

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia Industriale

***Lo sviluppo di Netflix e del mercato dello streaming on demand
La situazione dopo la pandemia COVID-19***

RELATORE

Prof. Umberto Monarca

CANDIDATO

Damiano Peperoni

Matricola 232931

Ai miei nonni per avermi trasmesso l'ambizione,

A mia sorella per i suoi preziosi consigli,

A mia madre per avermi trasmesso l'umiltà e la perseveranza,

A mio padre per avermi insegnato l'importanza dello studio e della cultura.

INDICE

0. INTRODUZIONE	5
1. – LA STRUTTURA DEL MERCATO	7
1.1. INTRODUZIONE	
1.2. IL MERCATO	8
1.2.1. Definizione	
1.2.2. Tipologie di mercato	
1.2.3. Il potere di mercato	
1.3. L'ECONOMIA INDUSTRIALE	10
1.3.1. Definizione	
1.3.2. Le scuole di Harvard e Chicago	
1.4. LA DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO	12
1.4.1. Definizione	
1.4.2. La spesa pubblicitaria	
1.4.3. L'innovazione di prodotto	
1.5. INTEGRAZIONE VERTICALE	14
1.5.1. Definizione	
1.5.2. L'indice di Adelman	
1.5.3. Cause e obiettivi dei processi di verticalizzazione	
1.5.4. Il modello di Stigler	
1.6. L'OLIGOPOLIO	17
1.6.1. Definizione	
1.6.2. Le caratteristiche di un mercato oligopolistico	
1.6.3. Il prezzo nei mercati oligopolistici	
1.6.4. Conclusioni	
2. – NETFLIX: Dalle videocassette al monopolio nello streaming	19
2.1. INTRODUZIONE	
2.2. CENNI STORICI SU NETFLIX	20
2.2.1. La storia di Netflix	

2.2.2.	<i>Concorrenza con Blockbuster</i>	
2.2.3.	<i>Netflix verso lo streaming on demand</i>	
2.2.4.	<i>Netflix in Italia</i>	
2.3.	LE STRATEGIE DI NETFLIX	24
2.3.1.	<i>First mover</i>	
2.3.2.	<i>Economie di scala e barriere all'entrata durante la crescita di Netflix</i>	
2.3.3.	<i>Integrazione verticale della società Netflix</i>	
3.	– L'ATTUALE MERCATO DELLO STREAMING	29
3.1.	INTRODUZIONE	
3.2.	L'ENTRATA DELLE NUOVE CONCORRENTI	30
3.2.1.	<i>Amazon Prime Video</i>	
3.2.2.	<i>AppleTV+</i>	
3.2.3.	<i>Disney+</i>	
3.2.4.	<i>Sky - NOWtv</i>	
3.2.5.	<i>Mediaset Infinity</i>	
3.2.6.	<i>TIM Vision</i>	
3.3.	LA SITUAZIONE DELL'OLIGOPOLIO DELLO STREAMING DOPO LA PANDEMIA COVID-19	37
3.3.1.	<i>Introduzione</i>	
3.3.2.	<i>I problemi tecnologici degli italiani</i>	
3.3.3.	<i>Il boom dello streaming video on demand</i>	
3.3.4.	<i>In Italia</i>	
3.4.	POSSIBILI MANOVRE DI FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI	43
3.4.1.	<i>Definizione di "fidelizzazione"</i>	
3.4.2.	<i>Le manovre in atto e le possibili manovre future (considerazioni personali)</i>	
4.	CONCLUSIONI	48
5.	BIBLOGRAFIA	50
6.	SITOGRAFIA	51

0. INTRODUZIONE

“Il cinema non morirà mai, ormai è nato e non può morire: morirà la sala cinematografica, forse, ma di questo non mi frega niente.” - Mario Monicelli

Con questa frase potremmo riassumere gli ultimi dieci anni della storia del cinema. Al giorno d'oggi, l'intrattenimento e le emozioni che la sala cinematografica trasmetteva, possono essere espresse e vissute anche sopra il proprio divano in casa. Questo grande regista, Mario Monicelli, ha espresso con questa frase un messaggio molto importante. Il cinema non è solamente la sala, molti anni fa non c'era nemmeno quella, ma è l'emozione che scaturisce nell'animo umano alla visione di un film, o di un prodotto audiovisivo in generale, a prescindere dal luogo e dalla modalità con cui questo viene visto.

Negli ultimi anni il settore dell'intrattenimento ha subito una vera e propria rivoluzione. L'introduzione di internet e l'evoluzione tecnologica ha comportato la nascita di nuove forme d'intrattenimento che si sono rapidamente imposte su quelle che hanno da sempre guidato quest'industria. La nascita dei servizi streaming video ha cambiato il paradigma storico con cui per decenni la televisione e il cinema sono stati realizzati e consumati. Il principale protagonista di questa rivoluzione è Netflix. Partendo dagli Stati Uniti, il servizio streaming ha destabilizzato il predominio dell'oligopolio dei maggiori studi di produzione cinematografica.

Il presente elaborato ha il principale obiettivo di approfondire la situazione attuale del mercato dei servizi streaming video che ha cambiato le dinamiche dell'industria dell'intrattenimento e ha determinato la nascita di nuove esperienze di consumo televisivo.

I servizi di streaming, soprattutto nell'ultimo anno a causa della pandemia, hanno avuto una crescita esponenziale. La comodità di poter scegliere cosa visionare da casa, sul proprio divano, perdendosi in un catalogo numeroso e con la possibilità di recuperare grandi film visti in passato senza dover essere costretti a seguire le varie programmazioni prestabiliti dalla televisione.

Tutto questo ha portato alla creazione del mercato delle videocassette, soprattutto del noleggio di quest'ultime, dove appunto si dava la possibilità ai consumatori di soddisfare

questo bisogno di comodità ed intrattenimento seduti dal proprio divano e scegliendo tra migliaia di film e prodotti audiovisivi diversi.

La società Netflix, partendo dal nulla, ha rivoluzionato questo mercato soppiantando il costo di ogni singolo noleggio di una videocassetta con la creazione di abbonamenti a costo fisso, portando quindi le persone a poter scegliere il proprio film direttamente da casa attraverso Internet e vedersi consegnata la cassetta per posta qualche giorno dopo.

Da queste basi sono nati i servizi di streaming, con la possibilità di rendere l'intrattenimento online alla portata di tutti e pagando un abbonamento fisso, avendo la possibilità di scegliere ogni giorno, sul momento, il prodotto da visionare. Netflix è stata la prima a creare questo servizio e, da un certo punto di vista, è stata la creatrice di questo mercato e ne è stata monopolista indiscussa per molti anni. Oggi però nuove grandi imprese sono entrate in gioco e il mercato si è arricchito di nuove opportunità, nate dalla non più posizione monopolista della società Netflix.

Nel primo capitolo ho discusso della definizione di mercato e di oligopolio, ho introdotto cosa studia l'economia industriale e infine ho trattato delle strategie di differenziazione e di integrazione verticale. Queste strategie sono fondamentali per capire come funziona, e come ha funzionato in passato, il mercato dello streaming e sono, altresì, fondamentali soprattutto per capire come ha fatto Netflix ad innovarsi sempre e a rimanere al vertice di questo mercato.

Nel secondo capitolo ho trattato della nascita di questo settore, partendo dalla nascita della sua società madre, ovvero Netflix, e del suo sviluppo durante gli anni, discutendo delle strategie che l'hanno portata al successo.

Nel terzo, e ultimo, capitolo ho discusso dell'attuale situazione in questo mercato. Con l'ingresso ultimo della piattaforma di Disney nell'Aprile 2020, possiamo ora definire un mercato non più monopolistico e che conta nuovi concorrenti. Inoltre, ho trattato nelle pagine finali delle conseguenze che la pandemia COVID-19 ha portato all'interno di questo mercato e delle possibili manovre con le quali le società interessate potrebbero fidelizzare i clienti acquisiti in questa situazione anormale e paradossale, cercando di sfruttare a proprio vantaggio le conseguenze delle varie quarantene che gran parte dei paesi del mondo ha dovuto affrontare.

1. LA STRUTTURA DI MERCATO

1.1. INTRODUZIONE

In questo capitolo affronteremo le principali caratteristiche di un mercato, partendo dalla sua definizione e passando per le sue principali caratteristiche.

Discuteremo delle principali tipologie di mercato e in particolare dell'oligopolio, che risulta essere la forma di mercato che più si avvicina all'attuale mercato dello streaming, preso in analisi da questo elaborato.

Inoltre, nel capitolo evidenzierò i principi generali dell'economia industriale, partendo dalla visione delle scuole di Harvard e Chicago che hanno dato le basi per lo studio, appunto, di questa materia.

All'interno di questa parte dell'elaborato discuterò inoltre del concetto di integrazione verticale, fondamentale per capire poi, successivamente, lo sviluppo e la grande crescita della società Netflix nel secondo capitolo.

Di grande importanza è anche il concetto di differenziazione che permette alle imprese in un mercato oligopolistico differenziato, di poter fissare un prezzo superiore. All'interno di questo ambito discuteremo dell'importanza dell'innovazione di prodotto e della spesa pubblicitaria come mezzo per la differenziazione, appunto.

Capire la teoria che c'è dietro le scelte di un'impresa è assolutamente fondamentale per poter analizzare il successo, o il fallimento, di tale impresa. Per poter analizzare in modo approfondito poi il mercato dello streaming è certamente rilevante avere prima degli accenni teorici che possano permettere a chiunque di capirne la storia e il motivo del successo di questo settore negli ultimi anni.

1.2. IL MERCATO

1.2.1. Definizione

Il mercato è la struttura che regola gli scambi delle merci e dei servizi.

Consiste in un luogo fisico o virtuale in cui si incontrano i compratori (domanda) e i venditori (offerta) per dare luogo alle contrattazioni e agli scambi.

Ogni bene economico ha un proprio mercato in cui si incontra la domanda e l'offerta.

Il mercato determina le seguenti variabili economiche:

- *Il prezzo*, ovvero quello che consente di eguagliare la domanda e l'offerta di un bene economico o di un servizio.
- *Quantità*, cioè la quantità fisica scambiata del bene economico quando il mercato è in equilibrio.

Ma quando esattamente si può definire un mercato in equilibrio?

Quando la quantità offerta, ovvero la quantità venduta dall'offerente, e quantità domandata, ovvero la quantità acquistata dall'acquirente, coincidono.

Nelle economie capitalistiche spetta al mercato il compito di coordinare le decisioni dei produttori e dei consumatori, definire prezzi e quantità di vendita e provvedere all'allocazione ottimale delle risorse tra le infinite combinazioni possibili.

Il prezzo di mercato è determinato nel punto di incontro tra le decisioni di vendita (offerta) e di acquisto (domanda) degli operatori.

1.2.2. Tipologie di mercato

All'interno della definizione di mercato possiamo trovare diverse tipologie, o regimi di mercato:

1. *Concorrenza perfetta*: nel quale nessun operatore economico può influenzare l'equilibrio del mercato con le proprie scelte. Per definizione si assume che all'interno della concorrenza perfetta militano infinite imprese e che il prezzo del bene sia uguale al costo marginale.

2. *Monopolio*: nel quale soltanto un'impresa offre un determinato bene/servizio e non esistono beni sostituti per soddisfare la medesima domanda di mercato. All'interno della definizione di monopolio possiamo anche definire una particolare forma di mercato, chiamata monopolio naturale, nel quale l'impresa al suo interno affronta dei costi di produzione talmente bassi che nessun'altra combinazione di due o più imprese potrebbe eguagliare (funzione di costo subadditiva).
3. *Concorrenza monopolistica*: si tratta di una forma di mercato intermedia tra il monopolio e la concorrenza perfetta, in cui ci sono moltissime imprese che possono stabilire prezzi diversi facendo leva su una, seppur leggera, differenziazione di prodotto. Maggiore è quest'ultima e maggiore sarà il proprio potere di mercato.
4. *Oligopolio*: in generale è una forma di mercato dove operano poche imprese, ma ne parleremo più approfonditamente in seguito.

1.2.3. Il potere di mercato

Nella definizione di concorrenza monopolistica abbiamo citato il potere di mercato, ma cos'è esattamente questo potere?

Si tratta della capacità di un'impresa di effettuare le proprie scelte decisionali (prezzo, produzione etc.). In parole più chiare, il potere di mercato è la possibilità per un'impresa di poter fissare il prezzo di vendita del proprio bene/servizio al di sopra del costo marginale.

