

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

L'Innovazione Digitale nel Settore dell'Intrattenimento: la Rivoluzione
delle Piattaforme

Prof. Maria Isabella Leone

RELATORE

Alessandro Sturzo

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione

Capitolo 1: Una nuova opportunità	5
1.1 Business Models: campi di battaglia teorici	6
1.2 L'innovazione e la Digitalizzazione: l'impatto delle ICT nei Business Models	10
1.3 Enablers e Pilastri della Digitalizzazione	16
1.3.1 IoT (Internet of Things)	18
1.3.2 Disruptive Innovation	19
1.3.3 Big Data	22
Capitolo 2: L'intrattenimento ai tempi della Digitalizzazione	24
2.1 Il motore del cambiamento: i drivers della trasformazione digitale	26
2.1.1 La Customer Experience	26
2.1.2 Mercati Dinamici	27
2.1.3 Shark Fin Effect	28
2.2 Oltre la Cristallizzazione	29
2.2.1 Possibili Alternative	31
2.2.2 Le Piattaforme IT	33
2.3 Storia dell'intrattenimento digitale	34
2.3.1 La condivisione dei file e la pirateria	35
2.3.2 Le origini della pirateria	37
2.3.3 Da P2P a Hosting	38
2.3.4 Le OTT TV	38
2.4 Il futuro delle OTT TV	41
Capitolo 3: The Streaming War	42

3.1 Premessa: situazione e storia dell’ambiente	43
3.2 Attori del settore	47
3.2.1 NETFLIX	49
3.2.2 SWOT Analysis delle piattaforme	50
3.3 La competizione.....	59
3.4 Possibili risvolti	60
3.5 Conclusione	62
Capitolo 4: Players d’eccezione	64
4.2.1 Hulu: Profilo	66
4.2.2 Hulu: l’era Disney.....	69
4.3.1 Peacock: Profilo.....	73
4.3.2 Peacock: una strategia di rottura.....	74
4.4 Considerazioni finali.....	76

Conclusioni

Bibliografia

Dedica

A mio padre e mia madre per avermi sempre supportato e non avermi mai fatto mancare niente anche nei miei momenti più bui.

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si pone come obiettivo l'analisi e la comprensione del fenomeno delle piattaforme di streaming come nuova frontiera dell'industria dell'intrattenimento, nella più grande cornice di ciò che è l'innovazione e la digitalizzazione.

Partendo da un argomento teorico di tipo macro, lo studio dei Business Models in ottica di innovazione ed evoluzione, l'intenzione di questo studio è quella di incanalare la discussione, attraverso l'analisi di come tali cambiamenti abbiano influenzato prima indirettamente e poi direttamente il settore dell'intrattenimento, per andare a trattare della guerra dello streaming o *streaming war*, fino a discutere di alcuni casi particolari nell'ambiente descritto, in Hulu e Peacock.

L'obiettivo quindi non è decretare un vincitore tra le piattaforme, né concludere che un modello sia meglio di un altro, quanto piuttosto l'analisi di un variegato settore caratterizzato da forte dinamicità, flessibilità e spinta innovativa, oltre alla presenza di *players* dotati dei mezzi per adattarsi a questo ambiente competitivamente ostile.

In particolare nel primo capitolo l'analisi si concentrerà sulla digitalizzazione e sull'innovazione, sul distacco che tali elementi hanno causato con il passato e come tentare di implementarli nella maniera più efficiente.

Nel secondo capitolo, invece, si inizierà a parlare più propriamente dell'intrattenimento, andando ad illustrare la storia della digitalizzazione in esso e spiegando quali sono i fattori chiave per l'adattamento innovativo in tale ambiente e ponendo le basi per affrontare il tema del terzo capitolo.

Nel terzo capitolo, infatti, lo studio si concentrerà sulla guerra dello streaming e su i suoi partecipanti, cuore dell'analisi, per poi approfondire, infine, nel quarto alcuni casi particolari.

1.0 Una nuova opportunità

L'evoluzione delle tecnologie di informazione e comunicazione, anche conosciute nel mondo anglosassone come *ICT (information and communication technologies)*, avvenuta nell'ultimo ventennio ha alterato il modo di condurre business in diversi settori dell'economia, in particolare in quello dell'intrattenimento. In particolare, l'inclusione di suddette tipologie di tecnologie nei preesistenti *business models* ha condotto all'emersione di paradigmi inediti che mostrano, e hanno già dimostrato, altissime potenzialità. Difficilmente al giorno d'oggi in un'economia come non mai globale e veloce i modelli di business possono rimanere cristallizzati e sempre uguali a sé stessi, spesso, invece, l'implementazione di queste tecnologie e in particolare una nuova spinta data dalla digitalizzazione sono necessarie.

