>.

L'entrata in questo nuovo mercato avvenne con il lancio di un servizio di *streaming online* chiamato *Watch Instantly*. Grazie ad esso gli utenti potevano accedere ad un catalogo online contenente più di quindicimila tra film e serie tv delle più importanti case cinematografiche sul mercato tra cui 20<sup>th</sup> Century Fox, Warner Bros ed HBO<sup>36</sup>. Il prezzo di lancio di tale servizio si assestò intorno ai 7.99\$, prezzo decisamente competitivo rispetto al costo dei vari abbonamenti presenti sul mercato<sup>37</sup>.

Il mercato dello *streaming online* fu una scommessa che si rivelò vincente.

---

<sup>33</sup> Cfr. BELL R. M & KOREN Y., *Lessons from the Netflix Prize Challenge*, AT&T LAB, Florham Park, 2015, p.1.

<sup>34</sup> Il termine *streaming*, nel campo delle telecomunicazioni, identifica un flusso di dati audio/video trasmessi da una sorgente a una o più destinazioni tramite una rete telematica (Cfr. *Streaming*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, <https://it.wikipedia.org/wiki/Streaming>).

<sup>35</sup> Cfr. ROTH D., *Netflix Everywhere: Sorry Cable, You're History*, 2009, consultato il 13 Aprile 2017 all'indirizzo: [http://archive.wired.com/techbiz/it/magazine/17-10/ff\\_netflix?currentPage=all](http://archive.wired.com/techbiz/it/magazine/17-10/ff_netflix?currentPage=all).

<sup>36</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.32.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

Sull'onda di tale successo, Hastings ebbe l'idea di creare un dispositivo fisico che permettesse agli utenti di accedere direttamente al catalogo titoli online, denominato *Netflix Player*. A causa degli elevati costi di produzione e al poco successo tra i consumatori, che preferivano accedere al servizio tramite dispositivi di cui erano già in possesso, il prodotto venne ritirato dal mercato quasi subito.

Cercando di guardare sempre più alle esigenze degli utenti, per la distribuzione del servizio, la compagnia decise di affidarsi ai dispositivi già presenti nelle case americane. A tal fine Netflix chiuse varie alleanze commerciali con società che producevano e distribuivano già tali dispositivi. Venne posta particolare attenzione nei confronti delle società che producevano *consoles* videoludiche (Microsoft con *XBOX360*, Sony con *PS3*, Nintendo con *Nintendo Wii*), in quanto fornitrici di un prodotto che permettesse già all'utente di connettersi online e di usufruire di tali servizi, portando così la società ad ottenere una fetta di mercato considerevole<sup>38</sup>.

La scelta strategica di Hastings alla base di tali accordi fu quella quindi di puntare su un mercato già forte ed in continua crescita e che fornisse servizi complementari a quello della compagnia di *streaming* e, di conseguenza, l'opportunità di valorizzare sempre di più le competenze distintive della società. Tutto ciò al fine di mirare alla possibilità di raggiungere in maniera rapida la dimensione critica necessaria per rendere Netflix pronta a competere in mercati internazionali<sup>39</sup>.

A luglio 2011, tuttavia, il modello Netflix mostrò i primi segni di cedimento, in seguito alla scelta del *top management* del gruppo di aumentare del 60% il prezzo per la sottoscrizione al servizio *streaming* per ottenere la liquidità necessaria per intraprendere nuove strategie di mercato ed ampliare il proprio catalogo titoli<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 35.

<sup>39</sup> Cfr. CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, Milano, 2016, p. 149.

<sup>40</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.33.

Inoltre si cercò di creare una netta divisione tra il servizio di fornitura di DVD e il servizio di streaming online<sup>41</sup>. Le motivazioni alla base di tale scelta erano facilmente riconducibili al fatto che, essendo Netflix una società quotata in Borsa, fosse necessaria una separazione chiara dei servizi offerti dal business, al fine di dare ai vari *shareholders* la possibilità di valutare in modo separato le proprie scelte di investimento nella società. Tali decisioni vennero accolte, però, con decisa disapprovazione da parte degli utenti, le cui conseguenze si manifestarono economicamente con la diminuzione del 10% delle vendite di DVD e un'ingente perdita di abbonati per il servizio online<sup>42</sup>. Davanti a una tale situazione disastrosa, Hastings fu costretto a tornare sui propri passi e a chiedere pubblicamente scusa agli *stakeholders* della società, riunificando i due servizi e ristabilizzando il prezzo dell'abbonamento al prezzo di lancio di 7.99\$<sup>43</sup>.

Forte del proprio successo, nel gennaio 2012, a seguito di importanti accordi con le principali compagnie di contenuti europee, Netflix sbarcò nel vecchio continente, ampliando di molto il bacino di utenti che accedevano al servizio (si veda *Grafico 2*).

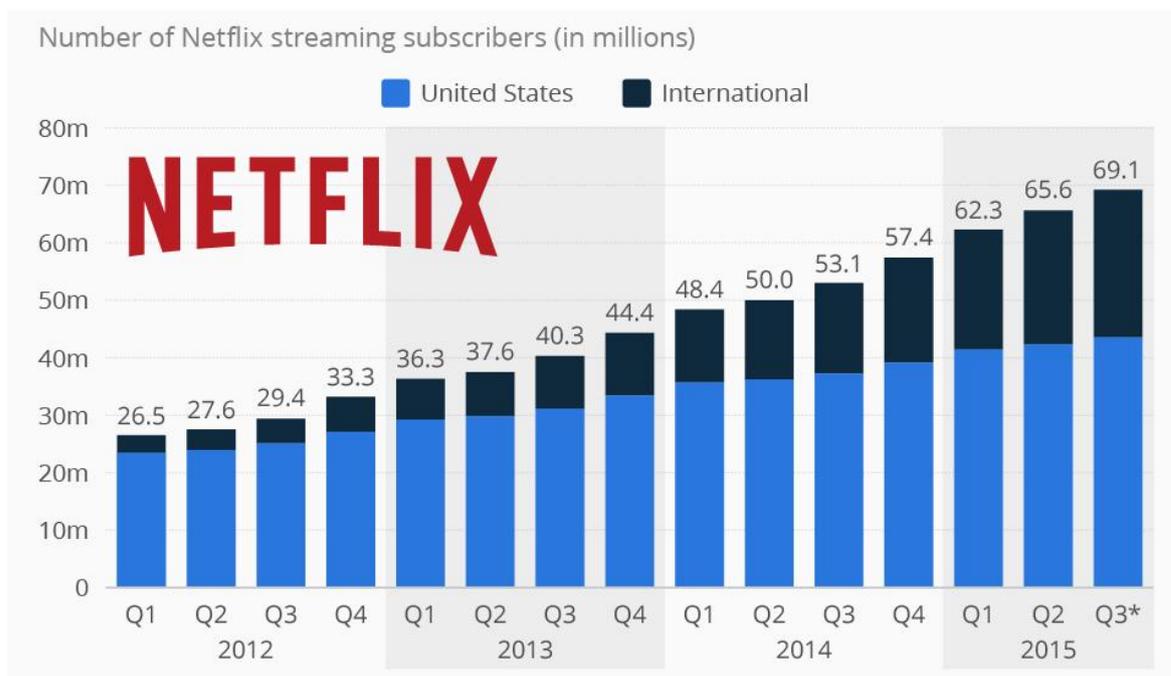
Grazie alle nuove opportunità generate dall'entrata nel mercato europeo, la compagnia, nel 2013, rafforzò la propria offerta, decidendo di puntare sulla produzione e distribuzione di serie tv originali disponibili solo per i propri

---

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 37.

<sup>43</sup> *Ivi*, p.38.



*Grafico 2* - Il grafico mostra il numero di abbonati (Mln) del servizio *streaming online* di Netflix a partire dal 2012 fino ad arrivare al 2015, divisi per utenti statunitensi ed internazionali<sup>44</sup>.

abbonati, inimicandosi però le principali compagnie di produzione internazionali<sup>45</sup>.

L'entrata in un mercato diverso da quello statunitense, implicò non poche modifiche alla linea strategica adottata dalla compagnia fino a quel momento. Infatti, seppure alcune strategie implementate negli Stati Uniti potevano essere riprodotte specularmente nel contesto europeo, altre linee di azione dovevano tener conto del contesto nazionale, soprattutto dal punto di vista culturale, del mercato in cui Netflix si apprestava ad entrare.

Netflix, consistendo in una piattaforma online di distribuzione video, poteva apparire ad occhi superficiali come un servizio fortemente standardizzato per tutti i Paesi in cui esso veniva lanciato.

<sup>44</sup> Grafico estratto il 13 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.onlinemarketing-trends.com/search/label/netflix>

<sup>45</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.34.

Tuttavia, scendendo nel dettaglio, il lancio del servizio in ogni diverso contesto nazionale era profondamente differenziato, dimostrando l'esistenza di una chiara e mirata strategia di adattamento. Tale strategia ad hoc non coinvolgeva la modalità di fruizione del servizio, bensì gli elementi chiave offerti da esso, come l'ampiezza del catalogo e la tipologia dei contenuti modellati a seconda del contesto sociale e culturale di riferimento.

L'attuazione di diverse strategie di adattamento, a seconda del contesto di riferimento, non fu però un ostacolo per la compagnia di Los Gatos, rivelandosi al contrario un motivo di spinta per continuare a ricercare modelli sempre più innovativi ed efficienti volti a migliorare la cosiddetta *Netflix Experience* per ogni utente in qualsiasi parte del globo<sup>46</sup>.

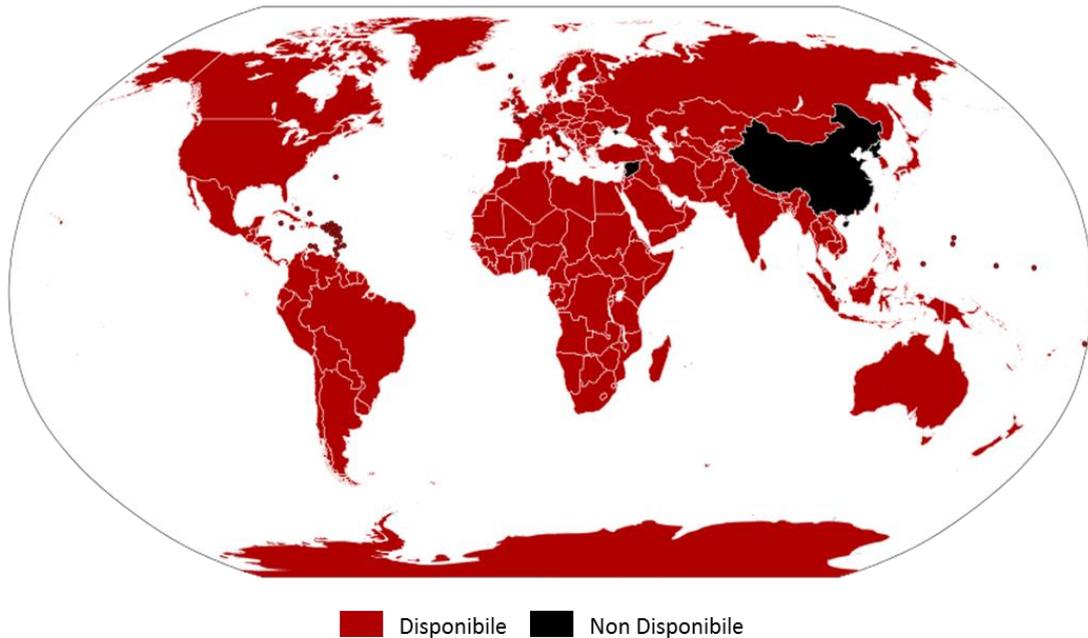
Nel 2016 Reed Hastings, raggiunti circa i 70 milioni di abbonati (si veda *Grafico 2*), annunciò che il servizio di *streaming online* nel giro di pochi anni avrebbe coperto la rete internet mondiale nella sua interezza, offrendo il servizio in oltre 20 lingue diverse<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> *Ivi*, p. 38.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

Ad oggi Netflix risulta essere la più grande rete di Internet TV del mondo, con oltre 93 milioni di utenti in più di 190 paesi, coprendo con il proprio servizio quasi la totalità del globo (si veda *Immagine 1*).



*Immagine 1* - L'immagine illustra la disponibilità dei servizi Netflix nel mondo<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Immagine estratta il 13 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.onlinemarketing-trends.com/search/label/netflix>

### 1.1.2 I vantaggi del first mover

Nella sua scalata verso il successo nel mondo dell'industria audiovisiva, Netflix ha saputo sfruttare alcuni dei più importanti *first mover advantages* (si veda *Immagine 2*).



*Immagine 2* - L'immagine illustra i vari vantaggi di Netflix dall'essere il primo entrante sul mercato<sup>49</sup>.

Il primo, e forse più importante, è riconducibile alla capacità della società di Los Gatos di sfruttare le nuove tecnologie preesistenti sul mercato.

La principale innovazione sfruttata da Netflix, fin dagli albori del suo successo, fu Internet. Tramite l'utilizzo del *web*, alla sua nascita, la compagnia riuscì a creare un modello di business efficiente basato sulla distribuzione di DVD tramite canali

---

<sup>49</sup>Immagine elaborata dall'autore.

di vendita online, riducendo così drasticamente gli alti costi di distribuzione, che sarebbero potuti derivare, da canali di vendita di tipo fisico. La seconda innovazione di cui Netflix si servì fu quella di un nuovo strumento di archiviazione dati, sottile e compatto, nato alla fine del secolo scorso, ovvero il DVD. Come anche detto in precedenza, l'introduzione dei lettori DVD nel settore audiovisivo americano diede il via ad un imponente fenomeno di *disruptive innovation*, riuscendo ad entrare quasi subito nelle case di tutti gli americani.

Lo sfruttamento del mercato online da parte di Netflix, non si limitò alla distribuzione e alla vendita di DVD ma, nel 2006, la compagnia decise di entrare, anzi, sarebbe meglio dire, di creare, un mercato nuovo, ossia quello dello *streaming online*.

Tramite l'elevato livello di *know-how* detenuto, i reparti di R&D della società riuscirono in breve tempo ad implementare una tecnologia, conosciuta all'inizio con il nome di *Cinematich*, divenuta poi il *Netflix Recommender System*, in grado di identificare ed analizzare i principali desideri e bisogni degli utenti e sfruttarli per creare una strategia ad hoc per soddisfarli ed aumentare il proprio vantaggio competitivo<sup>50</sup>.

La capacità di Netflix di sfruttare tali tecnologie le permise, al lancio del proprio servizio, e le permette ancora oggi, di essere il leader tecnologico all'interno del proprio settore. Il principale effetto di tali scelte fu quello di fornire all'impresa la possibilità di modellare le aspettative del cliente riguardo alle caratteristiche, al prezzo e alla forma della nuova tecnologia (nel nostro caso prima il servizio di distribuzione *online* dei DVD, e, in seguito, il servizio di *streaming online*), facendo in modo che, una volta entrati nel mercato nuovi *competitors*, fosse già avvenuto il consolidamento di particolari esigenze e di bisogni specifici del cliente<sup>51</sup>. Qualora una determinata tecnologia risulti essere difficile da imitare, il

---

<sup>50</sup> Cfr. LUCY J., *Learning from Netflix*, Prism Business Media, 2010, p.1.

<sup>51</sup> Cfr. AA. VV., *Tempo Di Ingresso Nel Mercato: I Vantaggi Del First Mover*, 2016, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.rqsrl.it/it/news/421-tempo-di-ingresso-nel-mercato-i-vantaggi-del-first-mover.html>

fatto che l'impresa sia leader tecnologico permette ad essa di operare in una sorta di regime di monopolio che può essere sostenibile nel tempo. Anche se le caratteristiche della nuova tecnologia dovessero essere imitabili o facilmente riproducibili comunque il *first mover* ha l'opportunità di costruire una relazione di fiducia (*brand loyalty*) con il cliente prima che i concorrenti entrino nel mercato<sup>52</sup>.

L'insieme delle caratteristiche del settore audiovisivo ed in particolare dello *streaming online*, unite alla presenza di un leader tecnologico, quale Netflix, permisero la creazione di una serie di barriere di entrata, riconducibili sostanzialmente, come già detto in precedenza, alla presenza di uno *standard* tecnologico che i *new comers* (sia che essi fossero *early followers*<sup>53</sup>, che *late entrants*<sup>54</sup>) avrebbero dovuto raggiungere per essere competitivi, una volta entrati nel mercato<sup>55</sup>.

Tramite l'ingresso in un mercato ancora agli inizi come quello del noleggio dei DVD, Netflix riuscì quindi a conseguire una doppia vittoria. Da una parte la compagnia evitò, a sua volta, le barriere all'entrata presenti nel settore del videonoleggio di VHS, che erano state imposte dalle società che operavano nel mercato già da prima<sup>56</sup>. Dall'altra parte, tramite cospicui investimenti di Hastings in R&D per migliorare costantemente l'efficienza del servizio offerto da Netflix, una *newco*<sup>57</sup> era quindi in grado di inserire delle barriere all'entrata ai concorrenti presenti già sul mercato, ancora impelagati nel mercato dei VHS<sup>58</sup>.

---

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> Gli *early followers* (primi inseguitori o entranti iniziali) sono quelle imprese che si affacciano sul mercato ancora in una fase iniziale senza però essere i primi a penetrare nel mercato.

<sup>54</sup> Le *late entrants* (entranti ritardatari) sono quelle imprese che si inseriscono quando il prodotto comincia a penetrare nel mercato di massa o addirittura in una fase successiva.

<sup>55</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 66.

<sup>56</sup> *Ivi*, p. 67.

<sup>57</sup> *Newco* è un nome generico e transitorio che viene assegnato a una nuova azienda (*Newco* sta per *New company*) che sorgerà da una ristrutturazione o da un progetto di creazione di una nuova azienda (*start-up*). (Cfr. *Newco*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, <https://en.wikipedia.org/wiki/NewCo>).

<sup>58</sup> *Ibidem*.

Il secondo vantaggio derivante dall'essere il primo entrante sul mercato può essere racchiuso nella possibilità di ottenere una sorta di diritto di prelazione sulle risorse scarse presenti sul mercato. Ricollegandoci al contesto di riferimento di Netflix, le risorse scarse alle quali la compagnia di Los Gatos ebbe accesso prima dei suoi concorrenti, sono ben identificabili nei contenuti video esclusivi derivanti dagli accordi di *revenue sharing* che l'impresa stipulò con i principali produttori cinematografici sul mercato. Tramite tali alleanze strategiche, la compagnia di Hastings ottenne la possibilità di procurarsi a basso costo ed in esclusiva i prodotti audiovisivi delle case cinematografiche di punta del settore, in modo da offrire ai propri utenti una sempre più ampia scelta all'interno del proprio catalogo *online*<sup>59</sup>.

L'esistenza di tali di accordi di esclusiva, per definizione, precluse, e preclude tutt'oggi, la possibilità per i nuovi entranti di accedere a determinati contenuti e, di conseguenza, costrinse a dover fornire ai propri consumatori un'offerta titoli decisamente ridotta rispetto a quella offerta dal colosso di Los Gatos.

Ulteriore vantaggio ottenuto da Hastings derivante dall'essere il primo entrante in un mercato nuovo ed inesplorato, fu quello di poter sfruttare per primo i vantaggi dei rendimenti crescenti che il settore poteva offrire.

La quasi perfetta definizione del *timing* degli investimenti per lo sfruttamento di una nuova tecnologia (quella dei lettori DVD, in primis, e dello *streaming online*, in seguito) risultò essere parte fondamentale del successo della compagnia di videonoleggio, in particolare essendo essa collocata in un settore dove persistevano forti pressioni competitive che spinsero per l'adozione di un progetto dominante, che risultò essere proprio il servizio offerto dall'azienda di Los Gatos.

L'investimento in un settore caratterizzato da rendimenti di scala crescenti come quello del videonoleggio di DVD, permise alla società di Hastings di poter investire, sin da subito, da una parte nell'ampliamento e nel miglioramento della

---

<sup>59</sup> Cfr. AA. VV., *Netflix: revolutionizing the way we watch*, CreateSpace, 2014, p.65.

propria catena distributiva e, dall'altra nell'implementazione di tecnologie sempre più avanzate per rendere il servizio offerto da Netflix unico nel suo genere.

L'idea alla base della strategia economica adottata dal *top management* della società fu quella di sfruttare le economie di scala, con l'obiettivo di diminuire il costo medio di ogni singolo prodotto all'aumentare della quantità di prodotti distribuita<sup>60</sup>.

In particolare, la linea strategica intrapresa venne sfruttata da Netflix su due fronti diversi. Da un lato, durante la conquista del mercato del videonoleggio, questo principio venne utilizzato per ampliare le strutture della società, e nello specifico, quelle adibite alla distribuzione, così da migliorare la capillarità della rete distributiva dell'azienda e rendere più efficiente ed efficace il servizio di consegna<sup>61</sup>, riducendo così, all'aumentare della produzione, il costo medio di ogni singolo prodotto distribuito. Dall'altro lato, le economie di scala hanno permesso di sfruttare al meglio le caratteristiche del mercato digitale.

Sull'onda del successo del servizio di noleggio *online*, ottenuto anche grazie all'apertura di nuove strutture, Hastings e soci investirono ulteriormente sui centri di distribuzione portandoli a 44 nel 2007<sup>62</sup>.

L'importanza della creazione di questi nuovi centri nell'economia societaria fu basilare: con un investimento mirato nelle aree commerciali di maggior rilievo, la società poteva convertire strutture adibite ad altri servizi, come magazzini o fabbriche in disuso, in nuovi centri distributivi che avrebbero consentito di ridurre notevolmente i costi e i tempi di consegna dei DVD e, di conseguenza, aumentare l'efficienza del servizio e l'ampiezza del bacino utenti affiliati al servizio. Grazie a tale scelta strategica, all'aumentare delle strutture acquisite volte alla distribuzione aumentava anche la quantità di prodotti distribuiti dal servizio. Di

---

<sup>60</sup> La locuzione economie di scala è usata in economia per indicare la relazione esistente tra aumento della scala di produzione e diminuzione del costo medio unitario di produzione. (Cfr. *Economie di scala*, in *Wikipedia*, ed. Italiana, [https://it.wikipedia.org/wiki/Economie\\_di\\_scala](https://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_scala)).

<sup>61</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 69.

<sup>62</sup> *Ivi*, p. 70.

conseguenza, i costi relativi all'apertura di nuove strutture potevano essere ripartiti su molti più prodotti, riducendo così i costi medi di ognuno di essi. In più, la maggior presenza nel territorio statunitense permetteva alla compagnia di offrire servizi addizionali ad un costo inferiore rispetto all'aumento in scala delle strutture della società, con un margine di profitto che aumentava, così, considerevolmente<sup>63</sup>.

Per quanto riguarda invece lo sfruttamento delle economie di scala nell'ambito della distribuzione digitale, ossia dello *streaming online*, occorre innanzitutto specificare che l'elemento caratteristico di tutti i settori di fornitori di prodotti digitali è il fatto che, per la loro stessa natura, essi consentono un ampio utilizzo di questo tipo di economia. Infatti, un prodotto digitale richiede un investimento iniziale cospicuo, dovuto ai vari costi di implementazione della tecnologia e di ricerca e sviluppo<sup>64</sup>. Tuttavia, una volta realizzata la prima unità funzionante di prodotto, il costo unitario di ogni prodotto decresce all'aumentare delle unità vendute. Nella pratica, una volta create tutte le basi necessarie allo sfruttamento del servizio di *streaming*, i costi marginali per concedere ad un nuovo utente una nuova unità di prodotto diventano quasi nulli, soprattutto nel caso di Netflix, che fornisce un servizio così fortemente dematerializzato<sup>65</sup>. Di conseguenza, all'aumentare del mercato di riferimento del servizio e al crescere della diffusione dello stesso, incrementa anche il margine di ricavo di ogni singolo prodotto.

Lo sfruttamento di tutti i vantaggi elencati sopra nell'inserirsi come nuovo entrante in un settore, insieme alla poca lungimiranza degli avversari, come visto in precedenza, portarono Netflix alla conquista del mercato.

---

<sup>63</sup> *Ibidem.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*

<sup>65</sup> *Ivi*, p. 71.

## **1.2 Lo scenario globale dello streaming online**

### **1.2.1 Il processo di dematerializzazione del mercato audiovisivo: le OTT Companies**

Il successo ottenuto dal colosso di Los Gatos, insieme alle scelte strategiche poste in essere, che gli hanno permesso oggi di raggiungere la vetta del proprio mercato di riferimento, va analizzato tenendo in considerazione lo scenario economico e tecnologico globale in cui esso si materializza.

Come analizzato nel capitolo precedente, intorno al 2006, continuando sull'idea che internet fosse la gallina dalle uova d'oro da sfruttare, Hastings decise di spostare il focus del proprio modello di business dalla distribuzione di DVD allo *streaming online*.

In quel periodo, con la crescente diffusione della banda larga, i consumatori iniziarono ad abituarsi sempre di più ad accedere a contenuti audio e video tramite *web*<sup>66</sup>. Durante quegli anni, infatti, si assistette alla nascita e alla rapida crescita di un nuovo mercato, che attirò l'attenzione del fondatore di Netflix. Si trattava di un nuovo sistema di distribuzione dei contenuti televisivi online: l'*over-the-top* (OTT)<sup>67</sup>.