Il costo marginale non è nient'altro che il costo aggiuntivo per incrementare la quantità di produzione. Dunque più alta sarà la differenza tra il costo marginale della produzione di un bene e il suo prezzo di vendita, e più alto sarà il profitto ricavato.

Chiaramente all'interno di un monopolio il potere di mercato dell'unica impresa operante è massimo, così anche i suoi profitti. Viceversa, in un mercato di concorrenza perfetta ogni impresa ha un potere marginale.

Il concetto di potere di mercato, quindi, è strettamente legato al numero di imprese facenti parte in esso, o per essere più precisi, al suo grado di concentrazione.

Quest'ultimo è semplicemente un indicatore della struttura di un settore industriale.

È determinato dal numero di imprese, appunto, dalla loro dimensione e dalle quote di mercato di queste. Tanto più maggiore è il grado di concentrazione di un mercato, tanto più è grande il potere di mercato.

Per identificare precisamente il grado di concentrazione di un mercato possiamo utilizzare degli indici di concentrazione. Ne esistono di molte tipologie (assoluti, relativi), ma il più importante ed usato è l'indice di Herfindahl e Hirschman, chiamato più facilmente HH.

Questo indice è calcolabile tramite la sommatoria del quadrato delle quote di mercato di tutte le imprese operanti in esso.

È un indice che varia da 0 (concorrenza perfetta) ad 1 (monopolio).

1.3. L'ECONOMIA INDUSTRIALE

1.3.1. Definizione

L'economia industriale è una disciplina economica che studia il funzionamento del mercato, le modalità di competizione in un'industria e il legame tra la struttura del settore industriale e le strategie delle imprese.

Un'industria è un insieme di imprese che producono un determinato bene o servizio e operano nello stesso settore economico.

Di estrema importanza per questa materia sono state due distinte, grandi scuole americane: Harvard e Chicago.

1.3.2. Le scuole di Harvard e Chicago

La scuola di Harvard ha come principali pionieri due economisti: Joe Bain e Edward Mason. Alla base del metodo di analisi di questa scuola si trovano i fallimenti di mercato, ovvero delle imperfezioni che danneggiano la libera concorrenza (ad esempio il monopolio naturale, spiegato precedentemente).

All'interno del metodo della scuola di Harvard si trova il famoso paradigma SCP (Struttura-Condotte-Performance).

La tesi di questo paradigma è che la struttura dell'offerta (numerosità e dimensione delle imprese) determina le condotte delle imprese (le politiche di prezzo, l'innovazione, la spesa

pubblicitaria). Da quest'ultime derivano poi le performance, misurabili in termini di efficienza e competitività.

Dall'altra parte abbiamo la scuola di Chicago, che ha come principali economisti: Aaron Director e George Stigler.

Al contrario della scuola di Harvard, che ha nell'analisi delle imperfezioni di mercato la lente ideale per l'osservazione dei comportamenti delle imprese, la scuola di Chicago ritiene invece che il potere esplicativo dei fenomeni effettivamente osservati stia nel modello della concorrenza perfetta. Sono, pertanto, le performance a formare posizioni dominanti e non viceversa.

Mentre la scuola di Harvard, giustifica, e al limite sollecita qualche forma di intervento pubblico, la scuola di Chicago dà indicazioni del tutto opposte: restrizioni, protezioni, aiuti, allontanano le condizioni di mercato da quelle della concorrenza.

Per la scuola di Chicago, il potere di mercato non è necessariamente un fattore negativo, purché non venga abusato e vengano garantite le condizioni di libera entrata.

1.3.3. Le economie di scala e le barriere all'entrata

Per comprendere, successivamente nell'elaborato, le strategie adottate dalla società Netflix e il vantaggio di costo che nel corso del tempo ha acquisito è importante introdurre questi due brevi concetti.

Con economie di scala intendiamo il fenomeno di riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa. Quanto più è alta la capacità di produzione di un impianto, tanto minore sarà il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti.

Per barriere all'entrata possiamo definire il medesimo fenomeno da due punti di vista differenti.

Secondo Bain (scuola di Harvard) con barriere all'entrata si intende la capacità di un'impresa di poter alzare il prezzo di vendita dei propri prodotti al di sopra del costo medio, senza indurre le potenziali altre imprese concorrenti ad entrare nel mercato.

Secondo Stigler (scuola di Chicago), le barriere all'entrata sono un costo che le potenziali imprese entranti in un mercato sono costrette ad affrontare e che le imprese già presenti all'interno della suddetta industria, invece, non devono affrontare.

1.4. LA DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO

1.4.1. Definizione

La differenziazione di prodotto è un concetto che implica che i prodotti in concorrenza nel mercato abbiano delle caratteristiche differenti o siano considerati prodotti differenti da parte degli acquirenti.

I venditori percepiscono la non perfetta sostituibilità dei propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti come opportunità di utilizzare questi elementi di differenziazione per incidere sulle strategie delle imprese. In particolare, ciascun'impresa definirà una propria curva di domanda residuale. Nel caso di prodotti perfettamente omogenei, tutte le imprese concorrenti devono applicare lo stesso prezzo, se vogliono continuare a vendere il proprio prodotto, in quanto il consumatore non accetterebbe di pagare un prezzo maggiore per un bene identico ad altri che presentano un prezzo più conveniente.

Chiaramente risulta evidente come maggiore è la differenziazione di prodotto e maggiore sarà il potere di mercato dell'impresa che lo produce.

1.4.2. La spesa pubblicitaria

Un potenziale fattore di differenziazione di prodotto è la spesa pubblicitaria.

Essa contribuisce a definire il set di informazioni a disposizione degli acquirenti e le loro preferenze.

È evidente che il contenuto informativo della pubblicità dipende dal fatto che i consumatori possano o meno determinare la qualità del prodotto prima di acquistarlo.

In questo senso possiamo distinguere due tipi di prodotti:

- *Prodotti con qualità individuabili*: ovvero i prodotti che possono essere valutati prima dell'acquisto (automobili, computer, vestiti etc.)
- *Prodotti con qualità da sperimentare*: ovvero i prodotti che devono essere prima acquistati e poi provati (cibo, vino, servizi etc.)

L'intensità di pubblicità sarà maggiore per i beni di qualità da sperimentare sottolineando la funzione più persuasiva che quella informativa della stessa.

1.4.3. L'innovazione di prodotto

Altri importanti fattori che contribuiscono alla differenziazione di prodotto sono legati all'innovazione e al progresso tecnologico.

Con innovazione si intende l'implementazione di un prodotto che possa quindi risultare significativamente migliorato.

Nello specifico si parla di innovazione di prodotto quando vengono introdotti nuovi beni/servizi o sviluppate nuove modalità di utilizzo di prodotti già esistenti, oppure quando vengono apportate significative migliorie alle caratteristiche funzionali o di utilizzo dei beni/servizi preesistenti, in modo da migliorarne le performance.

Chiaramente per un'impresa l'innovazione potrebbe portare ad un successo migliore in termini di profittabilità.

È importante evidenziare come spesso l'introduzione di una nuova innovazione all'interno dell'impresa possa essere un'innovazione per il mercato stesso, e anche per l'intero mondo, in un certo senso. Essere i primi al mondo ad introdurre un nuovo concetto, o in generale, una nuova innovazione, porta chiaramente dei benefici, che possono essere sfruttati dall'impresa per poter emergere e incrementare la differenziazione dei suoi prodotti rispetto ai suoi concorrenti, incrementando così il suo potere di mercato.

Detto ciò, appare evidente che il mercato nel quale le imprese sono più spinte all'innovazione è la concorrenza perfetta.

Kenneth Arrow, un economista statunitense, sosteneva che all'interno di un contesto competitivo un'impresa avrà un incentivo maggiore ad introdurre una innovazione, sia di prodotto (facendo leva sulla differenziazione di prodotto, appunto) e sia di processo (facendo invece leva sull'abbassamento dei costi), in modo da beneficiare del profitto derivante rispetto alle concorrenti.

1.5. INTEGRAZIONE VERTICALE

1.5.1. Definizione

L'integrazione verticale può essere definita secondo due prospettive.

La prima è la prospettiva della scuola di Harvard, in particolare del paradigma struttura-condotta-performance (SCP), nel quale possiamo definire l'integrazione verticale come la misura in cui una singola impresa realizza al suo interno fasi successive di produzione e di distribuzione di un prodotto.

Mentre secondo una seconda prospettiva, più strategica, possiamo definire l'integrazione verticale come una strategia di un'impresa di muoversi verso un'altra fase della filiera produttiva o distributiva.

Possiamo distinguere quest'ultima come:

- *Integrazione a valle*: quando le fasi internalizzate riguardano fasi della produzione finale o della distribuzione;
- *Integrazione a monte*: quando le fasi internalizzate riguardano la produzione o la prima trasformazione delle materie prime o di altri input.

1.5.2. L'indice di Adelman

Dunque, abbiamo visto come l'integrazione verticale consista nello svolgere alcune fasi della filiera produttiva.

Nel 1958, Adelman ha proposto un indice per misurare quanto un'impresa può essere definita integrata.

Tale indice (C_{vi}) è il rapporto tra la sommatoria del valore aggiunto (VA) e la sommatoria delle vendite (S).

Tanto più un'impresa è integrata e tanto maggiore sarà il risultato di questo rapporto.

1.5.3. Cause e obiettivi dei processi di verticalizzazione

Ma per quale motivo un'impresa dovrebbe integrarsi?

Possiamo identificare tre determinanti principali dell'integrazione verticale.

1. *Vincoli o economie tecnologiche*: per evitare la ripetizione di un'operazione e, in generale, per fattori di interdipendenza o complementarità tecnologica.
2. *Economie di transazione*: per azzerare i costi di transazione
3. *Imperfezione dei mercati*: per evitare l'abuso di potere di mercato da parte di fornitori in posizione dominante.

Con costi di transazione si intendono tutti quei costi legati all'organizzazione di un'attività, come ad esempio il costo in tempo e denaro per definire un accordo e il costo necessario per verificarne sempre il corretto adempimento, o il costo in tempo e denaro della ricerca dei contraenti, o ancora il costo di ricerca di informazioni riguardanti il mercato e i suoi agenti, etc.

È evidente quindi che questi costi, in caso di integrazione verticale vengono meno, ma proprio su questo punto sono intervenuti due importanti economisti: Coase e Williamson.

Quest'ultimi, oltre ad aver fornito varie teorie a riguardo dei costi di transazione, hanno individuato come per un'impresa la convenienza di un'integrazione verticale sia legata alla capacità di affrontare, da parte dell'impresa stessa, costi organizzativi minori rispetto a quelli di transazione. Viceversa, qualora l'impresa affronterà costi organizzativi elevati, converrà disintegrare.

1.5.4. Il modello di Stigler

Nel 1951, l'economista George Stigler, fornisce un modello basato sul ciclo di vita di un'industria.

Secondo l'economista, a seconda della fase all'interno del ciclo di vita di un settore, ad un'impresa operante in esso, converrà integrare e disintegrare.

In particolare, nella prima fase di crescita dell'industria le imprese tendono a svolgere internamente tutte le attività intermedie e complementari dato che le economie esterne non sono sufficientemente sviluppate impedendo la divisione del lavoro tra le imprese.

Dato un mercato sufficientemente ampio, le attività possono essere esternalizzate a produttori specializzati.

Quando un'industria raggiunge la fase della maturità si sviluppano nuovi prodotti che riducono la domanda del prodotto originale e quindi il settore si riduce di dimensioni portando le imprese ad integrarsi di nuovo verticalmente.

In sintesi, in base al suddetto ciclo del settore e al tasso di crescita corrispondente, sarà più o meno conveniente svolgere internamente tutte le fasi, data la difficoltà nel reperire fornitori e distributori. Nella seconda fase, all'espandersi dell'industria, disintegrare sarà la scelta migliore, per poi re-integrare nella fase di maturità, quando la domanda tende a calare e il settore a ridurre le proprie dimensioni.

1.6. L'OLIGOPOLIO

1.6.1. Definizione

L'oligopolio è una forma di mercato, come detto anche precedentemente, in cui l'offerta è concentrata in un numero limitato di imprese o venditori, in genere di grandi dimensioni, in grado di modificare la propria quantità di produzione (offerta) e il prezzo di vendita del proprio bene/servizio.

Si può distinguere l'oligopolio concentrato da quello differenziato. Nel primo caso le imprese rivali producono beni sostanzialmente omogenei o comunque percepiti come tali dai consumatori; nel secondo caso, questo non si verifica. Spesso le imprese possono, sia pure entro certi limiti, controllare il grado di differenziazione dei prodotti, per esempio attraverso la pubblicità, la qualità del prodotto, i servizi commerciali aggiuntivi, etc.

