

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia Industriale

***L'INNOVAZIONE NELL'ERA DELLE BIG BANG DISRUPTIONS:
IL CASO NETFLIX.***

RELATORE

Prof.ssa Valentina Meliciani

CANDIDATO

Ludovica Picone

Matricola 197361

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

*Ai miei genitori,
per i loro preziosi insegnamenti, l'infinito amore e fondamentale supporto.*

INDICE

INTRODUZIONE

I – L'INNOVAZIONE COME STRUMENTO DI CREAZIONE E DISTRUZIONE

1.1 INTRODUZIONE

1.2 DEFINIZIONE E TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

- 1.2.1 Cos'è l'innovazione
- 1.2.2 Tassonomie dell'innovazione
- 1.2.3 Innovazione tecnologica e discontinuità: innovazione competence enhancing e competence destroying

1.3 DEFINIZIONE ED EFFETTI DELL'INNOVAZIONE DIROMPENTE

- 1.3.1 Evoluzione delle teorie accademiche sull'innovazione dirompente
- 1.3.2 Cos'è la disruptive innovation
- 1.3.3 “*The disruptive innovation model*”: come i nuovi entranti riescono a mettere in crisi le grandi imprese

1.4 L'ESTREMIZZAZIONE DELL'INNOVAZIONE DIROMPENTE: LA BIG BANG DISRUPTION

- 1.4.1 La digitalizzazione (digital transformation)
- 1.4.2 Definizione e caratteristiche della Big Bang Disruption
- 1.4.3 Gli aspetti economici della Big Bang Disruption: costi di creazione, informazione e sperimentazione
- 1.4.4 I quattro stadi della Big Bang Disruption: “la pinna a squalo”
- 1.4.5 La competitività nell'era digitale: le dodici regole per sopravvivere alla Big Bang Disruption

II – UN ESEMPIO PRATICO DI BIG BANG DISRUPTION: IL CASO NETFLIX

2.1 INTRODUZIONE

2.2 IL MERCATO DEL VIDEONOLEGGIO

- 2.2.1 La storia ed i principali protagonisti
- 2.2.2 Le tecnologie esponenziali che hanno cambiato il mercato del videonoleggio: dal VHS al DVD.
- 2.2.3 Le tecnologie esponenziali che hanno cambiato il mercato del videonoleggio: dal DVD allo streaming online

2.3 IL CASO NETFLIX

2.3.1 Le origini

2.3.2 Dal DVD allo streaming online

2.3.3 Scenario competitivo: fattori di vantaggio competitivo e concorrenza diretta

2.3.4 Il ruolo dell'innovazione e delle tecnologie esponenziali per l'ascesa di Netflix

2.3.5 Netflix ed il futuro dei media: tra rivoluzione e Big Bang Disruption

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

“I nuovi disrupter attaccano i mercati esistenti non solo dall’alto, dal basso e ai fianchi, ma da tutte e tre le direzioni contemporaneamente. I loro prodotti possono essere di alta qualità, economici e personalizzati grazie alla crescita esponenziale e ai costi sempre più bassi delle nuove tecnologie.” (Downes L., Nunes P., 2014, p.7)

Sono i Big Bang Disruptors ai quali Larry Downes e Paul Nunes si riferiscono in questo estratto della loro opera *Big Bang Disruption. Strategy In The Age of devastating innovation* (2014). Ed è proprio su questa potente categoria di disruptors che verterà questo elaborato.

Nella maggior parte dei testi di letteratura economica, l’innovazione e la ricerca sono considerati come i principali motori per lo sviluppo ed il progresso della struttura economica capitalistica; e in questa nostra era, l’era della digitalizzazione e delle tecnologie esponenziali, la definizione di *processo di distruzione creatrice*, che, intorno alla metà del XX secolo, l’economista Joseph Schumpeter conferì all’innovazione, risulta essere fortemente attuale.

Di fatto è proprio alla visione Schumpeteriana di innovazione che possiamo ricondurre le più recenti teorie riguardo le innovazioni dirompenti, o *disruptive innovations*, e le Big Bang Disruptions.

È possibile identificare ben quattro ere distinte che le teorie accademiche sull’innovazione dirompente hanno attraversato nel corso degli ultimi venticinque anni: passando dal tradizionale approccio *top-down*, sostenuto da Michael Porter (1985), all’approccio *bottom-up* di Clayton Christensen (1997) spiegato nel suo libro *The innovator’s dilemma* e successivamente aggiornato da Chan Kim e Renee Mauborgne (2005) nella loro opera *Blue Ocean Strategy*, fino a giungere alla quarta ed ultima era denominata “l’era della Big Bang Disruption”, identificata da Larry Downes e Paul Nunes e trattata nella loro opera sopra citata.

Ad aver segnato l’inizio di questa nuova fase è stato l’affermarsi delle cosiddette *tecnologie esponenziali*, soprattutto quelle appartenenti al mondo digitale, internet e la banda larga ad esempio, sviluppatesi negli ultimi decenni. Esse hanno radicalmente cambiato, e continuano a farlo ancora oggi, il tradizionale modello delineato da Michael Porter negli anni ottanta riguardante il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo, identificando un nuovo modello che pone al centro l’innovazione strategica e la creatività. Le tecnologie esponenziali possono inoltre essere identificate come le principali forze trainanti della trasformazione digitale ma anche spunto per la nascita di centinaia di innovazioni devastanti, o *disruptive innovations*.

È proprio a quest'ultime che si deve quel processo di disruption che vede l'ascesa di nuove imprese "start-up" ed il contemporaneo declino di altre, sebbene inizialmente più affermate e solide nel mercato, con conseguente stravolgimento dello scenario competitivo; da qui si può ricondurre l'attualità del concetto di innovazione come *processo di distruzione creatrice*.

Lo scopo di questo elaborato sarà dunque quello di illustrare il nuovo ruolo che l'innovazione strategica ha assunto negli ultimi anni, divenendo un elemento essenziale per il mantenimento di un vantaggio competitivo e, dunque, per la sopravvivenza di un'impresa o, addirittura, di un intero settore, in un mercato dinamico ed in continuo cambiamento.

Nell'era delle Big Bang Disruption, infatti, nulla rimane invariato e la competizione è più intensa che mai!

Il primo capitolo di questo lavoro focalizza l'attenzione sull'esposizione del concetto generale di innovazione e la sua tassonomia, per poi entrare nello specifico delle più recenti teorie proposte da Clayton Christensen circa l'innovazione dirompente o *disruptive innovation*, e da Paul Nunes e Larry Downes circa le Big Bang Disruptions, illustrando, in particolare, le loro caratteristiche, il loro ciclo di vita e gli aspetti economici.

Queste nozioni saranno poi strumentali per l'analisi del caso trattato nel secondo capitolo.

In questa nuova era, l'era di internet e della banda larga più rapida ed affidabile, numerosi sono i casi di Big Bang Disruptions che stanno creando considerevoli scossoni nello scenario competitivo di tutti i settori. Questo lavoro focalizza l'attenzione sul mondo dei media, e, in particolare, sul settore del videonoleggio, televisivo e cinematografico, settori in cui il ritmo del cambiamento, che segue l'evoluzione tecnologica e digitale, sono continui e rapidi ed innovare in modo strategico sembra essere la sola via per sopravvivere alla devastazione.

In questo scenario di grande competitività ed innovazione, una sola impresa, Netflix, è riuscita in cinque anni a stravolgere completamente il settore dell'intrattenimento domestico divenendone la leader tecnologica indiscussa.

Ed è proprio sull'origine e sull'evoluzione di questa innovativa piattaforma di streaming online che si focalizza il secondo capitolo di questo elaborato, vista la sua rapida ascesa tipicamente dirompente tanto da poterla considerare come l'esempio di spicco di vera e propria Big Bang Disruption.

La compagnia di Los Gatos è stata la prima, infatti, nel suo settore ad essere in grado di applicare internet, potente tecnologia esponenziale, al proprio business in modo innovativo giovando appieno delle sue potenzialità, scatenando una vera e propria Big Bang Disruption nel mondo dell'intrattenimento domestico, nel settore del videonoleggio, in primis, e nel settore televisivo e cinematografico in seconda battuta.

CAPITOLO I

L'INNOVAZIONE COME STRUMENTO DI CREAZIONE E DISTRUZIONE

1.1 INTRODUZIONE

L'obiettivo principale di questo primo capitolo è quello di fornire strumenti e fondamenti teorici per la comprensione del concetto di innovazione e, in particolare, di innovazione dirompente, o *disruptive innovation*, e di Big Bang Disruption, al fine di poter affrontare lo studio del caso Netflix che verrà approfondito nel secondo capitolo. Il capitolo è suddiviso in tre parti. Nella prima parte si illustrerà la nozione generale di innovazione, la tassonomia in cui si articola e verrà introdotto il concetto di innovazione tecnologica, strumentale per poter poi definire la discontinuità tecnologica, associata generalmente ad un'innovazione di tipo radicale, al fine di poterla riconoscere e gestire. Nella seconda parte verrà trattata una particolare tipologia di innovazione: l'innovazione dirompente, o *disruptive innovation*, e successivamente verrà descritto il processo e le modalità attraverso le quali essa si sviluppa e manifesta i suoi effetti. Nella terza, ed ultima, parte, verrà fornita una breve introduzione riguardante la digitalizzazione, essenziale per poter comprendere quanto illustrato successivamente: l'estremizzazione dell'innovazione dirompente denominata *Big Bang Disruption*. Nello specifico verranno riprese le teorie di Paul Nunes e Larry Downes (2014) circa le sue caratteristiche, aspetti economici e ciclo di vita. Il capitolo si concluderà con un elenco di dodici regole che sia disrupters che incumbents devono seguire per poter sopravvivere alla devastazione che le Big Bang Disruptions portano con loro.

1.2 DEFINIZIONE E TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

1.2.1 Cos'è l'innovazione

Protagonista degli studi economici di Joseph Schumpeter (1950), l'innovazione fu da lui definita come *processo di distruzione creatrice*. Essa veniva di fatto intesa come fonte di cambiamento radicale della struttura economica, ritenuta in grado di guidare e dominare la civiltà capitalistica, sino a divenirne l'elemento fondamentale e fondante. Egli fu il primo economista ad aver trattato questa tematica in modo ampio ed approfondito, fornendo un contributo importante alla letteratura, sulla base del quale si sono sviluppate le successive teorie.

Nella visione capitalistica di Joseph Schumpeter le imprese introducono progressivamente nuove tecnologie produttive, modelli organizzativi e prodotti: nulla rimane invariato. Solo quando

questo processo innovativo ha successo si verifica il mutamento dello scenario competitivo: si crea profitto per chi ne è l'artefice, con conseguente declino di altre imprese, scansate da nuovi metodi o processi produttivi e distributivi. È dunque evidente che distruzione e creazione possano essere considerate come due facce della stessa medaglia; da qui la definizione di innovazione come *distruzione creatrice*.

A Joseph Schumpeter si deve inoltre la distinzione fra innovazione e invenzione, spesso confusi come sinonimi. Egli ha specificato che l'invenzione è una novità non prodotta ed implementata nel mercato, al contrario delle innovazioni. Molte invenzioni infatti possono rimanere inutilizzate: solo quando vengono introdotte nel sistema economico e sociale ed applicate concretamente divengono innovazioni. Schumpeter chiarisce che, alla base di questo passaggio, vi è l'atto imprenditoriale; a tal proposito l'imprenditore deve essere in grado di supportare i rischi connessi alle difficoltà con cui l'innovazione si scontra per potersi affermare nel mercato o al pericolo di essere superata da innovazioni rivali.

L'OCSE (l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e la Commissione Europea nel **Manuale di Oslo** (2005), noto anche come *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, contenente le linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione, definiscono l'innovazione come:

“L'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne”.

Da questa definizione si evincono i due requisiti minimi, nonché caratteristiche principali, dell'innovazione: la **novità** (prodotto, processo o servizio devono essere nuovi o considerevolmente migliorati) e l'**implementazione** (il prodotto innovativo deve essere introdotto nel mercato ed il processo deve essere utilizzato). Ne consegue che non tutto ciò che è nuovo sia necessariamente un'innovazione; come chiarisce C. Freeman (1974) *l'innovazione ha luogo nel momento in cui il dispositivo è per la prima volta oggetto di transazione sul mercato*, ed inoltre è richiesto che tale novità comporti un considerevole miglioramento rispetto alla situazione precedente.

1.2.2 Tassonomie dell'innovazione

Dopo aver chiarito che cosa si intende per innovazione, il passaggio successivo è quello di distinguere le diverse tipologie in cui si articola. Dalla precedente definizione si deduce l'esistenza di una vasta gamma di innovazioni possibili le quali possono essere classificate in diverse categorie.

Nel 1934 Joseph Schumpeter nella *Teoria dello sviluppo economico* raggruppò le innovazioni sulla base dell'**oggetto** in quattro diverse tipologie:

1. **Innovazione di prodotto:** introduzione di un bene o servizio nuovo o significativamente migliorato da un punto di vista di performance, tecnologia utilizzata, componenti, materiali, o altre caratteristiche connesse al funzionamento. Si distinguono in innovazione per il mercato (il prodotto o servizio viene offerto per la prima volta); innovazione per il mercato servito (già presente nei mercati contigui, ma non in quello servito dall'impresa in questione); innovazione per l'impresa (già presente nel mercato servito ma mai adottate dall'impresa in precedenza).
2. **Innovazione di processo:** implementazione di metodi nuovi o significativamente migliorati. Si distinguono in processi tecnologici che riguardano il fattore capitale e processi organizzativi che invece riguardano il fattore lavoro.
3. **Innovazione di marketing:** introduzione di un nuovo metodo di marketing, mirata a realizzare cambiamenti significativi nel packaging, nel design, nel posizionamento, nelle promozioni o nella strategia di prezzo del prodotto.
4. **Innovazione organizzativa:** implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche di business di una azienda, nell'organizzazione o nella gestione di relazioni esterne.

È possibile identificare un'ulteriore classificazione dell'innovazione sulla base dell'**intensità del cambiamento** che esse apportano ed in base, dunque, alla loro continuità rispetto alle innovazioni precedenti (Fariselli P., 2014). Un'iniziale tassonomia dell'innovazione distingueva tra innovazione radicale, incrementale e nuovo sistema tecnologico; tuttavia a partire dagli anni ottanta si è passati ad un uso di tecnologia più flessibile e computerizzata in tutte le branche dell'economia. Tale cambiamento tecnologico merita di essere tenuto in considerazione; a tal proposito possiamo dunque definire quattro tipologie di innovazione:

- **Innovazioni radicali:** danno origine a nuovi paradigmi tecnologici, sono caratterizzate da discontinuità, sia per quanto riguarda i settori in cui si distribuiscono, sia per quanto riguarda la cadenza temporale con cui si verificano. Sono generate da attività di ricerca e sviluppo in laboratori pubblici o privati e dunque non possono essere considerate come il risultato cumulato di piccole modifiche a prodotti e processi. Il risultato di questo tipo di innovazione è una novità, la sostituzione di qualcosa di esistente o il suo sostanziale miglioramento. Esse determinano un cambiamento strutturale, sono infatti un punto di partenza per la creazione di nuovi mercati, la riduzione di costi di produzione, il miglioramento della qualità di prodotti e processi già esistenti. Per essere implementate necessitano l'uso congiunto di innovazioni di prodotto, di processo ed organizzative, in quanto sostituiscono tecnologie e prassi consolidate.
- **L'innovazione incrementale:** consiste nel miglioramento di un prodotto o processo tramite lo sviluppo di paradigmi preesistenti. È continua sia nel tempo che nei settori in cui si verifica. Può nascere da un'attività organizzata di ricerca e sviluppo, benché nella maggior parte dei casi ha origine da invenzioni suggerite da coloro che sono coinvolti direttamente nel processo produttivo (learning by doing) o dagli utilizzatori stessi (learning by using). Favorisce un incremento di produttività, competitività ed efficienza d'impiego di tutti i fattori produttivi. Tuttavia le imprese potranno giovare di questi vantaggi solo in seguito ad un effetto combinato e cumulato di più innovazioni incrementali.

Non è possibile definire quale delle due innovazioni (radicale o incrementale) sia in grado di generare un maggior valore rispetto all'altra, in quanto questo dipende fortemente dalla frequenza e dal settore economico in cui viene perseguita.

- **I mutamenti di sistema tecnologico:** sono "costellazioni" di innovazioni fra loro collegate e risultano da un insieme di innovazioni radicali e incrementali a cui si aggiungono innovazioni organizzative che comportano cambiamenti tecnologici di vasta portata. Possono impattare su una o più imprese o addirittura su interi settori dell'economia, talvolta generandone di nuovi.
- **Mutamenti di paradigma tecnico economico:** introdotti da C. Freeman e C. Perez (1988), definiti anche 'rivoluzioni tecnologiche' sono portatori di profonde trasformazioni che incidono sulla struttura, sulle condizioni della produzione e distribuzione di tutti i settori e dunque sull'andamento generale dell'economia. Hanno origine quando vengono percepiti i

limiti che l'esistente paradigma pone allo sviluppo di questi fattori; l'affermazione e la diffusione del nuovo paradigma richiede un tempo piuttosto lungo.

Nel 1988 queste quattro tipologie di innovazione sono state ordinate da Christopher Freeman e Carlota Perez in base all'**intensità del loro impatto** sul sistema economico (si veda **figura 1.1**).

Figura 1.1 *Tipologie di innovazione e impatto sul sistema economico*



(Fonte: nostre elaborazioni)

In ultima analisi è possibile distinguere l'innovazione in base alla sua **provenienza**, ovvero in base ai fattori che la determinano, a tal proposito possiamo identificare:

- **L'innovazione Market Pull:** la scala e l'intensità dell'innovazione è "trainata" dalla conoscenza, interpretazione e valutazione dei bisogni della domanda e del mercato, le imprese che sono in grado di anticipare e soddisfare queste tendenze raggiungono un vantaggio competitivo.
- **Innovazione Technology Push:** l'innovazione deriva dalla disponibilità di nuove tecnologie, risulta da un processo di ricerca e sviluppo volto a soddisfare bisogni latenti. Sono spesso innovazioni di rottura, che anticipano la domanda di mercato. In questo caso l'innovazione è spinta dall'offerta e le imprese divengono il principale motore del progresso.