Con l'espressione *Over-the-top TV (OTT TV)* si faceva riferimento a quelle piattaforme per la diffusione in rete di contenuti audiovisivi che si caratterizzavano per la neutralità del servizio offerto rispetto al device tecnologico utilizzato dall'utente<sup>68</sup>. Grazie a vari accordi di ritrasmissione, i servizi OTT potevano offrire ai loro clienti una vasta gamma di contenuti già trasmessi dai network tradizionali.

---

<sup>66</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.15.

<sup>67</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 33.

<sup>68</sup> Cfr. MARINELLI A., *Connecting Television. La televisione ai tempi di Internet*, Guerini e Associati, Milano, 2012, pp. 59-60.

Le *OTT TVs* rappresentarono l’emblema del cambiamento nel vedere la TV e del continuo avvicinamento tra il mondo televisivo e quello del *web*.

La volontà di Hastings era sempre stata quella di sfruttare Internet per rendere la propria società più competitiva e, proprio per questo, decise di investire in questo nuovo mercato.

Fino ad allora, come è risaputo, esistevano già strumenti che permettevano all’utente di accedere contenuti audiovisivi tramite Internet (es. *YouTube*), ma che non potevano, però, fornire gli stessi contenuti forniti dalla TV tradizionali, così come, invece, era possibile tramite i servizi *OTT*.

Il successo di tale servizio dipese in gran parte dalla presenza di “facilitatori” per l’accesso ai vari contenuti: *console, digital media players*, fino ad arrivare alle *connected TV*. Sulla scia di tale evidenza, Netflix, per la distribuzione del proprio servizio la compagnia decise di affidarsi ai dispositivi già presenti nelle case americane. A tal fine, come già accennato in precedenza, la compagnia chiuse varie alleanze commerciali con società che producevano e distribuivano già tali dispositivi, portando così la società ad ottenere una cospicua fetta di mercato.

L’opportunità derivante da tale nuovo mercato non venne altresì notata soltanto da Netflix. Nell’ambito dell’*over-the-top* si distinsero alcune imprese che portarono una feroce concorrenza a per la compagnia di Los Gatos. Tra queste società la più emblematica fu senza dubbio Hulu. Essa nacque dall’accordo stipulato per la creazione di una *joint venture* di network televisivi (NBC Universal, FoxEntertainment Group, Disney-ABC Television Group e Providence Equity Partners)<sup>69</sup>. L’obiettivo di tale alleanza strategica era quello di creare un servizio di *ad-supported streaming*, ossia un servizio di trasmissione online di contenuti video gratuito per gli utenti, in quanto sovvenzionato dalle pubblicità trasmesse in esso<sup>70</sup>. Il servizio nacque, sostanzialmente, dalla volontà dei network

---

<sup>69</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 33.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

televisivi di aumentare il proprio controllo sui contenuti online, prima che altre società, come Netflix, imponessero rilevanti barriere all'entrata del nuovo mercato<sup>71</sup>.

Mentre la compagnia di Hastings aumentava la propria influenza sul mercato online, anche Hulu riscuoteva un certo successo.

Dietro lo scontro tra Netflix e Hulu, vi era una profonda differenza, situata, nello specifico, nel modello di business delle compagnie. Mentre da una parte a compagnia di Hastings basava il proprio successo sulla *customer experience* e sulla fidelizzazione degli utenti, dall'altra Hulu puntava a guadagnare esclusivamente attraverso i servizi pubblicitari offerti.

Con l'introduzione di *Hulu Plus*, un servizio a pagamento che integrava altri canali a quello offerto gratuitamente, la compagnia rivale cercò di aumentare i propri introiti, affiancando ai guadagni derivanti dagli accordi pubblicitari, quelli dell'abbonamento degli utenti *plus*<sup>72</sup>. La strategia non si rivelò comunque abbastanza vantaggiosa: gli utenti abbonati al nuovo servizio crebbero velocemente ma il numero di visitatori della classica piattaforma diminuì. La creazione del servizio a pagamento fu, quindi, un vano tentativo di salvezza, che però si rivelò anzi controproducente, in quanto venne eliminato l'unico vero elemento che distingueva Hulu da Netflix, ovvero la gratuità dell'offerta<sup>73</sup>.

Alla fine dei giochi, quindi, il servizio offerto da Netflix risultò comunque essere quello predominante.

Negli ultimi anni, molte grandi aziende operanti nel mondo del *web* hanno deciso di puntare sulla diversificazione e di investire nel settore dei servizi OTT.

---

<sup>71</sup> Cfr. BRAUN J., *Going Over the Top: Online Television Distribution as Sociotechnical System*, Communication, Culture & Critique, 2013, p. 441.

<sup>72</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, p. 35.

<sup>73</sup> *Ivi*, p. 39.

La più pericolosa, dal punto di vista competitivo, risulta essere, ad oggi, *Amazon Prime Video*. Il servizio offerto dal colosso dell'*e-commerce* permette agli utenti di accedere a numerose serie televisive e film, oltre alla possibilità di leggere gratuitamente migliaia di libri in formato *Kindle*<sup>74</sup>.

Nonostante i grandi mezzi a disposizione del diretto concorrente, ancora una volta, però, Netflix ha saputo sfruttare la propria base di abbonati e il proprio modello di business vincente per reggere il confronto e continuare a posizionarsi sulla vetta del mercato<sup>75</sup>.

### ***1.2.2 Un nuovo modo di vedere la TV: dal *Binge watching* alla *Time-shifted viewing****

Con la diffusione della banda larga e di nuovi supporti mobili in grado di collegarsi alla rete da qualsiasi angolo del globo, i consumatori si stanno esponenzialmente abituando all'accesso a contenuti video nell'ambiente online.

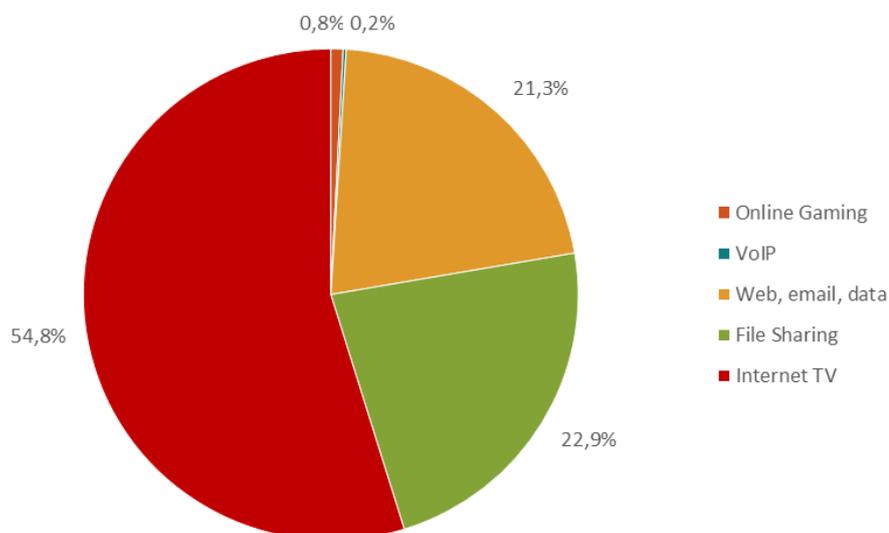
Nella fase di sviluppo di internet, caratterizzata dalla presenza tecnologie sempre nuove, la diffusione di contenuti online funge da motore del cambiamento, favorendo la diffusione di reti e servizi sempre più performanti, in grado di soddisfare le aspettative dei consumatori.

Ed è proprio il modo di vedere la TV di quest'ultimi che è completamente cambiato al crescere e al diffondersi di questa rivoluzione digitale.

---

<sup>74</sup> *Ivi*, p. 40.

<sup>75</sup> *Ivi*, p. 41.



**Grafico 3** - Il grafico mostra in percentuale la tipologia dei consumi internet per gli utenti nel 2016<sup>76</sup>.

Di tutto il traffico online, quello generato dal consumo video rappresenta ormai la componente principale e in maggiore crescita rispetto alle altre categorie dell'attività online, come lo scambio di email dati, il *file sharing* e i *videogames*<sup>77</sup> (si veda *Grafico 3*).

Le nuove modalità di visualizzazione dei contenuti online, sia televisivi che non, grazie al diffondersi di nuovi *devices* mobili, vanno ad affiancare, in maniera complementare, la fruizione dei contenuti classica.

Il consumo video tramite dispositivi mobili ha permesso agli utenti di superare i limiti fisici imposti dalla programmazione lineare, dalla rigidità dei palinsesti tradizioni, e di accedere ai contenuti preferiti ovunque ed in qualsiasi momento della giornata<sup>78</sup>.

Di conseguenza, accanto al tradizionale modo di guardare la TV, se ne sono affiancati di nuovi.

<sup>76</sup> Grafico elaborato dall'autore, utilizzando i dati forniti da *Cisco Networking Index*.

<sup>77</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 16.

<sup>78</sup> *Ivi*, p. 17.

Con il termine *time-shifted viewing*, per esempio, si intende una visualizzazione dei contenuti video che avviene in qualsiasi momento della giornata e, inoltre, grazie alle varie opzioni di accesso rappresentate dai vari nuovi *devices* mobili, in qualsiasi luogo si voglia (*place shifted viewing*)<sup>79</sup>.

All'abbondanza dei contenuti e alla nuova popolarità dei video online, si affiancano modelli di business *consumers oriented*, indirizzati verso forme di fruizione sempre più personalizzate in termini di utilizzo e contenuti<sup>80</sup>.

Ciò che muta drasticamente, non è soltanto il modo di guardare, ma anche il modo di fare TV: cambiano le abitudini degli utenti e, di conseguenza, anche le strategie dei *broadcasters*<sup>81</sup>, che si trovano a dover adottare sempre più nuove forme di distribuzioni in modo da soddisfare i bisogni degli utenti e coinvolgerli appieno nell'esperienza di visione dei contenuti. Nell'era in cui la televisione si è fusa con i canali di comunicazione del web, prendono vita nuove forme, oltre a quelle accennate sopra, di condivisione pubblica dei contenuti, come le varie *social tv*, consistenti in un'esperienza televisiva in cui si fondono le pratiche di *social networking* e la classica trasmissione di contenuti televisivi<sup>82</sup>.

Allo stesso modo, nell'ambito della sfera privata, si vengono a creare situazioni di micro-intimità connessa con il proprio tablet o *device* mobile, attraverso il fenomeno del *binge watching* (o *binge viewing*)<sup>83</sup>. Tale termine, traducibile in italiano con l'espressione "maratona televisiva", indica l'atto di guardare singoli episodi di una serie tv consecutivamente e senza sosta, ovvero in un lungo arco

---

<sup>79</sup> *Ibidem*.

<sup>80</sup> Cfr. ZAMBARDINO B., *Dal possesso all'accesso. L'industria audiovisiva ai tempi dello streaming*, Edizioni Fondazione Ente dello Spettacolo, Roma, 2015, p.18.

<sup>81</sup> Nell'ambito delle telecomunicazioni per *broadcasting* si intende la trasmissione di informazioni da un sistema trasmittente ad un insieme di sistemi riceventi non definito a priori. Con il termine *broadcaster* si fa, solitamente, riferimento agli emittenti di contenuti televisivi tramite piattaforme *online*. (Cfr. *Broadcasting*, in *Wikipedia*, ed. Italiana, <https://it.wikipedia.org/wiki/Broadcasting>).

<sup>82</sup> Cfr. AA. VV., *Cosa conta. Pubblici, modelli economici e metriche della televisione contemporanea.*, Rubbettino, Catanzaro, 2014, p.24.

<sup>83</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.19.

temporale (molte ore) e allo stesso tempo ristretto (in una giornata o in un week-end).

Il punto di forza della compagnia di Hastings è stato quello di riuscire a soddisfare e di adattarsi a tutti i nuovi modi di fruire i contenuti video online, sopra elencati.

L'utente è infatti perfettamente in grado di accedere ai contenuti offerti dal servizio streaming di Netflix in qualsiasi luogo si trovi e in qualsiasi momento della giornata tramite qualsiasi *device* mobile in suo possesso applicando così, per esempio, le modalità di visione di *time-shifted viewing* e *place shifted viewing* sopra elencate.

D'altro canto, al giorno d'oggi, risulta prevalere la modalità di fruizione del *binge viewing*, fenomeno attualmente in crescita. Ed è anche su tale fenomeno che la compagnia di Los Gatos cerca di puntare: infatti, se prima le *releases* dei vari contenuti video della piattaforma avvenivano quasi esclusivamente con cadenza settimanale, oggi, in particolare, alcune serie tv vengono rilasciate per intero in un unico momento, per permettere agli utenti di fruire di tali contenuti attraverso un unico momento di visione, per l'appunto, il fenomeno della "maratona televisiva"<sup>84</sup>.

Se il nuovo modo di fare TV, nel suo tentativo di adattarsi alla quotidianità e di cercare disperatamente il pubblico, sia insinuandosi in tutti i tempi e spazi della sua vita pubblica e privata, sia rivolgendosi al singolo spettatore, segue alcuni tratti peculiari della comunicazione *web*, il *video on-demand* pone una rottura definitiva con i modelli di *business* e il modo di fare televisione tradizionale<sup>85</sup>.

In tale ottica diventa importante non soltanto fornire al consumatore un servizio funzionante e coinvolgente, ma diventa fondamentale anche saper rispondere in

---

<sup>84</sup> BEER J., *Bingeviewing hits Netflix*, Canadian Business, 2013, p.1.

<sup>85</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p.20.

maniera repentina e mirata all'esigenze dei propri utenti, così come Netflix cerca di fare sin dagli albori del proprio successo.

## **1.3 Il nuovo principio ordinatore dell'esperienza televisiva: l'algoritmo di Netflix**

### **1.3.1 La Netflix Experience**

La *mission* primaria di Netflix è sempre stata quella di creare una sorta di intersezione tra internet e la diffusione di contenuti video. In un ambiente così pieno di opportunità in cui la competizione è altamente elevata, innovare diventa un elemento cruciale.

L'applicazione di nuove tecnologie nel campo dei contenuti audio-video ha dato vita ad una serie di cambiamenti nei modelli di business di molte compagnie. Elemento cruciale, nella maggior parte dei casi, che per alcune compagnie ha fatto propendere l'ago della bilancia verso il successo piuttosto che verso il fallimento, è stata l'integrazione di queste nuove tecnologie con i bisogni e le richieste dei consumatori<sup>86</sup>.

Pilastro portante nella scalata verso il successo della compagnia di Hastings fu, come analizzato precedentemente, l'introduzione di un *software* in grado di cogliere ed analizzare le preferenze e i gusti dei vari utilizzatori e di utilizzare tali dati per offrire un servizio ad hoc per ogni utente.

Tale sistema di raccomandazioni conosciuto all'inizio come *Cinematch*, divenuto poi il *Netflix Recommender System*, non è semplicemente un singolo algoritmo in grado di analizzare una vasta mole di dati, ma piuttosto una collezione di differenti algoritmi che analizzano diverse modalità di fruizione dei contenuti e che insieme creano la cosiddetta *Netflix Experience*<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> AA.VV., *Data Management In Audiovisual Business: Netflix As A Case Study*, El profesional de la información, v. 25, n. 4, 2016, p.569.

<sup>87</sup>GOMEZ-URIBE C. A. & HUNT N., *The Netflix recommender system: Algorithms, business value and innovation*. ACM Trans. Manage. Inf. Syst. 6, 4, Article 13, 2015, p.2.

La finalità ultima del sistema di raccomandazioni implementato da Netflix è quella di eliminare il rischio che gli utenti perdano interesse nei contenuti video offerti e che di conseguenza decidano di abbandonare la piattaforma<sup>88</sup>.

Il complesso insieme di algoritmi che formano il *Netflix Recommender System*, svolge la sua funzione già a partire dall'Home Page stessa del sito fino ad arrivare alla pagina di riproduzione del contenuto scelto, raccogliendo dati preziosi sulle preferenze dei vari fruitori del servizio di *streaming*<sup>89</sup>. Ad oggi i dati più rilevanti vengono forniti dalle abitudini stesse degli spettatori. Ogni giorno il sistema raccoglie informazioni riguardanti cosa ogni membro guarda, come lo guarda, le aree all'interno della piattaforma in cui è stato selezionato un determinato contenuto e i contenuti raccomandati che non sono stati selezionati.

Questa enorme mole di *big data* risulta essere di fondamentale rilievo, se utilizzata nel modo giusto.

Attraverso il giusto utilizzo di tali dati, una compagnia accorta operante nel settore audiovisivo, proprio come Netflix, è in grado di creare dei parametri e indicatori di performance, conosciuti anche come *KPIs (key performance indicators)*, dalla cui analisi è possibile implementare strategie vincenti. In tale ottica, l'utente inteso come generatore di dati, diventa fondamentale per la crescita competitiva della compagnia stessa<sup>90</sup>.

Per il *top management* della compagnia di Los Gatos, il fine ultimo dell'utilizzo di tali dati non è mai stato quello di negoziare con le agenzie pubblicitarie per aumentare le entrate dell'azienda, ma quello di migliorare l'esperienza di utilizzo del prodotto per ogni utente, aumentando così la fidelizzazione di quelli già esistenti e l'affiliazione al servizio di nuovi.

Senza perdere d'occhio l'obiettivo principale sopra indicato, il sistema di raccomandazioni fornisce inoltre un corollario di sotto-obiettivi, fortemente legati

---

<sup>88</sup> *Ibidem.*

<sup>89</sup> *Ibidem.*

<sup>90</sup> AA.VV., *Data Management In Audiovisual Business: Netflix As A Case Study*, El profesional de la información, v. 25, n. 4, 2016, p.571.

al primo, che mirano però a migliorare il servizio più dal punto di vista tecnico (*es.* controllo qualità dei contenuti online, ampiezza ottimale del catalogo titoli, la possibilità degli utenti di personalizzare la propria libreria, ecc.)<sup>91</sup>.

Elemento fondamentale all'interno di tale sistema è non soltanto il dato che viene fornito dal normale utilizzo della piattaforma da parte dell'utente, ma bensì il *feedback* stesso che l'utente fornisce volontariamente. Attraverso un semplice sistema di valutazione, infatti, ogni utente era in grado di fornire un proprio parere (positivo o negativo) sul contenuto video visualizzato. A partire da tale sistema di valutazione, recentemente, nel mese di marzo del 2017, il sistema fornisce, inoltre, una percentuale di compatibilità personalizzata. Si tratta di una stima calcolata unicamente in base agli algoritmi che analizzano le abitudini degli utenti e non è una misura della popolarità globale dei titoli<sup>92</sup>.

Netflix ha quindi creato, nel corso del tempo, un modello di business che pone l'utente al centro delle decisioni strategiche della compagnia stessa.

Questo sistema offre alla compagnia due importanti vantaggi rispetto ai vari *competitors*. In primo luogo il valore e l'accuratezza del sistema stesso aumentano ad ogni valutazione che un utente effettua e, grazie a questo fattore, è virtualmente impossibile che i rivali possano offrire un servizio simile poiché la quantità di dati su cui si sarebbero basati non sarebbe stata neanche lontanamente paragonabile a quella del *Recommender System*. Infine, il sistema è organizzato in maniera tale da consigliare preferibilmente vecchie pellicole, sia perché a causa della complessità

---

<sup>91</sup> *Ibidem*.

<sup>92</sup> Cfr. BURIANIN., *Netflix abbandona la valutazione a stelle e dà il benvenuto ai pollici*, 2017, consultato il 30 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://altadefinizione.hdblog.it/2017/04/05/Netflix-addio-valutazione-stelle-benvenuti-pollici/>.

dei vari accordi di *revenue sharing*, le nuove uscite sono spesso non disponibili da subito, sia per aumentare il profitto derivante dai vecchi titoli<sup>93</sup>.

Questo algoritmo si è segnalato come il più grande motivo del suo successo in quanto da una parte ha consentito ad Hastings di tagliare fuori i *competitors* da questo tipo di offerta dall'altra le ha permesso di sfruttare il principio economico della coda lunga.

Il principio della coda lunga, formalizzato per la prima volta da Chris Anderson, afferma che con il diminuire del costo dell'inventario, aumenta la gamma efficiente dello stesso. Quando il costo si riduce a zero, l'inventario efficiente aumenta all'infinito. In altre parole, meno la compagnia spende per tenere un determinato materiale in magazzino, più materiale questa società potrà permettersi di immagazzinare<sup>94</sup>. Su questo principio Netflix ha costruito la sua fortuna.

Tramite la coda lunga la compagnia di Hastings ha potuto aumentare, agli albori del proprio business, il proprio catalogo di DVD da noleggiare diminuendo contemporaneamente i costi di inventario. Mentre un normale videonoleggio poteva proporre un catalogo relativamente limitato (raggiungendo al massimo i 3.000 DVD), Netflix poteva invece vantare una *library* le cui dimensioni si avvicinavano ai 100.000 DVD<sup>95</sup>. Inoltre, mentre le grandi compagnie come Blockbuster puntavano sui titoli appena usciti sul mercato (i cui costi di acquisizione erano più alti), il grosso dei noleggi tramite Netflix riguardava titoli in catalogo da parecchio tempo.

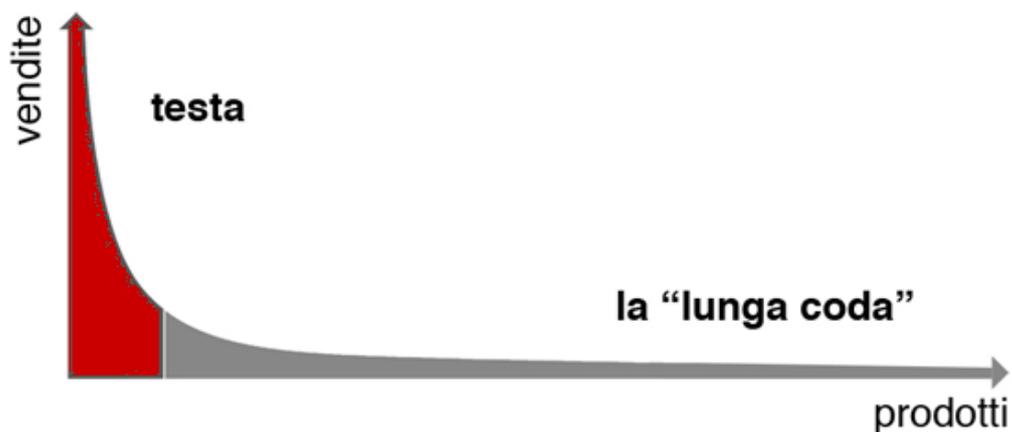
---

<sup>93</sup> Cfr. GALLAUGHER J. M., *Netflix Case Study: David Becomes Goliath*, 2009, pp. 6-7.

<sup>94</sup> ANDERSON C., *La coda lunga, da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino, 2007.

<sup>95</sup> Cfr. GALLAUGHER J. M., *op. cit.*, p. 3.

La coda lunga permetteva alla compagnia di rivolgersi ai mercati di nicchia. La possibilità di tenere in magazzino più materiale implica infatti anche la possibilità per l'utente di avere una scelta più ampia (si veda *Grafico 4*)<sup>96</sup>.



**Grafico 4** - Il grafico mostra chiaramente che se sommati, i prodotti meno comuni (quelli alla destra) sbaragliano per quantità i loro “colleghi” più celebri (posizionati alla “testa” del grafico)<sup>97</sup>

Opportunità che andava a vantaggio delle persone con gusti diversi da quelli della massa. Il sistema di algoritmi utilizzato da Netflix le permetteva di selezionare quei titoli, seppur usciti dal mercato da tempo, che combaciassero con i bisogni e le richieste degli utenti<sup>98</sup>.

Lo stesso principio è stato applicato nella selezione e distribuzione dei contenuti video per il servizio di *streaming*, a partire dal 2006.

Infatti, sebbene la compagnia di Hastings offra ad oggi titoli sempre più nuovi e più recenti, rimane comunque parte fondamentale del modello di business del

<sup>96</sup> Cfr. BONDID., *op.cit.*, pp. 67-68.

<sup>97</sup> Immagine estratta dal sito: <http://www.mattiafrigeri.it/articoli/web/teoria-coda-lunga/>

<sup>98</sup> *Ibidem*.

servizio offrire agli utenti titoli già usciti da molto tempo, che però presentino un *matching* perfetto con le caratteristiche e con le preferenze degli utenti stessi.

La forte personalizzazione del servizio offerto da Netflix permette di trovare, infatti, per ogni utente contenuti video di “nicchia”, che non verrebbero nemmeno considerati dai normali modelli di business delle tradizionali broadcast TV, poiché il pubblico di riferimento sarebbe troppo piccolo per supportare i ricavi derivanti dagli accordi pubblicitari di *ad-streaming*<sup>99</sup>.

L’algoritmo finora descritto, da cui deriva il complesso sistema di raccomandazioni, è stato, ed è ancora, la vera peculiarità della compagnia di Hastings e si è segnalato come il più grande motivo di successo, che ha permesso alla compagnia stessa di raggiungere l’apice del settore.