1.6.2. Le caratteristiche di un mercato oligopolistico

Ogni impresa oligopolistica prende le proprie decisioni tenendo conto delle decisioni delle altre imprese che compongono il mercato.

Le caratteristiche fondamentali, e comuni, delle forme di mercato oligopolistiche possono essere:

- *Scarsa numerosità delle imprese che operano in un particolare ambito concorrenziale:* Intesa non solo come il numero delle imprese operanti nel settore, ma anche riguardo la relativa quota di mercato. Un'industria con molte imprese in cui però sono poche quelle a detenere la maggioranza della quota di mercato, può essere definito ugualmente un mercato oligopolistico.
- *Le singole imprese devono prendere in considerazione le reazioni delle concorrenti:* Le singole imprese non hanno dunque di fronte a sé una curva di domanda reale, cioè derivabile dagli elementi oggettivi del mercato. La loro curva di domanda non può che dipendere da ipotesi formulabili circa il comportamento delle altre imprese.
- *Elevato grado di incertezza:* Diversamente dalle altre forme di mercato, nel caso di oligopoli non esistono posizioni di equilibrio competitivo spontanee.

1.6.3. Il prezzo nei mercati oligopolistici

Dalla prima caratteristica degli oligopoli deriva che il prezzo dei prodotti non risulta una risultante dell'equilibrio tra produzione e consumo.

I prezzi sono frutto di decisioni autonome delle singole imprese.

Ciò non significa che le decisioni in materia di prezzi sono totalmente arbitrarie; le condizioni della domanda e delle altre variabili del mercato influenzano senz'altro le decisioni prese dalle singole imprese.

A volte in un mercato oligopolistico è facile imbattersi in procedure chiamate "collusioni". Non sono nient'altro che accordi tra le imprese operanti in un mercato oligopolistico, che mirano a mantenere il tasso di profitto del settore a livelli di un mercato monopolistico, per poi distribuirsi in modo equo la domanda di mercato.

Queste collusioni, dunque, mirano a non dover affrontare la classica incertezza che contraddistingue questa forma di mercato e a impedire che la concorrenza tra le imprese faccia scendere i prezzi e i saggi di profitto monopolistico del settore, o, peggio, produrre perdite per le imprese medesime.

La collusione può avvenire in diversi modi. Sicuramente il più comune è quello del cartello, ovvero un accordo illegittimo che lega le imprese a stabilire i prezzi in modo cooperativo, per, appunto, mantenere il saggio di profitto del settore come se fossimo in un monopolio. Chiaramente essendo un'attività di consorzio illegittima, esistono le autorità antitrust che valutano l'esistenza o meno di un cartello.

1.6.4. Conclusioni

Abbiamo, quindi, evidenziato cosa studia l'economia industriale e come si relaziona al mercato in generale. Abbiamo analizzato le varie forme di mercato, in particolare cos'è e quali sono le caratteristiche di un oligopolio, inoltre abbiamo discusso di come le manovre di differenziazione, di innovazione e di integrazione verticale siano rilevanti per poter arrivare ad ottenere un successo all'interno della propria industria.

Le caratteristiche che abbiamo analizzato risulteranno fondamentali per capire in seguito i motivi che hanno portato il mercato dello streaming al successo e per capire in che modo e attraverso quali strategie la società Netflix ha dominato questo mercato negli ultimi anni.

2. NETFLIX: Dalle videocassette al monopolio nello streaming

2.1. INTRODUZIONE

All'interno di questo capitolo entriamo nel mercato mondiale dello streaming. Con questo termine intendiamo il mercato composto dalle società offerenti dei servizi che permettono di visionare contenuti audiovisivi attraverso la rete Internet.

All'interno del termine "streaming" possiamo distinguere: streaming in diretta e on demand.

Nel presente elaborato analizzeremo solamente il secondo tipo, che si differenzia dal primo per la possibilità di visionare un contenuto registrato (come un film o una serie tv) che sia già totalmente inserito all'interno della piattaforma. Al contrario nello streaming in diretta possono essere visionati i contenuti che stanno andando in onda in quel momento.

Gran parte dei servizi di streaming in diretta, oggi, presentano anche molti contenuti on demand (ad esempio MediasetPlay, RaiPlay), ma nel presente elaborato ci soffermeremo di più sui servizi che sono prevalentemente on demand e che sono a pagamento, al contrario delle due piattaforme appena nominate che sono invece gratuite in tutta Italia (e che, quindi, contengono pubblicità prima dell'inizio della visione del contenuto selezionato).

Nel capitolo discuteremo della società Netflix, la quale può essere considerata come la fondatrice di tale mercato. In particolare, tratteremo della sua nascita e delle principali strategie che l'hanno portata al successo.

2.2. CENNI STORICI SU NETFLIX

2.2.1. *La storia di Netflix*

Netflix fu fondata ufficialmente nel 1997 da Reed Hastings, Mark Randolph e Mitch Lowe. L'idea di partenza era quella di fornire un servizio di noleggio DVD che sfruttasse i vantaggi creati dal nuovo contesto nato con la nascita di Internet. Sostanzialmente i clienti potevano selezionare i titoli voluti e noleggiarli attraverso la piattaforma online dell'azienda alla quale si erano precedentemente abbonati. Il sito dava la possibilità di selezionare da un ampio catalogo di lungometraggi il film desiderato, filtrando i contenuti in base al genere, agli attori, al regista e così via. Una volta scelto il film, il DVD veniva spedito tramite servizio postale all'abitazione del cliente, fornito di buste rosse preaffrancate che venivano utilizzate poi per la restituzione.

Un carattere differenziante e, probabilmente una delle cause del successo del servizio fornito da Netflix, era l'assenza di penali nel caso i DVD fossero stati riconsegnati in ritardo. Questo poteva funzionare solo grazie a un meccanismo molto ingegnoso che spingeva gli stessi clienti a restituire i film: ogni utente aveva a disposizione un numero massimo di DVD noleggiabili alla volta, in base all'abbonamento sottoscritto; quando il cliente sceglieva i diversi film questi si posizionavano ordinatamente lungo una lista, che si poteva seguire solo restituendo man mano i film noleggiati in precedenza.

Ad esempio, Tizio desidera noleggiare nove film. Li seleziona e quindi li inserisce nella sua lista di desiderata. Il suo abbonamento gli permette di avere tre DVD alla volta, quindi non può ricevere il quarto film finché non restituisce quelli avuti precedentemente.

La scelta di investire sul noleggio dei DVD si rivelò vincente soprattutto perché in quel periodo non vi era una reale concorrenza e l'azienda poté agire quasi indisturbata nel nuovo settore. In particolare, nelle prime fasi di sviluppo Netflix si distingueva da aziende più grandi come Blockbuster grazie all'ampio assortimento di titoli offerto.

Scommettere su tale tecnologia non si rivelò sbagliato, anzi, in poco tempo, si riscontrarono risultati positivi in quanto i lettori DVD si diffusero a macchia d'olio nelle case dei consumatori statunitensi. Basti pensare che nel 2003 per la prima volta il noleggio di DVD sorpassò quello di videocassette (28.2 milioni contro 27.3 milioni).

2.2.2. *Concorrenza con Blockbuster*

Nello stesso anno Netflix figurava in una posizione di estremo vantaggio rispetto ai competitor che più tentavano di contrastarlo nel mercato del noleggio online, Blockbuster e Wall-Mart. Tutto grazie a mezzo milione di abbonati, 18.000 film disponibili e diverse collaborazioni strette con società di distribuzione.

Nonostante l'agguerrita concorrenza di Blockbuster (Wall-Mart si ritirò dal mercato stipulando un mutuo accordo con la stessa Netflix), l'azienda di Hastings continuò a tenere testa anche grazie alla tecnologia che aveva a disposizione, il software Cinematch.

Il programma dava la possibilità di mettere a punto una piattaforma online in grado di fornire suggerimenti agli abbonati che vi navigavano. Il meccanismo funzionava sostanzialmente così: il sistema richiedeva all'utente di dare un giudizio sui prodotti e, in un secondo momento, analizzava le risposte in modo da rilevare le relazioni più significative tra cliente e prodotti, così da assicurare consigli che incontrassero realmente i gusti del consumatore.

Nell'ottobre del 2006 Netflix rese disponibili dei dati sulle valutazioni raccolti nel tempo, indirizzandoli a comunità di data mining, machine learning e computer science.

Il successo della nuova formula proposta da Netflix indebolì di molto il rivale Blockbuster che non riusciva a tenere il passo con la sua fitta rete di negozi fisici. Quindi, mentre i clienti della società di Hastings erano in aumento, quelli del colosso giallo e blu continuavano a scemare, anche per via di un cambiamento radicale nelle abitudini dei consumatori che preferivano contenuti digitali a quelli fisici.

A fronte di queste difficoltà Blockbuster chiuse nel 2013. Dopo il fallimento del rivale, Netflix rimaneva leader sul mercato per il videonoleggio e si preparava alla conquista di altri mercati.

2.2.3. *Netflix verso lo streaming on demand*

Negli anni 2000 il panorama competitivo continuava a evolversi e nuovi avversari cominciavano a farsi avanti nel mercato online. Aziende fondate da pochi anni (ad esempio, Amazon nel 1994 e Google nel 1997) stavano, poco a poco, guadagnando spazio e diventando dei colossi.

Hastings capì che per rimanere competitivo aveva bisogno di continuare a investire sul canale online. Ciò che catturò il suo interesse fu una nuova modalità di distribuzione dei contenuti online, l'Over The Top (OTT). Attraverso tale modello si permetteva la trasmissione online di prodotti audiovisivi provenienti da terzi. Quindi, mediante accordi con terze parti, si rendeva disponibile un ampio ventaglio di contenuti già trasmessi da network tradizionali.

Così, nel 2007 offrì un nuovo servizio dove gli iscritti potevano guardare i film direttamente attraverso il web. In altre parole, l'azienda si apriva allo streaming online.

L'abbonamento andava dai 5,99\$ ai 17,99\$, in base a quante ore di contenuto si desiderava (dalle 6 alle 18 ore al mese).

Dal 2008, la società di Hastings stipulò accordi con Microsoft per la console Xbox, Sony per PlayStation e Nintendo, con i quali poter inserire la piattaforma all'interno dell'ecosistema di queste note apparecchiature videoludiche.

Per difendersi dai competitor la strategia aziendale si basava su un diverso posizionamento e una rivisitazione della politica dei prezzi.

Riguardo al posizionamento, il servizio si rivolse anche a una fascia più giovane con *Netflix For Kids*, che permetteva di creare account dedicati ai più piccoli, in modo che visualizzassero i contenuti più adatti alla loro età senza poter accedere alla gestione dell'account e alle impostazioni.

Circa la politica dei prezzi, la società fu costretta ad aumentare il costo degli abbonamenti del 60%, in modo da ottenere maggior introiti da investire nell'ampliamento del catalogo.

2.2.4. *Netflix in Italia*

Il 5 giugno 2015 Netflix annuncia il suo arrivo nel mercato italiano attraverso Twitter.

Questa comunicazione generò non poche preoccupazioni per i potenziali competitor dell'azienda - Mediaset, Rai, La7 e Sky – che partirono alla ricerca di soluzioni per frenare l'avanzata del colosso rosso.

Tornando al contesto generale, inizialmente il confronto tra Netflix, Sky Online e Infinity (di Mediaset) vedeva la prima in netta inferiorità in termini di contenuti disponibili, in quanto:

- Netflix offriva 516 film, 170 serie TV e 144 documentari;
- Sky Online con 750 film, 27 serie complete;
- Infinity ben 6000 contenuti tra serie TV, film, spettacoli e produzioni Mediaset.

La cosa potrebbe risultare insolita in quanto la società di Hastings in suolo americano offriva 8500 contenuti di cui ben 4755 film. Però è risaputo che l'azienda, nel periodo di ingresso in nuovo mercato straniero, non vanta molti titoli per via delle traduzioni dei sottotitoli, gli eventuali doppiaggi e licenze. Comunque, è d'obbligo dire che la stessa società assicurava un costante aggiornamento mensile dei contenuti.