1.2.3 Innovazione tecnologica e discontinuità

L'innovazione tecnologica, gran parte della quale scaturisce da un processo di ricerca e sviluppo, viene definita come:

"L'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli. Condizione necessaria per l'innovazione è che

essa venga accettata dagli utilizzatori, siano essi i clienti che acquistano il nuovo bene o servizio sul mercato, o i fruitori di un servizio pubblico.” (C. Freeman, 1994)

Questo tipo di innovazione consiste in modifiche a tecnologie di processo o di prodotto e *riflette i cambiamenti nella base tecnologica del settore o dell’economia osservata che risultano da processi diffusi d’adozione di nuove e migliori alternative e l’evoluzione della stessa base tecnologica grazie a progressi scientifici, all’organizzazione della ricerca o a fenomeni di apprendimento da esperienza.* (Fontana F., Caroli M., 2017, p. 477)

È proprio dalle innovazioni tecnologiche che hanno origine le discontinuità tecnologiche. Esse sono, nella maggior parte dei casi, generate da nuove imprese in grado di sfruttare queste nuove tecnologie ed il valore da esse creato, andando a ledere la posizione dominante dell’incumbent.

La letteratura distingue due diverse tipologie di discontinuità tecnologica: **radicale** e **incrementale**. A tal proposito si sono espressi M. L. Tushman e P. Anderson (1986) i quali hanno evidenziato che, in caso di discontinuità tecnologica, a seguito dell’introduzione di un’innovazione, l’impatto sulla conoscenza e competenza di un’impresa possa essere classificato in due tipologie: **competence enhancing** e **competence destroying**. Nel primo caso l’innovazione favorisce l’evoluzione di tecnologie e conoscenze preesistenti. Nel secondo caso, invece, l’innovazione rende inadeguate ed obsolete conoscenze pregresse, creando una nuova categoria di prodotti o processi e sostituendo quelli precedenti.

Un’innovazione può essere contemporaneamente sia competence enhancing che destroying, ciò dipende dalla posizione dell’impresa e dalla sua base di conoscenze. Nella maggior parte dei casi le innovazioni competence destroying sono introdotte da imprese *nuove entranti*, come le definirebbe Porter (1979), e determinano importanti mutamenti nella struttura di potere, sia a livello di impresa che a livello di settore. Questo tipo di innovazione può portare alla creazione di nuovi mercati. Le innovazioni competence enhancing, invece coincidono spesso con innovazioni incrementali introdotte da parte di imprese incumbent, già operanti ed affermate nel settore. Questo tipo di innovazione può fungere da barriera all’entrata ostacolando l’ingresso di nuove imprese e favorisce una minor variabilità dei profitti delle imprese operanti nel settore, variabilità che invece segue l’introduzione di un’innovazione competence enhancing.

1.3 INNOVAZIONE DIROMPENTE

1.3.1 Evoluzione delle teorie accademiche sull'innovazione dirompente

Negli ultimi venticinque anni, le teorie accademiche sull'innovazione dirompente hanno attraversato tre ere distinte.

Inizialmente era stato adottato un approccio **top-down**, sostenuto da Michael Porter (1985), professore alla Harvard Business School, secondo il quale i mercati sono creati dall'alto verso il basso. In questa era le imprese si preoccupano di innovare per i segmenti di clienti più profittevoli. Solo successivamente questi prodotti scendono a "cascata" nei mercati di massa sotto forma di versioni semplificate vendute ad un prezzo più basso, reso possibile dalla diminuzione dei costi di produzione dovuta al rafforzamento dell'efficienza produttiva e dallo sfruttamento delle economie di scala.

La seconda era ha inizio nel 1997, quando Clayton Christensen nel suo libro *The innovator's Dilemma* mette profondamente in crisi l'approccio precedentemente adottato, sostenendo che i disruptors seguono un percorso **bottom-up**: le innovazioni dirompenti catturano inizialmente i clienti meno redditizi arrivando solo in un secondo momento a competere con i grandi leader del mercato.

La terza era è caratterizzata da una versione aggiornata della visione bottom-up dell'innovazione dirompente, introdotta da Chan Kim e Renée Mauborgne (2005), autori del libro *Blue Ocean Strategy* (2005). Essi ritengono che *gli innovatori dirompenti sono coloro che fanno leva su bisogni nuovi e non soddisfatti in categorie esistenti, addirittura mature, approcciandole dai fianchi*. (Downes L., Nunes P., 2014, p.7)

Larry Downes e Paul Nunes, nel loro libro *Big Band Disruption* (2014), spiegano che oramai siamo entrati in una nuova era, la quarta, quella che essi definiscono **l'era della Big Bang Disruption**.

I nuovi disrupter attaccano i mercati esistenti non solo dall'alto, dal basso e ai fianchi, ma da tutte e tre le direzioni contemporaneamente. I loro prodotti possono essere di alta qualità, economici e personalizzati grazie alla crescita esponenziale e ai costi sempre più bassi delle nuove tecnologie. (Downes L., Nunes P., 2014, p.7)

La digitalizzazione, o digital transformation, oramai dilagante, sta creando un terreno fertile per la diffusione di queste Big Bang Disruptions, la cui rapidità e forza d'impatto stanno mettendo fortemente in crisi le teorie di Porter e dunque le modalità di raggiungimento di un vantaggio

competitivo: queste innovazioni, in grado di neutralizzare i piani strategici delle imprese incumbents in poco tempo, sono considerate non solo dirompenti ma devastanti.

1.3.2. Cos'è la disruptive innovation

Una volta chiarito che cosa si intende con innovazione competence enhancing e competence destroying è necessario, al fine di questo studio, introdurre il concetto di innovazione di sostegno, o *sustaining innovation*, e innovazione dirompente, o *disruptive innovation*.

Fu Clayton Christensen, autore del libro *The innovator's dilemma* (1997), a distinguere per primo queste due tipologie di innovazione. La **sustaining innovation** è intesa come il miglioramento, radicale o incrementale, di un prodotto, relativo a quelle caratteristiche della performance prese in considerazione dai clienti nel mercato principale al fine di "sostenere" la posizione dell'impresa incumbent nel mercato. Questo tipo di innovazione è in grado di incrementare le competenze dell'impresa; per questo motivo viene classificata come innovazione competence enhancing.

L'innovazione dirompente, cui termine è stato introdotto per la prima volta dai professori Clayton Christensen e Joseph Bower nel 1995 all'interno di un articolo intitolato *Disruptive technologies: catching the wave*, viene definita come *un tipo di innovazione che rende meno complessa e meno costosa l'offerta presente sul mercato, rendendola accessibile a più segmenti*. Queste innovazioni sono invece qualificate come competence destroying.

1.3.3 "The disruptive innovation model": come i nuovi entranti riescono a mettere in crisi le grandi imprese

La disruptive innovation è associata ad una situazione in cui un'industria è completamente stravolta dall'ingresso di un nuovo entrante, chiamato "disrupter", che è generalmente una piccola start-up dotata di poche risorse, capace di mettere fortemente in crisi l'incumbent, impresa dominante già presente e consolidata nel mercato, determinando un forte cambiamento nello scenario competitivo del settore.

Il modello teorico dell'insuccesso delle grandi imprese leader, sviluppato da Clayton Christensen nel suo libro *The innovator's dilemma* (1997), si basa su tre risultati riscontrati nel suo studio del fenomeno.

Il **primo** risultato è dato dalla distinzione tra tecnologia di sostegno e tecnologia dirompente sopra descritta. Il **secondo** risultato è che le tecnologie crescono più rapidamente della domanda di

mercato, questo fa sì che le imprese eccedano nel voler soddisfare le esigenze dei propri consumatori offrendo prodotti a prezzi più alti della loro effettiva disponibilità a pagare. Il **terzo**, ed ultimo, risultato è che le aziende affermate arrivano alla conclusione per cui non è una decisione economicamente razionale investire in tecnologie dirompenti, sia per il minor margine di profitto generato, sia per il mercato, insignificante o inesistente, a cui sono rivolte, e sia perché non è ciò che i principali clienti richiedono.

Il processo di declino delle imprese incumbents, nonché di affermazione delle imprese disrupters, si verifica a causa dell'eccessiva focalizzazione dell'impresa leader sui segmenti di consumatori più esigenti e redditizi, investendo principalmente in innovazioni di sostegno, al fine di migliorare costantemente la propria offerta, eccedendo, talvolta, rispetto ai bisogni del segmento in questione ed ignorando quelli di altri. Questo accade principalmente perché le grandi aziende consolidate nel mercato preferiscono fare investimenti sicuri su un prodotto già affermato piuttosto che farsi carico del rischio di investire in innovazioni che potrebbero essere fallimentari risultando in uno spreco di tempo e risorse. Inoltre le imprese incumbents sono meno inclini a questo tipo di innovazione data la forte inerzia, derivante dai successi passati, la scarsa dinamicità e bassa propensione al rischio.

Questa situazione appare agli occhi di molti imprenditori come un'ottima opportunità dalla quale poter trarre vantaggio. Nella maggior parte dei casi si tratta di start-up: imprese caratterizzate da un elevato grado di flessibilità aziendale, con costi ridotti per la sperimentazione ma esposte al contempo ad un elevato rischio di mortalità.

La flessibilità che le caratterizza permette loro di crescere rapidamente, assieme alla domanda, divenendo in breve tempo leader del mercato e scavalcando il dominio delle grandi imprese incumbents.

Inizialmente queste piccole imprese start-up entrano nel mercato introducendo prodotti semplici e poco costosi, concepiti per soddisfare i bisogni di quei segmenti di consumatori ignorati dalle grandi imprese. Gli incumbents, che invece inseguono i segmenti maggiormente esigenti e redditizi, data inoltre la loro scarsa dinamicità e flessibilità, tendono a sottovalutare e, dunque, ignorare l'avanzata di queste piccole imprese e a non rispondere prontamente.

In questo modo viene dato spazio ai nuovi entranti di acquisire in fretta una posizione vantaggiosa nel mercato; essi devono però essere in grado di evolversi e di soddisfare segmenti di

consumatori sempre più elevati, offrendo le prestazioni che i principali clienti degli incumbents richiedono, pur mantenendo i vantaggi che hanno determinato il loro successo iniziale.

Inizialmente le disruptive innovations sono considerate inferiori dai principali consumatori dell'incumbent e la maggior parte di loro non sarà disposta ad adottare la nuova offerta esclusivamente per il prezzo più economico. Solo quando la qualità di quest'ultima avrà raggiunto e superato gli standard richiesti dai consumatori più esigenti allora essa sarà in grado di soddisfare i loro bisogni. A questo punto essi si orientano verso la nuova offerta, accettando di buon grado il prezzo più basso, sostituendo quella dell'impresa leader. Quando ciò accade avviene la cosiddetta "disruption".

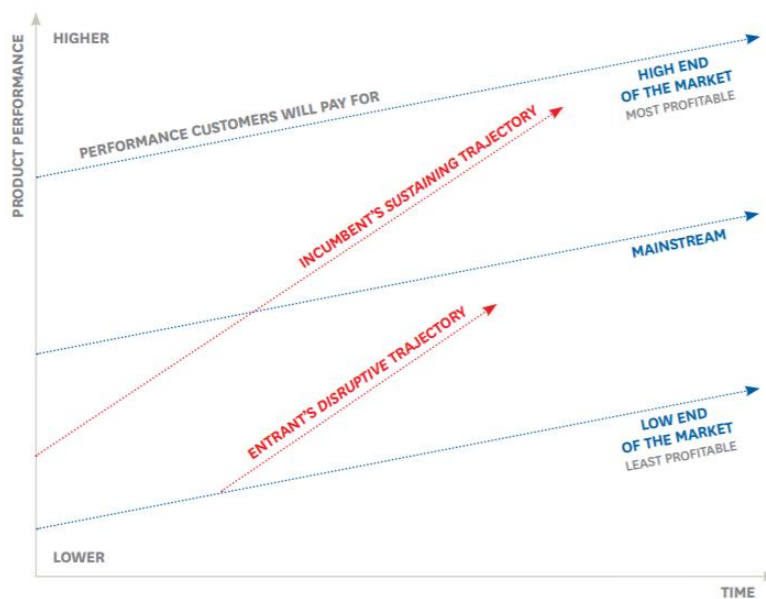
Questo processo può richiedere molto tempo lasciando la possibilità all'incumbent, tramite ad esempio strategie di prezzo, di difendere la propria posizione da leader. Tuttavia, per i motivi sopra spiegati e per la lunghezza del processo, l'incumbent tende a sottovalutare la minaccia con conseguente ed inevitabile erosione della propria quota di mercato e redditività.

Come si evince, il risultato di questo processo non è la distruzione completa dell'attuale offerta, bensì se ne favorisce in qualche modo la diffusione, poiché viene resa accessibile alla maggioranza della popolazione.

Il successo della disruptive innovation è dato principalmente dal fatto che essa si sviluppa nelle fasce di mercato più basse e meno profittevoli. Nel loro articolo *Disruptive technologies: catching the wave* (1995) i professori Clayton Christensen e Joseph Bower distinguono due diverse tipologie di segmenti di mercato: **low-end footholds**, fasce basse, poco profittevoli i cui bisogni sono ignorati dagli incumbents, e i **new market footholds**, segmenti di mercato composti da nuovi consumatori che consideravano l'offerta troppo complessa ed il prezzo eccessivo.

Tuttavia sia i low-end e che i new market footholds sono solo un punto di partenza per il disrupter che, come spiegato precedentemente, attraverso innovazioni di sostegno, o sustaining innovation, crescerà fino a conquistare il mercato mainstream dell'incumbent. La **figura 1.2** rappresenta il processo appena descritto.

Figura 1.2 *The disruptive innovation model*



(Fonte: Christensen C.M., Raynor M., McDonald R., 2015)

In conclusione è evidente che minaccia ed opportunità siano le facce di una stessa medaglia: la disruptive innovation; innovazione che porta con sé non trascurabili cambiamenti all'interno dello scenario competitivo e che se da un lato può portare alla completa distruzione di una leadership affermata dall'altro invece favorisce l'affermazione di una nuova.

1.4 L'ESTREMIZZAZIONE DELL'INNOVAZIONE DIROMPENTE: LA BIG BANG DISRUPTION

1.4.1 La digitalizzazione (digital transformation)

Semplicità, velocità e riduzione dei costi sono le parole chiave della digitalizzazione, un fenomeno sviluppatosi negli ultimi dieci anni che sta trasformando i business model delle imprese e dunque le modalità con cui quest'ultime erogano valore.

Con il termine **"digitalizzazione"** si intende la semplificazione dei processi, la dematerializzazione dei mercati, delle identità e delle aziende, con conseguente mutamento e miglioramento della struttura organizzativa, della cultura aziendale e di tutti i processi di business alla cui base vi sono le innovazioni tecnologiche.

Uno dei principali driver di questa trasformazione è proprio la rivoluzione nell'ambito delle tecnologie informatiche. Come venne predetto da Gordon Moore nel 1965 la potenza di elaborazione del semiconduttore, la componente principale dell'informatica, ha subito negli anni un continuo miglioramento sia in termini di performance (velocità) che in termini di prezzo, con conseguente miglioramento delle tecnologie correlate. Tutto ciò ha favorito la creazione di un

ambiente in cui è possibile sviluppare e lanciare innovazioni in poco tempo e a costi contenuti, generando effetti devastanti in tutti settori, anche quelli più lontani dal mondo dell'informatica.

"Today every business is a digital business." (Bertelè U., 2014, p. IX)

Anche nei casi in cui le alternative digitali non sostituiscono completamente l'offerta tradizionale, la tecnologia digitale può essere comunque integrata in ogni anello della supply chain (ricerca di base, nella produzione, nella logistica, nel marketing o nelle vendite), modificandone le modalità di svolgimento. Ne consegue un miglioramento nella progettazione dei prodotti che vengono fabbricati con maggiore precisione, una maggiore trasparenza nei prezzi, disponibilità e qualità a favore dei consumatori ed un più rapido feedback a favore dell'azienda.

"Non esiste comparto dell'economia in cui non sia presente qualche componente in formato digitale (o digitalizzabile) su cui costruire business model alternativi, con impatti spesso devastanti per le imprese incumbent." (Bertelè U., 2014, p. IX)

È proprio questa trasformazione l'anello di congiunzione dei recenti fenomeni sviluppatasi in settori completamente diversi e lontani fra loro; fenomeni noti con il termine di "Big Bang Disruptions".

1.4.2 Definizione e caratteristiche della Big Bang Disruption

La digitalizzazione, o digital transformation, ha segnato l'inizio di una nuova era, la quarta, denominata "l'era delle Big Bang Disruption".

Con "**Big Bang Disruption**" si fa riferimento a quell'innovazione in grado di destabilizzare in poco tempo settori maturi lasciando gli incumbents completamente distrutti.

La piattaforma su cui si basano gli innovatori per la creazione di Big Bang Disruptions sono le cosiddette "tecnologie esponenziali", ovvero tecnologie che negli ultimi tempi stanno affrontando un incremento, appunto, esponenziale e che sono considerate il motore principale della crescita economica globale. Fra queste, le tecnologie che stanno vivendo il più rapido sviluppo sono proprio le tecnologie digitali, principali forze trainanti della trasformazione digitale e fonti di centinaia di innovazioni devastanti.

Sono fondamentalmente tre le **caratteristiche distintive** di un Big Bang Disruptor:

1. **Strategia indisciplinata:** la strategia "indisciplinata" dei Big Bang Disruptors ha messo fortemente in crisi la concezione tradizionale di pianificazione strategica delineata da Porter

(1985) secondo il quale un'impresa, per evitare il fallimento, debba necessariamente seguire una delle tre "discipline del valore": costi contenuti ("eccellenza operativa"), prodotto premium ("leadership di prodotto") o le offerte personalizzate ("confidenza con il cliente"). Gli indisciplinati disruptors sono invece capaci di offrire una performance migliore, più economica e con una maggior personalizzazione sin da subito. Tutto questo è reso possibile dai progressi sul fronte delle tecnologie esponenziali che stanno portando allo sviluppo di una nuova realtà economica in cui il costo di ogni elemento che incide sul prezzo, ovvero le componenti, la produzione, la proprietà intellettuale ed i costi di sviluppo risultano contemporaneamente ridotti. Il risultato è la crescita esponenziale dei business di questi Big Bang Disruptors che non hanno bisogno di cercare un compromesso fra prezzo e qualità e che possono attrarre segmenti di clienti con valori diversi.