L’espressione “*content is the king*”, che da fine anni Novanta ha guidato tutte le principali strategie di espansione e sviluppo nell’industria televisiva, sembra sul punto di lasciare il posto alla nuova filosofia per cui “*algorithm is the key*”<sup>100</sup>.

### **1.3.2 Dalla distribuzione alla produzione**

Forte del proprio successo sia all’interno delle case americane che nel resto del vecchio continente, nel 2013 la compagnia di Hastings ha deciso di rafforzare la propria posizione sul mercato, puntando sulla produzione e sulla distribuzione, sotto il marchio *Netflix Originals*, di serie originali destinate ad essere fruite esclusivamente dai propri abbonati.

Grazie alla stabilità e all’esperienza acquisita nel corso degli anni la società ha potuto permettersi di guardare al mercato audiovisivo in modo diverso dai propri

---

<sup>99</sup> GOMEZ-URIBE C. A. & HUNT N., *op. cit.*, p. 7.

<sup>100</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op. cit.*, p. 30.

concorrenti, come Hulu ed Amazon Prime, decidendo così di investire nella produzione originale ad altissimo grado di attrattività<sup>101</sup>.

Questa scelta strategica tuttavia ha portato la compagnia a scontrarsi con reti *premium cable*, prima tra tutte HBO, che la vedevano come una diretta concorrente.

La scelta di Netflix di integrare verticalmente<sup>102</sup> la propria filiera produttiva e quindi di puntare in prima persona sulla produzione, le ha permesso di gestire direttamente il contenuto, il suo sfruttamento, il periodo di esclusività e così via, senza tralasciare l'arricchimento del catalogo con prodotti nuovi e la possibilità di attrarre in tal modo nuovi clienti persi nella miriade di offerte di servizi e contenuti di vario tipo presenti online<sup>103</sup>.

Il successo ottenuto dal sistema di algoritmi implementato dalla società è stato utilizzato non soltanto per proporre ad ogni utente la miglior scelta all'interno dell'ampio pacchetto titoli offerto da Netflix, ma venne utilizzato anche per effettuare le migliori scelte nella produzione interna di contenuti video. Infatti, i contenuti video prodotti dalla linea di business *Netflix Originals*, attraverso l'adeguato sfruttamento dei *big data* derivanti dal sistema di raccomandazione, puntavano quasi tutti inizialmente allo sfruttamento di quei mercati di nicchia, di cui si parlava precedentemente, al fine di ampliare significativamente il proprio bacino utenti.

---

<sup>101</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 30.

<sup>102</sup> L'integrazione verticale è una strategia di espansione dell'impresa riguardante il posizionamento dell'attività della stessa lungo le fasi di lavorazione che devono essere effettuate sequenzialmente per ottenere prodotti finiti. (Si veda BOCCARDELLI P. e FONTANA F., *Corporate Strategy*, HOEPLI, Milano, 2015, p.107)

<sup>103</sup> Cfr. AA. VV., *Cosa conta. Pubblici, modelli economici e metriche della televisione contemporanea.*, Rubbettino, Catanzaro, 2014, p.119.

Tramite tale scelta strategica, la società di Hastings era in grado di effettuare una strategia di adattamento mirata di un servizio che a prima vista poteva sembrare standardizzato a livello globale.

Si pensi per esempio alla serie TV, firmata Netflix, *Narcos* (2015), una serie drammatica basata sulla figura di Pablo Escobar, in cui è presente una significativa parte di dialoghi in spagnolo. Tale produzione è avvenuta in un momento di forte consolidamento ed aumento del pubblico ispanico, sia locale negli USA, sia internazionale, parallelamente all'introduzione del servizio in molti paesi dell'America Latina<sup>104</sup>.

Sulla scia di tale scelta strategica, l'espansione globale del servizio ha permesso alla società di Los Gatos di aumentare drasticamente il proprio pubblico, identificando segmenti *target* in vari territori sparsi per tutto il mondo, trasformando così la loro strategia di "nicchia" in un fenomeno globale<sup>105</sup>.

Ad oggi, sono disponibili online centinaia di prodotti, tra serie tv e film, targati *Netflix Originals*, ed il loro numero sembra che sia destinato a crescere<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> AA.VV., *Data Management In Audiovisual Business: Netflix As A Case Study*, El profesional de la información, v. 25, n. 4, 2016, p.575.

<sup>105</sup> *Ibidem*.

<sup>106</sup> Cfr. ANON., *Netflix Originals - Elenco completo*, 2016, consultato il 30 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.netflixlovers.it/netflix-originals-elenco-completo/>

## CAPITOLO II

### LA STRATEGIA DI GLOCALIZZAZIONE DI NETFLIX IN ITALIA

#### ***2.1 Non è un paese per Netflix: gli ostacoli del mercato televisivo italiano***

L'annuncio ufficiale del lancio del servizio Netflix in Italia venne dato dalla compagnia il 5 giugno 2015.

Hastings, conscio dei problemi strutturali del nostro paese, indietro in tutte le classifiche internazionali per la diffusione delle reti a banda larga, caratterizzato dal dominio di un gruppo consolidato di *broadcaster* tradizionali, e culturalmente chiuso ed arretrato, aveva rimandato per molti mesi l'ingresso in Italia (si veda *Immagine 3*).



*Immagine 3* - L'immagine illustra le barriere all'entrata che Netflix dovette affrontare nell'entrare nel mercato italiani<sup>107</sup>.

Ciononostante, quello italiano era considerato il mercato occidentale con la più ampia offerta di film e fiction tv in chiaro e di conseguenza era un'opportunità che Hastings non poteva lasciarsi scappare<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Immagine elaborata dall'autore.

<sup>108</sup> Cfr. CARLI S., *Tv, febbre da Netflix sull'Europa*, 2015, consultato il 5 Maggio all'indirizzo: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e->

La scelta strategica del fondatore di Netflix di presenziare quanti più paesi possibile, alla ricerca di una dimensione globale per il servizio di *streaming*, spinse infine la compagnia ad aggiungere anche il nostro paese, insieme alla Penisola Iberica, alla lista degli stati in cui rendere disponibile il servizio<sup>109</sup>.

### **2.1.1 Il controllo dei media in Italia**

Le principali preoccupazioni relative al lancio del servizio in Italia erano in parte causate dalla presenza sul mercato dei media di *players* forti, che avevano già consolidato la propria posizione competitiva.

Tra le compagnie di punta del settore audiovisivo del nostro paese, si potevano e si possono tutt'oggi enumerare Mediaset, Sky, La 7 e, naturalmente, Rai.

Queste compagnie percepirono, sin da subito, l'arrivo di Netflix come una possibile minaccia per la propria posizione competitiva sul mercato. Già nei mesi precedenti all'annuncio del lancio, infatti, ricercando nuove soluzioni per aumentare la propria competitività, tali compagnie iniziarono a sperimentare i servizi *on-demand* su internet<sup>110</sup>.

Il primo progetto, lanciato agli inizi del 2015, fu TivùOn, un servizio on-demand gratuito offerto da Tivù, società formata dall'alleanza di Mediaset, Rai e Telecom, nata per favorire la diffusione della televisione digitale satellitare in Italia<sup>111</sup>. Il servizio, tuttavia, non raggiunse il successo sperato e, anche se ancora oggi disponibile, non è riuscito a coinvolgere la quantità di utenti raggiunta da altre piattaforme concorrenti.

Sulla scia dell'opportunità rappresentata da questo nuovo mercato, sia Mediaset stessa che Sky si mossero, sempre prima dell'arrivo di Netflix, lanciando

---

[finanza/2015/02/09/news/tv-febbre-da-netflix-sulleuropa-arriva-carrefour-torna-telecom-italia-107071710/](http://www.espressonline.it/finanza/2015/02/09/news/tv-febbre-da-netflix-sulleuropa-arriva-carrefour-torna-telecom-italia-107071710/)

<sup>109</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 51.

<sup>110</sup> *Ivi*, p. 52.

<sup>111</sup> *Ibidem*.

rispettivamente Infinity e Sky Online (rinominato in seguito NOW<sup>TV</sup>), servizi a pagamento di *streaming online* rivolti a tutti quei telespettatori che già usufruivano dei servizi tradizionali dei due grandi operatori *pay-tv*<sup>112</sup>.

Infinity e Sky Online seguirono due esperimenti italiani di *connected tv* intrapresi dagli operatori di telecomunicazioni Telecom e Fastweb. I servizi lanciati dalle due *Telcos* furono rispettivamente Cubovision (divenuto poi TimVision) e Chili TV. Il servizio offerto da Telecom, a differenza di quello offerto da Fastweb, era necessariamente collegato all'affiliazione da parte dell'utente al servizio di trasmissione rete di Telecom stessa<sup>113</sup>. Tale vincolo, però, venne eliminato, trasformando il servizio Cubovision, come accennato sopra, in TimVision, rendendolo in tutto per tutto un servizio autonomo di TV *on-demand*.

La piattaforma implementata da Sky fu la prima a sfruttare i vantaggi derivanti dalla moltiplicazione via web delle opportunità di offerta di contenuti televisivi, anticipando non soltanto Netflix, ma anche le rivali già presenti nel mercato tradizionale dei media, come Mediaset e Rai, nel definire strategie competitive in grado di valorizzare al massimo le nuove forme di distribuzione di contenuti video che si stavano diffondendo in quegli anni<sup>114</sup>.

La peculiarità del servizio offerto da Sky era quella di offrire ai propri abbonati, oltre agli stessi canali e programmi previsti dal normale abbonamento tradizionale, anche contenuti video esclusivi, derivanti dai forti accordi di *partnership* stipulati dalla società con le più grandi case cinematografiche nel mondo.

Gli altri servizi, invece, si presentarono sul mercato con una piattaforma indipendente da altri servizi complementari, fruibile attraverso il pagamento di un abbonamento mensile, ad esclusione di Chili TV, che permetteva agli utenti di acquistare o noleggiare i singoli prodotti<sup>115</sup>. Seppur offrendo un servizio

---

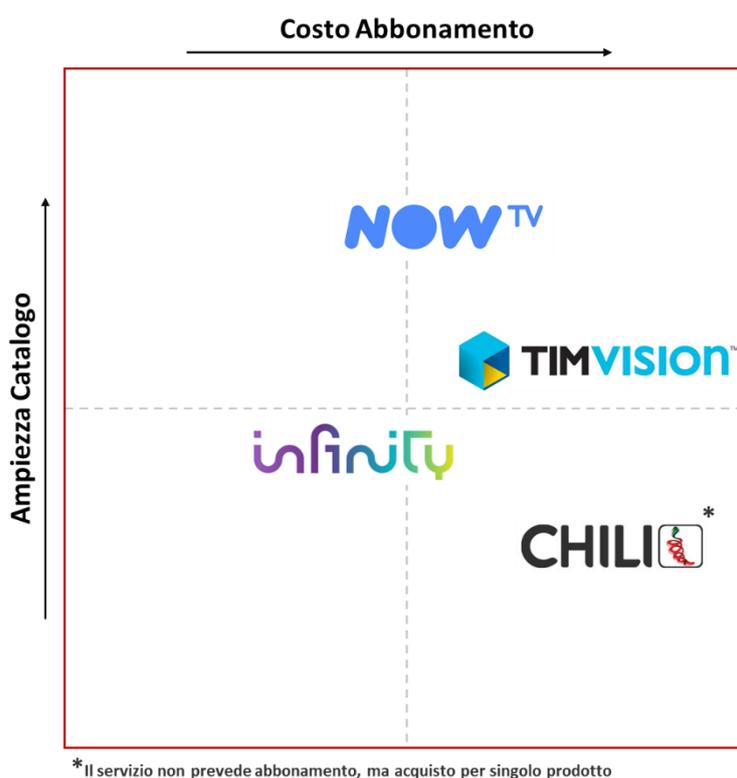
<sup>112</sup> *Ibidem.*

<sup>113</sup> *Ibidem.*

<sup>114</sup> *Ibidem.*

<sup>115</sup> *Ivi*, p. 53.

innovativo e slegato da qualsiasi altro vincolo di affiliazione ad altri servizi, ad un costo relativamente più basso, sia Infinity che TimVision che Chili TV non riuscirono a competere con il servizio NOW<sup>TV</sup> offerto da Sky, forte del proprio catalogo titoli derivante, come già detto prima, dalla forte presenza e diffusione della società a livello internazionale e dalla grande mole di risorse da essa detenuta sia in termini di *know-how* che liquidità (si veda *Immagine 4*).



*Immagine 4* - L'immagine illustra il posizionamento competitivo, in termini di ampiezza catalogo e costo abbonamento, delle compagnie presenti nel mercato italiano della TV *On-Demand*, prima dell'arrivo di Netflix<sup>116</sup>.

Quello che il gigante di Los Gatos si apprestava ad affrontare in Italia era quindi un mercato caratterizzato da una situazione in cui le grandi compagnie leader del settore tradizionale della distribuzione audio-video, seppur ancora allo stato embrionale, occupavano i principali segmenti dell'offerta *on-demand*<sup>117</sup>.

<sup>116</sup> Immagine elaborata dall'autore con l'utilizzo di dati raccolti dai siti web di ogni piattaforma.

<sup>117</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, pp. 52-54.

Ogni qual volta che in un settore o mercato vi sono pochi concorrenti, esso si può definire oligopolio. L'elemento caratterizzante di tale forma di mercato si può ritrovare nella forte interdipendenza strategica tra i concorrenti. Ciascuna impresa infatti cercherà di massimizzare il proprio profitto adattando di volta in volta le proprie reazioni strategiche alle azioni di business portate avanti dai propri concorrenti.

Intraprendendo in Italia un processo di internazionalizzazione progettata<sup>118</sup>, Netflix era perfettamente consapevole di dover procedere in maniera graduale, cercando di superare e girare a proprio vantaggio le condizioni presenti nel paese.

### ***2.1.2 Le barriere culturali: l'analfabetismo digitale e l'illegal streaming***

Ragioni economiche, demografiche ed infrastrutturali hanno per anni ritardato il lancio del servizio di Netflix in Italia.

La presenza di *incumbents* forti all'interno del mercato, come detto in precedenza, rendeva sicuramente meno appetibile, e, anzi, persino ostico per la società di Hastings entrare nel mercato italiano, dovendo fronteggiare barriere di tipo economico create da colossi come Sky e Mediaset.

I principali problemi derivanti dalla presenza di tali concorrenti sul mercato erano riconducibili innanzitutto al fatto che nell'immaginario collettivo italiano tali grandi compagnie mediatiche fossero posizionate come fruitrici della migliore offerta possibile sul mercato; inoltre va considerato anche il fatto che in un mercato dei contenuti fortemente localizzato come quello italiano, in cui la *fiction made in Italy* giocava un ruolo così importante nei trend di ascolto, la questione dei diritti

---

<sup>118</sup> Si parla di internazionalizzazione progettata quando ad un certo momento della vita dell'impresa, per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore, si effettua una strategia di internazionalizzazione del proprio business.

televisivi, detenuti quasi in toto dalle compagnie già presenti sul mercato, giocava un ruolo cruciale.

L'arretratezza infrastrutturale della banda larga in Italia andava ad aggiungersi ai motivi per i quali, al tempo, non vi era una diffusa e chiara percezione tra la popolazione italiana di cosa significasse fruire di contenuti sia audio che video attraverso un *entertainment* fortemente digitalizzato e dei benefici derivanti da tale possibilità.

Oltre a tali ragioni di natura economica ed infrastrutturale, andavano anche considerate soprattutto le variabili di tipo culturale.

Il forte peso esercitato dagli anziani, abituati ad un modello di televisione lineare e generalista basata sul palinsesto piuttosto che su una vasta scelta di possibilità derivante dall'utilizzo delle nuove forme televisive online e *on-demand*, risultava essere il primo vero ostacolo per la diffusione del servizio Netflix<sup>119</sup>. In un paese caratterizzato da una così forte presenza di individui over 65 abituati ad un modo vecchio di fare TV, semplice e tradizionale, per Hastings risultava veramente arduo lanciare un servizio così innovativo e all'avanguardia.

Mentre l'offerta, una volta superati gli ostacoli finanziari e burocratici necessari per creare le basi per la diffusione del servizio, recuperando così in tempi brevi il *gap* con il resto dell'Europa, era pronta all'entrata nel nuovo mercato, la domanda risultava non essere preparata alla ricezione del servizio, essendo essa fortemente influenzata da variabili socio-economiche strutturali<sup>120</sup>.

Un esempio chiarificatore di tale situazione può essere rappresentato dal fatto che, come abbiamo visto in precedenza, compagnie italiane, ancora prima dell'arrivo di Netflix in Italia, avevano intuito le enormi potenzialità derivanti dallo sfruttamento di internet. Prime tra tutte, le compagnie di telecomunicazione

---

<sup>119</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 63.

<sup>120</sup> *Ibidem*.

italiane (come Telecom che lanciò il servizio Cubovision), a partire dal 2014, iniziarono ad intraprendere una sostenuta campagna di diffusione della banda larga all'interno del Belpaese.

Tuttavia, seppure dal punto di vista infrastrutturale stava cercando di colmare in fretta il *gap* con il resto dei paesi occidentali, dal punto di vista socio-culturale, nella mentalità della popolazione non era ancora permeata la percezione di quelli che erano i vantaggi derivanti dall'utilizzo di internet. Nel 2014 soltanto il 58% della popolazione accedeva ad internet giornalmente e la maggior parte di tali accessi veniva effettuata semplicemente per la navigazione internet e la raccolta di semplici informazioni da essa derivante, piuttosto che per l'utilizzo di servizi online specifici quali potevano essere per esempio quelli offerti dagli *e-commerce*<sup>121</sup>. Consola poco il dato per cui nella fascia di età compresa tra 16 e 24 anni, l'Italia raggiungeva l'87%, livello sicuramente più incoraggiante rispetto alle altre fasce della popolazione italiana<sup>122</sup>.

Come si può facilmente intuire, tutti questi dati evidenziavano una scarsa propensione della popolazione italiana all'uso dei servizi e degli strumenti forniti da internet, la cui causa era riconducibile ad una scarsa conoscenza tra i consumatori di quelle che erano le possibilità a esso legate<sup>123</sup>. Il caso italiano dimostrava che per l'effettiva instaurazione di una società digitale, non era sufficiente la disponibilità di infrastrutture e reti performanti, ma era anche indispensabile che a essa si accompagnasse la creazione di una cultura solida sul mondo digitale che consentisse ai cittadini e alle imprese di percepire i benefici derivante da tale nuova innovazione<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> Cfr. AA. VV., Rapporto I-COM 2014 su reti & servizi di nuova generazione. Banda larga e tv, l'unione fa la forza, 2014.

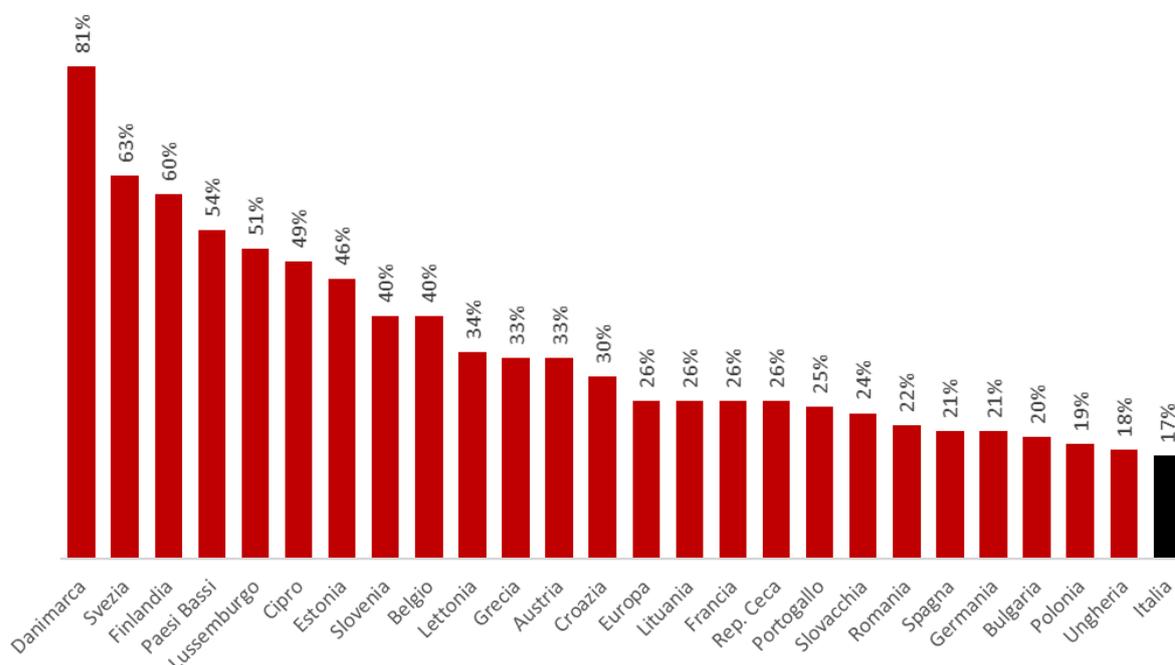
<sup>122</sup> *Ibidem*.

<sup>123</sup> Cfr. D'ANGELO N., *L'ultrabroadband del nostro scontento*, 2015, consultato il 7 Maggio 2017 all'indirizzo: [http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/37991\\_la-ultrabroadband-del-nostro-scontento.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/37991_la-ultrabroadband-del-nostro-scontento.htm)

<sup>124</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 66.

Fare alfabetizzazione digitale significava porre in atto un processo, insieme educativo, tecnologico e sociale, tramite cui i cittadini di tutte le età potessero acquisire le competenze necessarie sintetizzate nel termine *digital literacy*, che al di là della mera e basilare competenza tecnico-informatica, riguardava anche la capacità di utilizzare consapevolmente tutti gli strumenti offerti dal mondo del web sapendone sfruttare i vantaggi e allo stesso tempo conoscendone i rischi<sup>125</sup>.

Un altro aspetto controverso della situazione culturale italiana nei confronti del mondo degli audio-video rimaneva da tempo quello della lingua. Tra i paesi europei l'Italia risultava, e risulta ancora oggi, la nazione i cui cittadini sono meno propensi a guardare film o serie tv in lingua o con sottotitoli in inglese. Secondo un'indagine europea, solo il 17% degli italiani guardano prodotti audiovisivi in tale modalità<sup>126</sup> (si veda *Grafico 5*).



**Grafico 5** - Il grafico mostra in percentuale il numero di utenti che fruiscono contenuti video in lingua originale o con sottotitoli in inglese<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> Cfr. MURERO M., *Digital Literacy. Introduzione ai social media.*, Libreriauniversitaria.it, 2010

<sup>126</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Eurobarometer, Crossborder access to online content*, 2015.

<sup>127</sup> Grafico elaborato dall'autore, utilizzando i dati forniti da EUROPEAN COMMISSION, *Eurobarometer, Crossborder access to online content*, 2015.

L'aspetto strutturalmente più debole della fruizione audiovisiva in Italia era certamente riconducibile tuttavia al fenomeno della pirateria informatica massiva. La percezione della gravità dello *streaming* e del *downloading* "pirata" era ed è tutt'ora assente nella mentalità della popolazione italiana, soprattutto tra i giovani<sup>128</sup>. La principale causa di tale diffusione del fenomeno è imputabile alla scarsa conoscenza tra gli italiani di quelle che possono essere le conseguenze e i danni derivanti dalla pirateria informatica<sup>129</sup>. Si pensi solo che la prima conseguenza positiva derivante da un decremento del tasso di pirateria informatica potrebbe generare un aumento dei posti di lavoro in Italia; infatti, diminuendo la diffusione di contenuti audio-video illegali ed aumentando le entrate delle varie compagnie, risulterebbe chiaro che attraverso l'espansione di tale mercato e quindi anche l'instaurazione di nuove strutture di distribuzione, per esempio, sarebbero necessari nuovi lavoratori.

Ciò che davvero occorre in Italia è dare agli utenti un'alternativa legale che sia più competitiva, in grado fornire dei contenuti a basso prezzo che siano immediatamente disponibili e di facile fruizione<sup>130</sup>. Da questo punto di vista, negli ultimi anni, Netflix, ma anche le altre compagnie che operano nel settore dello *streaming online*, stanno cercando di far mutare l'atteggiamento dei consumatori verso la fruizione di contenuti legali.

Risulta tuttavia evidente la necessità di un cambiamento radicale nella mentalità della popolazione italiana spinto, non soltanto, dalle imprese, ma anche dal sistema politico ed educativo del nostro paese.

---

<sup>128</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 69.

<sup>129</sup> *Ibidem*.

<sup>130</sup> *Ivi*, p. 73.

## ***2.2 L'orientamento "customer centric" e le strategie di adattamento nel contesto nazionale***

### ***2.2.1 L'user experience: dal market-based pricing alla programmazione customizzata***

Risultò sin da subito chiaro per Hastings che per affacciarsi in un mercato così complesso e sfaccettato come quello italiano sarebbe stato necessario implementare una strategia *ad hoc* in grado di superare tutti quegli ostacoli di cui finora si è discusso.