Mediaset dal canto suo, indipendentemente dal resto, ha provato ad opporre fin da subito una imponente resistenza all'ingresso del potenziale competitor, cercando di lasciargli terra bruciata intorno. In altre parole, ha acquistato il maggior numero di diritti su più prodotti possibile in modo da tagliarla fuori dal mercato italiano. In particolare, la compagnia di Berlusconi si è accaparrata tre accordi a lunga scadenza con Medusa, Universal e Warner per la riproduzione esclusiva dei loro contenuti. Quindi poteva contare su 2500 ore di film e 1000 ore di serie TV fino al 2018 targati Universal e fino al 2020 quelli targati Warner e Medusa.

2.3. LE STRATEGIE DI NETFLIX

2.3.1. *First Mover*

Dal punto di vista economico, Netflix ha potuto far leva sui vantaggi del first mover, infatti sfruttare una nuova tecnologia prima di altri, anticipandoli nei tempi di ingresso in un nuovo mercato, può assicurare dei punti a favore.

Essendo una first mover, Netflix presenta una serie di vantaggi da poter sfruttare rispetto ai potenziali followers.

Una prima considerazione può essere fatta sui profitti iniziali, che da una parte hanno dato la possibilità alla compagnia di investire nella produzione di contenuti propri, dall'altra, dato che il servizio è offerto sotto forma di abbonamento, ha accresciuto il livello di fidelizzazione del cliente (ovvero il mantenimento di quest'ultimo). Un altro vantaggio riguarda certamente la reputazione, che anche in questo caso porta ad un aumento della fidelizzazione.

Inoltre, dal punto di vista psicologico si arriva alcune volte ad assimilare Netflix al concetto stesso di streaming on-demand, eliminando in partenza la possibilità di concorrenza.

La definizione degli standard, inoltre, è sicuramente un concetto chiave nel vantaggio competitivo della compagnia, in quanto i followers devono adeguare le proprie tecnologie, ed offrire in termini di contenuti un servizio almeno pari a quello di Netflix (che come vedremo in seguito, con l'inizio delle produzioni originali diventa quasi impossibile, dato che Netflix non concede a nessun altro i diritti per la distribuzione).

In ultimo, ma non meno importante, va aggiunto come essendo un first mover Netflix abbia avuto la possibilità di sperimentare forti economie di apprendimento, che hanno reso più snella la struttura dei costi.

Essere i primi nell'introdurre o nello sfruttare una nuova tecnologia nel mercato può garantire una leadership nell'utilizzo della stessa. Questo dominio tecnologico comporta a sua volta:

- un rafforzamento dell'immagine dell'azienda stessa;
- un aumento della fedeltà dei consumatori verso il proprio brand;

- l'aumento delle quote di mercato, anche dopo l'ingresso di competitor.

Godere di questo status di Leader tecnologico dà la possibilità all'impresa di definire le aspettative del consumatore su fattori caratterizzanti del prodotto. Così facendo bisogni e desideri specifici del cliente saranno ormai consolidati quando nuovi concorrenti faranno il loro ingresso.

Nel caso in cui la nuova tecnologia presenti delle difficoltà di imitazione, la posizione di first mover può garantire un regime di monopolio che, con opportune strategie, può perdurare nel tempo. Quando invece la nuova tecnologia presenta peculiarità facilmente imitabili o riproducibili, il leader tecnologico può sfruttare come barriera all'entrata la stessa relazione di fiducia che ha avuto il tempo di costruire con il consumatore. Questa fedeltà si traduce anche nella disponibilità del cliente nel pagare un prezzo più alto, ed è proprio questo (come vedremo meglio nel capitolo 3) il motivo per il quale oggi Netflix continua ad essere la piattaforma più scelta dai consumatori, nonostante la presenza di altri servizi di streaming che hanno un prezzo leggermente inferiore.

Investire per primi in una nuova tecnologia dà il vantaggio di poter scegliere, di avere un maggior potere decisionale sull'acquisizione di risorse scarse, come rapporti esclusivi con determinati fornitori, una localizzazione più strategica, accesso privilegiato ai canali di distribuzione o, come in questo caso, a diritti di licenza.

Nel momento in cui un consumatore sceglie di utilizzare la nuova tecnologia in questione, adottarne un'altra corrisponde a un costo per lui, tanto alto quanto risulta complesso imparare a utilizzarla e ad acquisirne familiarità nell'utilizzo. L'investimento in tempo di apprendimento può essere tale da incentivare il cliente a non passare alla nuova tecnologia, continuando a sfruttare quella già conosciuta.

Seguendo questo schema, l'azienda che è capace di fidelizzare i clienti nelle prime fasi di un mercato nascente ha più possibilità di mantenerli nel tempo, anche se in seguito potranno essere inserite nel contesto nuove tecnologie di maggior valore.

Dunque, riprendendo le analisi fatte nel primo capitolo, possiamo definire questa strategia di Netflix come una vera e propria innovazione. L'essere first mover è una conseguenza dell'innovazione che ha portato, quindi, la società ad ottenere una posizione dominante all'interno del mercato.

Dopo un piccolo riassunto teorico sui vantaggi del *first mover* vediamo come Netflix ne fa propri alcuni importanti, in maggior misura durante i primi anni di attività.

Come già evidenziato precedentemente, addentrarsi in un mercato agli inizi come quello dei DVD risultava un rischio perché il percorso si preannunciava impervio e ricco di incertezze sul successo di questo investimento nel mercato USA. Una tra tutte: il prezzo dei lettori DVD, molto più alto rispetto ai lettori VHS che affollavano le case americane.

Non rischiare rappresentava in egual modo un grosso grattacapo per la società, infatti rimanere sulla tecnologia VHS imponeva limitazioni non trascurabili sulla varietà e ampiezza del catalogo in confronto ai competitor che, attraverso esclusive e licenze, alzavano importanti barriere all'entrata.

L'ingresso in un mercato poco battuto come quello del noleggio DVD era guidato dall'obiettivo di aggirare le barriere all'entrata dei concorrenti più esperti.

Sfruttando anche l'insufficiente lungimiranza dei concorrenti e la scarsa opinione che questi avevano della società, Netflix riuscì a intraprendere un promettente percorso di conquista in questo mercato inesplorato, alzando nel contempo delle barriere all'entrata.

2.3.2. *Economie di scala e barriere all'entrata durante la crescita di Netflix*

Un fenomeno che ha accompagnato la crescita di Netflix, sia durante l'insediamento della società nel mercato del videonoleggio, per ampliare le strutture distributive, sia quando è approdata nel mercato dell'*over-the-top*, sfruttando le potenzialità di internet, è sicuramente l'economia di scala.

Tramite nuove infrastrutture dedicate alla distribuzione dello streaming online, Netflix offriva ai suoi utenti prodotti digitali il cui costo marginale calava drasticamente. Per questo motivo, all'aumento di volume della domanda di contenuti digitali corrispondeva una crescita dei ricavi marginali.

Le economie di scala sono state sfruttate da Netflix sotto fondamentalmente due punti di vista: da un lato, durante la conquista del mercato del videonoleggio, questo principio è stato usato per l'allargamento delle strutture, nello specifico della rete di distribuzione,

dall'altro, una volta raggiunto il mercato dell'over-the-top, l'economia di scala ha aiutato nello sfruttamento delle caratteristiche intrinseche al medium digitale.

Nonostante nel settore digitale sia più facile essere minacciati dalla concorrenza di nuovi potenziali concorrenti, è interessante notare come l'elevato investimento iniziale per la predisposizione delle infrastrutture digitali possa rivelarsi un'ingente barriera all'entrata per i player entranti. Inoltre, non è di poco conto il fatto che nel mercato dello streaming digitale sia di grande aiuto imbastire campagne pubblicitarie che mirino il più possibile ad attirare l'interesse del pubblico in target. La reputazione di cui gode la società gioca infatti un ruolo di primaria importanza nell'ottenimento dei diritti sui cataloghi delle compagnie fornitrici.

Ecco ritrovare, quindi, l'importanza della spesa pubblicitaria, che non solo rende il prodotto più differenziato agli occhi dei consumatori finali (come detto anche nel primo capitolo) ma ha anche l'intento di conquistare ed impressionare dei potenziali fornitori e partner che possono concederti un'esclusiva video, con il fine di amplificare la qualità e la quantità dei prodotti presenti nella piattaforma.

2.3.3. Integrazione verticale della società Netflix

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

La prima serie prodotta da Netflix Originals fu *"House of Cards - Gli intrighi del potere"* che esordì nel febbraio del 2013. La serie, con protagonista Kevin Spacey, ebbe un grandissimo successo, forte del grande investimento della società sulla pubblicità e sul promuovere, tramite l'algoritmo, la sua prima serie originale.

La scelta di Netflix di integrare verticalmente la propria filiera produttiva e quindi di puntare in prima persona sulla produzione, le ha permesso di gestire direttamente il contenuto, il suo sfruttamento, il periodo di esclusività e così via, senza tralasciare l'arricchimento del catalogo con prodotti nuovi e la possibilità di attrarre in tal modo

nuovi clienti persi nella miriade di offerte di servizi e contenuti di vario tipo presenti online.

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

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

Ad oggi, sono disponibili online centinaia di prodotti, tra serie tv e film, targati Netflix Originals. Attualmente, durante il 2021, le quattro serie tv prodotte "*in house*" dalla società che hanno riscosso più successo sono: Bridgerton (82 milioni), The Witcher (76 milioni), Lupin (70 milioni) e La Casa di Carta (65 milioni).

Citando queste quattro serie possiamo notare come siano, più o meno, tutte prodotte in paesi diversi. La prima è totalmente statunitense, la seconda ha una produzione divisa tra USA e Polonia, la terza è francese e l'ultima è spagnola.

Questo semplice dato è di ulteriore supporto alla tesi che questa società, al giorno d'oggi, abbia raggiunto un grandissimo successo mondiale, con un fatturato che supera i 20 miliardi (2019) e con un utile che supera quasi i 2 miliardi di dollari.

Le nuove sedi, create in Olanda, Brasile, India, Giappone, Corea del Sud, Spagna, Francia, Regno Unito, Germania e Italia, rendono le produzioni Netflix tra le più desiderate del mondo, forte del suo grande potere economico e decisionale e della sua grande fama e notorietà con un bacino di utenza, per quanto riguarda la distribuzione, enorme. Ad oggi la piattaforma è disponibile in ogni parte del mondo (eccetto Cina, Corea del Nord, Crimea e Siria).

Inoltre, le numerose sedi permettono di poter incrementare ogni anno sulla piattaforma nuove produzioni provenienti da tutto il mondo. Dunque, non solo distribuzione ma anche produzione, cercando di arricchire sempre di più il proprio catalogo e i propri prodotti originali. Non bisognerà stupirsi, quindi, se tra qualche anno sulla piattaforma saranno presenti solamente produzioni Netflix Originals, che reggeranno da sole l'intera quantità di utenti che avranno accesso al servizio offerto dalla società di Hastings.

3. L'ATTUALE MERCATO DELLO STREAMING

3.1. INTRODUZIONE

Ad oggi il mercato dello streaming è definitivamente esploso, anche in Italia, complice la lenta ma presente modernizzazione del nostro Paese. Sicuramente in questo la pandemia COVID-19 che ha costretto l'Italia ad affrontare gravi problemi economici e sociali, paradossalmente ha aiutato.

All'interno di questo capitolo affronteremo i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni all'interno dell'industria dello streaming on demand, discuteremo delle concorrenti entrate nel settore e che mirano a scacciare dal ruolo di monopolista la società Netflix.

Tratteremo inoltre di come queste nuove e vecchie piattaforme hanno avuto un grande incremento di abbonati durante le quarantene dovute alla pandemia, e discuteremo delle possibili manovre per il mantenimento dei clienti acquisiti, cercando di capire il motivo che ha spinto così tante persone ad abbonarsi e a come possono fare le imprese a fidelizzarli e a non spingerli ad abbandonare il servizio quando il *lockdown* dovuto alla pandemia sarà soltanto un vecchio ricordo.

3.2. L'ENTRATA DELLE NUOVE CONCORRENTI

3.2.1. *Amazon Prime Video*

Il colosso di Jeff Bezos non ha certo bisogno di presentazioni. La società Amazon diversifica in modo esemplare i propri servizi, dall'e-commerce all'affitto dei propri server.

Nel 2006 la società lancia Amazon Unbox, un servizio dove scaricare film e serie tv. La mossa venne considerata come un azzardo in quanto era presente il rischio di cannibalizzazione delle vendite di DVD da parte dello stesso negozio online della società.