2. **Crescita illimitata:** con l'avvento dei Big Bang Disruptors viene meno la segmentazione della clientela in innovatori, early adopter, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria e ritardatari sviluppata da Everett Rogers (1983). Ad oggi i consumatori possono essere raggruppati in solo due segmenti: gli utenti pilota, che spesso partecipano allo sviluppo di un prodotto, e tutti gli altri. Quando dalla combinazione di tecnologie e modello di business scaturisce un esperimento vincente per il mercato, i consumatori mainstream si spostano in massa verso di esso con conseguente crescita illimitata del disrupter.
3. **Sviluppo incontrastato:** la Big Bang Disruption non è altro che un esperimento a basso costo su piattaforme tecnologiche e infrastrutture esistenti che ha successo. Gli imprenditori date le basse aspettative del mercato ed i costi contenuti possono permettersi di proporre le loro idee e stare a vedere cosa succede. I test vengono eseguiti direttamente con utenti reali sul mercato che decolla rapidamente non appena la giusta tecnologia ed il giusto modello di business coincidono. La Big Bang Disruption è frutto di un assemblaggio di componenti e software off-the-shelf, utilizzabili a costo limitato o nullo, dunque non viene progettata partendo da zero.

"In futuro gli innovatori più affermati saranno quelli che semplicemente imboccheranno la combinazione giusta di tecnologie altrui" (Downes L. and Nunes P., 2014, p. 42)

Nella **figura 1.3** sono riassunte le differenze tra il pensiero convenzionale ed il pensiero Big Bang.

Figura 1.3 *Confronto tra il pensiero convenzionale ed il pensiero Big Bang*

PENSIERO CONVENZIONALE		PENSIERO BIG BANG
Concentrarsi solo su una “disciplina” strategica o “strategia generica”: costi contenuti, prodotto premium o confidenza con il cliente.	Strategia	Competere in tutte le dimensioni strategiche contemporaneamente. Entrare nel mercato essendo migliore, più economico e personalizzato; innovare costantemente.
Mirare prima a un piccolo gruppo di early adopter, e rivolgersi quindi al mercato mainstream.	Marketing	Fare immediatamente promozione rivolta a tutti i segmenti di clientela, ed essere pronti a incrementare le proprie risorse – e a uscire – in fretta.
Cercare l’innovazione in tecnologie a basso costo e con poche caratteristiche che soddisfano i bisogni di segmenti di clientela scarsamente serviti.	Innovazione	Lanciare esperimenti a basso costi direttamente sul mercato. Abbinare componenti riutilizzabili piuttosto che progettare partendo da zero.

(Fonte: Downes L., Nunes P., 2014, p. 34)

1.4.3 Gli aspetti economici della Big Bang Disruption: costi di creazione, informazione e sperimentazione

Gli autori Downes L. e Nunes P. (2014) definiscono l’ecosistema della Big Bang Disruption come *un sistema interconnesso sviluppatosi recentemente che ha preso il posto della tradizionale supply chain a senso unico, ed è un forte sintomo di un cambiamento trasformativo importante nelle economie di mercato originato proprio dalla continua introduzione e applicazione di nuove e più potenti tecnologie esponenziali.*

Questo paragrafo è volto ad evidenziare gli aspetti economici di questa trasformazione riscontrabili prevalentemente in un calo dei costi di **creazione, informazione e sperimentazione**, i quali risultano essere in grado di modificare la natura stessa dell'organizzazione industriale, della strategia e della concorrenza.

Gli aspetti economici delle Big Bang Disruptions sono strettamente connessi con le tre caratteristiche descritte nel paragrafo precedente.

Costi di creazione

Determinante della "strategia indisciplinata" dei disruptors è proprio il calo dei costi di creazione, grazie al quale essi possono competere simultaneamente in tutte e tre le dimensioni strategiche. Ciò è generato da un calo dei costi dell'informatica e di altri componenti digitali, per cui l'integrazione di quest'ultime, per la creazione di nuove tecnologie, diviene più economica. Questo, indirettamente, determinerà anche un calo dei costi legati all'innovazione e creazione di nuovi prodotti e servizi che si basa proprio sull'utilizzo di queste tecnologiche.

Lo sviluppo tecnologico consente la riduzione dei costi associati al ciclo di produzione e distribuzione, i costi di manodopera, grazie all'outsourcing globale, reso possibile proprio dai computer, i costi delle materie prime ed i costi di marketing, vendita ed assistenza, resi più efficienti dalla vendita online. Anche i costi di finanziamento stanno diminuendo grazie allo sviluppo del mercato globale dei capitali.

Le tecnologie esponenziali stanno consentendo una riduzione dei costi di ricerca e sviluppo, ovvero i costi associati alle ricerche di base, alla realizzazione di prototipi e se necessario, all'ottenimenti di autorizzazioni da parte delle autorità prima dell'introduzione nel mercato. Il risultato è che nell'era della Big Bang Disruption e delle tecnologie esponenziali l'innovazione è divenuta più economica.

Sono tre i principali costi di creazione dell'innovazione che devono essere sostenuti dalla maggioranza delle imprese e che stanno subendo una trasformazione; questi costi sono legati alla **generazione di idee**, alla **ricerca e sviluppo** e al **finanziamento e retribuzione**.

Il processo di **generazione di idee** non fa più affidamento unicamente su costose fonti interne, in quanto oramai si sta aprendo la strada all'innovazione open source e al crowdsourcing, favoriti dalla crescita di molteplici servizi informativi. Quest'ultimi consentono la pubblicazione

aperta e richiedono la cessione gratuita della licenza di sfruttamento di nuove idee e della proprietà intellettuale condivisa all'interno della community non necessariamente composta da studiosi.

Sono numerosi i meccanismi informali che si stanno sviluppando e fra questi vi è lo scambio di idee fra utenti all'interno di forum ospitati sui server dei produttori. Ciò favorisce un calo del costo dell'interazione e la facilità e rapidità con cui questa avviene, senza alcun limite geografico, e fa sì che la ricerca e la progettazione possano essere sempre più frequentemente condotte da chiunque si riveli adatto e motivato a farlo.

La **ricerca e sviluppo** oramai è sempre più frequentemente condotta da team di ricerca virtuali e temporanei, creati in modo rapido sulla base di un determinato problema. Questi gruppi devono essere in grado di sviluppare un progetto funzionante per poi disgregarsi lasciando lo sviluppo ed il marketing a strutture più adeguate.

Grazie alle tecnologie esponenziali anche il **finanziamento** dell'innovazione è divenuto più economico. Ormai anche piccole imprese e singoli individui sono messi nella condizione di poter sviluppare Big Bang Disruptions. Gli imprenditori stanno scoprendo nuove modalità per trovare investitori non dovendo più necessariamente ricorrere al costoso mercato dei capitali. Negli ultimi anni la tecnologia ha reso possibile nuove forme di sponsorizzazione ed investimento. È il caso di piattaforme digitali di finanziamento in cui gli imprenditori raccolgono fondi tramite i versamenti degli utenti che vengono remunerati con premi dal valore proporzionale al versamento effettuato.

Costi di informazione

“Con la Big Bang Disruption, nel bene e nel male la crescita è illimitata. O il nuovo prodotto è un grande successo e conquista il grosso dei suoi profitti rapidamente, o non lo farà mai”

(Downes L., Nunes P., 2014, p. 68)

Il calo dei costi di informazione è un ulteriore aspetto economico delle Big Bang Disruptions, nonché driver della caratteristica definita come “crescita illimitata”, con cui si intende la rapida adozione di queste innovazioni trasversalmente ai segmenti di clientela.

Il calo dei costi di informazione, alla cui origine vi sono le tecnologie esponenziali, conferisce un vantaggio sia ai produttori che ai consumatori. I consumatori possono accedere ad informazioni di mercato quasi perfette grazie allo sviluppo dei big data, definiti come *grandi database di informazioni standardizzate relative al marketing, alle vendite e ad altre transazioni* (Downes L., Nunes P., 2014, p. 60), ed al rafforzamento delle fonti informative, soprattutto online, su prodotti e

servizi. I consumatori sono dunque in grado di fare acquisti con maggiore consapevolezza circa la varietà dell'offerta disponibile, il relativo prezzo e la qualità.

Tutto questo contribuisce ad abbattere le barriere informative permettendo ai consumatori di tirare il mercato (*pull*) invece che prendere parte ad un contesto in cui i prodotti ed i servizi sono spinti (*push*) verso di loro.

Inoltre le informazioni di mercato quasi perfette hanno contribuito a ridurre drasticamente i costi di transazione delle aziende ed i costi di ricerca dei consumatori, ovvero *i costi che i consumatori devono sostenere per trovare i prodotti giusti offerti dai rivenditori giusti nel momento giusto, nel posto giusto, al prezzo giusto* (Downes L., Nunes P., 2014, p. 62), favorendo la nascita di Big Bang Disruptions in tutti i settori.

Il risultato di questo processo è una riduzione del costo e del rischio connesso alle transazioni, il cui numero e tipologia è aumentato e continuerà ad aumentare nel corso del tempo ad un ritmo sostenuto favorendo una rapida espansione dell'attività economica.

In ultima analisi è importante notare che è proprio la maggiore disponibilità di informazioni di mercato quasi perfette che sta ridisegnando la classica curva a campana dell'adozione delle tecnologie. Quando i consumatori non potevano fare affidamento su questo tipo di informazioni gli early adopters avevano un ruolo cruciale per i produttori. Quest'ultimi, nei primi momenti di lancio di un nuovo prodotto o servizio, si focalizzavano proprio su quei segmenti di clientela che attribuivano un maggior valore al fatto di poter possedere per primi il prodotto, piuttosto che al rischio di ritrovarsi con prodotti pieni di difetti ed incompleti. Questo autorizzava i produttori ad applicare loro un prezzo più alto. Il prezzo sarebbe poi diminuito una volta migliorate le prestazioni del prodotto con conseguente ingresso nel mercato di massa.

Tuttavia nell'era delle Big Bang Disruptions tutto ciò non è possibile.

I prodotti e servizi resi possibili dalle tecnologie esponenziali hanno un ciclo di vita breve e non c'è tempo e bisogno di puntare agli early adopters. Adozione ed obsolescenza si alternano rapidamente, non lasciando opportunità ai produttori di poter applicare un prezzo più alto alle prime versioni lanciate. In questa nuova era i consumatori non sono più disposti ad acquistare prodotti costosi e non completi, essi si limitano ad aspettare finché la giusta combinazione fra prodotto e modello di business non apparirà nel mercato e quando ciò accadrà essi lo verranno a sapere immediatamente.

Costi di sperimentazione

Il calo dei costi di sperimentazione è l'aspetto economico che determina la terza caratteristica dei Big Bang Disruptors, ovvero lo "sviluppo incontrastato".

Le tecnologie esponenziali hanno dato origine a quella che viene definita "innovazione combinatoria". All'interno di un numero crescente di settori gli sviluppatori di prodotti hanno constatato che questo tipo di innovazione sia più rapidamente realizzabile ed economica rispetto a quella ottenuta utilizzando nuove componenti fabbricate su misura in base a determinate specifiche. L'innovazione combinatoria viene così definita proprio perché ha origine dalla combinazione di componenti *off-the-shelf*, il cui prezzo diminuisce, grazie alle economie di scala, a mano a mano che cresce il numero di innovatori che realizzano nuovi prodotti combinandoli insieme.

Questa è per i nuovi entranti e per i singoli inventori una strada più economica e meno rischiosa, in quanto viene meno la necessità di dover sviluppare componenti nuove, il cui processo è ostacolato da lunghi tempi per la progettazione e fabbricazione nonché il collaudo interno, essendo il mercato stesso a collaudare queste componenti. Questo permette agli innovatori di poter sperimentare senza dover sostenere eccessive perdite nel caso di iniziative fallimentari.

Dall'innovazione combinatoria, quando la giusta tecnologia si combina con il giusto business model, ha origine la Big Bang Disruption, il cui sviluppo è inevitabilmente incontrastato.

Questo sviluppo incontrastato è guidato dalla globalizzazione e dai progressi nell'ambito della tecnologia ma anche dalle economie di scala che fanno scendere i prezzi di questi elementi off-the-shelf, dallo sviluppo delle interconnessioni standardizzate e dall'efficienza delle reti globali di distribuzione.

Un altro importante driver economico della Big Bang Disruptions sono le esternalità di rete (network effects): fenomeno per cui molti beni intangibili acquisiscono valore quanto più spesso vengono usati, dunque *il valore dei beni di rete aumenta in base al numero di nodi connessi che contengono*. (Downes L., Nunes P., 2014, p. 72)

Le innovazioni combinatorie non coinvolgono tutti i settori. In molti di questi infatti gli incumbents sono ancora fermi all'innovazione basata sulla progettazione, a causa, soprattutto, di vincoli normativi piuttosto che tecnologici. Tali vincoli riguardano principalmente la progettazione, il collaudo e l'implementazione delle innovazioni, la cui introduzione nel mercato necessita

l'autorizzazione da parte delle autorità governative. Tutto questo si traduce dal un lato in una forte limitazione per lo sviluppo delle Big Bang Disruptions e dall'altro nell'innalzamento di una barriera a protezione di questi settori rendendo difficile per i nuovi entranti avere effetti devastanti sugli incumbents.

In questo scenario vanno tenuti in considerazione i consumatori, i quali, in molti settori, stanno esercitando una forte pressione proprio a favore della Big Bang Distuprions, forti della convinzione che la tecnologia permetta di svolgere in modo migliore determinate attività, a prescindere dal fatto che essi comprendano o meno le conseguenze dell'innovazione combinatoria sul fronte economico. Ciò ha stimolato molti imprenditori a lanciare esperimenti ai margini di settori regolamentati generando, nei migliori casi, vere e proprie Big Bang Disruptions.

1.4.4 I quattro stradi della Big Bang Disruption: "La pinna a squalo"

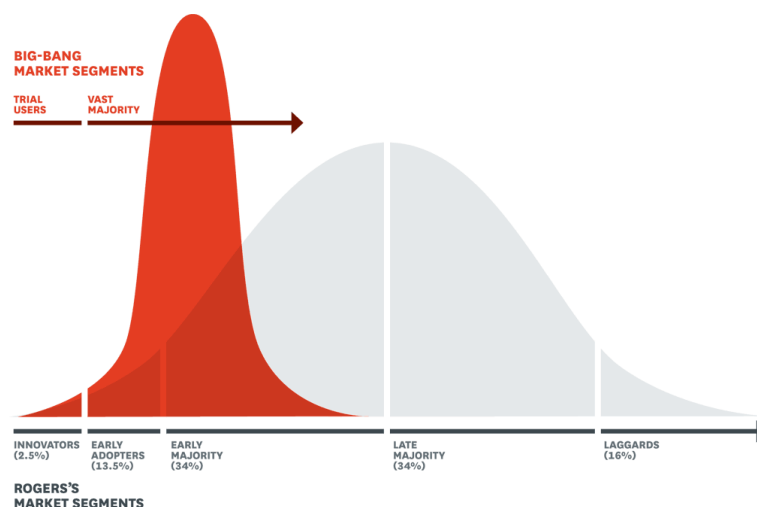
Fu Everett Rogers (1983) a sviluppare per primo il noto modello "a campana" rappresentante il processo di adozione delle innovazioni da parte del mercato. Questo modello venne successivamente ampliato da Goeffrey Moore nel 1991 nella sua opera *Crossing the Charms*. Egli scrisse che l'introduzione di un nuovo prodotto di successo nel mercato seguiva le medesime cinque fasi identificate da Rogers (innovatori, early adopter, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria e ritardatari) evidenziando però l'ampia distanza fra gli early adopters e gli utilizzatori tradizionali ed il divario tra i due gruppi e le loro abitudini d'acquisto.

Il fenomeno delle Big Bang Disruptions ha determinato il superamento dei tradizionali modelli di adozione delle innovazioni proposti da Rogers e Moore, soprattutto a causa delle informazioni di mercato quasi perfette. Ad oggi i produttori non possono più fare affidamento su un segmento di early adopters, in quanto i consumatori possono essere categorizzati in due soli gruppi: coloro che provano il prodotto e tutti gli altri.

Il ciclo di vita delle Big Bang Disruptions non può dunque essere rappresentato tramite la tradizionale "curva a campana", bensì il nuovo profilo irregolare gli conferisce la denominazione di "pinna a squalo": la curva di adozione è divenuta qualcosa simile ad una linea retta che si impenna per poi cadere una volta raggiunta la saturazione o introdotta una nuova innovazione devastante. Questo modello assomiglia ad un dirupo, pericoloso per gli incumbents quando sale e per i disruptors quando scende.

Nella **Figura 1.4** sono rappresentati i due modelli.

Figura 1.4 Il modello a campana e la pinna a squalo a confronto



(Fonte: Downes L., Nunes P., 2014, p. 38)

Osservando il modello “pinna a squalo” si evince che, rispetto al modello tradizionale di Rogers, il ciclo di vita del cambiamento dei settori industriali si è notevolmente accelerato e, dunque ridotto. Esso è inoltre composto da quattro stadi, le cui denominazioni, ideate da Downes e Nunes (2014), sono ispirate alla teoria astronomica del Big Bang.

1. **Singularità:** è la condizione in cui si trova un settore maturo minacciato dai continui esperimenti lanciati sul mercato da nuovi entranti, potenziali disruptors. Molti di questi esperimenti sono fallimentari, ma questo non deve tranquillizzare gli incumbents, in quanto uno di questi potrebbe generare una Big Bang Disruption, con conseguenti effetti devastanti. In questa prima fase le imprese consolidate nel mercato devono considerare questi esperimenti come importanti segnali di un imminente cambiamento nel settore.
2. **Il Big Bang:** questa fase ha inizio quando si ottiene la giusta combinazione di tecnologia e modello di business. Il successo è imminente: si crea un nuovo mercato caratterizzato da una rapida adozione del prodotto trasversalmente ai vari segmenti di clientela, la stessa clientela che contemporaneamente abbandona prodotti e servizi fino a quel momento offerti dalle imprese incumbents, poiché considerati più costosi o peggiori.
3. **La grande implosione:** la repentina adozione da parte dei potenziali acquirenti genererà una saturazione del mercato altrettanto rapida. Il mercato in cui opera il disruptor diviene maturo con conseguente rallentamento dell'innovazione e della crescita fino ad allora sperimentata. Il settore in questa circostanza sta *sperimentando una specie di morte in cui il valore fino a quel momento creato svanisce*. (Downes L., Nunes P., 2014, p. 88)

4. **Entropia:** in questo stadio le imprese devono strategicamente utilizzare gli asset residuali, per lo più intangibili, combinandoli tra di loro in modo da dare inizio ad un nuovo stadio di singolarità. In questa fase i mercati ormai maturi e saturi riducono le loro dimensioni e continuano ad esistere grazie ai “legacy client”, ovvero un gruppo di consumatori che rimane legato ai prodotti del passato e permette agli ex disruptors di realizzare minimi profitti. Gli asset di cui le imprese si sono disfatte possono trovare impiego in altri settori o essere utilizzati da altre imprese, potenziali disruptors, per dare origine ad una nuova singolarità.