Ogni qual volta che un'impresa decide di entrare in un nuovo mercato con il proprio prodotto, affacciandosi così in un contesto internazionale, ha la possibilità di adottare una strategia di standardizzazione o di adattamento di quella che è la propria offerta.

Ogni impresa deve, dunque, confrontarsi sul problema relativo alle modalità di organizzazione per affrontare il mercato globale, al fine di guadagnarsi un vantaggio competitivo difendibile<sup>131</sup>.

La strategia d'adattamento, pone l'accento sulle differenze esistenti tra i mercati e propone una strategia localizzata diversa e adatta per ogni esigenza culturale ed economica.

La strategia di standardizzazione, d'altro canto, sottolinea, invece, i vantaggi che possono derivare da un approccio fondato sulle similitudini tra i mercati di riferimento.

Uno dei più grandi promotori del concetto di standardizzazione è Theodore Levitt. Egli sostiene che questo tipo di strategia è basata su tre ipotesi: innanzitutto, i bisogni mondiali si omogeneizzano sotto la spinta della tecnologia, dei trasporti

---

<sup>131</sup> Cfr. PELLICELLI G., *Marketing internazionale*, Etas Libri, Milano, 2013.

e della comunicazione; in secondo luogo, i consumatori sono pronti a sacrificare le preferenze specifiche per beneficiare di prodotti a prezzo ridotto e di buona qualità; infine, la standardizzazione che permette di uniformare i mercati mondiali, sarebbe in grado di generare forti economie di scala, fattore fondamentale per la riduzione dei costi, dovuta all'ingente allargamento della distribuzione standardizzata del prodotto<sup>132</sup>.

Tuttavia la teoria esposta da Levitt può essere facilmente confutata dal fatto che, seppur vi sia una forte tendenza all'omogeneità dei bisogni dei consumatori a livello globale, le differenze a livello nazionale, anche se piccole, risultano essere ancora oggi un elemento fondamentale da considerare per porre in atto una strategia di internazionalizzazione solida ed efficace, essendo esse in grado di destabilizzare in maniera decisiva o fornire un valore aggiunto al posizionamento dell'impresa nel nuovo contesto di riferimento.

Seppur fornitrice di un servizio facilmente standardizzabile, il cui fine era sostanzialmente la distribuzione di contenuti video, Netflix per offrire un forte valore aggiunto alla propria offerta doveva, ogni qual volta che si apprestava ad entrare in un nuovo mercato, porre un forte accento su quelle che erano le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del mercato nazionale considerato.

La colonna portante della strategia intrapresa da Netflix in Italia doveva quindi essere la stessa su cui la compagnia aveva puntato negli Stati Uniti e per la diffusione del servizio nel resto del mondo: la *customer experience*. Sin dagli albori del suo successo infatti la soddisfazione dei propri utenti è stato il punto di forza della compagnia di Los Gatos, in grado di attrarre in maniera costante e continua sempre più utenti e di fidelizzare quelli già esistenti.

---

<sup>132</sup> Cfr. LEVITT T., *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Vol.61, 1983.

In un contesto culturale così variegato come quello italiano l'implementazione di servizi customizzati per gli utenti non risultava essere un ostacolo così facile da superare. Come già accennato in precedenza infatti, all'interno del contesto italiano era possibile trovare una netta divisione all'interno dei consumatori stessi. Da una parte i telespettatori fortemente legati al modo tradizionale di fare televisione e al palinsesto, molto restii al cambiamento rappresentato dall'introduzione di internet nel paese e dalla conseguente nascita di servizi *on-demand*; dall'altra un pubblico giovane ed interessato all'utilizzo di internet ed ai vantaggi da esso derivante, ma che tuttavia preferiva scaricare e visualizzare contenuti video in maniera gratuita, seppur illegale, piuttosto che affidarsi ai servizi di fruizione legalizzata presenti sul mercato ai tempi.

La strategia di adattamento di Netflix quindi doveva andare a colpire tutti i segmenti di domanda presenti nella popolazione di telespettatori italiani.

Il primo passo intrapreso da Hastings ancora prima del lancio del servizio in Italia fu quello di assicurarsi che tutti gli utenti all'interno del paese fossero in grado di fruire in maniera ottimale e senza rallentamenti tutti i contenuti offerti dalla piattaforma della compagnia. A causa della scarsa diffusione della banda larga, in Italia si poteva facilmente incappare nella possibilità che alcuni utenti disponessero di una bassa qualità della connessione internet, non in grado di sostenere in modo efficiente la grande mole di dati trasmessa dal servizio.

Nonostante gli si presentasse davanti una situazione così complessa, sin dai giorni successivi all'annuncio del lancio del servizio in Italia, il *top management* rassicurò i possibili utenti italiani che il servizio di *streaming online* sarebbe stato fruibile in maniera ottimale anche se in presenza di una bassa qualità di connessione. I contenuti video venivano infatti resi disponibili per diverse velocità di connessione, in formati adatti ad ogni necessità, grazie ad una tecnologia innovativa in grado di adattare la velocità di trasmissione dei dati all'ampiezza

della banda larga detenuta dall'utente, consentendo così una visione fluida e senza interruzioni<sup>133</sup>.

A partire da novembre 2016 inoltre, seguendo comunque la stessa linea strategica, è stata attivata la possibilità per gli utenti di fruire dei contenuti video offerti dalla piattaforma anche in modalità *offline*, che permette di scaricare contenuti come film e serie tv, per poi vederli comodamente nel momento in cui non si ha una connessione disponibile<sup>134</sup>.

Risulta evidente, che in un paese così arretrato dal punto delle infrastrutture di diffusione rete come l'Italia, una strategia di questo tipo consentì fin da subito a Netflix di ottenere quello che le compagnie già presenti sul mercato non erano state ancora in grado di fare, ovvero di offrire la possibilità ad ogni utente presente sul territorio italiano di usufruire di un servizio di *streaming* veloce ed efficiente.

La linea strategica volta alla diffusione capillare del servizio nel territorio italiano, di cui finora si è parlato, venne sostenuta inoltre dalla possibilità offerta da Netflix di accedere al servizio offerto da qualsiasi dispositivo posseduto dal consumatore. Infatti oltre che alla normale fruizione del servizio tramite PC, attraverso l'utilizzo di una apposita applicazione creata da Netflix, era possibile visualizzare i contenuti video da qualsiasi dispositivo collegato alla rete, dagli smartphone alle Smart TV. Altro elemento di forte rilevanza è il fatto che fosse possibile accedere al servizio targato Netflix anche attraverso gli strumenti di trasmissione utilizzati dai principali concorrenti presenti sul mercato italiano, quali Mediaset e Sky. Infatti, seguendo la linea strategica adottata negli Stati Uniti al lancio del servizio agli inizi degli anni duemila, venne offerta la possibilità agli utenti italiani di accedere alla piattaforma anche attraverso *console* videoludiche e anche attraverso gli stessi decoder attraverso cui si accedeva ai servizi di

---

<sup>133</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 54.

<sup>134</sup> Cfr. GENTILE A., *Netflix, finalmente arrivano download e modalità offline*, 2016, consultato il 14 Maggio all'indirizzo: <https://www.wired.it/play/televisione/2016/11/30/netflix-download-offline/>

trasmissione di Sky e Mediaset. Seguendo l'onda della diffusione del mercato OTT TV e dei servizi *on-demand* quindi Hastings seppe sfruttare al meglio tutti i servizi e i prodotti complementari diffusi all'interno del contesto italiano, al fine di valorizzare al massimo il proprio servizio.

Seppure smarcato il problema riguardante la diffusione del servizio tra i consumatori italiani, rimaneva comunque da superare l'ostacolo derivante dall'analfabetismo digitale presente nel paese. Infatti sia gli utenti di una certa età, abituati all'utilizzo della televisione tradizionale, sia gli utenti più giovani, abituati a visualizzare i contenuti video attraverso appositi siti di *streaming* pirata, erano piuttosto restii a pagare per utilizzare un servizio di cui, fino a quel momento, si era sentito parlare solo oltreoceano.

Al fine di superare anche tale barriera culturale, Hastings decise di offrire a tutti gli utenti italiani che si affiliavano al servizio Netflix un interno mese di prova gratuito, seppur ad una qualità video inferiore rispetto al servizio a pagamento, con lo scopo di permettere a chiunque di scoprire i vantaggi derivanti dall'utilizzo di una piattaforma legale di diffusione video così performante. Anche se agli inizi tale scelta non fece altro che diffondere tra gli utenti pratiche di sfruttamento del servizio poco ortodosse, come la creazione di vari account "falsi" opportunamente realizzati per usufruire di una serie pressoché illimitata di mesi gratuiti, in seguito tuttavia ebbe gli effetti desiderati. Infatti, col passare del tempo e con l'affermazione del servizio nell'immaginario collettivo come servizio d'eccellenza, ben oltre della metà degli utenti che avevano usufruito dei mesi di prova gratuiti, decideva di affidarsi al servizio a pagamento, al fine di ottenere un servizio di qualità superiore.

Tale scelta strategica, risultata essere vincente, venne adottata quasi sin da subito anche dai principali *competitors* italiani, come Infinity e Sky Online (ad oggi NOW<sup>TV</sup>) al fine di portare le proprie offerte di TV *on-demand* al livello di competitività rappresentato da Netflix.

Per quanto concerne la definizione del prezzo del servizio, inteso come valore tangibile dell'offerta creato attraverso il prodotto, la distribuzione e la comunicazione, la compagnia doveva fondare la propria strategia su presupposti diversi rispetto a quanto accade in ambito domestico<sup>135</sup>. In tale ottica erano diversi i fattori che andavano considerati, come le caratteristiche del mercato di riferimento e la concorrenza presente già all'interno di esso, che assumevano connotati diversi a seconda del contesto di riferimento<sup>136</sup>.

Nello specifico dell'ambiente italiano, Netflix si trovava a fronteggiare una popolazione più propensa ad usufruire dei servizi televisivi tradizionali basati sul palinsesto oppure di servizi di *streaming* "pirata" piuttosto che servirsi di una piattaforma *on-demand* legalizzata, tanto più se distribuita ad un prezzo più alto rispetto ai servizi già esistenti. Inoltre va anche notato che ancora prima del lancio del servizio della compagnia di Hastings, all'interno del mercato italiano dei servizi *on-demand*, alcune compagnie che avevano investito nel nuovo settore dello *streaming online* avevano visto crollare le proprie aspettative di crescita a causa dei prezzi troppo elevati, che non venivano ben accettati dal bacino utenti italiano.

Per quanto riguarda lo specifico dell'offerta a pagamento lanciata in Italia, Netflix offriva (e tutt'oggi l'offerta rimane immutata) una scelta tra tre pacchetti con prezzi che dipendevano sia dalla qualità video, sia dalle sessioni di *streaming*, cioè il numero di trasmissioni da guardare in contemporanea da più utenti che condividono lo stesso account<sup>137</sup>:

---

<sup>135</sup> Cfr. CAROLI M., *op. cit.*, p. 290.

<sup>136</sup> *Ibidem*.

<sup>137</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op. cit.*, p. 55.

- *Netflix Base*: tale piano dal costo di 7,99€ offre i contenuti solo disponibili in qualità standard ed essi possono essere guardati su un solo dispositivo per volta<sup>138</sup>.
- *Netflix Standard*: tale abbonamento costa 9,99€ ed offre dei servizi in più rispetto al precedente. Nello specifico, con questo abbonamento Netflix Italia offre la possibilità di guardare film e serie TV in formato FullHD. I dispositivi sui quali è possibile accedere a Netflix in contemporanea sono due, nonostante ci sia un solo account di registrazione<sup>139</sup>.
- *Netflix Premium*: al costo di 11,99€ con l'abbonamento Premium il servizio permette agli utenti di visualizzare le loro serie tv preferite e i film in qualità UltraHD. Questo abbonamento permette inoltre la visione dei contenuti Netflix su quattro dispositivi contemporaneamente e la creazione di cinque diversi profili utente, che condividono lo stesso account<sup>140</sup>.

Nonostante il costo elevato rispetto agli altri servizi concorrenti presenti sul mercato italiano, l'abbonamento *premium* risulta essere tutt'oggi il più sottoscritto dagli utenti.

Dietro tale evidenza risulta esserci un forte motivo di fondo. Infatti grazie alla possibilità di collegare attraverso lo stesso account cinque utenti diversi, i fruitori di tale tipologia di abbonamento riescono ridurre drasticamente i costi sostenuti da ogni singolo utente, ottenendo allo stesso tempo contenuti video di qualità superiore rispetto agli altri abbonamenti offerti da Netflix stessa.

Tale fenomeno, conosciuto come *account sharing*, ha permesso alla compagnia di Hastings di superare l'ostacolo rappresentato dalla poca propensione della popolazione italiana ad usufruire di servizi streaming legali, in favore di servizi

---

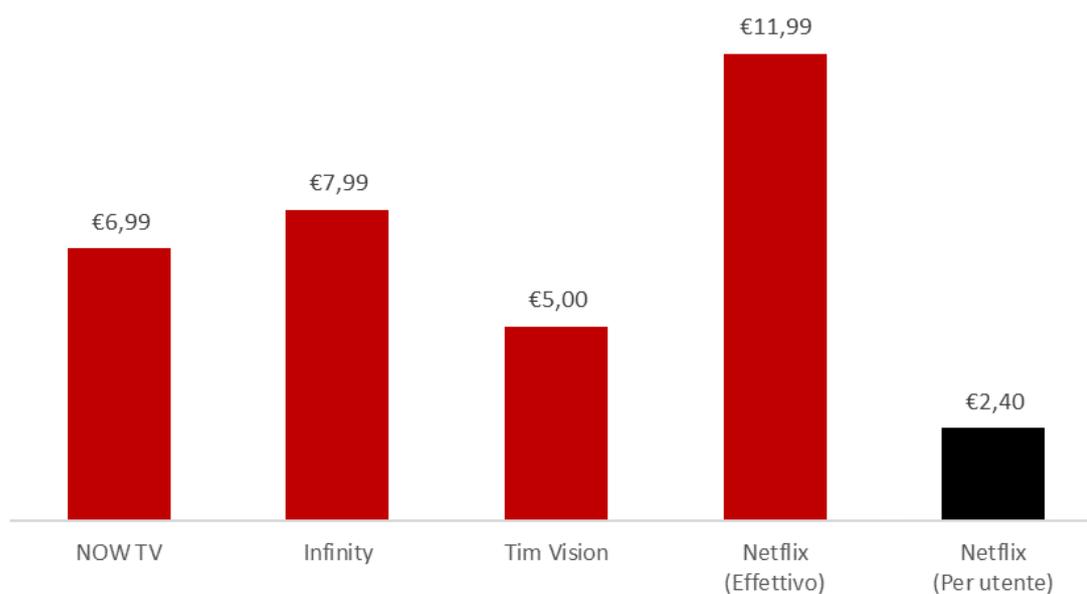
<sup>138</sup> Cfr. POGLIANI F., *Cos'è Netflix? Come funziona Netflix Italia e quanto costa*, 2017, consultato il 13 Maggio all'indirizzo: <http://www.tvserial.it/come-funziona-netflix-costo/>

<sup>139</sup> *Ibidem*.

<sup>140</sup> *Ibidem*.

“pirata”, permettendo ad ogni utente di sfruttare al massimo il servizio di Netflix a pochi euro al mese.

Adottando una politica di prezzo basata sulla domanda di mercato e sulla concorrenza, denominata *market-based pricing*, la compagnia di Los Gatos teneva in considerazione tutte le caratteristiche del mercato target<sup>141</sup>. Seppur sulla carta di gran lunga superiore ai concorrenti operanti nel settore, il prezzo di Netflix grazie all’espedito dell’*account sharing* permetteva alla compagnia di vendere il proprio servizio ad un costo per utente nettamente inferiore rispetto agli altri *competitors* e quindi di instaurare di fatto una forte *leadership* di prezzo (si veda *Grafico 6*).



**Grafico 6** - Il grafico mostra i prezzi di vendita dei servizi *on-demand* adottati da Netflix e dai suoi principali *competitors*<sup>142</sup>.

La forte attenzione nei confronti dei bisogni del pubblico, oltre alle strategie di prezzo, venne anche applicata all’implementazione di un catalogo adeguato alle richieste degli utenti italiani.

<sup>141</sup> *Ivi*, p. 297.

<sup>142</sup> Grafico elaborato dall’autore con l’utilizzo di dati raccolti dai siti web di ciascuna piattaforma.

Al lancio dell'offerta in Italia, infatti, il catalogo risultava essere il punto dolente della strategia di entrata di Netflix.

Sebbene per il pubblico italiano quella offerta dalla compagnia di Hastings fu la prima esperienza di navigazione in un servizio *on-demand* gratuito, almeno il primo mese, l'ampiezza del pacchetto titoli era di gran lunga inferiore rispetto a quella di Infinity e Sky Online<sup>143</sup>. Se la scelta di distribuire una *library* composta per lo più da titoli in inglese, con interesse limitato per film e fiction italiane, era una scelta coerente con le strategie adottate al lancio in altri paesi, le forti specificità nazionali del Belpaese costrinsero la compagnia a riadattare il proprio catalogo alle esigenze dei consumatori<sup>144</sup>. In un contesto culturale in cui la televisione tradizionale e la fiction *made in Italy* svolgevano un ruolo così importante era necessario rivedere la propria offerta.

Ruolo fondamentale nella strategia di adattamento del catalogo titoli di Netflix in Italia era rappresentato dalla lingua. In un paese così fortemente restio a visualizzare contenuti in lingua originale o sottotitolati, la piattaforma doveva essere in grado di fornire al pubblico un'alternativa che si adattasse alle esigenze di tutti. L'obiettivo di Hastings era quello di fare ciò che i cinema si rifiutavano di fare, ovvero di permettere a chiunque, in qualsiasi parte del mondo, di vedere lo stesso contenuto anche in lingua diversa<sup>145</sup>. Era necessario quindi, in breve tempo, riuscire a tradurre in breve tempo almeno dei principali contenuti video trasmessi dal servizio, in modo da iniziare ad ottenere dati ed informazioni sui quali basare l'ampliamento del catalogo.

---

<sup>143</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 55.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

<sup>145</sup> BERRUTO G., La strategia di Netflix per dominare il mondo, 2017, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo: [https://www.wired.it/play/televisione/2017/03/24/netflix-logos/?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](https://www.wired.it/play/televisione/2017/03/24/netflix-logos/?utm_source=facebook.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired)

È proprio nelle fasi di lancio del servizio Netflix infatti che l'algoritmo implementato dalla compagnia svolse un ruolo fondamentale. Ogni volta che Netflix approdava in un nuovo paese l'algoritmo viene completamente resettato.

Tale scelta strategica derivava dall'intento di evitare che la standardizzazione del sistema di calcolo potesse danneggiare l'esperienza customizzata dei vari utenti e che, di conseguenza, si allontanasse sempre di più da quella che era l'impronta culturale del paese in cui si perveniva<sup>146</sup>.

L'espansione globale intrapresa da Hastings a partire dal 2016 ha quindi imposto un deciso cambiamento operativo. Piuttosto che modificare di volta in volta le impostazioni di un algoritmo usato globalmente per ogni mercato, il sistema venne migliorato al fine di far sì che l'algoritmo stesso partisse da zero nella raccolta e nell'analisi dati di ogni singolo paese<sup>147</sup>.

Sin dall'inizio della propria esperienza di consumo ogni spettatore viene posto davanti all'algoritmo di Netflix: appena effettuata l'iscrizione infatti il sistema di funzionamento che regola l'accesso di tutti gli utenti al catalogo chiede di selezionare da un elenco tre serie o film di proprio gradimento<sup>148</sup>. Fatta la prima scelta saranno poi gli uomini di Los Gatos a fornire i primi consigli utili alla navigazione<sup>149</sup>.

Per un'impresa che punta così tanto sulla strategia di internazionalizzazione come Netflix il vero valore di mercato viene fornito dalla possibilità di generare, percepire ed acquisire dati. La possibilità di sfruttare i *big data* per orientare l'offerta all'interno di ogni paese in cui un'impresa decide di penetrare è uno dei caratteri più innovativi nel campo della OTT TV, e Netflix in questo settore è all'avanguardia<sup>150</sup>.

---

<sup>146</sup> AA.VV., *Data Management in Audiovisual Business: Netflix As A Case Study*, El profesional de la información, v. 25, n. 4, 2016, p. 574.

<sup>147</sup> *Ivi*, p. 575.

<sup>148</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 90.

<sup>149</sup> *Ibidem*.

<sup>150</sup> *Ivi*, p. 92.

L'utilizzo di tale tecnologia permetteva alla società di riuscire, attraverso l'analisi e lo studio delle preferenze dei consumatori italiani (soprattutto durante i mesi di prova gratuiti), ad implementare un catalogo titoli in grado di soddisfare le esigenze sia di un pubblico giovane, sempre più interessato a questa nuova forma di trasmissione di contenuti, sia un pubblico fortemente legato al vecchio modo di fare TV, restio all'utilizzo di nuovi sistemi. Se il palinsesto ha sempre mirato a tradurre in contenuti audiovisivi il ritmo quotidiano degli spettatori, e ha consentito fino ad oggi a generare un'esperienza simultanea e integrante tra tutti coloro che, scegliendo un determinato canale, si sono identificati in un determinato stile di vita<sup>151</sup>, il sistema di raccomandazioni creato da Netflix ha sempre puntato a fornire ad ogni spettatore un'esperienza sempre più personalizzata, aderente ai suoi bisogni e a desideri individuali più che di gruppo, permettendo così agli stessi utenti di unirsi in una comunità di interessi, pratiche e razionalità guidata più dall'immaginazione che dal consumo<sup>152</sup>.

Il passo successivo all'allargamento del catalogo è stato, così come avvenuto in quasi tutti i paesi in cui è approdato il servizio, quello di sfruttare le informazioni raccolte dal sistema di raccomandazioni per passare dalla distribuzione alla produzione. In un paese in cui la produzione di contenuti in lingua italiana svolge un ruolo così preponderante, la compagnia di Los Gatos si è impegnata e continua tuttora a produrre sia film che serie TV in grado di fronteggiare e soddisfare i bisogni del mercato italiano. Esaminando le scelte e i giudizi degli abbonati italiani, Netflix è in grado di definire le caratteristiche necessarie per rendere competitiva qualsiasi nuova produzione con un grado di affidabilità tale da escludere la necessità di creare episodi pilota o indagini di mercato prima di

---

<sup>151</sup> GAVRILA M., *La tv nell'Italia che cambia: qualità ed innovazione nell'esperienza televisiva*, Guerini & Associati, Milano, 2010.

<sup>152</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, pp. 94-95.

prendere la decisione definitiva sulla realizzazione dell'intera serie<sup>153</sup>. In quest'ottica tuttavia rimane fondamentale seguire l'idea per cui la produzione originale dei singoli mercati nazionali deve essere pensata anche per la diffusione globale, alle fine di creare sì un prodotto pensato per il singolo mercato di riferimento ma anche in grado di essere apprezzato dagli utenti di tutto il mondo<sup>154</sup>.

In un paese come l'Italia che riesce a produrre pochi prodotti culturali di successo capaci di competere nel settore audiovisivo, Netflix rappresenta una possibilità per il mercato italiano per mettere in discussione i tradizionali paradigmi televisivi e di dare un nuovo slancio competitivo alla produzione audiovisiva nazionale<sup>155</sup>.

### ***2.2.2 Le alleanze strategiche: gli accordi di esclusiva e la reazione del mercato***

Uno dei fattori chiave della strategia adottata dalla compagnia di Hastings nel mondo era rappresentato dalla capacità dell'azienda stessa di instaurare relazioni durevoli di medio-lungo termine con imprese in grado di partecipare alla crescita e allo sviluppo di Netflix, funzionali di conseguenza alle strategie competitive adottate dall'impresa nei mercati esteri.

La notevole diffusione di tale tipologie di alleanze instaurate soprattutto in un'ottica strategica di internazionalizzazione è spiegata dai significativi vantaggi che esse possono generare a beneficio di tutti soggetti che le pongono in essere, e da alcune condizioni ambientali che in certa misura favoriscono questa modalità di entrata in mercati esteri rispetto ad altre<sup>156</sup>.

---

<sup>153</sup> BREMBILLA P., *Straight-to-Series in Broadcast TV: Causes, Issues and Consequences*, Media Mutations, Vol. 6, Bologna, 2014.

<sup>154</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 148.

<sup>155</sup> *Ivi*, p. 149.

<sup>156</sup> Cfr. CAROLI M., *op. cit.*, p. 149.

I principali tra questi vantaggi potenziali sono individuabili nel:

- Immediato accesso a risorse e competenze distintive complementari alle proprie e opportunità di valorizzare le proprie competenze in nuovi contesti geografici.
- Possibilità di raggiungere rapidamente la dimensione critica necessaria per raggiungere un adeguato livello di competitività nei mercati internazionali.
- Sviluppare una più ampia conoscenza del mercato in cui si cerca di entrare, delle sue dinamiche competitive e dei principali fattori di crescita sfruttabili per elevare la propria posizione all'interno del mercato stesso.
- Maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle specificità della domanda in diversi paesi.

Riportando la teoria alle azioni intraprese da Netflix durante la sua espansione internazionale possiamo notare come la scelta di instaurare accordi strategici mirati abbia concorso al successo ottenuto dall'impresa.