All'epoca, infatti, vendita e noleggio di DVD rappresentavano una fetta importantissima del settore audiovisivo, in cui era presente anche Netflix che solo un anno dopo si lanciò nello streaming vero e proprio. Questa mossa mostrò a Bezos che il settore avrebbe potuto avere un futuro e lo convinse a spingere ancora di più sul servizio che nel giro di poco tempo cambiò nome più volte passando da "Amazon Video on Demand" a "Amazon Prime Video".

Una volta vinto lo scetticismo interno, il passaggio da semplice distributore a produttore fu relativamente rapido. Le risorse a disposizione dei manager di Amazon per sviluppare il prodotto, in effetti, erano superiori a quelle degli uomini di Hastings, ma nonostante questo la determinazione e i risultati messi in campo da Netflix erano superiori.

La differenza per Amazon la fecero due fattori: una serie di accordi con produttori affermati nel settore (come HBO) e la decisione di abbinare il servizio all'abbonamento Amazon Prime senza alcun costo aggiuntivo.

In questo modo Bezos vedeva la possibilità di portare il suo servizio nelle case di moltissimi utenti che, d'altro canto, non si sarebbero potuti lamentare nel caso in cui la qualità offerta non fosse stata all'altezza delle aspettative, visto che era in omaggio.

Nel 2010 l'azienda aprì gli Amazon Studios, con l'obiettivo di creare prodotti originali.

Alcune sue produzioni sono state molto apprezzate, ma non sono riuscite a raggiungere il livello di popolarità che innesca il passaparola. Il vero obiettivo di prime Video, presente in oltre 200 Paesi in tutto il mondo (dal 2016), però rimane lo stesso: richiamare gli utenti con film e serie tv per invogliarli poi a rimanere all'interno dell'ecosistema e fare acquisti su Amazon.

A differenza dei suoi principali rivali Netflix e Disney+ (che vedremo in seguito), Prime Video non è totalmente integrato nel sistema di consegne rapide e offre, accanto allo streaming in abbonamento, anche la possibilità di acquistare o noleggiare film e serie.

Il ventaglio dell'offerta nel tempo si è ingrandito sempre più, controbilanciando una produzione di originali nettamente inferiore a quella di Netflix, con diverse migliaia di titoli in più.

La vera differenza ora, nel 2021, potrebbe farla lo sport. Dal 2017 Amazon ha iniziato a trasmettere le partite di football americano, nel 2018 è stato il turno della Premier League inglese, nel 2019 gli US Open di tennis.

Durante il *lockdown* che è seguito allo scoppio mondiale della pandemia COVID-19, lo sport dal vivo si è fermato, ma Amazon ha chiuso l'anno riuscendo ad ottenere l'esclusiva delle fasi finali della Champions League 2021/22.

Un'altra differenza tra la piattaforma di Prime Video e quella di Netflix è l'età dei consumatori. Mentre la seconda è composta da utenti molto giovani (età compresa tra i 18 e i 34 anni, con maggioranza femminile), la piattaforma di Bezos è preferita da utenti più adulti (età compresa tra i 35 e i 54 anni, con maggioranza maschile).

Un'utenza più adulta comporta quindi un pubblico abituato ai media tradizionali, navigato e disilluso, probabilmente scettico nei confronti delle novità e ricco di pregiudizi. Per attirare la loro attenzione, Amazon ha deciso di puntare tutto sulla qualità. Professionisti affermati, progetti enormi e una sicurezza derivata spesso e volentieri dall'utilizzo di materiale già esistente (molte serie Prime Video sono infatti trasposizioni di romanzi o fumetti) al solo scopo di arruffianarsi, ancora una volta, un target preciso.

Praticamente, Prime Video ha copiato il Netflix degli esordi, quello di *House of Cards*, con la differenza che il target di riferimento può consentirgli di continuare a puntare su una produzione autoriale.

I temi scelti sono ricercati e *pesanti* (politica, dramma) così come gli autori di riferimento e gli addetti ai lavori selezionati dalla produzione per preservarne l'estetica. Attualmente le produzioni Amazon sono tra le più esaltanti a livello qualitativo e sicuramente sapranno soddisfare i palati più raffinati.

Ad oggi l'abbonamento di Prime Video, che come detto fa parte dell'abbonamento Amazon Prime, che contiene altri servizi (consegne rapide etc.), ha il costo di 3,99 euro al mese (in Italia).

3.2.2. *Apple TV+*

Su questa piattaforma non c'è molto da dire. La famosa società fondata da Steve Jobs e Steve Wozniak sta cercando di entrare all'interno di questa industria.

È stata presentata a Marzo 2019 ed il servizio è operativo da novembre dello stesso anno.

I contenuti di AppleTV+ sono disponibili con un abbonamento di 4,99 euro (in Italia). Si tratta del servizio con meno titoli e serie tv da scegliere, ma d'altra parte questo ha permesso alla società di Cupertino di valorizzare l'aspetto della qualità delle sue produzioni originali. Infatti, il servizio è quello con la maggioranza di contenuti in 4k HDR, rispetto alle concorrenti, dunque la qualità visiva è il suo punto forte.

Oltre a questo, i contenuti hanno ricevuto un'ottima accoglienza sia da parte del pubblico che dalla critica. Ha ricevuto un totale di 91 premi per i suoi spettacoli (compreso un Golden Globe). Apple, quindi, ha scelto di puntare sulla qualità e sull'esclusività per differenziarsi dagli altri servizi di streaming on demand.

Ovviamente, ad oggi, la piattaforma non riesce ancora a decollare in Italia, ma è un servizio giovane, creato da una società che nell'ultimo mezzo secolo ha letteralmente stupito e conquistato il mondo e che ad oggi è tra le più redditizie del globo.

3.2.3. *Disney+*

Ecco l'ultimo servizio internazionale uscito, quello della società The Walt Disney Company.

Il servizio è stato atteso per molto tempo, ed è stato strategicamente preceduto dall'acquisizione, da parte della Disney, della 21st Century Fox. Uscito finalmente a Novembre 2019 negli USA e a Marzo 2020 in Europa, il servizio conta un grandissimo successo iniziale, diversamente da Prime Video e da Netflix, che hanno impiegato anni prima di arrivare alle posizioni importanti che hanno oggi.

La piattaforma è entrata nel mercato subito con una grande quantità di film molto conosciuti e si è caparbiamente creata una forte immagine tramite l'investimento nella spesa pubblicitaria. All'interno del catalogo ci sono tantissimi contenuti per le famiglie, passando dai più famosi cartoni animati che hanno fatto la storia della società, ai documentari di National Geographic, ai film sui supereroi della Marvel e ad altre migliaia di contenuti di altissimo livello.

Chiaramente al successo di tale servizio dobbiamo considerare la chiusura degli accordi che prevedevano la distribuzione dei contenuti targati Disney all'interno delle altre piattaforme (ad esempio molti titoli erano presenti sulla piattaforma di Netflix).

Con l'ingresso di questo grande competitor il successo dell'industria dello streaming è ancor più grande, offrendo un servizio di qualità e che ha convinto molti consumatori a sottoscrivere un abbonamento.

Parte del successo è chiaramente causa della pandemia che è scoppiata inconsapevolmente. Il servizio in Europa era stato pianificato da tempo per Marzo/Aprile 2020 e chiaramente la situazione europea in quel periodo fu molto diversa dalle aspettative. La maggior parte dei paesi europei si trovava in quarantena in quello specifico momento e ciò ha incrementato l'attesa per l'uscita del servizio.

Ad oggi, data la grande crescita avuta in solo un anno dall'uscita, è facile prevedere un ulteriore incremento degli abbonati nel prossimo futuro.

Il costo attuale del servizio è di 8,99 euro, un euro in più rispetto al prezzo della leader Netflix (7,99 per l'abbonamento base).

3.2.4. Sky – NowTV

Entrando nello specifico in Italia, possiamo considerare la presenza della piattaforma di NOWtv come una concorrente per i consumatori italiani. Le precedenti concorrenti sono invece, insieme ad altre piattaforme come Hulu, HBO Max (che sono piattaforme non disponibili in Italia), le più grandi concorrenti mondiali. È dunque chiaro che all'interno di questo mercato oligopolistico le strategie di Sky, e delle altre piattaforme che vedremo in seguito, non influenzano più di tanto le scelte dei quattro colossi americani.

È importante distinguere il classico servizio di Sky (che necessita di parabola e decoder), con il servizio di sua proprietà di NOWtv, che invece è una piattaforma di streaming online on demand. Il servizio entra nel mercato italiano un anno prima dell'ingresso di Netflix Italia, dunque nel 2014. Inizialmente il servizio si chiamava semplicemente "Sky online" e solo nel Giugno del 2016 la piattaforma diventa ufficialmente "NOWtv".

L'offerta streaming di Sky si compone di quattro "ticket": il pacchetto intrattenimento, nel quale è possibile vedere parte della programmazione lineare di Sky; il pacchetto serie tv, con l'offerta di fiction sia di produzione Sky, che di altri produttori; il pacchetto cinema, composto da più di 500 film on demand; ed infine il pacchetto sport. Tutti i contenuti offerti fino ad ora sono trasmessi con una qualità standard, e a breve, come annunciato dalla società verrà integrata anche la qualità HD.

La politica di prezzo adottata dall'azienda è diversa rispetto alle classiche piattaforme streaming, offrendo tanti e diversi contenuti ha voluto differenziare i costi secondo la quantità di pacchetti richiesti dall'utente: mensilmente se un abbonato desidera avere solo un ticket (tra intrattenimento, serie tv e film) pagherà 9,99€, per due ticket (tra intrattenimento, serie tv e film) pagherà 14,99€ ed infine per tutti e tre i ticket 19,99€.

Per il pacchetto sport, il costo è notevolmente più alto, ovvero 29,99€ mensili (ricordando inoltre che Sky possiede le esclusive della Champions League, ma che sono state recentemente acquistate da Amazon Prime Video per i prossimi anni, è quindi probabile che tale abbonamento nel corso dei prossimi anni diminuirà considerevolmente, dato anche la recente entrata della società DAZN che è specializzata nei contenuti sportivi e che ha la proprietà dei diritti alla distribuzione in diretta di 3 partite di Serie A su 10). È inoltre presente un ticket Kids per i più giovani a soli 3,99 euro al mese che permette di avere accesso ai programmi più amati dei bambini.

Attualmente questo servizio, forte anche dell'accordo con la casa di produzione americana HBO, è probabilmente il servizio streaming "made in Italy" che più di tutti fa concorrenza alle più blasonate piattaforme americane come Disney+, Prime Video e Netflix.

L'accordo con HBO, permette a Sky, e quindi a NOWtv, di avere nel catalogo prodotti di grande qualità e contenuti di spessore (es. la pluripremiata Game of Thrones).

L'accordo in questione scadrà nel 2025, vedremo poi come procederà HBO, che possiede anche una sua piattaforma di streaming on demand, HBO Max, disponibile solo in pochi paesi. È però probabile che dopo il termine del contratto con Sky, potrebbe decidere di non rinnovare tale accordo per entrare con, appunto, la sua piattaforma di proprietà nel mercato italiano. Ma, ad oggi, senza dubbio la piattaforma di Sky resta interessante e può dire la sua all'interno di questo settore in Italia.

3.2.5. *Mediaset Infinity*

Anche Mediaset non si è fatta cogliere in contropiede dall'ingresso del colosso americano e per rimanere competitiva in un mercato in continua evoluzione, agli inizi del 2014 ha introdotto nel suo portafoglio prodotti la nuova piattaforma on demand: Infinity.

Già dal nome è comprensibile il messaggio che Mediaset ha voluto mandare al proprio pubblico: l'idea di una libreria infinita di contenuti.

Al momento del lancio della nuova piattaforma, la casa di produzione italiana ha descritto le sue potenzialità indicando quattro punti di forza:

1. Il catalogo con più di 5000 prodotti tra film, serie tv, cartoni, e tutti i programmi originali Mediaset;
2. la semplicità e la chiarezza dell'offerta, attraverso il pagamento, senza costi accessori o nascosti, di un abbonamento mensile di 7,99€ che rende disponibile l'intera libreria multimediale;
3. la compatibilità con diversi dispositivi (pc, decoder, smart tv, tablet, smartphone, console etc.).

Insomma, come si può ben notare, a parte una politica di prezzo differente, niente di nuovo rispetto all'offerta Sky. Quello che fa la differenza sono proprio i contenuti offerti, e in generale l'offerta Mediaset risulta essere "cucita addosso" ad un pubblico italiano; sono infatti presenti, oltre a qualche contenuto d'oltreoceano, molte fiction di produzione nazionale.