1.4.5 La competitività nell’era digitale: le dodici regole per sopravvivere alla Big Bang Disruption

Come spiegato precedentemente, con l’avvento delle tecnologie digitali si è ridotto notevolmente il ciclo di vita di prodotti e servizi, molti dei quali sono caratterizzati da un rapido e repentino successo seguito da un altrettanto rapido declino. Per sopravvivere in questo contesto le aziende devono essere in grado di innovare il proprio modello di business adattandosi ai cambiamenti, questo richiede alcune condizioni che, soprattutto nell’era digitale che stiamo vivendo, sono alla base del conseguimento di un vantaggio competitivo:

- **Agilità e flessibilità:** le aziende devono dotarsi di modelli organizzativi ed operativi che siano flessibili e poco dispendiosi capaci di fornire prodotti e servizi in tempi ridotti. È richiesto un forte orientamento all’innovazione che diviene un importante elemento della cultura aziendale.
- **Adattabilità:** le aziende devono essere in grado di adattarsi ai cambiamenti di mercato, stringendo, se necessario, collaborazioni con altre aziende.
- **Focalizzazione e allineamento strategico:** è richiesto un allineamento e una coerenza interna ed esterna di cultura, modello organizzativo e competenze. Queste devono essere orientate al cambiamento e alle nuove sfide poste dal mercato.¹

Al fine di raggiungere questi nuovi assetti, incrementare la competitività e raggiungere un vantaggio competitivo che sia sostenibile nel tempo è richiesto che l’azienda diminuisca strategicamente i costi (in particolare i costi fissi), riducendo sprechi e colli di bottiglia. È necessario che i risparmi ottenuti vengano investiti in nuovi progetti di crescita e sviluppo, prendendo in considerazione eventuali fusioni, acquisizione e Joint Ventures. Inoltre è essenziale che le imprese mettano l’innovazione al centro del proprio modello di business.

¹ Si veda <http://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=2706>.

È importante precisare che la flessibilità non implica assenza di strategia, infatti, come spiega Umberto Bertelè nel suo libro *Strategia* (2016): *soprattutto in un momento caotico come quello che stiamo vivendo, una strategia risulta più che mai indispensabile. La strategia è un filo rosso che lega le decisioni aziendali in modo da rendere possibile sia l'unitarietà della direzione che il conseguimento del successo.*²

Con l'avvento dell'era digitale viene messo in crisi anche il modello del vantaggio competitivo, sviluppato negli anni ottanta da Michael Porter, in base al quale un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo tramite tre diverse strategie competitive: focalizzazione, differenziazione e leadership di costo. Le motivazioni sono molteplici. Innanzi tutto i confini fra i vari settori economici diventano sempre più labili ed incerti, questo rende il modello fortemente inadatto per il mondo attuale in cui i social media hanno il sopravvento. Dunque l'idea di Porter sembra non trovare spazio nello scenario competitivo attuale, anzi viene definita come una *gabbia per lo sviluppo del pensiero creativo strategico e trappola cognitiva anziché un catalizzatore dell'innovazione*. (Nacamulli R.C.D, 2017).

Dunque per l'impresa che vuole mantenere competitività nel contesto odierno è richiesto che metta al centro della propria strategia l'innovazione e la creatività. Questi due aspetti sono inoltre il fondamento principale della strategia *Blue ocean* sviluppata da W. Kim e E. Mauborgne (2004) i quali evidenziano come per un'impresa sia preferibile creare un nuovo mercato in cui operare indisturbato, piuttosto che competere con altri in un settore economico.

Il modello del vantaggio competitivo di Porter viene messo in discussione anche da Gary Hamel (2007) uno dei più influenti ed importanti pensatori economici. Quest'ultimo assieme ad Umberto Bertelè (2016) ritengono che un'impresa debba focalizzarsi principalmente sullo sviluppo del proprio business model, in quanto leva fondamentale per la generazione di processi creativi ed innovativi.

Dunque è possibile concludere che la digital disruption non distrugge la strategia, bensì, dato il caotico scenario competitivo attuale, il bisogno di una strategia è sentito più che in passato. Ciò che

² Citazione presa da Nacamulli R.C.D (2017), "La strategia nell'era della rivoluzione digitale", *Harvard Business Review Italia*, 1 marzo (si veda <https://www.hbritalia.it/marzo-2017/2017/03/01/news/la-strategia-nellera-della-rivoluzione-digitale-3257/>)

è maggiormente cambiato è il modo in cui le imprese rispondono a questo bisogno, motivo per cui si parla sempre di più di **innovazione strategica** anziché di vantaggio competitivo.

Nel contesto attuale con “innovazione strategica” si fa riferimento a quell’innovazione che permette alle aziende di prosperare in ogni fase della pinna di squalo. Nell’era delle Big Bang Disruptions, date le loro caratteristiche, aspetti economici e ciclo di vita sopra descritti, è richiesto che l’impresa adotti un approccio completamente diverso alla concorrenza e alla pianificazione strategica rispetto a quello tradizionale.

Questo approccio viene descritto nelle dodici regole della Big Bang Disruption, elencate da Larry Downes e Paul Nunes (2014), sulla base del loro studio su incumbents e su start-up in diversi segmenti di mercato.

- **REGOLA 1: consultare i propri “truth-teller”**

Le imprese devono essere in grado di individuare e sfruttare i cosiddetti “truth-teller”, visionari in grado di prevedere l’evoluzione delle tecnologie, degli strumenti e delle strategie nel futuro che potrebbero avere un forte impatto in un dato settore, originando una Big Band Disruption. Tuttavia per un’impresa è particolarmente complicato individuare i truth-teller, che sono spesso individui esterni all’impresa, come clienti, fornitori o analisti di settore, e riuscire a capirne e a riconoscerne il valore. In assenza di un individuo in carne ed ossa le imprese possono realizzare previsioni sfruttando dati di qualità forniti dal mercato stesso, tuttavia questa necessità adeguati strumenti per la relativa analisi.

- **REGOLA 2: cogliere il momento giusto per entrare nel mercato**

Non tutti le innovazioni potenzialmente devastanti si rivelano essere effettivamente dei Big Bang Disruptor. Dunque se un’impresa vuole agire da disruptor deve essere in grado di scegliere il momento più adeguato per entrare nel mercato. A tal proposito l’impresa deve dunque tenere in considerazione quando predetto dai truth-teller e sviluppare un’acuta sensibilità.

- **REGOLA 3: lanciare esperimenti di mercato apparentemente casuali**

Una volta identificati i truth-teller e colto il giusto momento di ingresso nel mercato, l’impresa dovrà iniziare a proporre una serie di esperimenti, creando diverse combinazioni di componenti off-the-shelf. Questi esperimenti devono essere in grado di coinvolgere una vasta gamma di utenti, potenziali clienti nel caso in cui l’esperimento decolli originando una Big Bang Disruption. L’impresa non deve avere paura di sperimentare, in quanto potrà

sfruttare i bassi costi dell'innovazione combinatoria rispetto a quelli legati alla progettazione.

- **REGOLA 4: sopravvivere al successo catastrofico**

Quando da una serie di esperimenti si verifica la giusta combinazione di tecnologia e modello di business, i disruptors devono saper fronteggiare un'adozione repentina da parte del mercato come conseguenza delle informazioni di mercato quasi perfette. Quando ciò si verifica l'impresa deve essere pronta ad incrementare le proprie risorse e a riprogettare l'architettura tecnologica ed il business.

- **REGOLA 5: conquistare i mercati in cui il vincitore si prende tutto**

Il successo di un Big Bang Disruptor si traduce spesso in un mercato in cui chi riesce a dominare si "prende tutto", lasciando una piccola percentuale di quota di mercato ai late entrants, spesso costretti a vendere a prezzi molto più bassi prodotti simili. Questo implica che il disruptor debba essere pronto a sacrificare tutto, compresi i profitti di breve termine, per garantirsi la vittoria in questi mercati. Ciò si verifica grazie all'improvvisa convergenza di informazioni facilmente reperibili che portano i consumatori a prendere iniziative unitarie.

- **REGOLA 6: creare l'effetto rallentatore**

Gli incumbents al fine di rallentare il progresso della Big Bang Disruption nello stravolgere settori esistenti possono sfruttare la regolamentazione chiedendo un rafforzamento delle barriere normative, avvalendosi, ad esempio, di cause legali per presunte violazioni di brevetti o diritti di autore. Tuttavia questa strategia non è sufficiente per evitare la disruption che è volta principalmente a far guadagnare ai rivali tempo prezioso per poter realizzare propri esperimenti, stringere partnership ed effettuare, se necessario, eventuali acquisizioni. I disrupters reagiscono in anticipo alle azioni degli incumbents strutturando con attenzione le loro innovazioni in modo tale da collocarsi ai margini dei settori regolamentati, evitando la normativa; questa tecnica è chiamata *barely legal by design* (progettato a malapena per essere legale). A ciò si aggiunge la pressione degli early users, i quali fanno pressione nei confronti delle autorità normative in modi che risultano molto più efficaci di qualsiasi tentativo degli incumbents di volersi proteggere.

- **REGOLA 7: prevedere anticipatamente la saturazione**

Le imprese disrupters devono saper prevedere la saturazione di mercato o la possibile introduzione di un'alternativa migliore e più economica da parte di una nuova impresa. Come mostra il modello "pinna a squalo" l'adozione, come anche la saturazione ed il declino

del nuovo prodotto, sono repentini e l'impresa deve essere cauta negli acquisti di materie prime ed altre risorse per non ritrovarsi con un eccesso di capacità e di scorte di magazzino di prodotti che la domanda non è in grado di assorbire. Questo implica che le imprese devono possedere dati dettagliati e appositi strumenti analitici per poter prevedere l'andamento della curva di domanda e l'eventuale crollo delle vendite.

- **REGOLA 8: disfarsi degli asset prima che diventino passività**

Nella fase di declino i disruptors devono essere in grado di disfarsi dei propri asset, tra cui quelli che poco tempo prima erano fonte di vantaggio competitivo, come stabilimenti, attrezzature ed altre proprietà non più strategiche, prima che essi perdano completamente valore parallelamente al declino del mercato. Prima l'impresa riuscirà a disfarsi di questi asset e più alto sarà il loro valore e dunque minore la perdita. Questi asset possono essere venduti a competitors, che non si rendono conto del declino imminente, o ad acquirenti in altri settori, che potrebbero ricombinare questi asset per dar vita ad una nuova Big Bang Disruption. L'impresa deve però mantenere al suo interno quegli asset che ritiene essenziali per un successivo ciclo di innovazione.

- **REGOLA 9: smettere mentre si è in vantaggio**

Quando l'inevitabile declino ha inizio, le imprese devono riuscire a proteggere i profitti realizzati fino a quel momento per evitare che essi vengano completamente erosi dalle successive perdite. Questo si verifica a causa delle diseconomie di scala: a mano a mano che i consumatori passano ai prodotti del disruptor successivo i costi sostenuti dalle imprese, ex disruptor, per continuare a produrre, diventano sempre più elevati al diminuire del numero di utenti. Per evitare di cadere in questa spirale discendente dalla quale è molto difficile riuscire a tirarsene fuori e proteggere i profitti realizzati, l'impresa ha a disposizione un'unica alternativa: uscire dal mercato ed eliminare il business prima che sia troppo tardi.

- **REGOLA 10: sfuggire al proprio buco nero**

Spesso accade che dopo un rapido ed improvviso declino del mercato un incumbent riesca a resistere grazie alla presenza di *clienti legacy*, clienti che rimangono affezionati alla vecchia tecnologia anche se peggiore in termini di performance e più costosa. I clienti legacy sono una terza categoria di consumatori che si aggiunge alle due sopra descritte (gli utenti prova e tutti gli altri). Questi, nonostante rappresentino sicuramente una cerchia ristretta, potrebbero permettere all'incumbent di realizzare profitti nonostante la devastazione del settore. Questi utenti potrebbero sembrare un'ancora di salvezza per l'impresa la quale però

dovrà tenere gli occhi aperti: essi potrebbero generare profitti brevi ed evanescenti, attirando l'incumbent verso un "buco nero" senza vie d'uscita, con costi in aumento e ricavi in diminuzione.

- **REGOLA 11: diventare fornitori dei componenti di qualcun altro**

Per le imprese intrappolate nell'entropia può essere strategico divenire fornitrici di componenti ed altre risorse per qualche altro potenziale Big Bang Disruptor. Questo richiederà una profonda trasformazione dell'impresa, i cui sforzi però potrebbero essere ricompensati con successivi profitti.

- **REGOLA 12: spostarsi in una nuova singolarità**

Un'ultima strategia consiste nell'individuare un nuovo ecosistema emergente più improntato alla Big Bang Disruption e riconfigurare l'impresa in modo tale da poter competere in questo nuovo mercato. L'impresa, in questo processo, dovrà portare con sé gli asset rimasti e talvolta sarà anche necessario stringere rapporti di collaborazione con imprenditori ed eccellere nelle corporate venture capital al fine di ottenere il capitale necessario per una ripresa dell'attività economica.

Queste regole sono valide per ogni impresa che operi in un qualsiasi settore. Ovviamente non vi è alcuna garanzia che l'adozione di questo nuovo approccio alla strategia permetta all'impresa di creare una Big Bang Disruption, tuttavia, con buona probabilità, le permetterà di sopravvivere alle repentine turbolenze e ai cambiamenti che le innovazioni devastanti portano con sé.

CAPITOLO II

UN ESEMPIO PRATICO DI BIG BANG DISRUPTION: IL CASO NETFLIX

2.1 INTRODUZIONE

Dopo aver affrontato i principali concetti teorici riguardo l'innovazione ed in particolar modo l'innovazione dirompente, o *disruptive innovation*, e la Big Bang Disruption abbiamo gli strumenti necessari per poter esaminare il caso Netflix, un evidente esempio di Big Bang Disruption. Il capitolo è suddiviso in due parti. Nella prima parte verranno tracciate le origini e gli storici protagonisti del mercato del videonoleggio, per poi approfondire le tecnologie esponenziali che sono state determinanti per la sua evoluzione: il VHS, il DVD ed internet. Nella seconda parte verrà trattato nello specifico il caso. Dopo aver brevemente tracciato le origini della compagnia di Los Gatos, si analizzerà l'evoluzione del suo business model: il passaggio dal DVD allo streaming online che fu determinante per la sua ascesa come disrupter. In seguito verrà illustrato l'attuale scenario competitivo del settore in cui Netflix opera, i fattori di vantaggio che ne hanno determinato il primato ed i suoi principali concorrenti. Nella parte conclusiva verranno fornite spiegazioni circa l'importanza che l'innovazione, ed in particolar modo la capacità di innovare e di sfruttare appieno ed in anticipo le potenzialità di due tecnologie esponenziali (i DVD ed internet), ha avuto per l'ascesa di Netflix come leader tecnologica indiscussa nel suo settore. Infine verranno esaminate le motivazioni per cui il percorso della compagnia di Los Gatos si possa definire "dirompente" e perché essa possa essere classificata come un vero e proprio Big Bang Disruptor.

2.2 IL MERCATO DEL VIDEONOLEGGIO

2.2.1 Le origini ed i principali protagonisti

Le origini del mercato del noleggio video risalgono al 1975, anno in cui la Sony, compagnia giapponese, lanciò sul mercato mondiale un lettore video, il Betamax, uno strumento che aveva inizialmente la sola funzione di registrare programmi televisivi. Tuttavia, successivamente, la compagnia produttrice, per evitare di entrare in conflitto con le società cinematografiche americane, dovette rimuovere la possibilità di registrare l'audio. Questa mossa strategica però non la risparmiò dalla causa che le venne intentata nel 1976 dalla Universal Studios e la Disney Corporation per violazione del copyright con conseguenti ripercussioni economiche negative alle case di produzione cinematografica. (Bondi D., 2015)

Tuttavia questa causa giunse in aula ben tre anni dopo, nel 1979, quando ormai vi erano stati molti cambiamenti: proprio in quegli anni, nel mercato statunitense, si era iniziata a diffondere una nuova tecnologia: il Video Home System (VHS), *un sistema di videoregistrazione domestico*³.

Pochi anni dopo la stessa Universal Studios si trovò a competere, sebbene indirettamente, con la Sony proprio nell'ambito della registrazione video privata. La JVC, casa produttrice di VHS, aveva infatti stretto un accordo con la RCA, una società appartenente allo stesso gruppo degli Universal Studios, che rilanciò poco tempo dopo il DiscoVision Laserdisc, ponendosi anch'essa in concorrenza con la Sony.

Dopo anni di ricorsi la causa che la Disney e la Universal Studios avevano intentato contro la Sony si concluse con un giudizio che ritenne totalmente legittima la videoregistrazione domestica. Per qualsiasi utilizzo illegale che gli utenti ne avrebbero fatto non se ne sarebbe potuta considerare la società produttrice di VHS come responsabile. Inoltre fu proprio questa sentenza che rese legali i negozi di videonoleggio, in cui i proprietari potevano vendere o dare in affitto videocassette dietro il versamento di un corrispettivo ai titolari del copyright.

Questa sentenza fu determinante per la creazione di un nuovo mercato, in cui, nell'arco di poco tempo, iniziarono a proliferare negozi di videonoleggio; i principali e più affermati erano quelli delle note compagnie Magnetic Video, Hollywood Video, Movie Gallery e, ovviamente, Blockbuster.

La Magnetic Video Corporation fu la prima società dedicata alla vendita di videocassette ad ottenere un accordo con un'importante casa cinematografica, la Fox. Il suo successo fu uno stimolo per molte altre case di produzione che decisero di investire anch'esse sulla distribuzione di videocassette VHS. Fra queste ricordiamo la sopra citata Hollywood Entertainment Corporation, anche conosciuta come Hollywood Video, la cui crescita fu esponenziale.

Un'altra influente compagnia fu la Movie Gallery Inc. che riuscì ad emergere poiché decise strategicamente di focalizzare il proprio business nelle piccole città americane in cui non erano presenti negozi di noleggio. Questa strategia le consentì di conquistare gran parte del mercato suburbano, entrando in concorrenza con quella che, al tempo, era la più rilevante compagnia di videonoleggio: Blockbuster.

Le due si scontrarono per l'acquisto della Hollywood video, che fu infine inglobata dalla Movie Gallery Inc. Essa divenne la seconda compagnia di videonoleggio d'America ed in poco tempo

³ Si veda <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=VHS>.

entrò in concorrenza con il colosso Blockbuster anche nelle aree urbane. Il successo della Movie Gallery si protrasse fino al 2007, quando la compagnia ebbe un tracollo finanziario che la condusse alla chiusura di numerosi punti vendita, fino al definitivo fallimento per bancarotta nel 2010.