Il primo gruppo rilevante di intese commerciali intraprese da Hastings durante il lancio del servizio in Italia, come accennato in precedenza, è individuabile nella serie di accordi riguardanti la distribuzione capillare del servizio stesso. Infatti grazie ad essi il servizio offerto da Netflix poteva essere fornito attraverso dei "facilitatori" presenti già nelle case di tutti gli utenti, sfruttando così al massimo una serie di risorse fortemente complementari a quella che era la tecnologia implementata da Netflix. Ad oggi infatti il servizio offerto dalla compagnia è fruibile attraverso qualsiasi dispositivo connesso ad internet e dotato di un'applicazione Netflix: PC, console videoludiche (es. Wii, Playstation, Xbox), lettori DVD e Blu-ray, smart TV, smartphone e tablet<sup>157</sup>. In tal modo la

---

<sup>157</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 55.

compagnia di Hastings, in breve tempo, è riuscita a raggiungere velocemente tutti utente in ogni parte del globo.

Gli accordi portati avanti dal team di Sarandos non si limitavano soltanto a coinvolgere tutte quelle aziende volte alla produzione di dispositivi fortemente complementari con il servizio Netflix, ma ampliando il *range* di soggetti da coinvolgere, sono arrivati a coinvolgere anche i diretti concorrenti della società stessa.

Il caso emblematico all'interno mercato italiano è rappresentato dall'accordo stipulato con la società di telecomunicazioni Telecom Italia. Come detto in precedenza, ancora prima dell'arrivo di Netflix in Italia, la società di telecomunicazioni, leader del proprio settore, aveva provato ad entrare nel mercato dell'OTT-TV lanciando sul mercato il servizio Cubovision, divenuto poi TimVision.

Sulla scia dell'investimento volto alla capillare diffusione della banda larga su tutto il territorio, tuttavia, Telecom a fine 2015 decise di puntare sulla piattaforma di Hastings al fine di sfruttare sia il successo ottenuto oltreoceano dal servizio sia di sfruttare il potenziale successo che la piattaforma avrebbe potuto avere nel Belpaese<sup>158</sup>. Tramite tale accordo quindi Telecom permise a tutti gli utenti affiliati al suo servizio di poter accedere direttamente a Netflix attraverso il decoder TimVision<sup>159</sup>.

Sulla scia di tale alleanza, anche la società di telecomunicazioni Vodafone Italia intraprese accordi commerciali di questo tipo con Netflix, al fine di fornire il servizio offerto dalla piattaforma di *streaming online* insieme ai propri abbonamenti.

---

<sup>158</sup> Cfr. ANON., *Telecom Italia porta Netflix sulla piattaforma TIMvision*, 2015, consultato il 16 Maggio 2017 all'indirizzo: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/comunicati-stampa/telecom-italia/mercato/consumer/2015/telecom-italia-bring-netflix-to-timvision.html>

<sup>159</sup> *Ibidem*.

In questo modo, riconoscendo il potenziale derivante da tale strategia, tutte le parti di tali accordi ottenevano un decisivo vantaggio: Netflix era riuscita ad accedere immediatamente a tutti quegli utenti che avevano sottoscritto un abbonamento con la società di telecomunicazioni italiana; dall'altra parte Telecom e Vodafone, invece, speravano che l'integrazione del servizio offerto da Netflix al proprio pacchetto di abbonamento, avesse attirato tutti quei potenziali utenti che la società di Hastings avrebbe potuto affiliare in Italia.

Non tutti gli altri concorrenti presenti sul mercato italiano tuttavia intrapresero tale linea strategica adottata da Telecom. Infatti, società come Sky e Mediaset, convinte del proprio successo e forti della propria base utenti, vedevano Netflix più come un nemico che come un alleato con cui crescere.

Per diventare competitivi e scavarsi una nicchia all'interno del mercato italiano tuttavia ad Hastings non bastava stringere alleanze con i propri concorrenti o trovare modi efficienti di diffondere il servizio. Per arrivare alla vetta del mercato era necessario, così come fatto negli Stati Uniti ai tempi della nascita del servizio, fornire al paese un'offerta composta da un catalogo titoli in grado di soddisfare le esigenze di ogni consumatore.

Per ottenere un insieme di titoli accattivanti, la società di Los Gatos era ben consapevole di dover affrontare i principali colossi italiani operanti nel settore, come Sky e Mediaset, forti dei propri accordi di esclusiva con le principali case cinematografiche, non soltanto italiane, ma anche internazionali.

Come primo passo per accedere anch'esso a questi contenuti, Sarandos tentò di puntare sugli accordi già stipulati oltreoceano con le grandi case cinematografiche americane (20<sup>th</sup> Century Fox, Warner Bros, ecc...) al fine di presentare all'interno del catalogo italiano almeno una parte dei titoli presenti già sul mercato internazionale.

Per fare ciò era necessario rinnovare gli accordi di trasmissione di alcuni contenuti video, chiamati accordi di *syndacation*, che erano stati stipulati già per i paesi al di fuori del contesto europeo.

Gli accordi di *syndacation* prevedevano la vendita dei diritti di trasmissione di serie-tv o film già trasmessi da un'emittente televisiva, al fine di trasmetterli anche attraverso il servizio detenuto dal proponente dell'accordo, nel nostro caso Netflix<sup>160</sup>.

Sfruttando tale tipologia di accordi, dopo aver consolidato la maggior parte dei titoli detenuti anche in altre parti del mondo, la società cercò di accaparrarsi, almeno in parte, alcuni dei titoli distribuiti dalle principali società cinematografiche italiane, al fine di soddisfare quella ostica fetta di mercato rappresentata da quegli utenti restii ad utilizzare una piattaforma che fornisse in larga parte contenuti prodotti e distribuiti in lingua inglese. Tali accordi tuttavia non facevano propendere fortemente l'ago della bilancia verso il successo della società di Hastings, in quanto sia Mediaset che Sky disponevano di un catalogo di contenuti video italiani di gran lunga superiore.

Di conseguenza, potendo tutti i *competitors* stipulare accordi di tale tipo con le varie case di distribuzione, la società non si poteva limitare a portare agli utenti italiani la stessa offerta dei propri concorrenti già presenti sul mercato, ma era necessario offrire qualcosa di nuovo che solamente la piattaforma Netflix poteva offrire.

Intraprendere tale linea strategica in un contesto caratterizzato da una forte concorrenza nel settore, come l'Italia, non era per niente facile.

Al fine di offrire contenuti esclusivi ai propri utenti, Netflix, e il team di Sarandos in primis, avrebbero dovuto combattere con i propri *competitors* sul difficile terreno dei contratti di esclusiva.

---

<sup>160</sup> Cfr. *Broadcast Syndacation*, in *Wikipedia*, ed. Inglese, [https://en.wikipedia.org/wiki/Broadcast\\_syndacation](https://en.wikipedia.org/wiki/Broadcast_syndacation)

Tramite tali contratti stipulati con le principali case cinematografiche del mercato internazionale, la società contraente poteva assicurarsi per un periodo ben definito l'esclusività della distribuzione di determinati contenuti video tramite il proprio servizio, escludendo di conseguenza tale opportunità ai propri concorrenti.

Come ben si può immaginare, all'interno del settore audiovisivo italiano, gli *incumbents* già presenti sul mercato, tra cui ricordiamo soprattutto Sky e Mediaset, avevano già avuto modo di stipulare numerosi contratti di esclusiva, che gli fornivano una netta posizione di vantaggio rispetto a Netflix.

L'unico modo per rivalersi era quello per Netflix di trovare una nicchia all'interno del contesto italiano non ancora sfruttata appieno dalle altre imprese.

Tale nicchia per Hastings era rappresentata da quella parte di utenti italiani fortemente interessanti ed attenti al cambiamento e alla fase di convergenza che stava avvenendo all'interno del settore della distribuzione audiovisiva, cambiamento che portava nuovo modo di vedere la TV passando dal tradizionale palinsesto ai vari servizi di *streaming online*. Tale segmento di consumatori era rappresentato quindi soprattutto dalla parte di popolazione italiana giovane, compresa tra i 12 e i 25 anni, fortemente dipendente da Internet e da tutti i servizi da esso derivanti.

Per sfruttare al massimo tale fetta di mercato era necessario offrire a tali utenti una serie di contenuti video in grado di soddisfare *in toto* le loro aspettative e le loro esigenze. Tramite lo sfruttamento inteso dei dati generati dall'algoritmo alla base della piattaforma, la società cercò di individuare quelli che potevano essere i contenuti ideali, con cui Netflix poteva sfruttare un tale segmento di mercato tanto fruttuoso.

Il grande passo verso tale direzione strategica avvenne nel 2016, quando sulla base di un accordo già stipulato nel 2012, Netflix iniziò a trasmettere tramite la propria piattaforma i film prodotti e distribuiti dalla famosa casa cinematografica Disney<sup>161</sup>. Tale tipologia di accordo permetteva a Netflix di trasmettere non

---

<sup>161</sup> Cfr. MARRAZZO F., *op.cit.*, p. 36.

soltanto i contenuti video targati Disney già diffusi e conosciuti in tutto il mondo, ma forniva anche la possibilità alla società di Hastings di distribuire i nuovi film usciti nelle sale cinematografiche nella cosiddetta finestra temporale *premium-cable*, ovvero dopo solo 7-9 mesi dalla loro uscita<sup>162</sup>. Tale accordo inoltre, in aggiunta ai famosi film animazione prodotti dalla casa americana, prevedeva anche l'acquisizione di diritti televisivi relativi al filone cinematografico Marvel, acquisito dalla Disney già nel 2009.

Risulta evidente come tale alleanza strategica permise a Netflix di acquisire quella grande fetta di mercato di cui si è parlato finora e di accreditarsi soprattutto anche come piattaforma per famiglie, non soltanto in Italia, ma in tutto il mondo.

Ad oggi tale alleanza si è espansa a tal punto che la società di Hastings si è accordata con Disney per produrre autonomamente serie, tratte dall'universo Marvel, quali *Jessica Jones* e, soprattutto, *Daredevil*, probabilmente uno dei maggiori successi di Netflix negli ultimi due anni<sup>163</sup>.

In seguito al consolidamento del successo della piattaforma Netflix in Italia, la reazione dei principali *competitors* nel mercato non tardò ad arrivare.

Sul fronte dell'emittenza privata, Mediaset, oltre al taglio del prezzo dell'abbonamento del servizio Infinity, corse ai ripari cercando di acquisire i diritti di esclusiva su quanti più prodotti possibili, al fine di tagliare fuori dal mercato Netflix<sup>164</sup>. Con questo obiettivo la compagnia italiana cercò innanzitutto di consolidare la propria posizione all'interno del mercato della produzione cinematografica italiana, aumentando il numero di accordi con la casa cinematografica Medusa Film. Inoltre, per escludere Netflix da possibili futuri accordi, stipulò accordi con Warner Bros ed Universal per la trasmissione in esclusiva dei loro prodotti<sup>165</sup>.

---

<sup>162</sup> *Ibidem.*

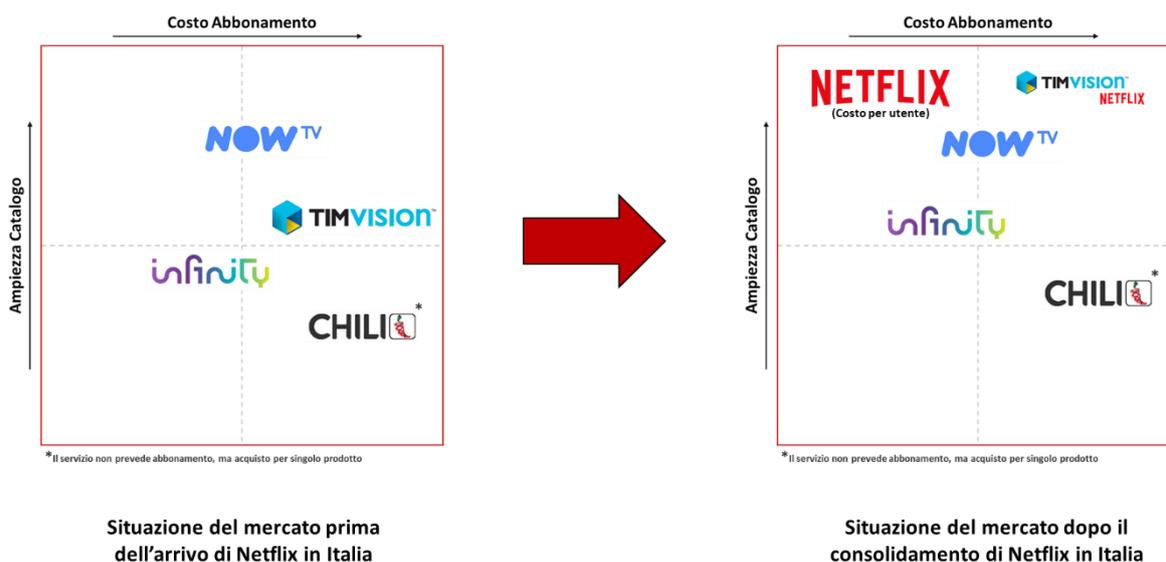
<sup>163</sup> *Ibidem.*

<sup>164</sup> *Ivi*, p. 58.

<sup>165</sup> *Ibidem.*

Sky invece reagì all'arrivo di Netflix con una forte politica di acquisizione di contenuti *premium*, assicurandosi serie cult esclusive della famosa casa di produzione statunitense HBO, come *Game of Thrones* e *True Detective*, nonché stringendo svariati accordi di licenza pluriennale con altre case di distribuzione minori, al fine di assicurare la trasmissione di numerosi futuri contenuti video attraverso il proprio servizio NOW TV.

Nonostante la decisa risposta dei *competitors* italiani, Netflix ha saputo mantenere fino ad oggi il proprio posto in cima al mercato dello *streaming online* (vedi *Immagine 5*), posizionandosi nella mente dei consumatori come servizio d'eccellenza e sempre attento alle esigenze dei propri utenti.



*Immagine 5* - L'immagine illustra il posizionamento competitivo, in termini di ampiezza catalogo e costo abbonamento, delle compagnie presenti nel mercato italiano della TV *On-Demand*, effettuando un confronto tra la situazione precedente all'arrivo di Netflix e il posizionamento post lancio del servizio Netflix in Italia<sup>166</sup>.

<sup>166</sup>Immagine elaborata dall'autore con l'utilizzo di dati raccolti dai siti web di ogni piattaforma.

Seppur le prospettive per il lancio del servizio nel mercato italiano non sembrassero ottimali, Netflix attraverso la propria strategia di glocalizzazione è riuscita ad adattare un servizio pensato per il mercato globale ad un contesto nazionale così difficile da penetrare come quello italiano, riuscendo a superare tutte le barriere all'entrata di cui si era parlato in precedenza. Da una parte infatti è riuscita a soddisfare con la propria offerta tutte le esigenze della popolazione italiana, sfruttando inizialmente tutti i mezzi possibili per far conoscere e diffondere il proprio servizio ed in seguito consolidando e fidelizzando i propri utenti attraverso la trasmissione di contenuti mirati per ogni segmento di utenza. Se da una parte è venuto incontro alle esigenze dei più giovani offrendo una vasta gamma di contenuti adatti a tale pubblico, anche grazie ai vari accordi stipulati con le case cinematografiche, primo tra tutti quello con la Disney, dall'altra è riuscita a far avvicinare al servizio quegli utenti fossilizzati nella visione della televisione tradizionale basata sul palinsesto, offrendo loro contenuti video adatti alle loro esigenze e focalizzandosi addirittura sulla produzione stessa di serie TV che si adattassero al meglio ai gusti di tale segmento di popolazione.

D'altro canto attraverso l'attuazione di strategie mirate volte ad acquisire sempre più contenuti esclusivi, basate sui vari accordi strategici instaurati, in primis quelli con le grandi case produttrici cinematografiche, Netflix è riuscita a superare quella che sembrava l'insormontabile ostacolo rappresentato dall'oligopolio creato dalle compagnie già operanti nel settore audiovisivo tradizionale, posizionandosi all'interno del mercato al loro stesso livello, se non addirittura superando la loro offerta.

## CAPITOLO III

### DALLA NASCITA DI UN NUOVO MERCATO ALLA POTENZIALE DISFATTA DI UN ALTRO

Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato si apre con un approfondimento sulla nascita del settore SVOD e sul verificarsi dello Shakeout di Netflix nel mondo dei media, con focus sulla scelta di Hastings di investire nel settore dello *streaming online* e di conseguenza di dare vita ad un nuovo mercato, a causa del successo ottenuto tramite il sistema di "raccomandazioni" implementato da Netflix.

Successivamente, saranno approfondite le linee di pensiero nate dall'introduzione di Netflix in tale nuovo business. Tali schieramenti, di natura reciproca all'interno dello stesso settore, sono portavoce di due idee chiare ed opposte di come Netflix possa agire da orchestrator, determinando le sorti di questo mercato.

Si noti come il presente capitolo risulti di struttura bipartita:

1. L'obiettivo della prima sezione consiste nell'analizzare le dinamiche alla base della nascita del nuovo mercato di distribuzione di contenuti online derivante dal lancio del servizio di streaming della compagnia di Hastings, ponendo un forte accento sull'analisi delle modalità con cui Netflix sia riuscita a mantenere un abile controllo sulle dinamiche di entrata e di uscita delle imprese in questo nuovo contesto.
2. In seconda battuta, si farà luce sull'analisi di come l'avvento della società di Los Gatos nel mondo della produzione cinematografica possa influenzare le sorti di un mercato così solido e consolidato. Per un'analisi più accurata ed approfondita, l'autore dell'elaborato si è servito del contributo intellettuale offerto dal dott. L. Lonigro, presidente di

01Distribution, dirigente Rai Cinema e vicepresidente ANEC. Nell'intervista, condotta dall'autore, si è posto l'accento sui possibili effetti derivanti dall'ingresso di Netflix nel mondo della produzione.

### ***3.1 La nascita del settore SVOD e lo Shakeout di Netflix nel mondo dei media***

La nascita di un nuovo settore è quasi sempre caratterizzata dalla presenza di una o più imprese intenzionate ad introdurre sul mercato qualcosa di nuovo ed innovativo. Tuttavia, non sempre la sola intenzione di portare un cambiamento all'interno del proprio contesto di riferimento si rivela elemento sufficiente per la creazione di un nuovo settore. È però un dato di fatto che l'attitudine disruptive sia condizione necessaria all'apertura di nuove realtà: per far sì che ciò accada, tale innovazione deve crear valore per tutto il contesto economico in cui viene introdotta, sia dalla parte della domanda che dalla parte dell'offerta.

La situazione descritta sopra può essere facilmente riscontrata nel caso trattato nelle pagine precedenti.

Nel 1997, quando l'attuale CEO di Netflix, Reed Hastings decise di dare il via a questa nuova avventura, sicuramente non si immaginava che una semplice idea scaturita all'interno del proprio piccolo garage avrebbe potuto circa dieci anni dopo dare vita ad un nuovo mercato, ed essere riconosciuta *disruptive*.

La linea strategica alla base di tutte le decisioni prese da Hastings era quella di riuscire a sfruttare tutti i vantaggi che Internet forniva (e continua a fornire). Seguendo tale idea, il fondatore di Netflix riuscì a cogliere il maggior numero di opportunità di business.

In primis la decisione di sfruttare la tecnologia dei DVD, innovazione che si diffuse capillarmente in prima battuta nel territorio statunitense ed in seguito in

tutto il resto del mondo, risultò essere una scelta vincente che consentì alla società di crescere a dismisura poco dopo la propria nascita.

Forte delle proprie risorse, sia finanziarie che in termini di conoscenza maturata ed acquisita, nel 2006, come è già scritto nelle pagine precedenti, la società decise di investire nel mondo dello *streaming online*.

Tale scelta non soltanto si rivelò essere proficua quanto quella di investire nel settore dei DVD, ma fu così disruptive che portò alla creazione di un nuovo mercato: il settore del *Subscription Video On Demand* (SVOD).

La scelta di Hastings investire nel settore dello *streaming online* e di conseguenza di dare vita ad un nuovo mercato, avvenne in particolare sulla base di una determinata idea.

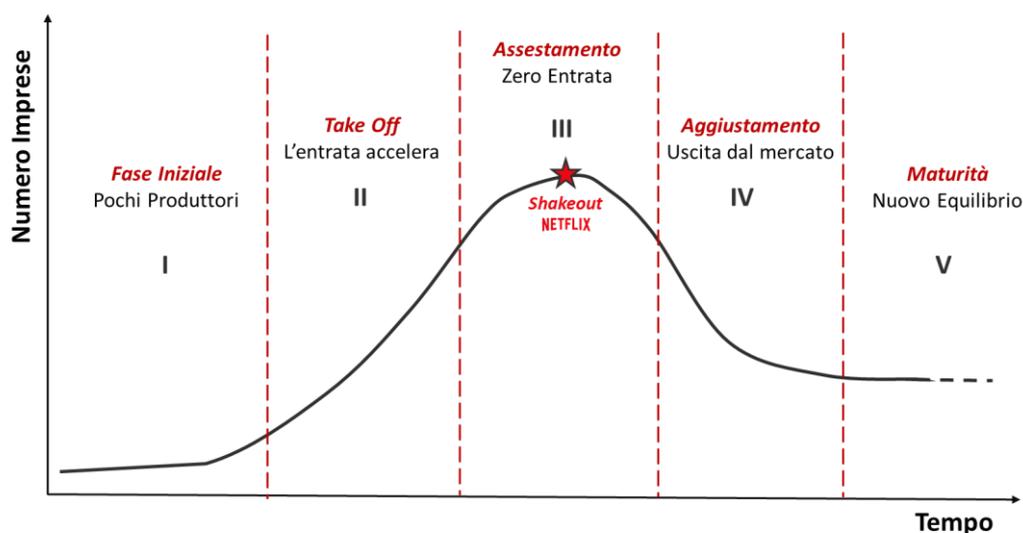
Il motivo alla base di tale linea strategica fu sostanzialmente il successo ottenuto tramite il sistema di “raccomandazioni” implementato da Netflix, attraverso cui la società poteva non soltanto raccogliere milioni di dati riguardanti le preferenze dei vari consumatori che accedevano al servizio, ma era in grado anche di suggerire ad ogni utente un prodotto personalizzato che meglio si adattasse ai gusti di quest’ultimo. L’applicazione di una tale innovazione in un mercato fortemente dematerializzato come quello internauta, in cui il vero valore di mercato viene creato dallo sfruttamento dei dati generati dai singoli utenti, risultò essere condizione necessaria e sufficiente per il CEO di Netflix per portare avanti la propria idea ed investire in questa nuova avventura.

Fu proprio il possesso di tale tipologia di conoscenza e risorsa peculiare che permise a Netflix di creare non solo un nuovo mercato, ma di diventarne, ancora oggi, *leader* indiscusso.

Così come avviene per la nascita di ogni nuovo mercato, i tassi di entrata delle varie imprese variano nel tempo e risultano essere più alti negli stadi iniziali del settore. Analizzando ogni singola fase del ciclo di vita del mercato degli SVOD

possiamo vedere in particolare, come Netflix sia riuscita a cavalcare l'onda del proprio successo e a rimanere al vertice di tale settore per così tanto tempo.

Partendo da uno studio effettuato dagli economisti Gort e Klepper, è possibile suddividere il ciclo di vita di un singolo settore in cinque fasi ben distinte<sup>167</sup>:



*Immagine 6* - L'immagine illustra il ciclo di vita classico di un determinato settore a partire dalla sua nascita fino ad arrivare alla fase di maturità. In particolare, l'immagine è stata applicata al settore degli SVOD per studiarne le varie fasi di vita<sup>168</sup>.