Si tratta probabilmente della piattaforma italiana che più è stata influenzata dalla leader americana Netflix, cercando di garantire dei contenuti di qualità e personalizzati per il cliente.

Verso metà Aprile 2021, Mediaset ha deciso di fondere la piattaforma gratuita Mediaset Play (piattaforma di streaming sia in diretta che on demand, gratuita previa visione di pubblicità durante la visione del contenuto) con la piattaforma a pagamento Infinity. All'interno della nuova piattaforma sarà possibile accedere al catalogo gratuito (quello precedentemente disponibile su Mediaset Play) e ci sarà la possibilità di creare un account "premium" chiamato Infinity+ allo stesso prezzo storico della piattaforma a pagamento.

3.2.6. *TIM Vision*

Il servizio streaming nasce come Cubovision e nel 2014 si trasforma in Tim Vision; oltre al nuovo nome, la piattaforma ha subito una completa trasformazione: nuova interfaccia grafica, nuove compatibilità con smartphone e tablet, nuovi film, serie tv ed eventi sportivi.

Grazie ai diversi accordi stipulati con Netflix, Mediaset e Sky, Tim Vision è la piattaforma on demand che offre la più vasta libreria, oltre 10000 contenuti tra i quali vi sono: documentari, fiction, film, contenuti per bambini e musica, ed inoltre offre una porzione della programmazione televisiva lineare di Rai e LA7.

La strategia di prezzo adottata da TIM è diversa rispetto agli altri competitor:

- se si possiede un abbonamento Tim per la propria linea telefonica di casa, si ha Tim Vision già incluso nel pacchetto;
- se non si possiede l'abbonamento Tim, il costo è di 6,99€.

3.3. LA SITUAZIONE DELL'OLIGOPOLIO DELLO STREAMING DOPO LA PANDEMIA COVID-19

3.3.1. Introduzione

La presenza di questi competitors, oggi, contribuisce a rendere questo mercato un oligopolio, con beni abbastanza omogenei, con un indice di differenziazione del proprio servizio legato alle qualità dei propri prodotti visivi e alla presenza di accordi commerciali, volte ad ottenere prima dei propri concorrenti le produzioni più attese.

Chiaramente separiamo l'importanza e la fama dei primi servizi citati in quanto internazionali (Netflix, AppleTV+, Prime Video e Disney+) rispetto ai servizi solamente nazionali (Sky NOWtv, TIM Vision e Mediaset Infinity).

Ad inizio 2020 il mondo intero ha dovuto affrontare una pandemia, diffusa in modo rapido e con ripercussioni che possono diventare gravi negli individui con malattie respiratorie. Tale pandemia è causata dal COVID-19, un virus che partendo dalla Cina si è diffuso in tutto il mondo, provocando la reazione dei vari paesi colpiti.

Seguendo l'esempio della Cina, che tramite un lockdown è riuscita a diminuire notevolmente il numero dei contagiati, l'Italia e altri paesi del mondo hanno provveduto a mettere il proprio paese in quarantena, evitando entrate e uscite nello stesso ed invitando, tramite decreti, gli abitanti a non uscire da casa e limitare quanto possibile gli spostamenti.

Tale soluzione, con alti e bassi, ha portato a situazioni comunque critiche, come il blocco di alcune attività commerciali, la crisi, la caduta di molti titoli azionari, maggiore disoccupazione.

L'inizio del 2021 ha portato al Belpaese la speranza di ripartire, con l'inizio delle vaccinazioni agli abitanti. A maggio 2021 i vaccinati in Italia sono 7.401.862, un numero in aumento e che fa ben sperare in vista del prossimo futuro.

3.3.2. I problemi tecnologici degli italiani

Uno dei motivi per il quale i servizi di streaming hanno faticato ad esplodere nel mercato italiano è la poca modernità del paese e dei suoi abitanti.

L'età media nel Belpaese è di 45 anni, e gran parte della popolazione è attaccata al sistema di media tradizionali, come la televisione. Questo si pone, quindi, come una grande barriera all'entrata per i servizi di streaming on demand che puntano invece sull'utilizzo di internet per visionare i contenuti audiovisivi. La presenza di un 22,6% della popolazione al di sopra dei 65 anni (una delle percentuali più alte dell'Europa) rende il nostro paese molto longevo sicuramente ma poco modernizzato e con parte della popolazione che ha grandi lacune sull'utilizzo di Internet e dei computer.

Con l'arrivo della pandemia, nonostante la situazione sicuramente difficile, molte persone abituate al lavoro "in movimento" sono state costrette a rimanere a casa e alcune di loro hanno cercato di utilizzare il sistema di *smart working* per poter continuare a lavorare anche da casa. Questo sicuramente ha portato ad una leggera modernizzazione, molte persone hanno imparato ad essere più produttive, riuscendo finalmente a staccarsi da sistemi lavorativi ormai obsoleti. Alcune persone una volta capite le potenzialità del lavoro "da remoto" hanno notato una facilità maggiore nelle proprie mansioni rispetto al lavoro "in presenza". Non ci sarà da stupirsi se nel prossimo futuro non si rientri completamente ai vecchi posti di lavoro fisici, ma che si sfrutti di più la possibilità di lavorare in *smart working*.

Oltre a ciò, la pandemia ha contribuito all'incremento dell'utilizzo di Internet, anche da parte della popolazione più anziana. Data l'entità della pandemia e i possibili rischi del virus, soprattutto per la popolazione di una certa età, molte persone hanno iniziato a scoprire il mondo dello shopping online, anche a causa dei problemi di reperimento di alcuni prodotti all'interno dei supermercati alimentari, dovuti al panico legato alla volontà delle persone di tenere in casa scorte aggiuntive di alimentari, per affrontare in modo più sereno i giorni di quarantena.

Ecco, quindi, l'inizio dell'utilizzo di Internet da parte di quella fetta di popolazione che prima di quel momento non aveva mai navigato sul web o fatto degli acquisti online.

Proprio per questi motivi, in Italia, i servizi di streaming hanno subito un grandissimo successo, complice anche le poche possibilità di effettuare attività hobbistiche come lo sport fuori casa o le uscite con parenti ed amici. Diventa quindi uno strumento importante lo streaming, per poter passare il tempo e per visionare contenuti di qualità all'infuori della tradizionale programmazione fissa della televisione.

3.3.3. Il boom dello streaming video on demand

Nei primi mesi del 2020, circa 26 milioni di italiani hanno usufruito di almeno un servizio video on demand su abbonamento. È quanto emerge da una ricerca di Bva-Doxa e dell'Osservatorio Internet Media della School of Management del Politecnico di Milano.

Il lockdown ha rivoluzionato le abitudini degli utenti nella fruizione dei media: in particolare, si è registrato un significativo trend di crescita nella scelta di contenuti proposti dai cataloghi on demand (+5 punti percentuali).

Nell'ultimo periodo, inoltre, il 20% degli utenti ha usufruito contemporaneamente di tre o più sottoscrizioni a questo tipo di servizi video, sebbene solo il 12% intenda mantenere attivo l'abbonamento a più di due piattaforme in futuro.

La pandemia ha dunque impresso un'accelerazione positiva a un mercato che era già in forte crescita. Secondo un rapporto di *IT Consulting* pubblicato lo scorso gennaio, nel 2018 si è registrata un'importante espansione dei servizi video on demand in Europa. Nelle stime elaborate prima dell'avvento del Covid-19, si prevedeva che il mercato avrebbe superato i 10 miliardi di euro di ricavi nel 2022, grazie alla spinta del 5G, all'entrata di nuovi operatori globali e al consolidamento del settore attraverso fusioni, acquisizioni e alleanze strategiche.

Netflix rimane leader globale del settore, detenendo una quota di mercato superiore al 50% dei ricavi da servizi su abbonamento.

Il successo delle piattaforme di streaming sta rivoluzionando le dinamiche dell'industria cinematografica globale. Nonostante gli iniziali attriti con le più importanti produzioni hollywoodiane, alcune produzioni originali Netflix e Amazon Prime Video hanno ottenuto i più importanti riconoscimenti del cinema americano. Si pensi, ad esempio, al

lungometraggio *Roma* di Alfonso Cuarón, che è stato prodotto da Netflix e si è aggiudicato tre Oscar nel 2019 (Miglior regia, Miglior film straniero e Miglior fotografia), o alle dieci candidature ricevute nel 2020 da *The Irishman*, l'ultima pellicola di Martin Scorsese, anch'essa prodotta da Netflix.

Inoltre, la presenza dei cinema chiusi ha portato le grandi produzioni a contattare i più importanti siti di streaming on demand per l'uscita dei propri prodotti audiovisivi.

Ciò ha portato quindi ad un maggiore essenzialità di questi servizi che hanno proprio letteralmente sostituito la sala cinematografica. Parlando ad esempio dei film con importanti candidature agli Oscar 2021, possiamo notare come la maggior parte siano stati lanciati e distribuiti al grande pubblico tramite piattaforme di streaming. Ad esempio il vincitore di tre premi Oscar, *Nomadland* (miglior Film, miglior Attrice protagonista, miglior Regia) è stato distribuito da Disney+, o *Il processo ai Chicago 7* (le nomination agli Oscar per questo film sono ben sette) è stato distribuito da Netflix, *Minari* (candidato a sei Oscar e vincitore nella sezione Miglior attrice non protagonista) è stato distribuito in Italia da Sky NOWtv, o ancora il film d'animazione vincitore nell'omonima categoria, *Soul*, distribuito e prodotto naturalmente da Disney.

È quindi evidente come questi servizi abbiano aiutato l'industria cinematografica a non subire gravi perdite a causa della pandemia, anzi, forse in parte hanno aumentato il bacino di utenti che ha visionato questi contenuti; è certo però che i ricavi dal botteghino che queste grandi case cinematografiche hanno ottenuto sia ben diverso da quello che avrebbero ottenuto se il contenuto fosse uscito in sala.

Nell'era Covid-19, i servizi di streaming on demand e in particolare la leader Netflix sono diventati un vero e proprio “*household essential*”, come lo ha definito *l'Economist* a fronte della chiusura dei cinema e dell'interruzione degli eventi live.

Nella prima metà del 2020 il colosso rosso ha registrato un boom nel numero di abbonamenti (+15,8 milioni nel primo trimestre e +10,09 milioni nel secondo) raggiungendo un totale di circa 193 milioni di iscritti nel mondo, un numero da record, superato ulteriormente nel 2021 (circa 203,7 milioni).

Le concorrenti hanno ottenuto ancor più successo del colosso rosso.

Ad Aprile 2021 Amazon conta 150 milioni di abbonati, Disney ha superato i 100 milioni. Anche AppleTV+ nonostante stia catturando meno attenzioni rispetto alle concorrenti (soprattutto in Europa) è arrivata a 40 milioni di abbonati.

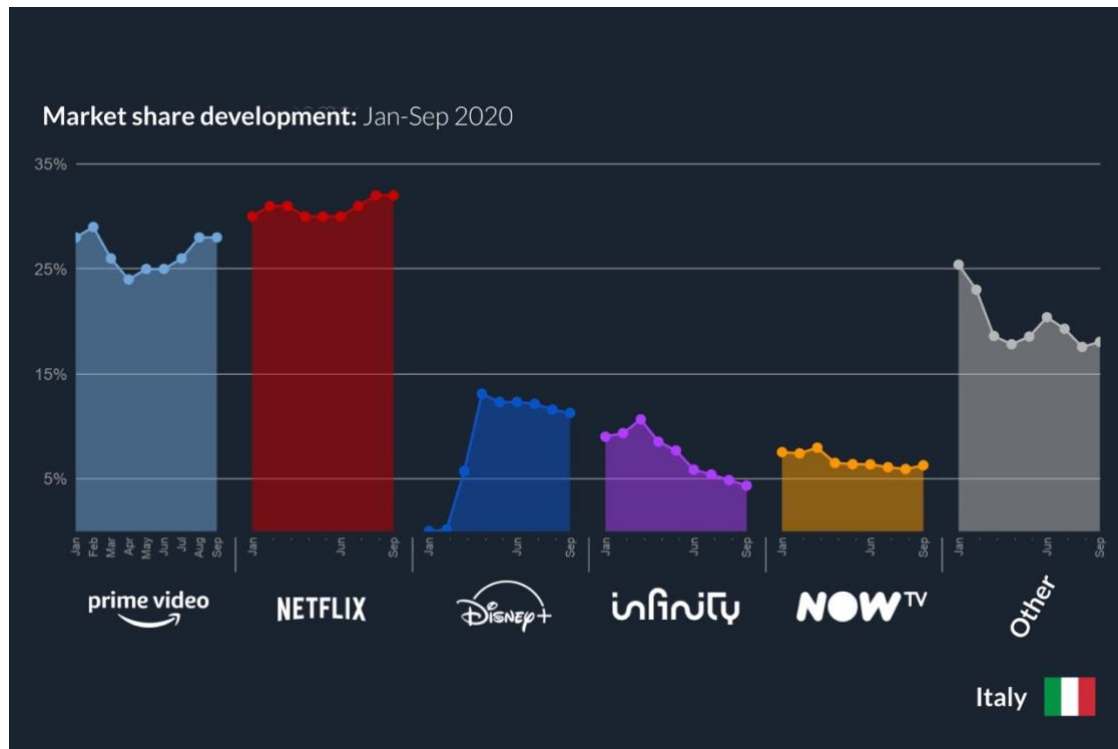
3.3.4. In Italia

In Italia il comparto dei contenuti audiovisivi online a pagamento è stato l'unico segmento del mercato dei servizi audiovisivi non interessato dalla generale flessione economica del 2020. Il settore, già in crescita negli ultimi anni, è fortemente trainato da un'utenza giovanile: nella fascia di età tra i 18-34 anni, solo il 16% ha dichiarato di non avere nessuna sottoscrizione a piattaforme a pagamento on demand (contro il 25% per la fascia di età 45-54 e il 44% per gli over 55). L'utenza giovanile indirizza anche l'offerta: i contenuti prediletti vedono ormai al primo posto le serie TV (56%), seguite dagli eventi sportivi e i video tutorial (entrambi al 35%), dal gaming (32%) e dai contenuti video di celebrità e influencer (27%).