In questo scenario dunque l'unica azienda che rappresentò un serio pericolo per l'ascesa di Netflix fu Blockbuster, un'azienda che, al tempo, dominava il mercato del videonoleggio negli Stati Uniti.

Blockbuster fu fondata a Dallas nell'ottobre del 1985 da David Cook. Il suo successo si deve proprio al fondatore ed alla sua abilità di riuscire a cogliere le molteplici opportunità insite in quel mercato in ascesa. L'industria del videonoleggio era infatti caratterizzata da un trend crescente: nel 1980 la domanda di videoregistratori stava aumentando esponenzialmente e, con essa, anche il numero di negozi di videonoleggio. Tuttavia molti di questi negozi erano di piccole dimensioni ed offrivano una selezione limitata di film, non sufficiente per soddisfare la consistente domanda dei consumatori che iniziarono a richiedere una più ampia e variegata possibilità di scelta. (Hill C., Jones G., 2012)

In seguito ad una attenta analisi del mercato e dei bisogni dei consumatori David Cook sviluppò una strategia che divenne centrale per il futuro successo di Blockbuster basata sul concetto di "video superstore". I negozi dovevano essere spaziosi, dotati di una grande insegna luminosa, posizionati in zone popolate e facilmente raggiungibili dai clienti. I clienti avevano a disposizione un'ampia varietà di titoli (tra i 7000 ed i 13000) fra cui scegliere divisi in oltre trenta categorie in modo da facilitare i clienti nella consultazione. Anche le nuove uscite erano organizzate in ordine alfabetico e collocate in un'area specifica del negozio.

Un'altra importante peculiarità della strategia di Cook fu l'estensione del periodo di noleggio da uno ad un massimo di tre giorni al costo di soli tre dollari, al fine di accontentare i desideri dei clienti, soprattutto più piccoli, che sicuramente avrebbero voluto vedere il film più volte.

Inoltre Cook aveva ben chiari i segmenti di mercato sui cui voleva focalizzare la propria strategia: quello degli adulti tra i diciotto ed i quarantanove anni e quello dei bambini tra i sei ed i nove anni. Secondo il fondatore di Blockbuster se il suo business avrebbe avuto successo nell'attrarre i bambini, allora avrebbe sicuramente attratto anche il resto della famiglia.

Dalle modalità di noleggio adottate dalla compagnia di Antioco emerge l'utilizzo che Blockbuster fece della tecnologia: ogni cliente, dopo aver compilato un modulo con i propri dati

anagrafici, acquisiva una carta identificativa con un codice che, passandolo sotto uno scanner, permetteva ai dipendenti di completare rapidamente la procedura di noleggio. I dati raccolti, assieme ai titoli noleggiati e alla frequenza di noleggio degli utenti, rappresentavano un'importante risorsa da utilizzare per lo sviluppo di future strategie.

Il prezzo che i clienti dovevano pagare per il noleggio veniva calcolato elettronicamente dal sistema e riscosso al momento del noleggio stesso. Eventuali penali per il ritorno del film in ritardo venivano registrati sull'account e ricordati ogni volta successiva che il cliente noleggiava un nuovo film. Queste penali rappresentavano un'importante fonte di ricavo per Blockbuster ma, come spiegherò successivamente, furono anche la causa del suo declino. (Hill C., Jones G., 2012)

Le strategie adottate da Cook portarono la sua azienda a divenire il principale incumbent del mercato: i negozi locali, non essendo abbastanza abili nel competere con il numero di titoli e la qualità del servizio della rivale, iniziarono a chiudere uno ad uno.

Il successo della compagnia di Cook si deve anche alla figura di un altro imprenditore, Wayne Huizenga, il quale dopo aver visitato un negozio Blockbuster ne rimase piacevolmente colpito. Egli nel 1896 acquistò un'importante quota dell'azienda e l'anno successivo Cook decise di abbandonare la società lasciandola nelle mani del nuovo investitore che ne divenne nuovo CEO nell'aprile del 1987 con l'obiettivo di rendere Blockbuster una compagnia nazionale ed un'azienda leader nel mercato del videonoleggio.

Negli anni successivi Blockbuster venne quotata in borsa. Conseguentemente crebbe anche il numero dei negozi e, dunque, dei profitti. Quest'ultimi consentirono a Huizenga di portare avanti una politica di acquisizione di molteplici possibili concorrenti; fra questi vi furono i negozi della Major Video, la catena Erol's, la Sound Warehouse e Music Plus (acquisti che consentirono a Blockbuster di entrare anche nel mercato musicale). La sua espansione internazionale si deve all'acquisto di 875 negozi di Cityvision nel Regno Unito. Il suo ultimo acquisto nel 1993 fu la Spelling Entertainment Group, una società che produceva e distribuiva serie televisive.

Nonostante questa rapida espansione Huizenga predisse che, a causa della costante innovazione tecnologica, Blockbuster si sarebbe trovata ben presto in difficoltà e non sarebbe riuscita a competere nel lungo periodo, a meno che non fosse stata in grado di innovarsi rapidamente.

Per questo motivo, nel 1994, l'imprenditore decise di vendere l'azienda alla Viacom, una società che sperava di usare le entrate generate da Blockbuster per saldare i suoi consistenti debiti. Tuttavia questo progetto risultò fallimentare: come predetto da Huizenga la rapidità dello sviluppo tecnologico avrebbe ben presto reso Blockbuster inadeguata per competere con un nuovo concorrente che sarebbe arrivato di lì a poco e che invece si mostrò da subito abile nel saper sfruttare le tecnologie esponenziali del tempo e rapido nell'innovarsi sulla base dei bisogni degli utenti: Netflix. (Hill C., Jones G., 2012)

2.2.3 Le tecnologie esponenziali che hanno cambiato il mercato del videonoleggio: dal VHS al DVD

La trasformazione del mondo dell'intrattenimento domestico ebbe inizio nel 1975 quando la Sony lanciò sul mercato giapponese il precedentemente descritto Betamax.

Lo sviluppo tecnologico non si fermò qui: in quegli anni molte aziende tentarono di creare un lettore (o registratore) video che fosse più semplice da utilizzare. Dopo molteplici esperimenti, nel 1976, la compagnia Victor Company of Japan (JVC) produsse e a lanciò sul mercato una tecnologia analoga: il Video Home System, maggiormente conosciuto come VHS.

Con la creazione di questa tecnologia si scatenò in quegli anni una "guerra dei formati" in cui il Betamax, che fino a quel momento deteneva la totalità del mercato, venne spinto ai margini dello stesso. Questa battaglia fu determinante per il miglioramento e la massimizzazione delle prestazioni di queste tecnologie rivali al fine di ottenere l'affermazione di una configurazione di prodotto standard che permettesse alla società produttrice di incrementare la propria quota di mercato.

Fra le due tecnologie rivali vi era un importante *trade-off* in cui si contrapponevano da un lato la qualità del suono e dell'immagine video e dall'altro il tempo di registrazione disponibile. Sebbene il VHS consentisse agli utenti di registrare video per il doppio del tempo rispetto al Betamax (120 minuti vs 60 minuti), quest'ultimo offriva una migliore qualità audio e video. Le compagnie, consapevoli dell'importanza che il fattore tempo avesse per gli utenti, lavorarono per migliorare questo aspetto, arrivando a creare un VHS che potesse contenere fino a 4 ore di registrazione. Inoltre gli apparecchi televisivi del tempo non erano sufficientemente sviluppati per poter cogliere le differenze nella qualità di immagine. Perciò sia per le compagnie produttrici che per gli utenti stessi questo aspetto divenne trascurabile.

Il fattore determinante gli esiti di questa battaglia tra formati fu sicuramente il prezzo. Il prezzo del VHS era molto più basso rispetto a quello del Betamax, e di conseguenza, maggiormente accessibile dalla maggioranza dei consumatori.

Con la concessione in licenza da parte della società produttrice JVC alla maggior parte delle grandi aziende elettroniche, come la Panasonic, RCA, Magnavox, Quasar, Zenith e molti altri, il VHS si diffuse rapidamente nel mercato con conseguente riduzione di prezzo.

Esso inoltre rimase la principale tecnologia per la distribuzione e registrazione di film per molti anni riuscendo a resistere alle innovazioni tecnologiche, apparentemente superiori, che emersero nel corso degli anni successivi: fra queste ricordiamo il Video High Density discs, il Video Compact Discs ed il noto LaserDisc.⁴

Il LaserDisc venne introdotto nel 1978, e, dunque, qualche anno dopo che il Betamax ed il VHS erano entrati nel mercato.

Il LaserDisc era un supporto di memoria, ovvero un dispositivo utilizzato nell'ambito dell'elettronica o dell'informatica per immagazzinare informazioni e dati come file, audio e video⁵. Nonostante questo supporto ebbe molto successo in Giappone ed in altre ricche aree del sudest asiatico, non riuscì mai a stravolgere il mercato americano ed europeo.

Da un punto di vista tecnologico era superiore alle tecnologie rivali e possedeva molteplici vantaggi, fatta eccezione per lo spazio di memoria ridotto e dimensioni e peso eccessivamente elevati. Tuttavia il fattore che ne determinò il fallimento fu il prezzo, considerato troppo elevato dai consumatori.

È bene constatare però che, nonostante il LaserDisc non fu mai in grado di dominare il mercato, la sua tecnologia divenne la base per il successivo sviluppo del DVD, una vera e propria innovazione dirompente che è riuscita a stravolgere completamente il mondo dell'intrattenimento domestico.

Il Digital Video Disc, noto come DVD, è, ad oggi, una tecnologia fortemente radicata nella nostra società. Fu inventato nel 1995 dalle aziende Philips, Sony, Toshiba e Panasonic. Questo

⁴ Si veda <http://arstechnica.com/gadgets/2010/01/is-the-end-of-the-format-wars-upon-us/>.

⁵ Si veda https://it.wikipedia.org/wiki/Supporto_di_memoria.

strumento, piatto e leggero, poteva contenere un enorme quantità di informazioni e dati, come video o audio.

È considerato una vera e propria disruptive innovation nel mercato della distribuzione e visione di video: era più leggero, migliore nelle prestazioni e più economico delle tradizionali videocassette.

Il DVD si pose da subito in competizione con il VHS, rispetto al quale aveva non pochi vantaggi. Innanzi tutto offriva una migliore qualità di immagine e di suono, la durata di registrazione era superiore e non correva il rischio di consumarsi dopo molteplici utilizzi.

Dunque il DVD si proponeva come un'implementazione, più economica, delle funzionalità del LaserDisc. Quest'ultimo veniva infatti venduto a circa 100 dollari al pezzo, mentre il DVD poteva essere venduto per soli 20 dollari.

Il DVD decollò in Giappone nel 1996 e venne introdotto negli Stati Uniti un anno dopo. Quando comparirono per la prima volta, le principali case produttrici di VHS credevano che questa nuova tecnologia non sarebbe riuscita a prosperare proprio come il LaserDisc, molto simile nelle funzionalità e nel design al DVD.⁶

Nonostante gli americani avessero mostrato sin da subito un atteggiamento positivo verso il rivale del tradizionale e radicato VHS, ci vollero ben sei anni affinché esso arrivasse a dominare il mercato.

Era, infatti, giugno 2003 quando un articolo del *The Washington Times* riportava che il numero di DVD noleggiati ed i relativi ricavi avevano ufficialmente superato quelli delle videocassette. Ben 28.2 milioni di DVD era stati noleggiati contro 27.3 milioni di VHS.

Questo nuovo formato venne considerato “disruptive” in quanto non aveva nulla a che fare con ciò che era presente e radicato nel mercato fino a quel momento. Inizialmente i DVD non avevano un formato simile con cui competere se non con lo stretto legame che i consumatori avevano sviluppato con il VHS, dato che molti possedevano lettori VHS ed un'ampia collezione di film in questo formato.

Inoltre gli switching cost che gli utenti dovevano sostenere per passare da un formato all'altro non erano del tutto trascurabili. La nuova tecnologia era infatti incompatibile con i prodotti

⁶ Si veda <https://reelrundown.com/film-industry/The-History-Of-Home-Movie-Entertainment>.

complementari del tempo: un DVD non poteva essere riprodotto in un lettore VHS e viceversa ed inoltre gli utenti erano obbligati al rinnovo completo della videoteca e all'acquisto di un nuovo lettore da connettere alla televisione. Tuttavia i DVD nelle funzionalità erano molto simili al VHS, dunque non richiedevano agli utenti un investimento eccessivo di tempo e denaro per imparare ad utilizzarli.

Nonostante ciò, il numero di DVD noleggiati cresceva assieme al numero di lettori DVD che gli americani acquistavano e quando il prezzo incontrò la domanda il loro prezzo crollò, passando da 300 dollari a 100 dollari, contribuendo ulteriormente al superamento definitivo delle tradizionali videocassette.

Di fronte a questa incombente disruption le aziende che fino ad allora avevano dominato il mercato del videonoleggio, come Blockbuster, dovettero adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori per non finire ai margini dello stesso: molte iniziarono a sostituire ai tradizionali VHS il nuovo formato.

Proprio come in ogni caso di disruption, anche in questa occasione, vi fu un segmento di consumatori che rimase legato alla vecchia tecnologia, motivo per cui per molto tempo le aziende continuarono ad offrire ai propri clienti la possibilità di noleggiare film in entrambe i formati, che hanno dunque coesistito per un lungo periodo.

Di fronte a questo dilagante fenomeno, gran parte degli incumbent che fino ad allora avevano dominato il mercato, produttori e distributori di VHS, si sottomisero senza neanche combattere e l'era dei nastri magnetici si concluse nel 2006, quando l'ultima grande azienda smise di produrli.

Fu allora che la disruption era completa e quello che fino a quel momento era un'innovazione devastante divenne il prodotto standard di cui si è precedentemente accennato.⁷

Una volta che questo standard tecnologico si è affermato ne segue il consolidamento del contesto competitivo, in cui si assiste all'ascesa di nuove aziende ed al conseguente declino di altri.

Come spiegherò meglio nei paragrafi successivi di questo capitolo, Netflix ha trovato in questo scenario la sua fortuna riuscendo a cogliere sin da subito, al contrario di molti possibili concorrenti, le potenzialità insite in questa tecnologia esponenziale, il DVD, e a sfruttarla al meglio

⁷ Si veda <http://www.washingtontimes.com/news/2003/jun/20/20030620-113258-1104r/?page=all>.

ottenendo in poco tempo un effetto disruptive sul mercato del videonoleggio ed un netto vantaggio sui rivali.

2.2.4 Le tecnologie esponenziali che hanno cambiato il mercato del videonoleggio: dal DVD allo streaming online

Un'altra tecnologia esponenziale che ha rivoluzionato radicalmente, sia a livello tecnico che produttivo, il mondo dell'intrattenimento domestico fu internet e, in particolare, la nascita dello streaming online.

Con il termine "streaming" si fa riferimento ad una pratica tecnologica utilizzata per trasmettere un flusso continuo di dati, principalmente video e audio, su computer o altri dispositivi mobili, attraverso l'utilizzo di internet, ai quali gli utenti possono accedere in modo quasi istantaneo a seconda del bisogno.⁸

Prima dello streaming si utilizzava il download, una pratica che consente agli utenti di scaricare contenuti sui propri dispositivi mobili, occupandone parte della memoria, e di potervi accedere in un qualsiasi momento, anche offline, al contrario dello streaming dove i dati sono disponibili in modo temporaneo solo attraverso una connessione ad internet. Ne consegue che, qualora tale connessione dovesse venir meno, anche l'accesso al contenuto si interromperebbe. Inoltre lo streaming necessita di una rapida connessione ad internet al fine di evitare che il flusso di dati si possa rallentare o addirittura sospendere. Oltre alla velocità, ci sono altri due importantissimi fattori che vanno tenuti in considerazione: la qualità e la continuità della connessione.⁹

Le origini di questa innovazione tecnologica risalgono al 1920, anno in cui George O. Squier brevettò un sistema che consentiva di trasmettere e distribuire segnali attraverso linee elettriche. Tuttavia bisognerà aspettare il 1980 affinché i computer possano essere sfruttati in tutto il loro potenziale. Nel 1995 la Microsoft sviluppò ActiveMovie, una tecnologia che consentiva agli utenti di trasmettere contenuti multimediali dai loro computer. Nel 1999 l'introduzione da parte di Apple del QuickTime 4 segnò l'inizio di una forte crescita tecnologica in questo ambito e nel 2002 Adobe Flash divenne il formato più diffuso per trasmettere contenuti video.

⁸ Si veda <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/S/streaming.html>.

⁹ Si veda <https://www.citizenpost.it/2017/03/22/internet-streaming/>.

Tre anni dopo, in San Mateo, California, Chad Hurley, Steve Chen and Jawed Karim crearono una piccola azienda che si basava proprio sull'uso di internet: YouTube. Questa piattaforma di condivisione video online segnò l'inizio di una nuova era della tecnologia: un'era caratterizzata dalla banda larga, da una rapida connessione ad internet e da una potenza di elaborazione dati in rapida crescita. Questi fattori insieme furono terreno fertile per la successiva nascita dello streaming online.¹⁰

Ad oggi i video in streaming sono divenuti la tecnologia maggiormente utilizzata dalle piattaforme digitali per la condivisione e visione di video, film e serie televisive a cui si può accedere ovunque ed in qualsiasi momento attraverso strumenti come il televisore, i computer o altri dispositivi mobili. Ciò ha permesso agli utenti di avere un controllo immediato su questi contenuti, consentendo loro di soddisfare i bisogni senza essere vincolati da qualsiasi tipo di ostacolo fisico che potrebbe essere riscontrato nel caso di utilizzo di un DVD o di un altro oggetto tangibile. Attualmente il 60% del traffico di internet viene utilizzato proprio per lo streaming online e questa percentuale si prevede arriverà all'85% prima del 2020¹¹.

Nel 2007 Netflix, che aveva iniziato la propria attività focalizzandosi su una tecnologia al tempo innovativa, il DVD, fu la prima azienda a cogliere e a trarre vantaggio dalle opportunità insite in questa nuova tecnologia esponenziale. Questa scelta, come spiegherò, la portò nel 2010 a divenire il più importante servizio di streaming online e la maggiore fonte di traffico internet del Nord America.

2.3 IL CASO NETFLIX

2.3.1 Le origini

Una definizione puntuale e sintetica dell'attuale colosso dello streaming online Netflix la si può ritrovare proprio nel suo sito web ufficiale, nel quale si riporta che:

“Netflix è il più grande servizio di intrattenimento via Internet del mondo, con più di 125 milioni di abbonati in oltre 190 paesi che guardano serie televisive, documentari e film in un'ampia varietà di generi e lingue. Gli abbonati possono guardare tutto ciò che vogliono in qualsiasi momento,

¹⁰ Si veda <https://reelrundown.com/film-industry/The-History-Of-Home-Movie-Entertainment>.