- **Fase iniziale:** in questa fase in cui vediamo avvenire la nascita del mercato vi è una presenza di poche imprese, solitamente anche una soltanto, che puntando su una nuova tecnologia o prodotto danno vita ad un nuovo settore. Nel caso del mercato del *Subscription Video On Demand*, tale fase è rappresentata decisione di Netflix di investire nel mercato dello *streaming online*. È proprio in questa fase iniziale che si cominciano ad affacciare i

<sup>167</sup> Cfr. RULLANI F., *Corso di Dinamiche Industriali - L'entrata*, LUISS Guido Carli, Roma, 2015

<sup>168</sup> Immagine elaborata dall'autore con l'utilizzo di dati raccolti dai materiali didattici forniti da RULLANI F., *Corso di Dinamiche Industriali - L'entrata*, LUISS Guido Carli, Roma, 2015.

primi concorrenti sul mercato, cercando di capire le opportunità derivanti da tale nuovo segmento di business (si veda *Fase I* dell'*Immagine 6*). Inoltre è sempre in questa frazione iniziale del ciclo di vita del mercato che le prime entranti hanno la possibilità di sfruttare i cosiddetti *first mover advantages* ed ottenere un posizionamento di rilievo all'interno del mercato. I vantaggi ottenuti da Netflix come rappresentante di tale categoria, possono essere riassunti nella possibilità della società di ottenere un diritto di prelazione sulle risorse scarse del settore, instaurare sin da subito una *leadership* tecnologica, attuare sin dalla nascita del servizio economie di scala in grado di ridurre drasticamente i costi di produzione e distribuzione, instaurare nella mente degli utenti una forte *brand loyalty*<sup>169</sup>

- **Take Off:** in questo secondo stadio del ciclo di vita possiamo analizzare un repentino aumento del numero di entranti che, una volta intuite le possibilità latenti derivanti dall'entrare in tale nuovo mercato, decidono di accettare la scommessa (si veda *Fase II* dell'*Immagine 6*). Tuttavia in questa fase, le imprese *late entrants* dovranno scontrarsi con le barriere all'entrata delle imprese pioniere del settore. Nel caso applicato di Netflix tali barriere erano rappresentate dalla difficoltà di raggiungere la *performance* e la competitività dell'azienda di Hastings, forte dello sfruttamento dei vantaggi dell'essere prima entrante sopra detti.
- **Assestamento:** in questa fase dell'evoluzione del mercato è possibile riscontrare un improvviso arresto dell'entrata (si veda *Fase III* dell'*Immagine 6*) di nuove imprese. Solitamente tale interruzione può essere imputata a due avvenimenti chiave. Il primo derivante da una saturazione del mercato, in cui la concorrenza diventa così forte che i vantaggi potenziali derivanti dall'entrata non riescono a superare i costi

---

<sup>169</sup> Si veda paragrafo 1.1.2 *I vantaggi del first mover*.

derivanti dal superamento delle barriere all'entrata imposte dagli *incumbents* presenti. Il secondo caso è quello riguardante la presenta e l'instaurazione all'interno del mercato di un'impresa come *dominant design* ed è proprio questo il caso di ciò che avvenne nel mercato degli SVOD con il raggiungimento del successo da parte del servizio offerto da Netflix. Con il termine *dominant design*, introdotto per la prima volta dagli studiosi Utterback and Abernathy nel 1975, si intende un'impresa o un singolo prodotto o servizio che è stata in grado di posizionarsi all'interno del proprio contesto economico di riferimento e di conseguenza all'interno dell'immaginario collettivo come prodotto le cui caratteristiche e peculiarità risultano essere lo *standard* che tutte le altre concorrenti devono cercare di raggiungere o superare<sup>170</sup>. Non sempre il potere di mercato derivante dall'essere *dominant design* deriva dal possesso di una determinata tecnologia, ma può anche dipendere dalla capacità dell'impresa di sfruttare *asset* collaterali, in grado di fornire valore aggiunto al prodotto, oppure dall'adozione di determinate strategie di business vincenti in grado di surclassare la concorrenza<sup>171</sup>. Spostandoci dalla teoria alla pratica, è possibile notare come Netflix, pochi anni dopo il lancio del servizio, sia riuscita ad imporsi come *dominant design* all'interno del proprio settore. Tale posizionamento tuttavia non è semplicemente ricollegabile allo sfruttamento del tanto citato algoritmo alla base del cosiddetto *Netflix Recommendation System*, ma anche dalla capacità del CEO dell'azienda e dei manager ad esso sottoposti di saper adottare strategie vincenti in grado di valorizzare il servizio offerto dal colosso di Los Gatos, non soltanto all'interno del territorio in cui avvenne in lancio, ma addirittura in tutto il resto del mondo, attuando di volta in volta specifiche strategie per ogni singolo contesto di riferimento.

---

<sup>170</sup> Cfr. SCHILLING M., *Strategic management of technological innovation*, Mc Graw Hill, 2008 (edizione italiana a cura di F. Izzo, 2013).

<sup>171</sup> *Ibidem*.

- **Aggiustamento:** l'affermazione di un disegno dominante può scatenare un duplice effetto all'interno del mercato di riferimento. Il primo di questi può essere imputato al fatto che l'affermazione di una determinata tecnologia come *standard* di performance da raggiungere per competere all'interno del settore, spinge alcune imprese concorrenti ad investire nel miglioramento del proprio asset di risorse, sia tangibili che intangibili, col fine di migliorare il proprio posizionamento all'interno del mercato e di offrire un prodotto identico o almeno che si avvicini al *dominant design*. Il secondo effetto, di gran lunga più negativo rispetto al primo, riguarda la possibilità che avvenga uno *Shakeout* all'interno del settore. Con il termine *shakeout* si indica la caduta repentina della curva indicante il numero di imprese all'interno di un determinato mercato dovuta all'uscita di un numero consistente di imprese (si veda *Fase III* dell'*Immagine 6*). Il motivo di un'uscita così ingente è ricollegabile all'instaurazione del *dominant design*. Le imprese che non riescono ad implementare un prodotto che soddisfi almeno in parte i requisiti imposti dal disegno dominante, si trovano costrette ad uscire dal mercato, poiché la propria offerta non riesce ad appagare i bisogni e le richieste della domanda, ormai abituata ad uno *standard* ben preciso. L'imposizione del servizio offerto da Netflix come *dominant design*, prima negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo, ha permesso l'accadere di entrambi i suddetti effetti: da una parte il successo dell'azienda di Hastings ha spinto altre imprese operanti nel settore dei media ad investire in questa nuova opportunità. Come abbiamo visto infatti, colossi mediatici operanti già nel settore dei media tradizionali (come HBO negli Stati Uniti o Mediaset in Italia) e imprese operanti in generale nel mondo di internet (come Amazon con il servizio *Prime Video*) hanno deciso di investire in questo nuovo settore cercando di implementare un servizio simile a quello offerto dalla società di Los Gatos. D'altro canto, le

caratteristiche peculiari e difficilmente imitabili della piattaforma Netflix, come l'algoritmo alla base del sistema di raccomandazioni, hanno impedito a numerosi *competitors* di raggiungere quello *standard* richiesto dagli utenti, costringendole così ad uscire dal mercato SVOD. Si può ammettere che al momento il mercato di cui finora si è parlato si trova proprio in questa fase: Netflix sta affermando la sua *leadership* tra i propri *competitors* diffondendo in maniera capillare il proprio servizio in tutto il mondo. Ed è sempre in questo momento che le imprese concorrenti al colosso di Hastings stanno decidendo se investire per rincorrere il successo ottenuto da Netflix e di accettare la scommessa per sfruttare le opportunità che questo settore offre e potrà offrire o se arrendersi e lasciare il controllo del mercato alle imprese che meglio sanno avvicinarsi allo *standard* imposto dalla società di Los Gatos.

- **Maturità:** successiva alla fase di aggiustamento, questo stadio del ciclo di vita del settore prevede un'interruzione (si veda *Fase IV* dell'*Immagine 6*) delle dinamiche di uscita dal mercato causate dall'instaurazione e dallo *shakeout* del *dominant design*. A tale interruzione sussegue una redistribuzione del potere di mercato tra le imprese "più forti" che hanno deciso di investire nel settore e sono riuscite, almeno in parte, ad offrire ai consumatori un prodotto competitivo in grado di permettere all'impresa di imporsi all'interno del mercato. È pertanto lapalissiano concludere che ad oggi la maturità non è stata ancora raggiunta: sebbene Netflix si sia posizionata come *dominant design* all'interno del settore, molte imprese operanti in generale in settori fortemente dematerializzati ed alto livello tecnologico stanno decidendo di entrare in questo nuovo mercato per accaparrarsi una fetta del successo ottenuto da Netflix in questi ultimi anni.

Dall'analisi condotta del ciclo di vita del settore dei servizi *Subscription Video On Demand*, si può affermare che in un'economia fortemente dematerializzata come quella attuale, le condizioni ambientali, economiche e sociali hanno reso possibile non solo la nascita di un settore così altamente tecnologico, ma hanno anche permesso che esso si espandesse e crescesse in tempi molto rapidi, permettendo alle società dotate di forti strumenti in termini di *know how* e risorse intangibili in generale, proprio come la società di Hastings, di investire in questa nuova opportunità e di crescere seguendo l'onda del successo ottenuta dal settore degli SVOD.

### ***3.2 Una possibile minaccia al settore cinematografico***

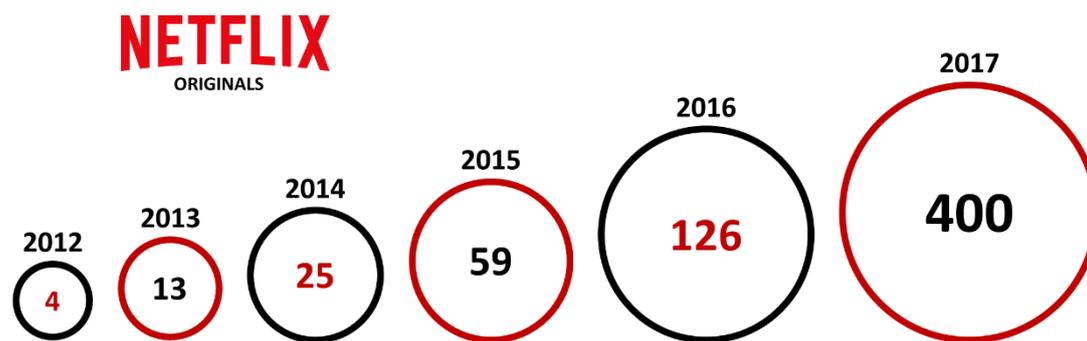
Il successo ottenuto da Hastings nel settore dello *streaming online*, come analizzato nei precedenti capitoli, ha permesso alla società di investire le proprie risorse nel settore della distribuzione di contenuti video, ed ha gettato le basi per l'insediamento, per così dire, nel campo della produzione cinematografica sotto il marchio *Netflix Originals*.

La scelta di orientarsi verso questa nuova avventura era dovuta soprattutto ad una risorsa in particolare in grado di fornire a Netflix un alto livello di competitività all'interno di questo settore.

La risorsa in questione era proprio l'algoritmo alla base del sistema di raccomandazioni implementato dal reparto di ricerca e sviluppo della società di Los Gatos.

L'idea alla base di tale strategia era quella di sfruttare i dati forniti dall'algoritmo inerenti alle preferenze degli utenti, non soltanto per offrire ad ogni singolo consumatore una perfetta *Netflix Experience*, ma anche, attraverso l'analisi e lo sfruttamento di tale mole di dati, riuscire ad anticipare quelli che fossero i desideri della domanda e di creare *ex novo* contenuti video (sia serie tv che film) in grado di competere all'interno del mercato della produzione cinematografica.

Ad oggi la piattaforma di Hastings fornisce attraverso il proprio servizio oltre quattrocento titoli tra film, serie tv e documentari prodotti dalla stessa società (si veda *Immagine 7*).



*Immagine 7* - L'immagine illustra il numero di contenuti prodotti dalla casa *Netflix Originals* a partire dal 2012 fino al 2017<sup>172</sup>.

È evidente che una tale mole di contenuti video attualmente distribuita nei mercati di tutto il mondo può offrire a Netflix una posizione di tutto rilievo all'interno del mercato della produzione cinematografica.

Tuttavia risulta essere altrettanto chiaro che l'entrata di Netflix nel settore della produzione abbia creato non poche preoccupazioni tra i vari colossi volti alla "classica" produzione cinematografica.

L'avvento della società di Los Gatos in questo nuovo business ha fatto sì che nascessero due schieramenti opposti all'interno dello stesso settore, ognuno dei quali portavoce di una idea ben chiara di come Netflix potesse influenzare le sorti del mercato<sup>173</sup>.

Da una parte, un gruppo di sostenitori afferma che l'introduzione di servizi come quello offerto da Netflix, in un'economia che sta convergendo verso una fase di forte dematerializzazione permetterebbe all'industria cinematografica di ottenere un valore aggiunto che prima non era in grado di raggiungere. Infatti, con lo svilupparsi di nuove tecnologie in grado di fornire modi sempre più nuovi per

<sup>172</sup> Immagine elaborata dall'autore con l'utilizzo di dati raccolti da MASTERS K., *The Netflix Backslash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly*, 2016.

<sup>173</sup> Cit. LONIGRO L., *Intervista personale* effettuata dall'autore della tesi, 28 Maggio 2017, Roma.

distribuire contenuti video attraverso varie piattaforme e strumenti di comunicazione, l'industria cinematografica otterrebbe soltanto un beneficio, manifestato per lo più in termini di riduzione di costi di distribuzione, fornendo inoltre la possibilità a tali società di focalizzare la propria attenzione e i propri sforzi nella produzione di contenuti video sempre più performanti<sup>174</sup>.

Lo stesso Ted Sarandos, CCO<sup>175</sup> di Netflix, in un'intervista ha affermato che il ruolo della società all'interno di questo nuovo contesto risulta essere chiaro: la linea strategica principale della società è sempre stata quella di sfruttare internet per offrire la possibilità agli utenti di tutto il mondo di fruire di contenuti video sempre diversi, prodotti da case cinematografiche diverse, in grado di soddisfare ogni tipologia di domanda presente sul mercato. L'entrata nel mercato della produzione cinematografica sembra essere ad oggi, sempre secondo le parole del *Chief Content Officer* di Netflix, una scommessa che la società vuole perseguire per i propri utenti, al fine di fornire contenuti sempre più personalizzati<sup>176</sup>.

Seguendo tale linea di pensiero quindi si può affermare il servizio offerto da Netflix risulta essere considerato almeno da questo gruppo di sostenitori come un ponte verso il futuro, che le case cinematografiche possono sfruttare per ottenere numerosi vantaggi<sup>177</sup>.

Se la linea di pensiero di cui si sopra concepisce il servizio offerto da Netflix come un'opportunità di crescita del mercato, dall'altro lato vi è un gruppo di soggetti che ritengono che esso rappresenti una minaccia per il settore del cinema. Sebbene infatti nei primi tempi immediatamente successivi all'entrata della società di Hastings nel mondo della produzione, l'idea largamente diffusa era quella che Netflix si sarebbe fermata esclusivamente alla produzione interna di serie tv e

---

<sup>174</sup> Cfr. AA. VV., *Hollywood Finds Digitization Isn't So Scary After All*, Bloomberg.com., 2012, p. 2.

<sup>175</sup> Chief Content Officer.

<sup>176</sup> Cfr. BOND P., *Is Netflix Good for Hollywood?*, Hollywood Reporter, Vol. 417 Issue 2, 2011, p. 4.

<sup>177</sup> Cfr. AA. VV., *Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend*, Bloomberg Businessweek, 2010, p. 54.

*fiction*, la decisione della società di investire anche nella creazione di pellicole cinematografiche destinate alla sola distribuzione online ha destabilizzato le convinzioni delle principali case produttrici mondiali<sup>178</sup>.

Un esempio chiave di tale situazione è proprio ciò che è avvenuto in questi giorni alla settantesima edizione del Festival del cinema di Cannes, uno dei più importanti eventi nel mondo del cinema. Proprio a questo concorso la società di Los Gatos si è presentata con due film di produzione *Netflix Originals*, la distribuzione dei quali era ben noto che sarebbe avvenuta esclusivamente tramite piattaforma online e non nelle sale cinematografiche, come è sempre avvenuto per la prima visione di tutti i film presentati al Festival<sup>179</sup>. La questione di cui si è discusso durante l'occasione è stata mossa proprio dal presidente della giuria, Pedro Almodóvar, il quale sosteneva che non era possibile ritenere come idonea a partecipare al concorso una pellicola non destinata alla proiezione in sala<sup>180</sup>. Tuttavia, a tale linea di pensiero vi sono opposte numerose personalità di spicco del mondo del cinema muovendosi a supporto della società di Hastings, sostenitrici dell'idea che il cinema, come molti altri settori del mondo caratterizzati da un alto livello di innovazione tecnologica, debba accogliere il cambiamento e, in più, supportarlo. Lo stesso direttore della mostra del cinema di Venezia, Alberto Barbera, ha assunto una posizione ben decisa nei confronti della questione. Seppur ben consapevole che il cinema rimarrà sempre un'esperienza fortemente legata alla sala cinematografica, non si può ignorare di certo il ruolo e l'importanza che l'arrivo di nuove piattaforme e strumenti di distribuzione stanno svolgendo ai giorni<sup>181</sup>. Le possibilità di sfruttamento di tali innovazioni sono illimitate:

---

<sup>178</sup> Cit. LONIGRO L., *Intervista personale* effettuata dall'autore della tesi, 28 Maggio 2017, Roma.

<sup>179</sup> Cfr. RAMELLO M.L., *Cannes, Almodovar contro Netflix*, 2017, consultato il 28 Maggio all'indirizzo: <https://www.wired.it/play/cinema/2017/05/18/pedro-alm/>

<sup>180</sup> *Ibidem*.

<sup>181</sup> NIOLA G., *Barbera non ha dubbi sulla questione Cannes vs. Netflix: "I festival hanno un'altra missione"*, consultato il 30 Maggio all'indirizzo: <http://www.badtaste.it/2017/05/12/barbera-dubbi-questione-cannes-vs-netflix-festival-una-ltra-missione/243520/>

dall'avvicinamento al mondo del cinema di quella fetta di domanda rappresentata da spettatori giovani, restii alla visione di alcune tipologie di contenuti, alla diffusione capillare di contenuti video in grado di alimentare la passione verso il cinema di tutti quei soggetti poco interessati a tale mondo.

Sempre alla base di tale linea di pensiero vi è anche l'idea che l'entrata nel mercato della produzione di imprese come Netflix, forti del proprio successo e dotate di un'ingente dotazione di risorse, sia finanziarie che in termini di *know how*, possano precludere l'accesso a risorse chiave all'interno dell'ambiente cinematografico<sup>182</sup>.

Tali risorse sono facilmente individuabili nei vari segmenti di *talents*, termine con cui si intendono risorse umane imprescindibili e necessarie per la buona riuscita di un progetto cinematografico, come attori o registi di spicco<sup>183</sup>. Essendo tali tipologie di risorse assolutamente dipendenti dalla connotazione tipica della natura umana, ossia l'imprevedibilità, risulta chiaro che l'accaparrarsi o meno di esse è fortemente legato alle aspettative del *talent* preso in considerazione.

Espresso in parole verghiane, sarà l'attore o il regista a decidere verso quale offerente propendere, in base alle proprie aspettative di crescita e di incremento della propria fama a livello internazionale. Un esempio chiave di tale situazione può essere riscontrata dalla recente decisione del famoso regista Martin Scorsese di rescindere i contratti stipulati con delle famose case cinematografiche per la produzione di un suo nuovo film (pagando anche un'ingente penale), al fine di orientare tutto il progetto cinematografico sotto il controllo della casa produttrice *Netflix Originals*. Negli ultimi tempi personalità di spicco all'interno del mondo del cinema inoltre hanno stipulato contratti con la società di Hastings, per partecipare alla produzione di sempre più pellicole<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> Cit. LONIGRO L., *Intervista personale* effettuata dall'autore della tesi, 28 Maggio 2017, Roma.

<sup>183</sup> *Ibidem*.

<sup>184</sup> MASTERS K., *The Netflix Backslash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly*, 2016, p. 16.

Altre società operanti nello stesso settore di Netflix, come Amazon attraverso il servizio *Amazon Prime Video*, stanno decidendo di scommettere nella produzione originale di contenuti video. Tuttavia l'approccio di Amazon al mercato sembra differente rispetto alla società di Hastings. La produzione cinematografica del colosso dell'*e-commerce*, gestita dalla divisione *Amazon Studios*, a differenza di Netflix, è destinata in primi alla distribuzione nelle sale e successivamente alla piattaforma *Prime Video* della società stessa. Risulta essere chiaro che l'entrata di Amazon nel mercato della produzione cinematografica non sembri intaccare la normale struttura del settore, ma la società va a porsi semplicemente come normale *competitor* in questo articolato contesto. La società di Los Gatos resta comunque l'unica ad avere le risorse necessarie per poter destabilizzare le sorti del mercato.

Seppur, come analizzato nelle pagine precedenti, l'entrata di Netflix nel mercato della produzione cinematografica ha generato pareri discordanti sull'effetto che tale strategia di business possa avere sul mercato, come accade nella maggior parte dei casi, *in medio stat virtus*.

Il ruolo che giocherà Netflix in questo nuovo mondo, caratterizzato da una forte concorrenza e dalla presenza di *player* forti e, per così dire, sfacciati, potrà rappresentare un fattore di progresso e sviluppo per tutto il settore. A ragion veduta, la floridità del settore sarà ad una condizione: l'entrata della società dovrà essere supportata e vista dagli *incumbents* presenti sul mercato come opportunità da sfruttare. Se invece gli stessi soggetti decideranno di imporre ulteriori barriere alla crescita della società di Hastings, allora essi potranno trovare in Netflix un'avversaria ostica.

## **CONCLUSIONI**

Il presente elaborato rappresenta un approfondimento delle principali caratteristiche del mercato della produzione e distribuzione video, studiato attraverso l'esperienza del principale *player* Netflix.

La trattazione si è aperta con un'overview sulle principali caratteristiche dell'impresa all'alba di nuovo paradigma televisivo, stressando l'analisi sulla capacità della società di sfruttare la tecnologia dei DVD e di internet, per sfruttarne i vantaggi correlati: la chiave di volta fu proprio nel 1999, quando i fondatori decisero di introdurre una formula con abbonamento mensile, in cui potevano scegliere fino a tre titoli alla volta fino alla restituzione dei DVD, che Netflix iniziò ad affermarsi e ad iniziare la sua scalata verso il successo.

Ma tale è solo una delle linee strategiche dell'impresa che le hanno permesso di diventare il colosso dei giorni nostri: tra le altre caratteristiche, risulta eccezionale l'attenzione di Netflix verso il cliente, che -oggi e da sempre- è al centro del business:

*“If the Starbucks secret is a smile when you get your latte... ours is that the Web site adapts to the individual's taste” R. Hastings*

In più, il successivo sfruttamento del sistema delle raccomandazioni ha determinato lo scacco matto su Wal Mart e Blockbuster. Tali, all'epoca, colossi, sono stati costretti rispettivamente ad allearsi con Netflix o a perire; nel caso di Blockbuster, l'affermazione di Netflix ha aggravato una situazione potenzialmente precaria, fino a condurla alla distruzione. In altre parole, la strategia Netflix si è imposta con sprezzante tracotanza, esprimendo a chiare lettere l'evangelico *“Qui non est mecum, contra me est”*.

A questo punto, Netflix ha avuto il privilegio di poter sfruttare tutti i vantaggi derivanti dall'essere il first mover del settore (prima nei DVD e poi nello *streaming*): leadership tecnologica, *brand loyalty*, attuazione di economie di scala, sfruttamento rendimenti crescenti, diritto di prelazione su risorse scarse. Tali linee, per così dire, preferenziali, sono state messe in atto magistralmente, così da permettere la piena affermazione sul mercato, garantita inoltre dallo sfruttamento proattivo del “periodo di convergenza tecnologica” - ovvero il momento in cui la tecnologia del settore andava orientandosi verso la televisione *online*.

*“There is a revolution happening, and within two years I think that Wi-Fi and Netflix will be built into all the televisions” R. Hastings (2010)*

Il successo ottenuto negli USA, ha permesso a Netflix di non fermarsi alle barriere geografiche, in una continua e famelica espansione mondiale. La strategia di internazionalizzazione progettata doveva fare i conti con un servizio fortemente standardizzato: nell'entrata in ogni paese Netflix doveva tener conto di un paniere di fattori culturali e sociali, e fare una crasi tra questi e il servizio standard di streaming, perché, come precedentemente espresso, l'attenzione per il cliente è da sempre il *main focus* della compagnia.

L'elaborato si è poi incentrato sul focus sulla situazione italiana del mercato della produzione e distribuzione SVOD, ponendo l'accento sulle barriere presenti nel Belpaese. Infatti, l'idiosincrasia culturale, le barriere infrastrutturali (scarsa diffusione della banda larga) e l'oligopolio che caratterizzava tale mercato, hanno imposto a Netflix una strategia di adattamento singolare. L'impresa ha infatti messo in atto una serie di “micro strategie” per superare una ad una ciascuna barriera; si ricordano, a titolo esemplificativo, le alleanze strategiche per battere i concorrenti, l'accordo commerciale con Disney per attrarre il pubblico giovane (notoriamente più *technology addicted*), la messa in atto della strategia di *account*

*sharing* per superare il problema dell'illegalità e rendere il prezzo più accessibile, etc.

Anche in Italia, quindi, Netflix è riuscita a vincere, sebbene gli *incumbents* dello Stivale continuino a combattere strenuamente.

Si può dire che la nascita di Netflix e il suo sviluppo potrebbero essere rappresentati da una curva esponenziale. Va da sé che l'impresa sia, nei tempi nostri, il *dominant design* del proprio settore, ergo qualsiasi impresa intenzionata ad entrare nel mercato deve raggiungere al più lo standard imposto dalla società di Hastings. O così, o Shakeout ed espulsione dal mercato: l'esperienza pregressa di molte imprese dimostra che Netflix si è affermata come l'*orchestrator* del mercato.

Oggi, il mercato della produzione e distribuzione SVOD sta affrontando una fase di "aggiustamento", in cui le imprese stanno cercando di raggiungere l'inafferrabile Netflix, che continua la sua crescita rendendo inutile qualsiasi strategia delle aziende antagoniste.