Il primato della produzione di fiction (film-TV, serie, miniserie, telefilm) sia nel settore online che in quello delle TV tradizionali ha portato anche a una notevole crescita dell'export grazie all'incremento dell'interesse delle produzioni italiane da parte dei mercati esteri.

Nello specifico, a fine 2019 Netflix aveva raggiunto quota 2 milioni di abbonati, mentre nel 2020 sembra che abbia già raddoppiato le proprie utenze, superando i 4,5 milioni. NOWtv contava circa 550.000 abbonati a dicembre 2018 e la piattaforma Infinity circa 750.000 (oggi sotto il nuovo nome di Mediaset Infinity+ gli abbonati sono circa 1,3 milioni). Per Tim Vision si stimava un numero di utilizzatori effettivi intorno alle 700.000 unità, dopo il lockdown il numero è quasi triplicato (circa 2,1 milioni) mentre il servizio Prime Video di Amazon, che aveva circa 300.000 utenti attivi nel 2019, nell'ultimo trimestre del 2020 conta 2,3 milioni di utenti. La più grande novità dell'ultimo anno riguarda tuttavia il lancio della versione italiana di Disney+ (come discusso precedentemente), che conta circa 1 milione di utenti dopo solo un anno e mezzo dall'uscita in Italia.

Possiamo osservare questo incremento di abbonati, da gennaio a settembre 2020, alle varie piattaforme di streaming in Italia con questo grafico che ci mostra la crescita percentuale mese per mese per le principali piattaforme di streaming on demand in Italia. Il grafico è basato sul numero degli abbonati rilevato dal report della società JustWatch.



Dunque, riassumendo, a luglio 2020 in Italia si contavano 10 milioni di abbonamenti alle piattaforme streaming on demand; si tratta di ben 11,5 milioni di utenti in più rispetto a giugno 2017 (considerando che un abbonamento può essere condiviso tra più utenti).

Questo incremento è evidente anche nel breve, fra gennaio e luglio 2020, con numeri che continuano a crescere e sorprendere:

- + 2 milioni di utenti;
- + 1,5 milioni di abbonamenti;
- + 700mila sottoscrittori.

3.4. POSSIBILI MANOVRE DI FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI

3.4.1. Definizione di “fidelizzazione”

La *fidelizzazione* è l'insieme di pratiche e di strategie usate da un'azienda per trattenere i clienti. Si tratta quindi del mantenimento della clientela già esistente attraverso la ricerca della *customer satisfaction*.

Fidelizzare la propria clientela vuol dire mettere in moto una serie di processi che prevedono l'elargizione di benefici, in modo da invogliare un cliente a ritornare per usufruire quegli stessi benefici.

Inoltre, è importante fidelizzare clienti in quanto l'acquisizione di un nuovo cliente è molto più onerosa del mantenimento di clienti già acquisiti.

All'interno dei servizi di streaming on demand, è fondamentale riuscire a mantenere il cliente attivo e a far sì che non interrompa di usufruire del servizio e cessi di mantenere il proprio abbonamento.

Nel 2021, con la lenta riapertura di tutte le attività commerciali dopo la pandemia e il conseguente stato di quarantena (diviso tra periodi di zone rosse, arancioni, gialle e bianche), è più che mai fondamentale per le imprese operanti nell'industria dei servizi di streaming on demand riuscire a mantenere l'attenzione (e gli abbonamenti) degli utenti che hanno conquistato, anche molto fortunatamente, a causa della pandemia citata.

3.4.2. Le manovre in atto e le possibili manovre future (Considerazioni personali)

Di estrema rilevanza è la fusione di due grandi società: Warner e Discovery.

Queste due grandi compagnie di produzione daranno vita ad una compagnia con un fatturato di 41 miliardi (al secondo posto tra le media company, dopo Disney).

È evidente come alla luce dei numeri che il settore sta registrando, le imprese strizzano l'occhio a questo mercato e intravedono prospettive future molto rosee e fruttifere. Ecco, quindi una fusione che punta ad essere insidiosa per le società già presenti nell'industria.

È probabile quindi che nei prossimi anni vedremo l'ingresso di una nuova piattaforma da parte di questa grande compagnia appena nata.

Le altre imprese, dunque, non resteranno ferme a guardare e si muovono per non rimanere indietro, cercando di creare una utenza che sia estremamente soddisfatta del proprio servizio in modo che, eventualmente, in futuro non abbandoni la piattaforma per passare in futuro al probabile nuovo servizio di Warner/Discovery.

In tal senso Amazon sta trattando per l'acquisizione della società MGM (Metro-Goldwyn-Mayer), società storica di produzione. Si parla di un accordo da 7,4 miliardi di euro (circa 9 miliardi di dollari). L'obiettivo della società di Bezos è chiaro, portare a casa il maxi-catalogo di MGM, che permetterebbe di rafforzare ancora di più l'offerta del suo servizio Prime Video, cercando di accaparrarsi una quota di mercato più grande.

Staremo a vedere come risponderanno Netflix, Disney+ e AppleTV+.

Avvicinandoci alla conclusione dell'elaborato abbandono leggermente l'oggettività per discutere di possibili manovre che fidelizzerebbero i clienti italiani, in quanto si tratta di previsioni ricche di soggettività e di parere personale.

In Italia i consumatori hanno associato il nome della società ad un concetto che spesso non rappresenta totalmente lo stile che invece l'impresa possiede. Ad esempio, la società Disney sarà sempre collegata al mondo dei bambini, ai cartoni animati, supereroi etc. Tale immagine, però, non rispecchia i contenuti presenti nella piattaforma di Disney+, o almeno non li rappresenta totalmente. Con l'arrivo della sezione Star all'interno del catalogo Disney a Marzo 2021, sono entrati nella piattaforma contenuti VM18 (ovviamente tramite inserimento di un codice, in modo da tenere tale catalogo separato da quello destinato agli utenti più giovani). Tale arrivo, che rappresenta una grossa novità secondo me, non è stato adeguatamente pubblicizzato da parte di Disney in Italia. Le pubblicità televisiva e social che la compagnia sta portando avanti fanno passare la piattaforma di Disney come un servizio più adatto alle famiglie e ai bambini. La possibile manovra, dunque, che (personalmente) consiglio a Disney è l'incremento di pubblicità che possa mostrare le reali potenzialità del servizio, inoltre consiglio la produzione di serie originali adatte ad un pubblico più adulto (ad oggi sono presenti film VM18, ma non serie tv destinate ad un pubblico adulto). Tale manovra oltre che acquisire, probabilmente, più clienti potrebbe fidelizzare (a lungo termine) quelli già presenti, in quanto i bambini, che

magari utilizzano frequentemente la piattaforma, cresceranno e saranno invogliati a disdire l'abbonamento verso uno che abbia contenuti più affascinanti ed adatti alla loro età. Inoltre, parlando dell'Italia, mancano nella piattaforma produzioni originali europee (e quindi anche italiane), ed è un peccato perché arrivati a questo punto i competitors iniziano ad avere produzioni diversificate nei vari paesi, e sicuramente una produzione locale è anche un ottimo modo di pubblicizzare, e quindi conquistare e mantenere, i clienti europei (e italiani in particolare).

Lo stesso discorso vale per il colosso Netflix, che dopo il boom degli abbonati deve necessariamente fidelizzare clienti. Anche la società di Hastings ha necessità di uscire dall'immagine di "piattaforma per adolescenti" alla quale inizialmente è stata associata. Certo, grazie ai giovani la società ha ottenuto il successo raggiunto, ma probabilmente è arrivato il momento di puntare alla produzione di contenuti originali più accattivanti anche per un pubblico di adulti. Non è un caso che le serie Netflix Originals nominate prima (Lupin, Casa di Carta, The Witcher) siano tra le serie tv più viste ed apprezzate. Ma tolte queste tre serie i contenuti sulla piattaforma restano totalmente adolescenziali. Ogni anno sulla piattaforma escono continuamente serie tv originali Netflix molto simili tra loro e veramente poche serie per un pubblico più adulto. Un adulto che ha sottoscritto un abbonamento durante il 2020 non ci metterà molto a finire i contenuti a lui destinati, e a quel punto disdirà l'abbonamento. Ecco, quindi che il mio consiglio per Netflix è quello di investire in produzioni adatte ad un pubblico più adulto.

Diverso il discorso di Prime Video, le serie originali ci sono e sono adatte sia ad un pubblico di bambini, sia di adolescenti e sia di adulti. Ora deve incrementare le produzioni in quanto, rispetto alle due più importanti competitors, ha meno contenuti originali. Inoltre, sebbene sia la piattaforma più economica, ha un software pessimo. Ci sono tantissime recensioni negative sul web, di utenti stanchi di vedere bug di sistema, improvvise interruzioni, problemi nella ricerca di un contenuto, audio che va e che viene, sottotitoli che a volte ci sono e a volte no. Insomma, una maggiore cura del software è importante, si tratta di un elemento che balza subito all'occhio dei consumatori. Il mio consiglio, dunque per fidelizzare i clienti e quello di investire in più produzioni (evitando di spendere gran parte del budget in solo un paio di produzioni, sicuramente di grande qualità ma che in fin dei conti accontenteranno i clienti solo per un breve periodo di tempo) ma diversificare per aggiungere quanto prima nuove produzioni. Il servizio rimane uno dei più apprezzati in Italia (anche grazie alle varie serie tv prodotte proprio nel

Belpaese e quindi più adatte al pubblico italiano) ma deve investire su una maggior assistenza clienti (sono troppe le persone che hanno problemi con l'assistenza) e su un software più veloce e affidabile, un difetto che sembra paradossale dato che Amazon possiede centinaia di server farm (che affitta per diversificare le entrate) e dato la sempre impeccabile precisione della società di Bezos.

La società di Apple invece ha una piattaforma veramente ben fatta, un ottimo software, ma ci sono veramente pochi contenuti rispetto ai competitors e, nonostante questo, l'abbonamento è all'incirca dello stesso prezzo. Sicuramente un modo per conquistare o mantenere clienti è quello di applicare politiche di prezzo più adatte ai contenuti che attualmente ci sono. Parlando nello specifico, l'attuazione di un prezzo di penetrazione all'entrata in Europa del servizio sarebbe stata un'ottima soluzione. Apple ha invece scelto di regalare il servizio per un anno a chiunque compri un prodotto Apple, una politica sicuramente buona ma non così penetrante. Sarà curioso vedere come si muoverà entro quest'anno. Il mio consiglio è quello di investire in differenti produzioni (come dicevamo anche di Amazon Prime Video) e di provare, per quanto possibile, ad avviare un progetto a lungo termine volto alla creazione di sedi Europee dove produrre nuovi contenuti, diversificando, quindi (come fanno Netflix, Prime Video) la produzione di serie e film originali.