¹¹ Si veda <https://tecnologia.tiscali.it/mondo-tiscali/articoli/effetto-netflix-streaming-ha-cambiato-tv/>.

*ovunque e su ogni schermo connesso a Internet. Possono mettere in pausa e riprendere la visione a piacimento, senza interruzioni pubblicitarie e senza impegno.”*¹²

La rivoluzione del mercato del mondo dell'intrattenimento domestico la si deve alla figura di Reed Hastings, co-fondatore ed attuale CEO di Netflix. (Bondi D.,2015)

Le origini di Netflix risalgono al 1991, anno in cui Hastings, assieme ad altri due co-fondatori, Mark Box e Raymond Peck, decise di creare una propria società, nota come *Pure Software*, il cui prodotto principale era il "Purify": un programma con la funzione di eliminare possibili errori o *bug* dai software del sistema operativo UNIX¹³.

Il grande successo di questa società e le sue consistenti entrate consentirono ai fondatori di raggiungere una disponibilità economica tale da permettere loro di espandere la propria azienda che nel 1996 si fuse con la *Atria Software* dando origine alla *Pure Atria Software*.

Nel 1997 questa nuova società, che nella sola estate del 1996 generò entrate per più di due milioni di dollari, venne acquisita dalla *Rational Software*, un'importante e nota compagnia informatica. (Bondi D.,2015)

Dalla vendita della *Pure Atria Software*, Hastings e gli altri co-fondatori ottennero un guadagno di quasi 750 milioni di dollari, utilizzati successivamente come capitale iniziale per la creazione di una nuova società destinata a devastare il mercato del videonoleggio e a dominare per anni quello dei video on-demand: Netflix.

Fu una penale di 40 dollari che Hastings fu costretto a pagare per non aver riconsegnato in tempo una copia del film *Apollo 13* che aveva noleggiato al negozio Blockbuster che lo fece riflettere sulle possibilità insite nel mercato DVD, una tecnologia considerata "esponenziale" che si stava sviluppando proprio in quegli anni.¹⁴

All'origine l'idea di Hastings era quella di creare un servizio di noleggio DVD sfruttando i vantaggi derivanti dalla contemporanea nascita di internet. Nello specifico la compagnia aveva come scopo quello di consentire agli utenti di noleggiare e farsi recapitare a casa per posta, in due o tre

¹² Si veda <https://media.netflix.com/it/about-netflix>.

¹³ Unix (registrato ufficialmente come UNIX) è un sistema operativo portabile per computer inizialmente sviluppato da un gruppo di ricerca dei laboratori AT&T e Bell Laboratories, nel quale figurarono sulle prime anche Ken Thompson e Dennis Ritchie. (Si veda <https://it.wikipedia.org/wiki/Unix>)

¹⁴ Si veda <https://www.lascimmiapensa.com/2017/06/13/quella-penale-da-40-dollari-che-fece-nascere-netflix/>.

giorni lavorativi, i DVD dei film presenti nel catalogo di una piattaforma online alla quale essi dovevano essere precedentemente abbonati.

Hastings decise sin dall'inizio di focalizzare i suoi investimenti sui DVD, piuttosto che sui VHS in quanto l'attuale CEO di Netflix prevedeva che quest'ultimi sarebbero stati ben presto sostituiti e dimenticati.

Nonostante questa sarebbe potuta essere una scelta piuttosto rischiosa, essendo i DVD una tecnologia appena introdotta nel mercato americano ed anche piuttosto costosa (quasi 700 dollari al pezzo), Hastings era fermamente convinto di voler realizzare il suo progetto e si fece aiutare da due collaboratori: Mark Randolph, primo Vice Presidente del settore marketing per la *Pure Atria*, e Mitch Lowe, proprietario di una catena di negozi di noleggio nel nord California chiamata Video Droid.

Le qualità e le competenze di ognuno di essi erano strategicamente complementari e funzionali alla concretizzazione e futuro successo di questo progetto: la grande inventiva e competenza tecnica di Hastings si accompagnava bene con l'esperienza di Randolph nell'ambito del marketing e delle tecniche di comunicazione, soprattutto per quanto concerne le compagnie di software, e con le conoscenze di Lowe, il quale anni prima aveva creato un sito web per la gestione del suo archivio clienti ed aveva alle spalle una buona esperienza di noleggio e dunque conosceva bene i principali gusti e preferenze dell'utenza.

La società Netflix Inc. venne ufficialmente fondata il 29 agosto 1997 in Scotts Valley, California

2.3.2 Dal DVD allo Streaming Online

Come spiegato nel paragrafo precedente l'idea originale di Reed Hastings era quella di focalizzarsi e di sfruttare una tecnologia al tempo innovativa: i DVD. Un'idea che, come vedremo in seguito, risultò essere vincente. (Manilasco R.,2017)

La prima creazione venne lanciata nell'aprile del 1998: era una piattaforma online dotata di un motore di ricerca chiamato *Netflix's FlixFinder*. Quest'ultimo permetteva agli utenti di cercare film tramite criteri quali il titolo, gli attori o il regista per poi noleggiarli, previo abbonamento, e ottenerli recapitati a casa in forma di DVD a cui venivano allegate delle buste rosse necessarie per la restituzione. Inoltre questa piattaforma consentiva agli utenti di ottenere informazioni sul cast, la troupe e la valutazione di altri utenti.

Questa iniziale strategia adottata, nonostante il costo medio fosse molto basso (circa sei dollari per articolo, inclusa la spedizione), non permise a Netflix di ottenere il risultato sperato. La scalata verso il successo ebbe inizio soltanto nel 1999 quando l'azienda decise di introdurre una nuova formula: previo pagamento di un prezzo fisso a titolo di abbonamento mensile gli utenti potevano noleggiare fino a tre film alla volta. Restituiti i film noleggiati gli utenti potevano richiederne altri tre e così via, fino alla scadenza dell'abbonamento.¹⁵

Proprio in questa fase di sviluppo primordiale della società i tre co-fondatori dovettero trovarsi a fronteggiare un problema non irrilevante: la concorrenza. Al tempo il settore del videonoleggio di VHS e DVD era dominato da importanti incumbent quali la Hollywood Video, la Movie Gallery, Walmart e, soprattutto, Blockbuster. (Manillasco R., 2017)

Furono fondamentalmente tre i fattori vincenti che consentirono a Netflix di ottenere un netto vantaggio sulla concorrenza determinandone in poco tempo una rapida ascesa.

In primo luogo vi fu la strategica scelta di Hastings di cogliere le opportunità insite in quella che al tempo si configurava come una vera e propria *disruptive innovation*: i DVD ed i relativi lettori.

Il secondo luogo vi fu la scelta strategica di Netflix di non dotarsi di negozi fisici per la distribuzione del prodotto riuscendo a minimizzare i relativi costi sfruttando il contemporaneo sviluppo di un'altra fondamentale tecnologia: internet. Quest'ultimo consentiva agli utenti di poter noleggiare film nella comodità della propria abitazione evitando loro di doversi recare fisicamente al negozio.

Terzo ed ultimo fattore che determinò il successo di Netflix fu il fatto che i principali competitors, in particolare Blockbuster, forti soprattutto della loro posizione di incumbent nel mercato, la sottovalutarono nonostante il suo iniziale e rapido successo nel mercato statunitense, consentendo alla compagnia di continuare a crescere. Essa catturò l'attenzione della concorrenza solo con la sua quotazione in borsa nel marzo 2002.

Prima che Netflix entrasse nel mercato dei video on-demand, quando ancora competeva nel mercato del noleggio, dovette fronteggiare due principali concorrenti: Blockbuster e Wal-Mart.

Blockbuster, al fine di recuperare il vantaggio perso per aver sottovalutato la compagnia di Hastings, dovette necessariamente modificare il proprio modello di business per allinearlo

¹⁵ Si veda <https://www.supereva.it/la-storia-di-netflix-la-tv-dal-tubo-catodico-a-internet-11640>.

all'avversario ed adattarsi alle nuove esigenze dei clienti. Così la compagnia, con un evidente ritardo, introdusse nel proprio inventario i DVD e nel 2004 creò "*Blockbuster online*": una piattaforma di noleggio online molto simile a quella creata da Netflix. Questi cambiamenti sicuramente consentirono a Blockbuster di recuperare la concorrente e di aumentare in un anno di circa due milioni il numero di utenti ma causarono anche ingenti perdite economiche.

Wal-Mart, un'azienda specializzata nella vendita al dettaglio tramite i propri negozi fisici, fu la seconda compagnia ad accorgersi delle potenzialità insite nei DVD. Così aprì un proprio servizio di noleggio molto simile a quello di Netflix con un'unica differenza: il prezzo. L'abbonamento infatti costava un dollaro in meno rispetto alla concorrente (18.86\$). Tuttavia Netflix poté, anche in questo caso, sfruttare i vantaggi del first mover: l'ampiezza di inventario nonché il grande numero di abbonati non permisero a Wal-Mart di superare la concorrente.

Sebbene in ritardo, non appena i business model di Blockbuster e Wal-Mart si allinearono a quello di Netflix, fra le tre compagnie si scatenò una guerra al ribasso del prezzo di noleggio dei DVD al fine di instaurare una leadership di prezzo. Questa guerra durò fino al 2005 quando Wal-Mart decise di ritirarsi dal mercato della vendita online. Netflix colse al volo questa opportunità stipulando con essa un accordo: la compagnia di Hastings avrebbe pubblicizzato la vendita di DVD della grande catena di distribuzione e quest'ultima a sua volta avrebbe consigliato ai suoi abbonati online di passare al servizio offerto da Netflix. Una volta ufficializzata questa collaborazione l'unica minaccia rimasta nel mercato era rappresentata dalla compagnia di Cook.

Il principale gap fra le due compagnie era dato da un accordo di *revenue sharing* che Blockbuster aveva instaurato con numerose ed importanti case di produzione cinematografica statunitensi e che le consentivano di ottenere per prima il diritto sulla distribuzione di nuovi titoli. Questo accordo rappresentò per Blockbuster un importante punto di forza nonostante prevedesse che i guadagni relativi alla vendita di DVD dovessero essere divisi con le case di produzione cinematografiche. (Manillasco R., 2017)

Finché le dimensioni di Netflix erano modeste la compagnia provò a superare questo problema facendo leva sulla *First Sale Rule*. Questa regola permette la rivendita di prodotti protetti da trademark dopo che il possessore di tale marchio avesse messo in commercio tali prodotti. Così Netflix si impegnò ad acquistare dalle grandi catene di distribuzione i nuovi titoli subito dopo la messa in vendita nel caso in cui non fosse riuscita ad acquistarne preventivamente i diritti direttamente dalle case di produzione cinematografica. Tuttavia questa strategia risultò inadeguata

man mano che la compagnia cresceva sempre di più ed Hastings dovette trovare una strategia alternativa per aggirare il problema.

La soluzione fu l'assunzione di Ted Sarandos, vice presidente della società di distribuzione video Video City, come Chief Content Officer (CCO). Grazie ai suoi canali di comunicazione preferenziali con le case di produzione cinematografiche statunitensi avrebbe sicuramente aiutato Netflix nelle trattative con quest'ultime al fine di consentirle di ottenere i diritti per la distribuzione di nuovi titoli. Grazie a Sarandos anche Netflix riuscì a stringere strategicamente vari accordi di *revenue sharing*, seppur molto costosi, e ad ampliare il proprio inventario titoli.

La compagnia di Hastings prima di passare definitivamente allo streaming online introdusse nella propria strategia il *Cinematch*: un software che permetteva di creare un sistema di raccomandazione automatico tramite un algoritmo che consentiva di individuare il film che sarebbe sicuramente piaciuto ad uno specifico utente con un'accurata precisione riscontrata proprio dalle seguenti valutazioni dell'utente stesso. Questa innovazione divenne un suo importante punto di forza grazie al quale riuscì ad attrarre nuovi utenti e ad aumentare i suoi guadagni. (Manilasco R.,2017)

Nel 2005 Netflix introdusse il *Netflix Price*, ovvero una ricompensa di un milione di dollari per chiunque fosse riuscito a migliorare il sistema Cinematch riducendo del 10% la possibilità di errore. Questa iniziativa le consentì di continuare a far crescere il proprio bacino utenti e fatturato tanto da determinare nel 2013 il definitivo fallimento della storica concorrente Blockbuster. Ciò venne favorito soprattutto dalle numerose idee innovative che vennero proposte, le quali riguardavano soprattutto un maggior coinvolgimento degli utenti ed una gestione avanzata dei *big data*. (Manilasco R.,2017)

Con la disfatta di Blockbuster, le idee innovative che continuavano ad affluire dagli utenti ed il passaggio allo streaming online ebbe inizio la vera ascesa di Netflix che la condurrà a divenire un colosso nel settore in cui opera.

Come descritto precedentemente, sin da subito l'idea di Hastings si basava sul voler sfruttare i vantaggi derivanti dalla diffusione di internet. Con il passare del tempo l'iniziale utilizzo che Netflix ne fece si evolse e nel 2006 condusse la società a passare dal DVD allo streaming online.

Così la compagnia entrò in un nuovo mercato con un servizio di streaming online chiamato *Watch Instantly* che consentiva agli utenti di accedere, previo pagamento di un abbonamento dal

prezzo competitivo di 7.99\$, ad un catalogo piuttosto ampio di titoli prodotti dalle principali case di produzione cinematografiche. Dato l'iniziale successo di questo servizio Hastings decise di produrre e di lanciare sul mercato il *Netflix Player*, ovvero un dispositivo fisico tecnologico connesso ad internet che consentisse agli utenti di guardare video in streaming. Tuttavia questo prodotto non ottenne il successo sperato in quanto gli utenti preferivano guardare film utilizzando gli strumenti che già possedevano. Per questo motivo il prodotto venne ritirato dopo poco tempo dal mercato.

La compagnia di Hastings a questo punto, al fine di crescere rapidamente e poter competere anche a livello internazionale, decise di ascoltare i bisogni degli utenti e di adattarsi alle loro necessità. Perciò concluse le alleanze con le case produttrici di tali dispositivi ed iniziò a stringere accordi con le principali compagnie produttrici di *consoles* videoludiche (Microsoft, Sony e Nintendo), un mercato forte ed in crescita che offriva servizi complementari a quelli della compagnia di streaming. Le consoles avevano il vantaggio di permettere agli utenti di connettersi online ed erano già presenti in ampio numero nelle case americane. (Manillasco R.,2017)

L'espansione internazionale iniziò nel 2012, anno in cui Netflix strinse numerosi accordi con importanti compagnie di contenuti europee che le consentirono di entrare nel mercato europeo e di ampliare il proprio bacino utenti. Grazie alle entrate che ne conseguirono, Netflix, nel 2013, decise di rafforzare la propria offerta puntando sulla produzione e distribuzione di serie tv originali rendendole accessibili solo ai propri abbonati.

Una volta divenuta una compagnia internazionale, per poter avere successo in ogni paese, Netflix dovette necessariamente modificare la propria linea strategica non in termini di modalità di utilizzo del servizio, che rimase invariato, bensì differenziando la propria offerta (ampiezza del catalogo e tipologia di contenuti) ed adattandosi al contesto sociale e culturale di riferimento.

Questa strategia rappresentò un altro importante punto di forza per Netflix che continuò a crescere raggiungendo nel 2016 circa 70 milioni di utenti abbonati.

Ad oggi Netflix è considerato il gigante dello streaming online di film e serie tv, ha raggiunto 117,6 milioni di iscritti, conquistando nel quarto trimestre del 2017 8,3 milioni di nuovi utenti globali, due dei quali sono domestici ed i restanti sono internazionali.¹⁶

¹⁶ Si veda <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-23/netflix-83-milioni-nuovi-abbonati-trimestrali-e-nuovi-record-borsa-070730.shtml?uuid=AEcUVJnD>.

Hastings stesso ha dichiarato che, in seguito a questa straordinaria performance, favorita soprattutto dal contenuto originale e dalla crescente adozione globale dell'intrattenimento via internet, l'azienda continuerà ad investire sul proprio contenuto creando terreno fertile per una continua crescita.

2.3.3 Scenario competitivo: fattori di vantaggio competitivo e concorrenza diretta

L'attuale scenario competitivo del settore dei media on-demand è dominato proprio dalla compagnia di Los Gatos, Netflix, che ne è il principale pioniere.

Il suo primato nel mercato è fortemente dipeso dai seguenti fattori di vantaggio competitivo identificabili da quanto descritto in precedenza circa le origini e l'evoluzione della compagnia.

1. **Prezzo accessibile:** è stata la prima compagnia ad offrire una vasta quantità di contenuti video, film e serie televisive, sulla base di un canone mensile a più livelli che vanno da 7,99\$ a 13,99\$ a seconda del numero di dispositivi e la qualità video scelta dall'utente. Inoltre offre la possibilità di provare gratuitamente la piattaforma prima di abbonarsi definitivamente ad uno dei tre piani tariffari che differiscono in base alle necessità dell'utente: *Base*, *Standard* e *Premium*. Il pacchetto base ha un costo di 7.99\$ al mese, consente di visualizzare contenuti in bassa definizione su un solo schermo alla volta. Il pacchetto standard ha un costo di 10.99\$ al mese e permette di visualizzare contenuti in alta definizione in un massimo di due schermi contemporaneamente. Il pacchetto premium ha un costo di 13.99\$ e permette la visione in una definizione ancora più alta fino a quattro schermi contemporaneamente.
2. **Accessibilità:** i contenuti video di Netflix possono essere guardati ovunque ed in qualsiasi momento ed è inoltre il servizio che copre più dispositivi mobili sul mercato.
3. **Ampio e strategicamente selezionato catalogo titoli:** il vantaggio di Netflix risiede non solo nell'ampiezza del suo catalogo, che è comunque molto ricco e viene costantemente rinnovato per offrire titoli nuovi ed originali, quanto nel suo contenuto, che viene selezionato sulla base dei dati raccolti circa i gusti e le preferenze dei suoi utenti, in modo da offrire ai suoi abbonati un'offerta che possa soddisfarli con certezza. Questo risulta essere un importante vantaggio per la compagnia di Los Gatos che potrà indirizzare i suoi investimenti in modo strategico.
4. **Accordi con fornitori di contenuti:** essendo il primo servizio video-on-demand di questo tipo, Netflix ha avuto l'opportunità unica di offrire a molti studi cinematografici e reti di televisive la possibilità di distribuire i loro contenuti, dietro la stipula di un accordo in

esclusiva ed il pagamento di una licenza. Consapevoli di voler evitare lo stesso errore che aveva portato al fallimento il colosso Blockbuster ed incentivati dall'elevato prezzo che Netflix era disposta a pagare loro, quasi nessuna di queste aziende rifiutò le offerte di collaborazione di Hastings.