L'irruenza di Netflix ha inoltre colpito il mondo della produzione originale, sfruttando in prima battuta il sistema di raccomandazioni, che ha permesso una più accurata consapevolezza delle tendenze del pubblico. A questo punto, le imprese cinematografiche si dividono: alcune a suo favore, riconoscendo necessario un cambiamento tecnologico, altre contro Netflix, ritenendola un player "pericoloso" in grado di destabilizzare gli equilibri del mercato e di sottrarre risorse preziose agli *incumbents* presenti.

In ultimo, l'autore dell'elaborato apre un focus sul possibile futuro del mercato e della società, studiando varie strategie d'azione. Risulta estremamente probabile che nel mondo della distribuzione, Netflix continuerà a crescere, incrementando il bacino utenti e l'ampiezza del catalogo, nonostante concorrenti pericolosi ed influenti come Amazon stiano manifestando l'intenzione di entrare nel mercato.

Viceversa, nel mondo della produzione, Netflix è al momento troppo giovane per generare impatti significativi sul mercato; è altresì vero che continuando ad espandersi potrebbe essere in grado di cambiare il paradigma tecnologico della produzione cinematografica.

## ***BIBLIOGRAFIA***

AA. VV., *Cosa conta. Pubblici, modelli economici e metriche della televisione contemporanea.*, Rubbettino, Catanzaro, 2014.

AA.VV., *Data Management In Audiovisual Business: Netflix As A Case Study*, El profesional de la información, v. 25, n. 4, 2016.

AA. VV., *Rapporto I-COM 2014 su reti & servizi di nuova generazione. Banda larga e tv, l'unione fa la forza*, 2014.

AA. VV., *Hollywood Finds Digitization Isn't So Scary After All*, Bloomberg.com., 2012.

AA. VV., *Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend*, Bloomberg Businessweek, 2010.

AA. VV., *Netflix: revolutionizing the way we watch*, CreateSpace, 2014.

AA.VV., *Netflix – The Next 3 Years*, CreateSpace, Lewis University, 2013.

AA.VV., *Spreadable media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York, 2013.

AA.VV., *The Rise And Fall Of Netflix: What Happened And Where Will It Go From Here?*, Journal of the International Academy for Case Studies, Volume 20, Number 2, 2014.

AA. VV., *The TV game: how will Apple, Netflix, Hulu and Time Warner play? Behind the scenes at the most complex show on earth*, Strategic Direction, Vol. 27 Iss 8 pp. 5-7, 2011.

- AA. VV., *Industry Shakeouts and Technological Change*, London, 2001.
- ANDERSON C., *La coda lunga, da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino, 2007.
- BARCA F. e ZAMBARDINO B., *Il mercato audiovisivo e la fiction. Quali leve per lo sviluppo?*, Guerini & Associati, Milano 2013.
- BARRA L. e SCAGLIONI M., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo*, Carocci, Roma, 2013.
- BEER J., *Bingeviewing hits Netflix*, Canadian Business, 2013.
- BELL R. M & KOREN Y., *Lessons from the Netflix Prize Challenge*, AT&T LAB, Florham Park, 2015
- BOCCARDELLI P. e FONTANA F., *Corporate Strategy*, HOEPLI, Milano, 2015.
- BOND P., *Is Netflix Good for Hollywood?*, Hollywood Reporter, Vol. 417 Issue 2, 2011.
- BONDI D., *Il caso Netflix dal noleggio DVD alla nuova serialità*, 2015.
- BRAUN J., *Going Over the Top: Online Television Distribution as Sociotechnical System*, Communication, Culture & Critique, 2013.
- BREMBILLA P., *Straight-to-Series in Broadcast TV: Causes, Issues and Consequences*, Media Mutations, Vol. 6, Bologna, 2014.
- CAPECCHI S., *L'audience attiva. Effetti e usi social dei media*, Roma, Carocci, 2015.
- CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, Milano, 2016.

CASTELLS M., *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford, 2009 (trad. it.: *Comunicazione e potere*, Egea, Milano, 2009).

CODELUPPI V., *Il ritorno del medium. Teoria e strumenti della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2011.

CORVI E., *Nuovo Cinema Web: Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, HOEPLI, Milano, 2016.

DITLEA S., *Netflix Effect*, Adweek Magazines' Technology Marketing, Vol. 22, Issue 10, 2002.

EUROPEAN COMMISSION, *Eurobarometer, Crossborder access to online content*, 2015.

GAFFURI P., *Webland. Dalla televisione alla metarealtà*, Lupetti, Milano, 2011.

GALLAUGHER J. M., *Netflix Case Study: David Becomes Goliath*, 2009.

GAVRILA M., *La tv nell'Italia che cambia: qualità ed innovazione nell'esperienza televisiva*, Guerini & Associati, Milano, 2010.

GOMEZ-URIBE C. A. & HUNT N., *The Netflix recommender system: Algorithms, business value and innovation*. ACM Trans. Manage. Inf. Syst. 6, 4, Article 13, 2015.

GRINAPOL C., *Reed Hastings and Netflix*, The Rosen Publishing Group, New York, 2014.

JOVANOVIC B. & MACDONALD G. M., *The Life Cycle of a Competitive Industry*, University of Chicago Press, Chicago, 1994.

LEVITT T., *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Vol.61, 1983.

LIBERA, *Oltre la pirateria. I film, il cinema e i giovani: tra web, dvd e grande schermo*, 2013.

LONIGRO L., *Intervista personale* effettuata dall'autore della tesi, 28 Maggio 2017, Roma.

LUCY J., *Learning from Netflix*, Prism Business Media, 2010.

MARINELLI A., *Connecting Television. La televisione ai tempi di Internet*, Guerini e Associati, Milano, 2012.

MARRAZZO F., *Effetto Netflix: il nuovo paradigma televisivo*, Egea, Milano, 2016.

MURERO M., *Digital Literacy. Introduzione ai social media.*, Libreriauniversitaria.it, 2010

NULL C., *How Netflix Is Fixing Hollywood*, Business 2.0., Vol. 4 Issue 6, p41, 2013.

PELLICELLI G., *Marketing internazionale*, Etas Libri, Milano, 2013.

RICHERI G., *Economia dei media*, Laterza, Roma, 2012.

RULLANI F., *Corso di Dinamiche Industriali - L'entrata*, LUISS Guido Carli, Roma, 2015.

SCHILLING M., *Strategic management of technological innovation*, Mc Graw Hill, 2008 (edizione italiana a cura di F. Izzo, 2013).

SCHLOSSER J., *Netflix Makes It Big In Hollywood*, Fortune, Vol. 151 Issue 12, 2005.

SIGISMONDI P., *La glocalizzazione digitale dell'audiovisivo. Nuovi paradigmi nel panorama mondiale*, Franco Angeli, Milano, 2014.

WILLIAMS A., *The Rise Of Netflix Flusters Old Media*, Investors Business Daily, 2015.

ZAMBARDINO B., *Dal possesso all'accesso. L'industria audiovisiva ai tempi dello streaming*, Edizioni Fondazione Ente dello Spettacolo, Roma, 2015.

ZULIANI S., *Netflix in Italia e il big bang di cinema e tv. Analisi e previsioni sull'evoluzione del sistema audiovisivo*, Gruppo 24 ore, Milano, 2015.

## **SITOGRAFIA**

ANON., *It's unreel: DVD rentals overtake videocassettes*, 2003, consultato il 2 Aprile 2017 all'indirizzo:

<http://www.washingtontimes.com/news/2003/jun/20/20030620-113258-1104r/?page=all>.

ANON., *Fastweb presenta Chili*, 2015, consultato il 6 Maggio all'indirizzo:

<http://company.fastweb.it/fastweb-presenta-chili/>

ANON., *La storia di Netflix, la tv dal tubo catodico a Internet*, 2016, consultato il 2 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.supereva.it/la-storia-di-netflix-la-tv-dal-tubo-catodico-a-internet-11640>.

ANON., *La storia di Netflix*, 2016, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo:

<http://www.netflixlovers.it/netflix/la-storia-di-netflix>

ANON., *Netflix Originals - Elenco completo*, 2016, consultato il 30 Aprile 2017

all'indirizzo: <http://www.netflixlovers.it/netflix-originals-elenco-completo/>

ANON., *Telecom Italia porta Netflix sulla piattaforma TIMvision*, 2015, consultato il 16 Maggio 2017 all'indirizzo:

<http://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/comunicati-stampa/telecom-italia/mercato/consumer/2015/telecom-italia-bring-netflix-to-timvision.html>

AA. VV., *Tempo Di Ingresso Nel Mercato: I Vantaggi Del First Mover*, 2016,

consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://www.rqsrl.it/it/news/421-tempo-di-ingresso-nel-mercato-i-vantaggi-del-first-mover.html>

BERRUTO G., *La strategia di Netflix per dominare il mondo*, 2017, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo:

[https://www.wired.it/play/televisione/2017/03/24/netflix-logatos/?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](https://www.wired.it/play/televisione/2017/03/24/netflix-logatos/?utm_source=facebook.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired)

BURIANI N., *Netflix abbandona la valutazione a stelle e dà il benvenuto ai pollici*, 2017, consultato il 30 Aprile 2017 all'indirizzo:

<http://altadefinizione.hdblog.it/2017/04/05/Netflix-addio-valutazione-stelle-benvenuti-pollici/>

CARLI S., *Tv, febbre da Netflix sull'Europa*, 2015, consultato il 5 Maggio all'indirizzo: [http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/02/09/news/tv\\_febbre\\_da\\_netflix\\_sulleuropa\\_arriva\\_carrefour\\_torn\\_a\\_telecom\\_italia-107071710/](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/02/09/news/tv_febbre_da_netflix_sulleuropa_arriva_carrefour_torn_a_telecom_italia-107071710/)

CASCIABANCA F., *La storia di Netflix: dai videogames alla conquista del mondo*, 2016, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo:

<http://www.ninjamarketing.it/2016/10/24/la-storia-di-netflix/>

D'ANGELO N., *L'ultrabroadband del nostro scontento*, 2015, consultato il 7 Maggio 2017 all'indirizzo: [http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/37991\\_la-ultrabroadband-del-nostro-scontento.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/it-world/37991_la-ultrabroadband-del-nostro-scontento.htm)

FREY M., *Netflix Crit in the Twenty-First Century*, 2016, consultato il 22 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://quod.lib.umich.edu/f/fc/13761232.0040.111/--netflix-crit-in-the-twenty-first-century?rgn=main;view=fulltext;q1=netflix>

GENTILE A., *Netflix, finalmente arrivano download e modalità offline*, 2016, consultato il 14 Maggio all'indirizzo:

<https://www.wired.it/play/televisione/2016/11/30/netflix-download-offline/>

MATTEUZZI J., *Che cos'è la Coda Lunga e come si applica al Posizionamento nei motori di ricerca*, 2012, consultato il 30 Aprile all'indirizzo:

<https://www.studiosamo.it/seo/coda-lunga-posizionamento-nei-motori-di-ricerca/>

NETFLIX - MEDIA CENTER, *About Netflix – Cronologia Netflix*, 2017, consultato il 2 Aprile 2017 all'indirizzo: <https://media.netflix.com/it/about-netflix>

NIOLA G., *Barbera non ha dubbi sulla questione Cannes vs. Netflix: "I festival hanno un'altra missione"*, consultato il 30 Maggio all'indirizzo: <http://www.badtaste.it/2017/05/12/barbera-dubbi-questione-cannes-vs-netflix-festival-unaltra-missione/243520/>

POGLIANI F., *Cos'è Netflix? Come funziona Netflix Italia e quanto costa*, 2017, consultato il 13 Maggio all'indirizzo: <http://www.tvserial.it/come-funziona-netflix-costo/>

RAMELLO M. L., *Cannes, Almodovar contro Netflix*, 2017, consultato il 28 Maggio all'indirizzo: <https://www.wired.it/play/cinema/2017/05/18/pedro-alm/>

ROTH D., *Netflix Everywhere: Sorry Cable, You're History*, 2009, consultato il 13 Aprile 2017 all'indirizzo: <http://archive.wired.com/techbiz/it/magazine/17>

## ***SINTESI***

Il presente elaborato ha il principale obiettivo di approfondire la moderna tematica riguardante il mercato della produzione e distribuzione video, attraverso l'esperienza del principale *player* Netflix. Attraverso un'analisi approfondita del suddetto mercato, l'argomento sarà filtrato attraverso la grande lente Netflix, in un viaggio dalla nascita fino all'affermazione di tale nuovo paradigma televisivo.

Era il 14 settembre 1997, a Los Gatos in California, quando Marc Randolph e Reed Hastings decisero di dar vita ad un servizio di noleggio DVD che traesse vantaggio dal nuovo contesto economico e sociale, creatosi con la nascita e la diffusione di internet: i clienti potevano scegliere quali DVD noleggiare tramite la piattaforma online della compagnia alla quale si erano precedentemente abbonati.

Nonostante i costi minimi, Netflix non ottenne, sin da subito, i risultati sperati. Per questo motivo nel 1999 i fondatori dell'impresa decisero di cambiare strategia, introducendo una formula con abbonamento mensile: questa formula si rivelò vincente e Netflix iniziò la sua scalata per diventare leader del mercato.

Blockbuster, il principale concorrente di Netflix al tempo, sottovalutò a lungo la minaccia rappresentata dall'azienda di Los Gatos, nonostante la grandezza del suo inventario e la rapida diffusione nel mercato statunitense. Per diversi anni, mentre la società di Hastings acquisiva sempre più abbonati sfruttando la tecnologia DVD – disruptive innovator dell'epoca, Blockbuster rimase a guardare senza operare delle vere strategie di contrasto, forte anche della sua preminenza di mercato.

La scelta strategica della tecnologia DVD, ma soprattutto la capacità di Netflix di venire incontro alle esigenze e ai bisogni del cliente, mise in difficoltà tutti i competitors presenti sul mercato, e, in particolare, proprio Blockbuster, che accumulò ingenti perdite per allineare il proprio business model a quello della compagnia di Los Gatos fino a portare la società alla chiusura nel 2013. Oltre alla sconfitta di Blockbuster, si ricorda la resa di un altro colosso del mercato: Wal-Mart, che nel maggio 2005, dopo un'acerrima guerra al ribasso, decise di ritirarsi dal mercato della vendita online e addirittura di allearsi con la società di Hastings.

Il fattore di successo che smosse le sorti del mercato fu l'introduzione di *Cinematch* da parte di Netflix. *Cinematch* era un software che permetteva di creare un vero e proprio sistema di raccomandazioni per gli utenti e che si basava sull'idea di *collaborative filtering*. In tale sistema veniva richiesto agli utenti di esprimere valutazioni e pareri su alcuni prodotti; valutazioni che, successivamente, venivano analizzate per far luce sul legame tra utenti e prodotti, al fine di identificare in seguito nuove possibili strategie di attrazione utenti. Grazie a tale innovazione Netflix riuscì ad aumentare i propri introiti e ad allargare il proprio bacino utenti.

Cavalcando l'onda del successo, Netflix decise di entrare nel mondo dello *streaming online*. In quel periodo, infatti, con la crescente diffusione della banda larga, i consumatori iniziarono ad abituarsi sempre di più ad accedere a contenuti audio e video tramite web, e si assistette alla nascita e alla rapida crescita di un nuovo mercato che attirò l'attenzione del fondatore di Netflix. Si trattava di un nuovo sistema di distribuzione dei contenuti televisivi online: l'*over-the-top TV* (OTT-TV).

L'idea alla base della nascita della società e, di conseguenza, anche alla base delle scelte strategiche operate da Hastings, era sempre stata quella di sfruttare internet per rendere Netflix sempre più competitiva. L'entrata in questo nuovo mercato avvenne con il lancio di un servizio di streaming online chiamato *Watch Instantly*.

Il mercato dello *streaming online* fu una scommessa che si rivelò vincente.

Forte del proprio successo, nel gennaio 2012, a seguito di importanti accordi con le principali compagnie di contenuti europee, Netflix sbarcò nel vecchio continente, ampliando di molto il bacino di utenti che accedevano al servizio.

L'entrata in un mercato diverso da quello statunitense, implicò non poche modifiche alla linea strategica adottata dalla compagnia fino a quel momento. Infatti, seppure alcune strategie implementate negli Stati Uniti potevano essere riprodotte specularmente nel contesto europeo, altre linee di azione dovevano tener conto del contesto nazionale, soprattutto dal punto di vista culturale, del mercato in cui Netflix si apprestava ad entrare.

Netflix, consistendo in una piattaforma online di distribuzione video, poteva apparire ad occhi superficiali come un servizio fortemente standardizzato per tutti i Paesi in cui esso veniva lanciato.

Tuttavia, scendendo nel dettaglio, il lancio del servizio in ogni diverso contesto nazionale era profondamente differenziato, dimostrando l'esistenza di una chiara e mirata strategia di adattamento. Tale strategia ad hoc non coinvolgeva la modalità di fruizione del servizio, bensì gli elementi chiave offerti da esso, come l'ampiezza del catalogo e la tipologia dei contenuti modellati a seconda del contesto sociale e culturale di riferimento.

Nella sua scalata verso il successo nel mondo dell'industria audiovisiva, Netflix ha saputo sfruttare alcuni dei più importanti *first mover advantages*:

- **Leadership tecnologica**: tramite l'utilizzo del web, alla sua nascita, la compagnia riuscì a creare un modello di business efficiente basato sulla distribuzione di DVD tramite canali di vendita online, riducendo così drasticamente gli alti costi di distribuzione, che sarebbero potuti derivare, da canali di vendita di tipo fisico

- **Brand loyalty**: il primo effetto delle scelte tecnologico-strategiche fu quello di fornire all'impresa la possibilità di modellare le aspettative del cliente riguardo alle caratteristiche, al prezzo e alla forma della nuova tecnologia, facendo in modo che, una volta entrati nel mercato nuovi competitors, fosse già avvenuto il consolidamento di particolari esigenze e di bisogni specifici del cliente

- **Diritto di prelazione su risorse scarse**: le risorse fondamentali per la buona riuscita di un servizio del genere erano i contenuti video. Essendo essi prodotti dalle varie case cinematografiche e di produzione di contenuti video seriali, Netflix aveva la possibilità di accedere per prima a tali risorse instaurando accordi di esclusiva per impedire ad altri competitors di accedervi a loro volta.

- **Sfruttamento rendimenti crescenti**: l'investimento in un settore caratterizzato da rendimenti di scala crescenti come quello del videonoleggio di DVD, permise alla società di Hastings di poter investire, sin da subito, da una parte nell'ampliamento e nel miglioramento della propria catena distributiva e, dall'altra nell'implementazione di tecnologie sempre più avanzate per rendere il servizio offerto da Netflix unico nel suo genere

- **Attuazione economie di scala**: da punto di vista fisico, riguardante la distribuzione di DVD, Netflix ebbe la possibilità di acquistare numerosi impianti di distribuzione all'interno del territorio statunitense. Facendo ciò riusciva ad attuare economie di scala: aumentando la distribuzione, aumentava le entrate derivanti dal servizio e di conseguenza

i costi di distribuzione venivano ripartiti su più prodotti, riducendone drasticamente il costo medio. Per quanto riguarda invece lo sfruttamento delle economie di scala nell'ambito della distribuzione digitale, ossia dello *streaming online*, occorre innanzitutto specificare che l'elemento caratteristico di tutti settori di fornitori di prodotti digitali è il fatto che, per la loro stessa natura, essi consentono un ampio utilizzo di questo tipo di economia. Infatti, un prodotto digitale richiede un investimento iniziale cospicuo, dovuto ai vari costi di implementazione della tecnologia e di ricerca e sviluppo. Tuttavia, una volta create tutte le basi necessarie allo sfruttamento del servizio di *streaming*, i costi marginali per concedere ad un nuovo utente una nuova unità di prodotto diventano quasi nulli, soprattutto nel caso di Netflix, che fornisce un servizio così fortemente dematerializzato. Di conseguenza, all'aumentare del mercato di riferimento del servizio e al crescere della diffusione dello stesso, incrementa anche il margine di ricavo di ogni singolo prodotto.

I vantaggi derivanti dalla linea strategica implementata dalla società di Hastings vanno però analizzati in concomitanza all'evoluzione del mondo dei media e ai nuovi modi vivere la televisione.

Con il termine *time-shifted viewing*, per esempio, si intende una visualizzazione dei contenuti video che avviene in qualsiasi momento della giornata e, inoltre, grazie alle varie opzioni di accesso rappresentate dai vari nuovi devices mobili, in qualsiasi luogo si voglia (*place shifted viewing*).

Allo stesso modo, nell'ambito della sfera privata, si vengono a creare situazioni di micro-intimità connessa con il proprio tablet o device mobile, attraverso il fenomeno del *binge watching* (o *binge viewing*). Tale termine, traducibile in italiano con l'espressione "maratona televisiva", indica l'atto di guardare singoli episodi di una serie tv consecutivamente e senza sosta.

La mission primaria di Netflix è sempre stata quella di creare una sorta di intersezione tra internet e la diffusione di contenuti video. In un ambiente così pieno di opportunità in cui la competizione è altamente elevata, innovare diventa un elemento cruciale. Pilastro portante nella scalata verso il successo della compagnia di Hastings fu, come analizzato precedentemente, l'introduzione di un software in grado di cogliere ed analizzare le

preferenze e i gusti dei vari utilizzatori e di utilizzare tali dati per offrire un servizio ad hoc per ogni utente.

Tale sistema di raccomandazioni conosciuto all'inizio come *Cinematch*, divenuto poi il *Netflix Recommender System*, non è semplicemente un singolo algoritmo in grado di analizzare una vasta mole di dati, ma piuttosto una collezione di differenti algoritmi che analizzano diverse modalità di fruizione dei contenuti e che insieme creano la cosiddetta *Netflix Experience*.

Attraverso il giusto utilizzo di tali dati, una compagnia accorta operante nel settore audiovisivo, proprio come Netflix, è in grado di creare dei parametri e indicatori di performance, conosciuti anche come *KPIs (key performance indicators)*, dalla cui analisi è possibile implementare strategie vincenti. In tale ottica, l'utente inteso come generatore di dati, diventa fondamentale per la crescita competitiva della compagnia stessa. Questo algoritmo si è segnalato come il più grande motivo del suo successo in quanto da una parte ha consentito ad Hastings di tagliare fuori i competitors da questo tipo di offerta dall'altra le ha permesso di sfruttare il principio economico della coda lunga. La coda lunga permetteva alla compagnia di rivolgersi ai mercati di nicchia: infatti, la possibilità di tenere in magazzino più materiale implica anche la possibilità per l'utente di avere una scelta più ampia. La forte personalizzazione del servizio offerto da Netflix permette di trovare, quindi, per ogni utente contenuti video di "nicchia", che non verrebbero nemmeno considerati dai normali modelli di business delle tradizionali broadcast TV, poiché il pubblico di riferimento sarebbe troppo piccolo per supportare i ricavi derivanti dagli accordi pubblicitari di *ad-streaming*.

Forte del proprio successo sia all'interno delle case americane che nel resto del vecchio continente, nel 2013 la compagnia di Hastings decise di rafforzare la propria posizione sul mercato, puntando sulla produzione e sulla distribuzione, sotto il marchio *Netflix Originals*, di serie originali destinate ad essere fruite esclusivamente dai propri abbonati.

Il successo ottenuto dal sistema di algoritmi implementato dalla società è stato utilizzato non soltanto per proporre ad ogni utente la miglior scelta all'interno dell'ampio pacchetto titoli offerto da Netflix, ma venne utilizzato anche per effettuare le migliori scelte nella produzione interna di contenuti video. Infatti, i contenuti video prodotti dalla linea di business *Netflix Originals*, attraverso l'adeguato sfruttamento dei *big data* derivanti dal sistema di raccomandazione, puntavano quasi tutti inizialmente allo

sfruttamento di quei mercati di nicchia, di cui si parlava precedentemente, al fine di ampliare significativamente il proprio bacino utenti.

Tale desiderio di crescita, come detto in precedenza, ha portato la società di Los Gatos ad intraprendere una prepotente strategia di internazionalizzazione, con lo scopo di diffondere il proprio servizio per tutto il globo. All'interno di tale politica di espansione rientrò anche l'Italia.

L'annuncio ufficiale del lancio del servizio Netflix in Italia venne dato dalla compagnia il 5 giugno 2015.

Hastings, conscio dei problemi strutturali del nostro paese, indietro in tutte le classifiche internazionali per la diffusione delle reti a banda larga, caratterizzato dal dominio di un gruppo consolidato di broadcaster tradizionali, e culturalmente chiuso ed arretrato, aveva rimandato per molti mesi l'ingresso in Italia. Le principali preoccupazioni relative al lancio del servizio in Italia erano in parte causate dalla presenza sul mercato dei media di *players* forti, che avevano già consolidato la propria posizione competitiva (Mediaset, Sky, La 7 e, naturalmente, Rai). Intraprendendo in Italia un processo di internazionalizzazione progettata, Netflix era perfettamente consapevole di dover procedere in maniera graduale, cercando di superare e girare a proprio vantaggio le condizioni presenti nel paese.

Ragioni economiche, demografiche ed infrastrutturali hanno per anni ritardato il lancio del servizio di Netflix in Italia, sebbene oggi l'impresa sia riuscita ad imporsi magistralmente nel mercato del Belpaese.