Infine, parlando dei servizi streaming italiani (TIMVision, Mediaset Infinity+ e NOWtv) il mio consiglio è di investire nell'Italia, nelle produzioni locali. Trovo che sia veramente una scelta insensata il fatto che all'interno di queste piattaforme ci sono prevalentemente contenuti stranieri, che tra l'altro sono presenti già nelle piattaforme streaming internazionali (Netflix, Prime Video, Disney+).

Dunque, credo sia inutile riproporre gli stessi contenuti di società che, anche in Italia, detengono una quota di mercato superiore (tranne Disney+ che per ora resta sotto a TIMVision nel numero di abbonati, ma a parer mio è solo questione di tempo prima che la società di Walt Disney superi quella di Telecom). Inoltre, NOWtv, come detto anche in precedenza, nel 2025 terminerà l'accordo con la società americana HBO, se però non dovesse rinnovare tale contratto sarà più che mai necessario rimanere competitiva tramite produzioni originali che possano in qualche modo mantenere gli attuali clienti e, perché no, incuriosire nuovi potenziali clienti italiani alla sottoscrizione all'abbonamento.

Il servizio, per ora, resta comunque il più competitivo tra quelli italiani e che presenta sicuramente il maggior numero di contenuti di qualità da poter realmente essere paragonato ai più blasonati servizi di streaming on demand americani citati in precedenza.

Il mio consiglio, quindi, è quello di staccarsi completamente da queste società più affermate e puntare ad essere più nazionali, locali e a creare contenuti più adatti al pubblico italiano. Nessuno può conoscere gli italiani meglio degli italiani, dunque investire nei progetti che possono convincere i clienti a mantenere l'abbonamento è probabilmente l'arma vincente per mantenersi competitivi in quest'industria.

4. CONCLUSIONI

Alla luce dei recenti avvenimenti il mercato dello streaming video on demand ha avuto una crescita esponenziale. Partendo dalla società Netflix si è sempre più espanso, fino ad essere considerato uno dei settori più importanti degli ultimi anni.

La crescita è diventata totalmente evidente dopo la pandemia COVID-19 che ha colpito il mondo durante il 2020 e che ha costretto milioni di persone all'isolamento prolungato dentro i confini domestici. Tale situazione ha inevitabilmente creato un bisogno, da parte della popolazione, di attività che potessero far passare il tempo e che potessero in qualche modo far dimenticare in parte alle persone la situazione di emergenza e di pericolo sanitario che si stava vivendo.

Ecco, quindi, il recente dato che fa sicuramente riflettere: ad oggi nel 2021 gli abbonati complessivi su scala globale a servizi di streaming video on demand è di 1 miliardo (1,1 per la precisione). Tale dato si evince dal report annuale della società Motion Picture Association of America, ovvero un'associazione composta da diversi produttori cinematografici statunitensi che, per paradosso, elogiano i concorrenti dello streaming; poiché fruizione ed esperienza tra i due sono e saranno sempre due parallele destinate a non incontrarsi mai (avere servizi di streaming non presuppone che le persone smettano di andare in sala).

Tale dato sugli abbonati fa capire l'importanza che questo settore ha avuto e che avrà nel prossimo futuro, ed è sicuramente un settore che continuerà ancora a crescere.

Arrivati a questo punto è però importante riuscire a reinventarsi e a innovarsi. Con la sempre più vicina riapertura di tutte le attività commerciali (e quindi anche dei cinema) sarà curioso osservare in che modo tale industria si evolverà e le conseguenze che tali riaperture avranno nel numero delle sottoscrizioni.

È quindi, più che mai, necessario (da parte delle imprese nel settore) riuscire ad applicare buone manovre di fidelizzazione che possano in qualche modo convincere i clienti acquisiti nell'anno del COVID a mantenere il proprio abbonamento. Tale procedura ha come premessa la convinzione che alle persone possano ancora servire tali servizi.

Con il COVID, in Italia soprattutto, molte società e molte persone hanno scoperto un nuovo modo di lavorare, addirittura più efficiente in alcuni ambiti, ovvero quello dello *smart-working*. È quindi chiaro che nel prossimo futuro ci saranno maggiori opportunità di lavorare “da casa” e questo (a fronte di probabili problemi di natura sociale) sarà sicuramente un plus che crea più opportunità, e conseguentemente più concorrenza, nel mercato del lavoro.

Il crescente coinvolgimento delle persone all'interno di dinamiche moderne e tecnologiche non può che giovare anche ai servizi di streaming che vedranno incrementare la propria potenzialità a fronte di persone che nel passato si tenevano ben stretti ai metodi di intrattenimento tradizionali.

Con il presente elaborato, ho cercato di esprimere in che modo tali servizi stanno influenzando la mia, e in genere le giovani, generazioni. Si tratta di un mercato nato come “mercato giovane” ma che ha dimostrato di essere ugualmente attrattivo verso anche i consumatori più anziani, che hanno vissuto sulla propria pelle lo sviluppo dei servizi di intrattenimento (i cinema all'aperto, la sala cinematografica, la televisione ed ora, forse, i servizi di streaming online) e dunque possono utilizzare ed apprezzare allo stesso modo dei giovani (e forse anche di più) la possibilità di poter scegliere tra migliaia di contenuti audiovisivi e di godersi un'esperienza d'intrattenimento visivo di qualità semplicemente dal divano di casa.

I mercati si evolvono, col passare del tempo e con “l'invecchiamento” delle generazioni che oggi sono considerate giovani, ed è quindi fondamentale essere al passo del cambiamento. Nella storia sono centinaia le grandi società che hanno ottenuto grande successo in passato per poi ritrovarsi in fallimento col passare degli anni. Cercare di essere coerenti con l'obiettivo che si vuole raggiungere è sicuramente un punto di partenza importante ma è necessario tenere conto di come la società cambi e di come nascono, si evolvono e muoiono i bisogni delle persone nel tempo.

Concludo l'elaborato con un antico e popolare detto cinese: “Quando soffia il vento del cambiamento, alcuni costruiscono muri, altri mulini a vento”, in riferimento al fatto che questo mercato rappresenta il presente ed il futuro dell'intrattenimento in generale, e che le grandi società che oggi hanno fiutato l'occasione devono mantenere la propria posizione cercando di innovare e di adeguarsi al cambiamento che, inevitabilmente così come arrivò in passato, arriverà anche nel prossimo futuro.

5. BIBLOGRAFIA

1. ANDREA FRANCESCO BERNI, [Prime Video Store da oggi anche in Italia: Joker, Sonic – il Film e Pinocchio i primi film disponibili](#), su *badtaste.it*, 28 aprile 2020. URL
2. BOTTAZZO A. – PINNA C., “La storia di Netflix attraverso il business model canvas”, 2016, <http://www.businessmodelcanvas.it/blog/la-storia-di-netflix-attraverso-il-business-model-canvas.html>
3. BOTTAZZO A. – PINNA C., “Netflix business model innovation: dallo streaming al contenuto”, 2016, in <http://www.businessmodelcanvas.it/blog/netflix-business-model-innovation-dallo-streaming-al-contenuto.html>
4. CARLO SCOGNAMIGLIO PASINI, *Economia Industriale, Economia dei mercati imperfetti*, LUISS, 2016
5. DEMATTÉ C. - PERRETTI F., *Economia & management della televisione*, Milano, Etas 2009.
6. GAIA BERRUTTO, *La strategia di Netflix per dominare il mondo*, «Wired» 24 marzo 2014^[L]_[SEP] <https://www.wired.it/play/televisione/2017/03/24/netflix-los-gatos/>
7. LEO BARRACLOUGH, [Amazon Prime Video Now Available in More Than 200 Countries, Territories](#), su *Variety*, 14 dicembre 2016. URL consultato il 14 dicembre 2016.
8. MARRAZZO F., *Effetto Netflix – Il nuovo paradigma televisivo*, Milano, EGEA, 2016.
9. NIELSEN, “Nielsen lancia Social Content Ratings, la soluzione in grado di misurare la Social Tv su Twitter e su Facebook”, 2016, in <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/Nielsen-launches-social-content-ratings-the-solution-able-to-measure-social-tv-on-twitter-and-facebook.html>
10. PRARIO B., *Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale*, Bern, Peter Lang 2005.
11. RICHERI G., *Economia dei media*, Roma, Editori Laterza 2012.
12. TAYLOR SOPER, [Amazon drops 'Instant' from 'Instant Video,' streamlining its streaming brand](#), in *GeekWire*, 4 settembre 2015. URL consultato il 12 settembre 2016.
13. TELECOM ITALIA, “Tim lancia il nuovo decoder Tim Vision con il sistema Android TV”, 2016, in <http://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/note-stampa/market/2016/TIM-nuovo-decoder-TimVision-Android.html>
14. TIM, <https://www.tim.it/offerte/tv-entertainment/film-e-tv/timvision-section4>
15. VITTORIO PEZZELLA, [Netflix vs. Amazon Prime Video – Qual è il migliore?](#), su *SpaceNerd.it*, 12 agosto 2019. URL consultato il 14 marzo 2021.
16. ZULIANI S., *Netflix in Italia e il big bang di cinema e Tv – Analisi e previsioni sull'evoluzione del sistema audiovisivo*, Milano, Gruppo 24 ore, 2015.

6. SITOGRAFIA

1. http://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/unlibroalgiorno/2016/01/13/netflix-la-rivoluzione-e-in-atto_63a1eff7-8a47-43e7-8978-fa15bb4effc0.html
2. <https://www.nytimes.com/2019/03/25/technology/apple-news-streaming-service.html>
3. <http://www.itmedia-consulting.com/it/last-news/1362-esce-oggi-il-rapporto-vod-in-europe-2019-2022-the-netflix-s-throne.html>
4. http://www.repubblica.it/tecnologia/2017/01/19/news/netflix_boom_di_abbonamenti_1_anno_magico_dello_streaming-156380396/
5. <http://www.wired.it/economia/business/2017/01/19/netflix-trimestrale-gonfie-vele/>
6. <https://blog.screenweek.it/2019/10/le-10-serie-piu-viste-su-netflix-secondo-netflix-709103.php/>
7. <https://deadline.com/2021/04/2021-oscar-winners-list-1234743120/>
8. <https://forbes.it/2021/01/20/netflix-2020-da-record-l-annuncio-dello-stop-ai-prestiti-fa-esultare-gli-azionisti/>
9. <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-is-now-available-around-the-world>
10. <https://variety.com/2016/digital/global/amazon-prime-video-now-available-in-more-than-200-countries-1201941818/>
11. <https://web.archive.org/web/20200615191120/https://www.hollywoodreporter.com/race/oscars-pushed-back-april-25-eligibility-window-extended-governors-awards-canceled-1298417>
12. <https://www.cnbc.com/2019/08/26/disney-to-include-4k-hdr-and-dolby-atmos-audio.html>
13. <https://www.dday.it/redazione/39036/disney-arriva-su-sky-q-e-sui-dispositivi-now-funzionano-anche-4k-e-hdr>
14. <https://www.economist.com/business/2020/04/23/netflix-will-remain-a-blockbuster-hit-beyond-the-covid-19-era>
15. <https://www.i-com.it/2020/07/23/video-on-demand-mercato/>
16. <https://www.i-com.it/2020/12/11/servizi-audiovisivi-pandemia/>
17. https://www.ilsole24ore.com/art/la-tv-on-demand-fa-pieno-abbonati-ADMawvs?refresh_ce=1
18. <https://www.ilsole24ore.com/art/netflix-delude-meno-4-milioni-nuovi-abbonati-primo-trimestre-2021-AExHKWC>
19. <https://www.iphoneitalia.com/763926/quant-abbonati-apple-tv-2020>
20. <https://www.justwatch.com/it>
21. <https://www.nytimes.com/2019/03/25/technology/apple-news-streaming-service.html>
22. <https://www.panorama.it/lifestyle/Televisione/fusione-warner-discovery-anti-netflix>
23. <https://www.panorama.it/lifestyle/Televisione/streaming-tv-netflix-disney-plus>
24. <https://www.startmag.it/innovazione/come-se-la-cavano-now-tv-e-infinity-contro-i-big-netflix-prime-video-e-disney-plus-in-italia/>

25. <https://www.theverge.com/2019/3/25/18280920/apple-tv-streaming-service-announcement-price-date-launch-event-2019>
26. <https://www.tomshw.it/culturapop/warner-e-discovery-verso-la-fusione-netflix-e-disney-hanno-un-nuovo-rivale/>
27. <https://www.tvserial.it/star-cos-e-streaming-disney-plus-video/>
28. <https://www.tvzoom.it/2020/04/30/83525/netflix-4-milioni-abbonati/>