5. **Contenuto originale:** a partire dal 2013 Netflix è divenuta essa stessa produttrice di contenuti originali, film e serie televisive, che hanno avuto, sin da subito, un ampio successo tra il pubblico.
6. **Customer database analytics:** Netflix è stata in grado di utilizzare la *customer database analytics* per fidelizzare i propri utenti e creare in questo modo delle barriere all'entrata per tutte quelle imprese che hanno deciso di seguire le sue orme entrando nel medesimo mercato. Grazie alle tecnologie utilizzate, Netflix è in grado di raccogliere una grande mole di dati per ogni suo utente circa i contenuti che vengono guardati, l'orario, il giorno, il luogo, il dispositivo utilizzato, i ratings e le valutazioni dell'utente. Questi dati vengono sfruttati per poter fornire raccomandazioni personalizzate, investire in contenuti originali ed in titoli che possano riscontrare con buone probabilità il gradimento dell'utenza. Questa strategia permette a Netflix di offrire ai suoi abbonati un servizio migliore, che sia modellato sui loro gusti e preferenze, incrementandone il grado di soddisfazione e rafforzandone la fidelizzazione.¹⁷
7. **Personalizzazione:** tramite l'utilizzo del sistema sopra descritto Netflix utilizza complessi algoritmi che permettono di elaborare per ogni utente dei suggerimenti (o raccomandazioni) personalizzati sulla base di dati che vengono raccolti quotidianamente. Ad oggi questo modello risulta essere vincente: il 75% delle visioni è basata proprio sulle raccomandazioni.

Rispetto ai tempi del VHS e dei DVD lo scenario competitivo del settore dell'intrattenimento e della distribuzione di contenuti video è profondamente mutato. Ad oggi il dominio risulta essere principalmente nelle mani di tre grandi aziende: Netflix, Amazon Prime Video e Hulu. Queste ultime sono entrate nel mercato come *late entrants* proprio sulle orme del successo della compagnia di Los Gatos adottando un modello di business molto simile.¹⁸

¹⁷ Si veda <https://data-storytelling.it/customer-database-analytics/imparare-netflix-fidelizzare-clienti-la-customer-database-analytics/>.

¹⁸ Si veda <https://www.investopedia.com/university/netflix-porters-5-forces-analysis/analyzing-netflixs-degree-rivalry-among-competitors.asp>.

Amazon, società con sede a Seattle, Washington, ha dimostrato sin dalle origini le sue competenze ed il suo valore nel mercato del commercio elettronico ponendosi in concorrenza con aziende come Apple e Google. Nel 2006 la compagnia di Seattle si è posta in competizione diretta con Netflix in seguito allo sviluppo di *Amazon Prime Instant Video*: un servizio di video-on-demand online che consente agli utenti sia di acquistare che di noleggiare film e programmi televisivi. Dal 2013 la compagnia ha iniziato a produrre anch'essa, tramite la divisione Amazon Studios, contenuti originali. A partire dal 2016 questo servizio venne successivamente affiancato da Amazon Video Direct che permette agli utenti professionisti di caricare direttamente i loro contenuti e di renderli disponibili a pagamento o gratuitamente assieme ad annunci pubblicitari.¹⁹ Il punto di forza di questo servizio sono i molteplici accordi stipulati al fine di ampliare l'offerta di contenuti e distinguersi dalla concorrenza; fra questi ricordiamo l'accordo di licenza pluriennale con HBO ed il recente ingresso nel mondo dello sport con l'acquisto dei diritti per poter mandare in onda le partite NFL della stagione del 2017, un affare dal valore di ben 50 milioni di dollari. Amazon ha continuato a crescere nonostante la forte concorrenza che si trova ad affrontare arrivando ad operare nel 2016 in 200 paesi, tra cui il Regno Unito, gli Stati Uniti, la Germania, il Canada, la Francia, il Belgio, l'India, l'Italia e la Spagna, con un fatturato di ben 135,98 miliardi di dollari ed attività per 83,4 miliardi di dollari.

Amazon Prime Video differisce da Netflix per il fatto che non offre un vero e proprio abbonamento a parte ai suoi utenti, bensì per poter accedere al servizio essi devono semplicemente essere iscritti ad Amazon ed in particolare ad Amazon Prime, il cui costo è di 19.99\$ annui con un mese di prova gratuita. Coloro che non sono clienti Amazon Prime, possono abbonarsi al costo di 5.99 \$ al mese. Inoltre il catalogo titoli è meno ampio rispetto a quello offerto da Netflix.

Una similarità sta nella possibilità di visualizzare i contenuti offline dopo averli scaricati tramite l'applicazione di Amazon Prime Video disponibile per molteplici dispositivi mobili come Smartphone, Tablet, alcuni modelli di Smart TV, le console e, ovviamente, il sito ufficiale di PrimeVideo.com.

Hulu è un servizio internet in abbonamento fondato nel 2007 che offre video-on-demand come film, serie televisive ed altri contenuti d'intrattenimento²⁰. Nasce come una joint venture fra

¹⁹ Si veda https://it.wikipedia.org/wiki/Prime_Video.

²⁰ Si veda <https://it.wikipedia.org/wiki/Hulu>.

importanti colossi tra cui Walt Disney, 21st Century Fox e Time Warner. Hulu offre agli abbonati due diverse tipologie di servizio: una gratuita ma limitata nei contenuti ed una a pagamento che permette agli utenti di scegliere tra una più ampia gamma di titoli.

Al contrario di Amazon Prime Video e Netflix questo servizio è disponibile in solo due paesi: Stati Uniti e Giappone.

Nel 2013 aveva un fatturato di 1 miliardo di dollari, nel 2017 ha sviluppato un servizio di streaming in diretta TV e nello stesso anno poté vantare quasi 32 milioni di utenti.

Questo servizio presenta lo svantaggio di avere lo stesso prezzo del concorrente Netflix ma di mostrare annunci pubblicitari durante la visione, che invece non sono presenti nei concorrenti.

A partire dal 2011 anche Hulu ha iniziato a realizzare produzioni originali distribuite anche in ambito internazionale. Un suo punto di forza sono i molteplici accordi con case produttrici cinematografiche come quelli con Universal Pictures, 20th Century Fox, MGM, Lionsgate Entertainment e Sony Pictures i quali permettono ad Hulu di offrire un'ampia gamma di titoli (film più recenti e classici), sebbene rispetto ai concorrenti presenti una libreria limitata.

Oltre a queste compagnie, Netflix subisce la concorrenza di reti televisive come CBS e Fox che posseggono un proprio servizio di streaming video disponibile sui loro siti web e applicazioni per dispositivi di streaming come Roku, Google Chromecast, Apple TV ed altri. Le reti che offrono questo genere di servizio assieme alla precedentemente descritta Hulu offrono agli utenti la possibilità di vedere video in streaming dei programmi trasmessi il giorno precedente o poche ore prima, un vantaggio sicuramente non trascurabile di cui Netflix non dispone.

È inoltre importante constatare che la concorrenza fra servizi di streaming online non è dipesa dal servizio offerto, in quanto è per lo più simile, e neanche dal prezzo, bensì dalla selezione di titoli offerta. Le preferenze dei consumatori vertono su un servizio piuttosto che un altro non tanto sulla base dell'ampiezza del catalogo quanto sul contenuto: il cliente sceglierà in base ai propri gusti e preferenze riguardo serie tv o film.

Per quanto riguarda il prezzo è bene evidenziare che la differenza di costo fra i vari servizi di streaming online sia minima, sebbene Netflix risulti essere leggermente più costosa dei suoi rivali. La compagnia di Los Gatos ha infatti un costo di circa 96 \$ l'anno dal 2015, come Hulu, se si sceglie un pacchetto in definizione standard e un costo di 120 \$ l'anno se si considera un pacchetto in alta

definizione. Amazon Prime Video ha invece un costo di 99 \$ l'anno che include sia i video in alta definizione che due giorni di spedizione gratuita sul sito di Amazon.com.

Un importante differenza tra i tre servizi è data dal numero di dispositivi su cui è possibile riprodurre il contenuto ed in questo Netflix ha sicuramente il primato, seguito da Hulu ed Amazon Prime Video che ancora non possiede l'estensione di compatibilità degli altri due servizi ma sta lentamente creando la sua rete. La rapidità e la qualità di riproduzione dei contenuti non dipende dal servizio stesso ma dalla velocità della connessione internet dell'utente.

In questo contesto le società di media si stanno rendendo conto della portata della compagnia di Los Gatos e che la produzione di propri contenuti è uno strumento strategico essenziale per difendersi, anche a causa dell'incremento del costo delle licenze per la distribuzione di contenuti realizzati da case di produzione cinematografica e della maggiore difficoltà per ottenere.

Per questo motivo il colosso Disney si sta muovendo proprio in questa direzione divenendo un imminente minaccia nello scenario competitivo in cui Netflix opera. Disney ha infatti pianificato di non rinnovare il suo accordo di distribuzione con Netflix e di offrire un servizio di abbonamento video a partire dal 2019. Ha inoltre annunciato di voler acquistare per 52,4 miliardi di dollari la 20th Century Fox al fine di rafforzare ulteriormente la sua posizione nel mercato.

Tuttavia, da quanto emerge dalle parole di Hastings, Netflix non teme né questi cambiamenti né l'ingresso di un ulteriore importante concorrente affermando che la scomparsa dei film Disney dalla propria libreria avrà un impatto minimo sull'azienda e suoi abbonati; la compagnia ha infatti in programma di stipulare nuovi accordi direttamente con registi e produttori.

È evidente dunque che la concorrenza in questo mercato sia intensa; per questo motivo la compagnia di Los Gatos non può dare il suo successo per scontato. Per poter mantenere la propria leadership, conquistata proprio grazie all'enorme valore che crea nel mercato, sia a favore degli utenti che a favore dei creatori di contenuti, deve necessariamente continuare ad innovarsi e ad incrementare la propria offerta, facendo leva sui precedentemente descritti fattori di vantaggio competitivo.

2.3.4 Il ruolo dell'innovazione e delle tecnologie esponenziali per l'ascesa di Netflix

Steve Jobs affermò che è *la capacità di innovare a distinguere un leader da un follower*²¹, ed è probabilmente proprio per questo motivo che Netflix è riuscita a divenire in poco tempo la leader tecnologica indiscussa nel suo settore. Essa fu in grado di sfruttare appieno e per prima le numerose potenzialità insite in particolar modo in due innovazioni tecnologiche, il DVD ed internet, originando una notevole discontinuità tecnologica nel settore del videonoleggio.

Queste innovazioni tecnologiche possono essere classificate come *competence destroying* in quanto non solo hanno determinato rilevanti mutamenti nella struttura di potere del settore generando completamente un nuovo mercato, quello dei media on-demand, ma hanno anche reso inadeguate ed obsolete tecniche, prodotti e processi pregressi. Ed è proprio questa discontinuità tecnologica che ha spinto Blockbuster ai margini del mercato, non essendo riuscita ad investire in tempo in tali innovazioni rimanendo attaccata al proprio business model e a valori originari che sarebbero divenuti obsoleti dopo qualche anno.

Netflix, agendo da *first mover*, ne ha potuto godere appieno i vantaggi, fra cui la possibilità di *modellare le aspettative del cliente riguardo alle caratteristiche, al prezzo e alla forma della nuova tecnologia per fare in modo che una volta entrate nel mercato imprese concorrenti sia già avvenuto il consolidamento di particolari esigenze e di bisogni specifici del cliente*.²²

Le numerose innovazioni tecnologiche implementate nel corso degli anni hanno permesso a Netflix di operare in un regime di monopolio temporaneo prima che i *new comers* (ovvero le imprese che fino ad allora avevano basato il loro business sul tradizionale videonoleggio di VHS) potessero imitare tale tecnologia ed entrare anch'esse nel mercato. In tal modo Netflix è riuscita ad instaurare, prima dei successivi entranti, una relazione di fiducia con gli utenti rendendoli restii a passare da un servizio ad un altro non appena l'offerta del mercato si fosse ampliata con l'ingresso dei concorrenti.

Tutto ciò venne reso possibile dalle capacità di Hastings di sfruttare sin da subito e per primo le potenzialità di internet e del web tramite la creazione di una piattaforma online. L'utilizzo di questa innovazione ha permesso alla compagnia di ottenere un vantaggio in termini di costo rispetto agli incumbent del settore dotate di un modello di business basato sulla distribuzione dei VHS tramite punti vendita al dettaglio.

²¹ Forbes, articolo del 15 gennaio 2014, <https://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/01/15/the-10-traits-of-great-innovators/#4720545c4bf4>.

²² Si veda <http://www.rqsrl.it/it/news/421-tempo-di-ingresso-nel-mercato-i-vantaggi-del-first-mover.html>.

Il DVD fu la seconda importante innovazione tecnologica di cui si servì Netflix. Come spiegato precedentemente questo strumento di archiviazione dati fu una vera e propria disruptive innovation che nel giro di pochi anni sostituì completamente il VHS.

Quest'innovazione permise alla compagnia di Hastings di entrare per prima in un mercato ancora agli albori, ovvero quello dei DVD, riuscendo ad evitare di imbattersi in barriere all'entrata presenti nel settore del videonoleggio di VHS erigendole a sua volta a discapito dei new comers (o early followers) che dovettero modificare radicalmente il proprio business per adattarsi ai nuovi bisogni degli utenti e non vedere erosa la propria quota di mercato. Queste barriere all'entrata erano rappresentate da uno standard tecnologico che tutte le imprese che avrebbero voluto entrare nel mercato avrebbero dovuto raggiungere per potervi competere.

L'innovazione si rivelò nuovamente un elemento vincente per la compagnia di Los Gatos nel 2006, anno in cui Hastings decise di modificare il modello di business e di diversificare l'offerta massimizzando lo sfruttamento del mercato online tramite l'introduzione di un servizio di video streaming online.

Quest'innovazione non solo le permise di ampliare rapidamente la propria quota di mercato, ma modificò radicalmente le modalità con cui l'utente consumava materiale multimediale, la distribuzione di contenuti video e distrusse il tradizionale mercato del videonoleggio favorendone la creazione di uno nuovo: il mercato dei video on-demand.

Un'ulteriore dimostrazione di come Netflix abbia saputo sfruttare a suo vantaggio l'innovazione tecnologica risale al 2010. Questo fu un anno difficile per la compagnia in quanto molte aziende produttrici di contenuti multimediali iniziarono ad aumentare i costi di licenza e, allo stesso tempo, la concorrenza nel settore si intensificava.

Di conseguenza, Netflix decise di controllare direttamente la propria supply chain, trasformandosi essa stessa in un creatore di contenuti originali sfuggendo dalla dipendenza dalle case produttrici. Nel 2011 Netflix lanciò la sua prima serie originale "*House of Cards*" che risultò essere un gran successo e continuò ad utilizzare le valutazioni degli utenti per decidere se proseguire nella produzione o ritirare determinati contenuti.

Netflix ha saputo prevedere il successo di tale serie semplicemente applicando, anche in questo caso, l'innovazione tecnologica al proprio business.

La compagnia poté infatti giovare dell'elevato livello di *know-how* detenuto che permise ai reparti di ricerca e sviluppo di implementare una nuova tecnologia chiamata *Cinematch* che divenne poi il *Netflix Recommender System*, ovvero il sopra descritto sistema di raccomandazione basato su algoritmi.

Risulta dunque evidente che l'innovazione tecnologica e la capacità di saperla applicare strategicamente al modello di business, rendendolo dinamico, furono determinanti nel permettere a Netflix di conquistare il vantaggio del first mover, anticipando la concorrenza, e di mantenere la posizione di leader tecnologico del settore fino ad oggi.

2.3.5 Netflix e il futuro dei media: tra rivoluzione e Big Bang Disruption

Nel mondo competitivo attuale, dove il progresso tecnologico e digitale è più rapido che mai, l'espressione "innovare o morire" sembra essere profondamente vera.

Basti pensare che i tre principali fornitori di streaming online Hulu, Amazon Prime e Netflix hanno annunciato che, negli ultimi mesi, il loro numero di abbonati è cresciuto consistentemente e, entro il 2018, investiranno oltre 10 miliardi di dollari per ampliare la loro libreria titoli di nuovi contenuti, molti dei quali di produzione originale. Contemporaneamente si sta verificando un notevole calo del numero di abbonati alla pay-TV: secondo i dati raccolti da SNL Kagan nel 2017 sono stati ben 3,3 milioni gli utenti che hanno abbandonato; fra questi vi sono soprattutto i più giovani che preferiscono rivolgersi ad alternative più economiche.

È dunque evidente che queste innovative e disruptive piattaforme di streaming online costituiscano una minaccia non indifferente sia per la televisione tradizionale, provocando il cosiddetto "taglio del cavo", sia per gli studi cinematografici. Proprio questo motivo, per rimanere competitivi, sono numerosi gli studi e fornitori di contenuti che si stanno muovendo anch'essi verso la creazione di proprie piattaforme in cui offrono un servizio in abbonamento (ricordiamo la sopra citata compagnia Disney).

Come spiegato da Larry Downes e Paul Nunes, nel loro libro *Big Band Disruption* (2014), ci troviamo in una nuova era, la quarta, da essi denominata **l'era della Big Bang Disruption**, in cui Big Bang Disruptor devastano settori maturi ed i rispettivi incumbent attaccandoli dall'alto, dal basso e dai fianchi contemporaneamente, neutralizzando in poco tempo i piani strategici delle imprese fino a quel momento leader.

Le origini e l'evoluzione di Netflix ci permettono di classificarla come un vero e proprio Big Bang Disruptor del mondo dell'intrattenimento domestico, un settore in cui i cambiamenti, che seguono il ritmo dell'evoluzione tecnologica e digitale, sono continui, rapidi e di grande portata: gli incassi dei cinema sono scesi negli ultimi tre anni, il "taglio del cavo", come spiegato precedentemente, si sta verificando più velocemente di quanto prospettato e nel mercato le piattaforme di streaming online continuano a proliferare.

Si sta entrando in una nuova era; un'era in cui internet sta rapidamente distruggendo il settore televisivo e cinematografico, determinando vincitori e vinti.

In questo scenario la prima grande disruption fu proprio la compagnia di Los Gatos con il lancio del suo servizio streaming che appariva agli occhi del mercato come un'alternativa economica e più semplice, utilizzabile ovunque, rispetto ai tradizionali servizi di TV via cavo e i negozi fisici di videonoleggio.