I principali problemi derivanti dalla presenza di tali concorrenti sul mercato erano riconducibili al fatto che nell'immaginario collettivo italiano tali grandi compagnie mediatiche fossero posizionate come fruitrici della migliore offerta possibile sul mercato; inoltre va considerato anche il fatto che in un mercato dei contenuti fortemente localizzato come quello italiano, in cui la *fiction made in Italy* giocava un ruolo così importante nei trend di ascolto, la questione dei diritti televisivi, detenuti quasi in toto dalle compagnie già presenti sul mercato, giocava un ruolo cruciale.

L'arretratezza infrastrutturale della banda larga in Italia andava ad aggiungersi ai motivi per i quali, al tempo, non vi era una diffusa e chiara percezione tra la popolazione

italiana di cosa significasse fruire di contenuti sia audio che video attraverso un *entertainment* fortemente digitalizzato e dei benefici derivanti da tale possibilità.

Oltre a tali ragioni di natura economica ed infrastrutturale, andavano anche considerate soprattutto le variabili di tipo culturale.

Il forte peso esercitato dagli anziani, abituati ad un modello di televisione lineare e generalista basata sul palinsesto piuttosto che su una vasta scelta di possibilità derivante dall'utilizzo delle nuove forme televisive online e *on-demand*, risultava essere il primo vero ostacolo per la diffusione del servizio Netflix.

Mentre l'offerta, una volta superati gli ostacoli finanziari e burocratici necessari per creare le basi per la diffusione del servizio, recuperando così in tempi brevi il *gap* con il resto dell'Europa, era pronta all'entrata nel nuovo mercato, la domanda risultava non essere preparata alla ricezione del servizio, essendo essa fortemente influenzata da variabili socio-economiche strutturali.

Il caso italiano dimostrava che per l'effettiva instaurazione di una società digitale, non era sufficiente la disponibilità di infrastrutture e reti performanti, ma era anche indispensabile che a essa si accompagnasse la creazione di una cultura solida sul mondo digitale che consentisse ai cittadini e alle imprese di percepire i benefici derivante da tale nuova innovazione. Fare alfabetizzazione digitale significava porre in atto un processo, insieme educativo, tecnologico e sociale, tramite cui i cittadini di tutte le età potessero acquisire le competenze necessarie sintetizzate nel termine *digital literacy*, che al di là della mera e basilare competenza tecnico-informatica, riguardava anche la capacità di utilizzare consapevolmente tutti gli strumenti offerti dal mondo del web sapendone sfruttare i vantaggi e allo stesso tempo conoscendone i rischi. L'aspetto strutturalmente più debole della fruizione audiovisiva in Italia era certamente riconducibile tuttavia al fenomeno della pirateria informatica massiva. La percezione della gravità dello *streaming* e del *downloading* "pirata" era ed è tutt'ora assente nella mentalità della popolazione italiana, soprattutto tra i giovani. La principale causa di tale diffusione del fenomeno è imputabile alla scarsa conoscenza tra gli italiani di quelle che possono essere le conseguenze e i danni derivanti dalla pirateria informatica.

Risultò sin da subito chiaro per Hastings che per affacciarsi in un mercato così complesso e sfaccettato come quello italiano sarebbe stato necessario implementare una strategia *ad hoc* in grado di superare tutti quegli ostacoli di cui finora si è discusso.

Ogni qual volta che un'impresa decide di entrare in un nuovo mercato con il proprio prodotto, affacciandosi così in un contesto internazionale, ha la possibilità di adottare una strategia di standardizzazione o di adattamento di quella che è la propria offerta.

La strategia d'adattamento, pone l'accento sulle differenze esistenti tra i mercati e propone una strategia localizzata diversa e adatta per ogni esigenza culturale ed economica. La strategia di standardizzazione, d'altro canto, sottolinea, invece, i vantaggi che possono derivare da un approccio fondato sulle similitudini tra i mercati di riferimento. Uno dei più grandi promotori del concetto di standardizzazione è Theodore Levitt. Egli sostiene che questo tipo di strategia è basata su tre ipotesi: innanzitutto, i bisogni mondiali si omogeneizzano sotto la spinta della tecnologia, dei trasporti e della comunicazione; in secondo luogo, i consumatori sono pronti a sacrificare le preferenze specifiche per beneficiare di prodotti a prezzo ridotto e di buona qualità; infine, la standardizzazione che permette di uniformare i mercati mondiali, sarebbe in grado di generare forti economie di scala, fattore fondamentale per la riduzione dei costi, dovuta all'ingente allargamento della distribuzione standardizzata del prodotto.

Tuttavia la teoria esposta da Levitt può essere facilmente confutata dal fatto che, seppur vi sia una forte tendenza all'omogeneità dei bisogni dei consumatori a livello globale, le differenze a livello nazionale, anche se piccole, risultano essere ancora oggi un elemento fondamentale da considerare per porre in atto una strategia di internazionalizzazione solida ed efficace, essendo esse in grado di destabilizzare in maniera decisiva o fornire un valore aggiunto al posizionamento dell'impresa nel nuovo contesto di riferimento.

Seppur fornitrice di un servizio facilmente standardizzabile, il cui fine era sostanzialmente la distribuzione di contenuti video, Netflix per offrire un forte valore aggiunto alla propria offerta doveva, ogni qual volta che si apprestava ad entrare in un nuovo mercato, porre un forte accento su quelle che erano le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del mercato nazionale considerato.

La colonna portante della strategia intrapresa da Netflix in Italia doveva quindi essere la stessa su cui la compagnia aveva puntato negli Stati Uniti e per la diffusione del servizio nel resto del mondo: la *customer experience*.

Il primo passo intrapreso da Hastings fu quello di assicurarsi che tutti gli utenti all'interno del paese fossero in grado di fruire in maniera ottimale e senza rallentamenti

tutti i contenuti offerti dalla piattaforma della compagnia. Nonostante gli si presentasse davanti una situazione così complessa, sin dai giorni successivi all'annuncio del lancio del servizio in Italia, il *top management* rassicurò i possibili utenti italiani che il servizio di *streaming online* sarebbe stato fruibile in maniera ottimale anche se in presenza di una bassa qualità di connessione. I contenuti video venivano infatti resi disponibili per diverse velocità di connessione, in formati adatti ad ogni necessità, grazie ad una tecnologia innovativa in grado di adattare la velocità di trasmissione dei dati all'ampiezza della banda larga detenuta dall'utente, consentendo così una visione fluida e senza interruzioni.

La linea strategica volta alla diffusione capillare del servizio nel territorio italiano, di cui finora si è parlato, venne sostenuta inoltre dalla possibilità offerta da Netflix di accedere al servizio offerto da qualsiasi dispositivo posseduto dal consumatore.

Seppure smarcato il problema riguardante la diffusione del servizio tra i consumatori italiani, rimaneva comunque da superare l'ostacolo derivante dall'analfabetismo digitale presente nel paese. Al fine di superare anche tale barriera culturale, Hastings decise di offrire a tutti gli utenti italiani che si affiliavano al servizio Netflix un intero mese di prova gratuito, seppur ad una qualità video inferiore rispetto al servizio a pagamento, con lo scopo di permettere a chiunque di scoprire i vantaggi derivanti dall'utilizzo di una piattaforma legale di diffusione video così performante. Col passare del tempo e con l'affermazione del servizio nell'immaginario collettivo come servizio d'eccellenza, ben oltre della metà degli utenti che avevano usufruito dei mesi di prova gratuiti, decideva di affidarsi al servizio a pagamento, al fine di ottenere un servizio di qualità superiore. Nonostante il costo elevato rispetto agli altri servizi concorrenti presenti sul mercato italiano, l'abbonamento *premium* risulta essere tutt'oggi il più sottoscritto dagli utenti. Dietro tale evidenza risulta esserci un forte motivo di fondo. Infatti grazie alla possibilità di collegare attraverso lo stesso account cinque utenti diversi, i fruitori di tale tipologia di abbonamento riescono ridurre drasticamente i costi sostenuti da ogni singolo utente, ottenendo allo stesso tempo contenuti video di qualità superiore rispetto agli altri abbonamenti offerti da Netflix stessa.

Tale fenomeno, conosciuto come *account sharing*, ha permesso alla compagnia di Hastings di superare l'ostacolo rappresentato dalla poca propensione della popolazione italiana ad usufruire di servizi streaming legali, in favore di servizi "pirata", permettendo ad ogni utente di sfruttare al massimo il servizio di Netflix a pochi euro al mese.

Adottando una politica di prezzo basata sulla domanda di mercato e sulla concorrenza, denominata *market-based pricing*, la compagnia di Los Gatos teneva in considerazione tutte le caratteristiche del mercato target. Seppur sulla carta di gran lunga superiore ai concorrenti operanti nel settore, il prezzo di Netflix grazie all'espedito dell'*account sharing* permetteva alla compagnia di vendere il proprio servizio ad un costo per utente nettamente inferiore rispetto agli altri *competitors* e quindi di instaurare di fatto una forte *leadership* di prezzo.

La forte attenzione nei confronti dei bisogni del pubblico, oltre alle strategie di prezzo, venne anche applicata all'implementazione di un catalogo adeguato alle richieste degli utenti italiani. Al lancio dell'offerta in Italia, infatti, il catalogo risultava essere il punto dolente della strategia di entrata di Netflix. Sebbene per il pubblico italiano quella offerta dalla compagnia di Hastings fu la prima esperienza di navigazione in un servizio *on-demand* gratuito, almeno il primo mese, l'ampiezza del pacchetto titoli era di gran lunga inferiore rispetto a quella di Infinity e Sky Online. In un contesto culturale in cui la televisione tradizionale e la fiction *made in Italy* svolgevano un ruolo così importante era necessario rivedere la propria offerta.

Ruolo fondamentale nella strategia di adattamento del catalogo titoli di Netflix in Italia era rappresentato dalla lingua. In un paese così fortemente restio a visualizzare contenuti in lingua originale o sottotitolati, la piattaforma doveva essere in grado di fornire al pubblico un'alternativa che si adattasse alle esigenze di tutti. L'obiettivo di Hastings era quello di fare ciò che i cinema si rifiutavano di fare, ovvero di permettere a chiunque, in qualsiasi parte del mondo, di vedere lo stesso contenuto anche in lingua diversa. Era necessario quindi, in breve tempo, riuscire a tradurre in breve tempo almeno dei principali contenuti video trasmessi dal servizio, in modo da iniziare ad ottenere dati ed informazioni sui quali basare l'ampliamento del catalogo.

È proprio nelle fasi di lancio del servizio Netflix infatti che l'algoritmo implementato dalla compagnia svolse un ruolo fondamentale. Ogni volta che Netflix approdava in un nuovo paese l'algoritmo viene completamente resettato.

Tale scelta strategica derivava dall'intento di evitare che la standardizzazione del sistema di calcolo potesse danneggiare l'esperienza customizzata dei vari utenti e che, di conseguenza, si allontanasse sempre di più da quella che era l'impronta culturale del paese in cui si perveniva.

L'espansione globale intrapresa da Hastings a partire dal 2016 ha quindi imposto un deciso cambiamento operativo. Piuttosto che modificare di volta in volta le impostazioni di un algoritmo usato globalmente per ogni mercato, il sistema venne migliorato al fine di far sì che l'algoritmo stesso partisse da zero nella raccolta e nell'analisi dati di ogni singolo paese.

Per un'impresa che punta così tanto sulla strategia di internazionalizzazione la possibilità di sfruttare i *big data* per orientare l'offerta all'interno di ogni paese in cui un'impresa decide di penetrare è uno dei caratteri più innovativi nel campo della OTT TV, e Netflix in questo settore è all'avanguardia.

L'utilizzo di tale tecnologia permetteva alla società di riuscire, attraverso l'analisi e lo studio delle preferenze dei consumatori italiani (soprattutto durante i mesi di prova gratuiti), ad implementare un catalogo titoli in grado di soddisfare le esigenze sia di un pubblico giovane, sempre più interessato a questa nuova forma di trasmissione di contenuti, sia un pubblico fortemente legato al vecchio modo di fare TV, restio all'utilizzo di nuovi sistemi.

Il passo successivo all'allargamento del catalogo è stato, quello di sfruttare le informazioni raccolte dal sistema di raccomandazioni per passare dalla distribuzione alla produzione. In un paese in cui la produzione di contenuti in lingua italiana svolge un ruolo così preponderante, la compagnia di Los Gatos si è impegnata e continua tuttora a produrre sia film che serie TV in grado di fronteggiare e soddisfare i bisogni del mercato italiano. Esaminando le scelte e i giudizi degli abbonati italiani, Netflix è in grado di definire le caratteristiche necessarie per rendere competitiva qualsiasi nuova produzione con un grado di affidabilità tale da escludere la necessità di creare episodi pilota o indagini di mercato prima di prendere la decisione definitiva sulla realizzazione dell'intera serie. In quest'ottica tuttavia rimane fondamentale seguire l'idea per cui la produzione originale dei singoli mercati nazionali deve essere pensata anche per la diffusione globale, alle fine di creare sì un prodotto pensato per il singolo mercato di riferimento ma anche in grado di essere apprezzato dagli utenti di tutto il mondo.

La linea strategica alla base del successo di Netflix venne supportata anche dall'attuazione di mirate alleanze strategiche volte a fornire alla compagnia di Hastings la possibilità di raggiungere la vetta del mercato italiano. Tali alleanze comprendevano non soltanto accordi di esclusiva con importanti case cinematografiche sia italiane che

internazionali, ma comprendevano anche accordi commerciali con i gli stessi *players* con i quali la compagnia si era scontrata al lancio del servizio, ormai rassegnati alla dirompente forza di Netflix.

Seppur le prospettive per il lancio del servizio nel mercato italiano non sembrassero ottimali, Netflix attraverso la propria strategia di glocalizzazione è riuscita ad adattare un servizio pensato per il mercato globale ad un contesto nazionale così difficile da penetrare come quello italiano, riuscendo a superare tutte le barriere all'entrata di cui si era parlato in precedenza. Da una parte infatti è riuscita a soddisfare con la propria offerta tutte le esigenze della popolazione italiana, sfruttando inizialmente tutti i mezzi possibili per far conoscere e diffondere il proprio servizio ed in seguito consolidando e fidelizzando i propri utenti attraverso la trasmissione di contenuti mirati per ogni segmento di utenza. Se da una parte è venuto incontro alle esigenze dei più giovani offrendo una vasta gamma di contenuti adatti a tale pubblico, anche grazie ai vari accordi stipulati con le case cinematografiche, primo tra tutti quello con la Disney, dall'altra è riuscita a far avvicinare al servizio quegli utenti fossilizzati nella visione della televisione tradizionale basata sul palinsesto, offrendo loro contenuti video adatti alle loro esigenze e focalizzandosi addirittura sulla produzione stessa di serie TV che si adattassero al meglio ai gusti di tale segmento di popolazione.

E' possibile evincere quindi che la scelta di Hastings di investire nel mondo di Internet non soltanto si rivelò essere proficua quanto quella di investire nel settore dei DVD, ma fu così *disruptive* che portò alla creazione di un nuovo mercato: il settore del *Subscription Video On Demand* (SVOD).

Così come avviene per la nascita di ogni nuovo mercato, i tassi di entrata delle varie imprese variano nel tempo e risultano essere più alti negli stadi iniziali del settore. Analizzando ogni singola fase del ciclo di vita del mercato degli SVOD possiamo vedere in particolare, come Netflix sia riuscita a cavalcare l'onda del proprio successo e a rimanere al vertice di tale settore per così tanto tempo.

Partendo da uno studio condotto dagli economisti Gort e Klepper, è possibile suddividere il ciclo di vita di un singolo settore in cinque fasi ben distinte:

- **Fase iniziale:** nel caso del mercato del *Subscription Video On Demand*, tale fase è rappresentata dalla decisione di Netflix di investire nel mercato dello *streaming online*. È proprio in questa fase iniziale che si cominciano ad affacciare i primi concorrenti sul mercato, cercando di capire le opportunità derivanti da tale nuovo segmento di business. Inoltre è sempre in questa frazione iniziale del ciclo di vita del mercato che le prime entranti hanno la possibilità di sfruttare i cosiddetti *first mover advantages* ed ottenere un posizionamento di rilievo all'interno del mercato.
- **Take Off:** in questo secondo stadio del ciclo di vita possiamo analizzare un repentino aumento del numero di entranti che, una volta intuite le possibilità latenti derivanti dall'entrare in tale nuovo mercato, decidono di accettare la scommessa. Tuttavia in questa fase, le imprese *late entrants* dovranno scontrarsi con le barriere all'entrata delle imprese pioniere del settore. Nel caso applicato di Netflix tali barriere erano rappresentate dalla difficoltà di raggiungere la *performance* e la competitività dell'azienda di Hastings, forte dello sfruttamento dei vantaggi dell'essere prima entrante sopra detti.
- **Assestamento:** in questa fase dell'evoluzione del mercato è possibile riscontrare un improvviso arresto di entrata di nuove imprese. Solitamente tale interruzione può essere imputata a due avvenimenti chiave: il primo derivante da una saturazione del mercato, in cui la concorrenza diventa così forte che i vantaggi potenziali derivanti dall'entrata non riescono a superare i costi derivanti dal superamento delle barriere all'entrata imposte dagli *incumbents* presenti; il secondo caso è quello riguardante la presenza e l'instaurazione all'interno del mercato di un'impresa come *dominant design*. Spostandoci dalla teoria alla pratica, è possibile notare come Netflix, pochi anni dopo il lancio del servizio, sia riuscita ad imporsi come *dominant design* all'interno del proprio settore. Tale posizionamento tuttavia non è semplicemente ricollegabile allo sfruttamento del tanto citato algoritmo alla base del cosiddetto *Netflix Recommendation System*, ma anche dalla capacità del CEO dell'azienda e dei manager ad esso sottoposti di saper adottare strategie vincenti in grado di valorizzare il servizio offerto dal colosso di Los Gatos, non soltanto all'interno del territorio in cui avvenne in lancio, ma addirittura in tutto il resto del mondo, attuando di volta in volta specifiche strategie per ogni singolo contesto di riferimento.

- **Aggiustamento:** l'affermazione di un disegno dominante può scatenare un duplice effetto all'interno del mercato di riferimento. In primis l'affermazione di una determinata tecnologia come *standard* di performance da raggiungere per competere all'interno del settore, spinge alcune imprese concorrenti ad investire nel miglioramento del proprio asset di risorse, col fine di migliorare il proprio posizionamento all'interno del mercato e di offrire un prodotto identico o almeno che si avvicini al *dominant design*. In seconda battuta, nasce la possibilità che avvenga uno *Shakeout* all'interno del settore. Con il termine *shakeout* si indica la caduta repentina della curva indicante il numero di imprese all'interno di un determinato mercato dovuta all'uscita di un numero consistente di imprese. Le imprese che non riescono ad implementare un prodotto che soddisfi almeno in parte i requisiti imposti dal disegno dominante, si trovano costrette ad uscire dal mercato, poiché la propria offerta non riesce ad appagare i bisogni e le richieste della domanda, ormai abituata ad uno *standard* ben preciso. Si può ammettere che al momento il mercato di cui finora si è parlato si trova proprio in questa fase: Netflix sta affermando la sua *leadership* tra i propri *competitors* diffondendo in maniera capillare il proprio servizio in tutto il mondo. Ed è sempre in questo momento che le imprese concorrenti al colosso di Hastings stanno decidendo se investire per rincorrere il successo ottenuto da Netflix e di accettare la scommessa per sfruttare le opportunità che questo settore offre e potrà offrire o se arrendersi e lasciare il controllo del mercato alle imprese che meglio sanno avvicinarsi allo *standard* imposto dalla società di Los Gatos.
- **Maturità:** ad una interruzione delle dinamiche di uscita sussegue una redistribuzione del potere di mercato tra le imprese "più forti" che hanno deciso di investire nel settore e sono riuscite, almeno in parte, ad offrire ai consumatori un prodotto competitivo in grado di permettere all'impresa di imporsi all'interno del mercato. È pertanto lapalissiano concludere che ad oggi la maturità non è stata ancora raggiunta: sebbene Netflix si sia posizionata come *dominant design* all'interno del settore, molte imprese operanti in generale in settori fortemente dematerializzati ed alto livello tecnologico stanno decidendo di entrare in questo nuovo mercato per accaparrarsi una fetta del successo ottenuto da Netflix in questi ultimi anni.

Dall'analisi condotta del ciclo di vita del settore dei servizi *Subscription Video On Demand*, si può affermare che in un'economia fortemente dematerializzata come quella attuale, le condizioni ambientali, economiche e sociali hanno reso possibile non solo la nascita di un settore così altamente tecnologico, ma hanno anche permesso che esso si espandesse e crescesse in tempi molto rapidi, permettendo alle società dotate di forti strumenti in termini di *know how* e risorse intangibili in generale, proprio come la società di Hastings, di investire in questa nuova opportunità e di crescere seguendo l'onda del successo ottenuta dal settore degli SVOD.

Il successo ottenuto da Hastings nel settore dello *streaming online*, come analizzato nei precedenti capitoli, ha permesso alla società di investire le proprie risorse nel settore della distribuzione di contenuti video, ed ha gettato le basi per l'insediamento, per così dire, nel campo della produzione cinematografica sotto il marchio *Netflix Originals*. Ad oggi la piattaforma di Hastings fornisce attraverso il proprio servizio oltre quattrocento titoli tra film, serie tv e documentari prodotti dalla stessa società.

È evidente che una tale mole di contenuti video attualmente distribuita nei mercati di tutto il mondo può offrire a Netflix una posizione di tutto rilievo all'interno del mercato della produzione cinematografica. Tuttavia risulta essere altrettanto chiaro che l'entrata di Netflix nel settore della produzione abbia creato non poche preoccupazioni tra i vari colossi volti alla "classica" produzione cinematografica.

L'avvento della società di Los Gatos in questo nuovo business ha fatto sì che nascessero due schieramenti opposti all'interno dello stesso settore, ognuno dei quali portavoce di una idea ben chiara di come Netflix potesse influenzare le sorti del mercato.

Da una parte, un gruppo di sostenitori afferma che l'introduzione di servizi come quello offerto da Netflix, in un'economia che sta convergendo verso una fase di forte dematerializzazione permetterebbe all'industria cinematografica di ottenere un valore aggiunto che prima non era in grado di raggiungere. Infatti, con lo svilupparsi di nuove tecnologie in grado di fornire modi sempre più nuovi per distribuire contenuti video attraverso varie piattaforme e strumenti di comunicazione, l'industria cinematografica otterrebbe soltanto un beneficio, manifestato per lo più in termini di riduzione di costi di distribuzione, fornendo inoltre la possibilità a tali società di focalizzare la propria attenzione e i propri sforzi nella produzione di contenuti video sempre più performanti.

Seguendo tale linea di pensiero quindi si può affermare il servizio offerto da Netflix risulta essere considerato almeno da questo gruppo di sostenitori come un ponte verso il futuro, che le case cinematografiche possono sfruttare per ottenere numerosi vantaggi.

Se la linea di pensiero di cui si sopra concepisce il servizio offerto da Netflix come un'opportunità di crescita del mercato, dall'altro lato vi è un gruppo di soggetti che ritengono che esso rappresenti una minaccia per il settore del cinema. Sebbene infatti nei primi tempi immediatamente successivi all'entrata della società di Hastings nel mondo della produzione, l'idea largamente diffusa era quella che Netflix si sarebbe fermata esclusivamente alla produzione interna di serie tv e *fiction*, la decisione della società di investire anche nella creazione di pellicole cinematografiche destinate alla sola distribuzione online ha destabilizzato le convinzioni delle principali case produttrici mondiali. Sempre alla base di tale linea di pensiero vi è l'idea che l'entrata nel mercato della produzione di imprese come Netflix, possa precludere l'accesso a risorse chiave all'interno dell'ambiente cinematografico. Tali risorse sono facilmente individuabili nei vari segmenti di *talents*, termine con cui si intendono risorse umane imprescindibili e necessarie per la buona riuscita di un progetto cinematografico, come attori o registi di spicco. Essendo tali tipologie di risorse assolutamente dipendenti dalla connotazione tipica della natura umana, ossia l'imprevedibilità, risulta chiaro che l'accaparrarsi o meno di esse è fortemente legato alle aspettative del *talent* preso in considerazione. Espresso in parole verghiane, sarà l'attore o il regista a decidere verso quale offerente propendere, in base alle proprie aspettative di crescita e di incremento della propria fama a livello internazionale. Seppur, come analizzato nelle pagine precedenti, l'entrata di Netflix nel mercato della produzione cinematografica ha generato pareri discordanti sull'effetto che tale strategia di business possa avere sul mercato, come accade nella maggior parte dei casi, *in medio stat virtus*.

Il ruolo che giocherà Netflix in questo nuovo mondo, caratterizzato da una forte concorrenza e dalla presenza di *player* forti e, per così dire, sfacciati, potrà rappresentare un fattore di progresso e sviluppo per tutto il settore. A ragion veduta, la floridità del settore sarà ad una condizione: l'entrata della società dovrà essere supportata e vista dagli *incumbents* presenti sul mercato come opportunità da sfruttare. Se invece gli stessi soggetti decideranno di imporre ulteriori barriere alla crescita della società di Hastings, allora essi potranno trovare in Netflix un'avversaria ostica.