Le dodici regole elencate nel capitolo precedente descrivono un approccio nuovo alla concorrenza, completamente diverso rispetto a quello tradizionale, che le imprese desiderose di sopravvivere nell'era delle Big Bang Disruption devono necessariamente adottare. Rilevante nel caso è la regola numero 8, la quale esplica che sia essenziale, nella fase di declino, che un'impresa si disfi dei propri asset prima che perdano completamente valore al fine di ridurre al minimo la perdita, sebbene fino a tempo prima erano fonte di vantaggio competitivo.

Fu proprio il mancato rispetto di questa regola che condusse la catena di videonoleggio Blockbuster in bancarotta. La compagnia non riuscì a cogliere in tempo la minaccia rappresentata dalla rivale Netflix. Blockbuster era infatti certa che il servizio di distribuzione DVD per posta non avrebbe mai riscontrato un esito positivo nel mercato data la scarsa propensione dei consumatori a rinunciare alla comodità di noleggiare video in breve tempo direttamente dal negozio.

Al contrario di quanto prospettato, gli utenti si mostrarono disponibili ad adottare la nuova formula di videonoleggio automatizzato, una tecnologia che permetterà a Netflix di modificare successivamente il suo business dai DVD allo streaming online.

Questo cambiamento, dagli effetti disruptive, si realizzerà proprio grazie al contemporaneo e rapido progresso della digitalizzazione e delle tecnologie esponenziali quali una migliore velocità, affidabilità ed adozione della banda larga.

Uno dei principali motivi per cui la compagnia di Los Gatos non venne da subito identificata come una possibile minaccia nel mercato dell'intrattenimento domestico è il fatto che essa si sia inizialmente rivolta ad un segmento ristretto di mercato, trascurato dai concorrenti, identificato da Clayton Christensen come *“gli appassionati di film a cui non interessano le nuove versioni, i primi utilizzatori di lettori DVD e gli acquirenti online”*²³. Dunque questo servizio, sebbene fosse più semplice e meno costoso (non addebitava penali per la consegna tardiva) non si rivelò sin da subito attraente per la maggior parte dei clienti di Blockbuster, i quali preferivano noleggiare nuove uscite ed ottenerle in breve tempo, senza dover aspettare la consegna a casa.

Tuttavia un'azienda dirompente come Netflix, dopo aver conquistato una porzione limitata di mercato, si è mossa successivamente verso l'alto, mantenendo però i fattori di vantaggio competitivo che ne avevano determinato l'iniziale successo. Questo è avvenuto proprio con il precedentemente descritto passaggio dal DVD allo streaming online, accompagnato da una più ampia selezione di titoli offerta con un approccio *“all-you-can-watch”*, a prezzo basso e di alta qualità. Ciò ha incentivato anche i principali clienti di Blockbuster a rivolgere la loro preferenza verso la compagnia di Los Gatos, che ha dunque iniziato ad espandersi nel mercato ad un ritmo crescente ai danni della rivale, che invece è stata spinta ai margini dello stesso.

Questo fenomeno di disruption si è verificato in quanto gli operatori che, fino a quel momento avevano dominato il mercato, sottovalutarono la portata del cambiamento e della rivoluzione, rimanendo legate ai tradizionali modelli di business e non innovando, lasciando tempo e spazio a Netflix, un'impresa in fase di avvio, di conquistare enormi quote di mercato.

Il percorso di Netflix si può definire tipicamente dirompente: se da subito si fosse rivolta al mercato principale di Blockbuster quest'ultima l'avrebbe inquadrata come una minaccia ed avrebbe risposto in modo vigoroso e, sicuramente, con successo. Al tempo infatti Blockbuster dominava la concorrenza ed era dunque all'apice del settore del videonoleggio, possedeva migliaia di punti vendita al dettaglio, milioni di clienti, ingenti budget di marketing ed operazioni efficienti. Tuttavia la traiettoria dirompente percorsa dalla rivale non le ha permesso di difendersi.

²³ Businessinsider, articolo del 18 novembre 2015, <https://www.businessinsider.com/the-father-of-disruption-theory-explains-why-netflix-is-the-perfect-example-and-uber-isnt-2015-11?IR=T>.

La creazione di un servizio di streaming online è da sempre stato il progetto principale e prioritario di Hastings, tanto che l'iniziale business basato sui DVD è stato esclusivamente strumentale alla concretizzazione di questo ambizioso piano.

Egli già nel 2001 investiva ben 10 milioni di dollari all'anno per la ricerca su questo progetto ed era disposto a rinunciare alla maggior parte dei profitti della sua piccola azienda per iniziare la sua attività preparatoria. Numerosi sono stati gli esperimenti che, nel corso degli anni, Hastings ha lanciato sul mercato, ma numerosi sono stati anche i fallimenti. Solo dopo ben dieci anni di sperimentazioni, Netflix è riuscita finalmente a creare il suo servizio di streaming online.

Dunque il servizio streaming di Netflix, come una vera Big Bang Disruption, è stata il risultato di un esperimento a basso costo su piattaforme tecnologiche ed infrastrutture esistenti e non create da zero: i contenuti ed i servizi offerti si basano sulla connessione domestica degli utenti e sui protocolli standard di compressione audio e video. Esperimenti di questo tipo coinvolgono direttamente gli utenti reali nel mercato, che decolla non appena la giusta tecnologia ed il giusto modello di business coincidono, determinando quel processo che nel capitolo precedente è stato definito come "sviluppo incontrastato".

Netflix è l'esempio di un'azienda che ha preferito pensare in grande e puntare tutto su un unico progetto ambizioso, anche a costo di mettere a rischio il business esistente, ovvero quello dei DVD, al contrario di molte altre che invece hanno preferito proteggere il loro business tradizionale ignorando le minacce che sarebbero potute emergere da parte di internet o altri disrupter tecnologici nel lungo periodo.

La transizione dalla sua redditizia attività di noleggio DVD per corrispondenza ad un servizio di streaming online ed i relativi risultati ottenuti dimostrano che Netflix sia stata una delle rare aziende che sia riuscita ad autodistruggersi con successo creando contemporaneamente un nuovo mercato. I 14 milioni di abbonati al servizio di corrispondenza DVD del terzo trimestre del 2011 erano scesi a 5 milioni solo quattro anni dopo. Tuttavia in quegli anni il fatturato annuale di Netflix era tutt'altro che diminuito.

Il mercato del videonoleggio non sarà l'unico ad essere devastato da questa rivoluzione: Netflix, assieme ad altri provider di streaming online, sta divenendo essa stessa produttrice di contenuti originali. In questo contesto i dirigenti di Hollywood, rimasti legati ai tradizionali modelli di produzione e distribuzione di contenuti, stanno lentamente perdendo terreno.

Sono fondamentalmente tre i fattori a cui si deve la distruzione del settore dei media moderni da parte di Netflix:

1. **Possiede una scala massiccia con una consistente crescita internazionale:** questo permette di creare un circolo virtuoso vincente. Con il numero di abbonati in continua crescita Netflix diviene una temibile minaccia per i rivali, in quanto questo le permette di aumentare il suo capitale ed indirizzare i suoi investimenti nell'ampliamento di contenuti divenendo attraente per nuovi utenti. L'analista di BTIG Richard Greenfield ha annunciato che, sebbene ci siano voluti 10 anni per raggiungere 100 milioni di abbonati nel servizio di streaming online, si prevede ce ne vorranno solo due e mezzo per ottenerne altri 100 milioni.
2. **La crescita della programmazione internazionale ed in lingua straniera:** dopo aver conquistato e dominato il mercato americano Netflix è divenuta una compagnia internazionale e la sua crescita all'estero è continua e consistente. Questo è favorito soprattutto dall'introduzione di contenuti personalizzati sulla base del paese. Molti dei contenuti che vengono prodotti per il mondo sono realizzati sia in inglese che nelle lingue locali in modo da divenire globali. L'azienda è infatti focalizzata sullo sviluppo di contenuti in quante più lingue locali possibili. Inoltre al contrario delle tradizionali reti TV via cavo ed i negozi di film, a causa dei vincoli di budget e di tecnologia, Netflix è in grado di lanciare un contenuto contemporaneamente in 190 paesi, superando qualsiasi limite geografico.
3. **Distribuzione:** al contrario di Netflix, gli studi cinematografici hanno lo svantaggio di non riuscire ad arrivare direttamente al pubblico. Essi possono solo creare contenuti per i consumatori che vengono successivamente distribuiti tramite sale cinematografiche o piattaforme di cui non ne hanno la proprietà. Anche le reti televisive presentano un forte punto di debolezza dato dal fatto che il loro modello di business dipende strettamente dalla pubblicità. Il rapporto diretto che invece Netflix crea con i suoi utenti tramite un abbonamento le permette di avere un vantaggio notevole, ovvero quello di non dipendere dagli annunci pubblicitari evitando che l'esperienza di visione che offre agli utenti venga disturbata da quest'ultimi.

Sono dunque queste le perturbazioni che si stanno verificando nel mondo dei media e che non accennano a rallentare.

Tuttavia è bene precisare che non è Netflix che sta modificando lo scenario, bensì è il progresso tecnologico e digitale, in particolare internet, che ha gettato completamente nel caos gli

operatori storici nel mercato (sia studi cinematografici che reti televisive e società via cavo). La compagnia di Los Gatos è stata semplicemente in grado di applicare questa tecnologia esponenziale al proprio business in modo innovativo sfruttandone le potenzialità, rovesciando la concorrenza e scatenando la cosiddetta Big Bang Disruption.

CONCLUSIONE

Dopo aver condotto un'attenta analisi sulle dinamiche che si snodano nell'attuale scenario competitivo del settore dell'intrattenimento domestico e la posizione di rilievo che Netflix ha assunto per la sua evoluzione, siamo giunti al termine di questo elaborato in cui si può concludere che, in questo nuovo contesto, in cui i cambiamenti sono repentini e continui, l'innovazione strategica ha assunto un ruolo centrale per la sopravvivenza di un'impresa o addirittura di un intero settore.

È oramai chiaro che Netflix possa essere considerato un esempio perfetto di Big Bang Disruption, tuttavia non sarà l'unico caso.

Il progresso delle tecnologie digitali, infatti, ha permesso la nascita di mercati fortemente competitivi caratterizzati da basse barriere all'entrata e all'uscita ed ha creato terreno fertile per il lancio di innovazioni disruptive a basso costo, favorendo, dunque, l'insorgere di potenti devastazioni in qualsiasi settore, anche profondamente diversi e lontani fra di loro.

Dai risultati dello studio di Larry Downes e Paul Nunes (2014) è emerso che nessun settore, supply chain o piano strategico si possa infatti ritenere completamente protetto dalla devastazione: le imprese consolidate non potranno mai sentirsi realmente al sicuro, in quanto, in ogni settore, vi è il rischio che correnti di nuovi entranti possano essere allo stesso tempo migliori e più economici. Di fronte a ciò molte imprese verranno eliminate dal mercato e solo una piccola percentuale di queste avrà il tempo di reagire.

Per poter affrontare l'inevitabile e dirompente futuro digitale e dunque prosperare in ogni fase della "pinna di squalo", in qualsivoglia ambito in cui l'impresa si trova a competere, essa dovrà adattarsi a nuove regole, abbandonando quelle tradizionali che la porterebbero ad un'inevitabile spirale di fallimento. Solo così si potranno superare con successo o generare considerevoli discontinuità tecnologiche.

Se Netflix avesse mantenuto il suo business focalizzato sulla distribuzione di DVD, come Blockbuster per i VHS, ne avrebbe avuto lo stesso inevitabile destino. Invece, sfruttando le tecnologie esponenziali che si stavano sviluppando al tempo, è riuscita a stravolgere e ridefinire completamente il settore dell'intrattenimento, configurandosi come una vera e propria Big Bang Disruption.

Tuttavia è necessario che, in questa nuova era, la quarta, Netflix, come tantissime altre imprese nei rispettivi settori, continuino strategicamente ad innovare, sfruttando i rapidi progressi tecnologici e digitali; anche perché altri digital disruptors potrebbero muoversi nella stessa astuta direzione.

BIBLIOGRAFIA

Bertelè U. (2014), *Big Bang Disruption*, Milano, Egea

Bertelè U. (2016), *Strategia*, Milano, Egea

Bondi D. (2015), *Il caso Netflix dal noleggio DVD alla nuova serialità*, tesi di laurea, Scienze dello spettacolo e produzione multimediale, università degli studi di Palermo

Christensen C. M. (1997), *The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press

Christensen C.M., Bower J.L. (1995), "Disruptive technologies: catching the wave", *Harvard Business Review*, 73 n.1, pp. 43-53

Christensen C. M., Raynor, M.E., Mc Donald, R. (2015), "What is disruptive innovation?", *Harvard Business Review*, 93 n.12, p. 44-53

Downes L., Nunes P. (2014), *Big Bang Disruption. Strategy In The Age of devastating innovation*, New York, Portfolio/Penguin

European Commission, Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Terza edizione

Fariselli P. (2014), *Economia dell'innovazione*, Torino, Giappichelli Editore

Fontana F., Caroli M. (2017), *Economia e Gestione delle Imprese*, Milano, McGraw-Hill Education, Quinta edizione

Freeman C. (1994), *Innovazioni tecnologiche e organizzative*, Enciclopedia delle scienze sociali, Roma, Treccani

Freeman C. (1974), *The economics of industrial innovation*, Harmondsworth, Penguin

Freeman C., Perez C. (1988), *Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour*, London, Pinter

Hamel G. (2007), *The future of management*, Boston, Harvard Business School Press

- Hill C., Jones G. (2012), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Mason, Cengage Learning
- Kim W. C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press
- Kim W. C., Mauborgne R. (2004), "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, 82 n. 10, pp. 76-84
- Manilasco R. (2017), *Strategie di internazionalizzazione in un'economia fortemente dematerializzata: il caso Netflix Italia*, tesi di laurea, economia e management, Luiss Guido Carli
- Moore G. (1991), *Crossing the chams: marketing and selling technology products to mainstream customers*, New York, HarperCollins
- Nacamulli R.C.D (2017), "La strategia nell'era della rivoluzione digitale", *Harvard Business Review Italia*, 1 marzo
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press
- Porter M. E. (1979), "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, marzo/aprile
- Rogers E. M. (1983), *Diffusion of innovations*, New York, Free Press
- Schumpeter J. A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Terza edizione, New York, Harper & Brothers
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, Harvard University Press
- Tushman M. L., Anderson P. (1986), "Technological discontinuities and organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465

SITOGRAFIA

InnoSkills-Innovation Skills for SME's, *Caratteristiche e tipologie dell'innovazione*,
http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Caratteristiche_e_tipologie_innovazione_01.pdf.

Harvard Business Review: <https://hbr.org/>

Garzanti Linguistica: <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=VHS>

Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Unix>

Forbes Italia: https://www.forbes.it/home_italia/#3f21dd0936ec

Forbes: <https://www.forbes.com/>

<https://www.pdfor.com/> (<https://www.pdfor.com/news/430/i-6-pilastri-della-digital-trasformation/>)

<https://www.startupbusiness.it/> (<https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>)

<http://www.humanwareonline.com> (<http://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=2706>)

<https://media.netflix.com/it/about-netflix>

<http://www.rqsrl.it/it/news/421-tempo-di-ingresso-nel-mercato-i-vantaggi-del-first-mover.html>

<https://www.businessinsider.com/the-father-of-disruption-theory-explains-why-netflix-is-the-perfect-example-and-uber-isnt-2015-11?IR=T>

<https://tecnologia.tiscali.it/mondo-tiscali/articoli/effetto-netflix-streaming-ha-cambiato-tv/>

<https://dizionari.repubblica.it/Italiano/S/streaming.html>

<https://www.investopedia.com/university/netflix-porters-5-forces-analysis/analyzing-netflixs-degree-rivalry-among-competitors.asp>

<https://data-storytelling.it/customer-database-analytics/imparare-netflix-fidelizzare-clienti-la-customer-database-analytics/>

<https://tv.upgo.news/netflix-amazon-prime-video-confronto/>

<https://www.moneycrashers.com/netflix-hulu-amazon-comparison/>

<https://reelrundown.com/film-industry/The-History-Of-Home-Movie-Entertainment>

<https://www.hallofseries.com/netflix/netflix-come-nato/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-23/netflix-83-milioni-nuovi-abbonati-trimestrali-e-nuovi-record-borsa-070730.shtml?uuid=AEcUVJnD>

<https://ilprogressonline.it/2017/04/netflix-storia-continua-innovazione/>

<https://electronics.howstuffworks.com/netflix2.htm>

<https://digit.hbs.org/submission/netflixs-growth-alongside-digital-transformation/>

<http://www.seiercapital.com/disruptive-innovation-how-netflix-revolutionised-the-video-market/>

<https://www.altitudeinc.com/netflix-applies-disruptive-innovation-to-itself/>

<http://fortune.com/2015/11/17/uber-disruption-christensen/>

<https://www.aib.edu.au/blog/innovate/netflix-digital-disrupter/>

<http://innovatebusinessit.com/from-rental-to-streaming-how-netflix-changed-the-speed-of-business/>

<https://medium.com/@nvenkatraman/netflix-a-case-of-transformation-for-the-digital-future-4ef612c8d8b>

<https://www.lascimmiapensa.com/2017/06/13/quella-penale-da-40-dollari-che-fece-nascere-netflix/>

<https://www.investopedia.com/articles/investing/060815/how-netflix-changing-tv-industry.asp>

<https://www.marketing91.com/netflix-competitor-analysis/>

<https://medium.com/@ScAshwin/the-rise-of-netflix-and-the-fall-of-blockbuster-29e5457339b7>

<https://www.business2community.com/business-innovation/breaking-netflix-business-model-history-future-vod-giant-01582436>

<https://www.investopedia.com/university/netflix-porters-5-forces-analysis/analyzing-netflixs-degree-rivalry-among-competitors.asp>

<https://tv.upgo.news/netflix-amazon-prime-video-confronto/>

<https://www.moneycrashers.com/netflix-hulu-amazon-comparison/>

<http://niemanreports.org/articles/how-netflix-flipped-the-script-on-televisions-disruption/>

<https://the1a.org/shows/2018-07-26/netflix-the-business-the-disruptor>

[http://www.supereva.it/la-storia-di-netflix-la-tv-dal-tubo-catodico-a-internet11640.](http://www.supereva.it/la-storia-di-netflix-la-tv-dal-tubo-catodico-a-internet11640)

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

<http://arstechnica.com/gadgets/2010/01/is-the-end-of-the-format-wars-upon-us/>