L' *International Development Association (o IDA)*, organizzazione facente parte della *World Bank*, afferma che la sempre maggiore accessibilità alle ICT possa aprire nuove possibilità anche alle nazioni più povere e a quelle in fase di sviluppo, aumentando i redditi delle famiglie e la loro forza di acquisto e potenziando la produttività delle imprese. Proprio dal punto di vista della produttività e dell'operatività è stato provato che le imprese che fanno ricorso alle ICT crescono più velocemente, hanno maggiore accesso al credito e investono di più. In conclusione, per quanto riguarda le performance in generale vi è un rapporto positivo con l'implementazione di tecnologie informatiche e di comunicazione nei modelli di business.

Naturalmente l'influenza dell'integrazione delle ICT e la digitalizzazione nei modelli di business non si conclude qui. Le società ed imprese più grandi, che vogliono rimanere leader nel proprio nel settore, sono le stesse nelle quali le ICT possono apportare il maggior contributo, permettendo maggiore flessibilità, annoso problema delle grandi organizzazioni, e aprendo un grande numero di scenari e opportunità.

Fondamentalmente, il problema alla base dell'applicazione delle ICT nelle grandi imprese è da riscontrare proprio nelle innumerevoli possibilità che esse aprono, nel modo potenzialmente abitudinario di condurre il business e nell'attaccamento alla tradizione da parte di manager e clienti. Sostanzialmente stravolgere l'attuale modello di business può

essere una strategia ad altissimo rischio data la scarsa conoscenza interna all'impresa riguardante i possibili effetti collaterali.

In generale, vi sono diverse scuole di pensiero riguardanti la definizione esatta di business model, non di rado in conflitto, è difficile, se non impossibile, arrivare a un assunto teorico definitivo e assoluto che riesca a identificare i fondamentali pilastri dell'argomento e le conseguenze che deriverebbero da potenziali cambiamenti radicali, anche in considerazione dell'interpretazione variegata e conflittuale che ne danno i soggetti fruitori. Possono comunque essere identificate delle nozioni comuni alle diverse definizioni di business model. Studiare gli effetti delle ICT e della digitalizzazione nelle imprese e nell'economia si rivela, quindi, di fondamentale importanza, soprattutto in settori come quello dell'intrattenimento, caratterizzati da alto contenuto tecnologico e dall'alternanza di paradigmi e soppiantamento dei modelli classici.

1.1 Business Models: campi di battaglia teorici

Nell'ultimo decennio è stato possibile assistere a un fenomeno che si è rilevato di grande impatto sull'economia globale, questo è l'innovazione digitale che, seppur in realtà già iniziata negli ultimi anni del ventesimo secolo, in questi ultimi anni ha dimostrato i suoi più importanti effetti. Dalla comparsa di interi nuovi settori allo stravolgimento di economie più tradizionali, dalla nascita di nuovi bisogni a un modo completamente nuovo di intendere preesistenti letterature e teorie economiche. Non va trovata necessariamente una spiegazione del perché tale evento sia avvenuto, è un movimento naturale dei modelli di business e dell'economia quello di aggiornarsi, ricercare le più nuove ed efficaci ed efficienti strade percorribili, e data la massiccia mole di informazioni e dati che internet mette a disposizione delle aziende e a un progresso tecnologico sempre più rapido, non c'è da stupirsi che il prodotto finale sia questo. Ancora più vero è al giorno d'oggi, date le evidenti sfide e difficoltà che la pandemia da Sars-Cov-2 ha costretto le imprese ad affrontare, sono state le attività più abituate a navigare nei campi d'azione digitali a soffrire di meno la situazione e con le molte chiusure forzate e l'impossibilità in certi casi

di svolgere lavoro in loco, altre imprese ancora hanno optato per implementare la propria porzione di digitale.

Per comprendere come l'innovazione digitale abbia influenzato i modelli di business bisogna innanzitutto domandarsi cosa si intende per modello di business e come innovazione e trasformazione si intreccino con esso. Un modello digitale di business è un modello di creazione di valore basato sull'individuazione e lo sviluppo dei benefici per la clientela attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali (Al-Debi, 2008). L'obiettivo ultimo è la creazione di un significativo vantaggio, attraverso l'implementazione di tali tecnologie, per il quale i clienti sono disposti a pagare somme superiori (Teece, 2010).

Ma nello specifico cosa è un modello di business? Se si procede con una piccola ricerca nella letteratura, non si troverà una risposta precisa. Il business model viene definito alle volte come un'architettura, altre come uno schema, un metodo, un sistema, un piano, o semplicemente una descrizione. Altre fonti cercano di individuare, invece, quale funzione, poi, nella pratica, un modello di business svolga (Foss and Saebi, 2017). Il motivo di così tante diverse idee e modi di intendere uno stesso argomento, è da ritrovarsi, probabilmente, nei differenti punti di vista e momenti storici in cui si è andato ad analizzare l'argomento e il diverso ambito di applicazione. Sarebbe, infatti, sbagliato provare ad interpretare nello stesso modo un BM¹ applicato *all'e-commerce* piuttosto che allo *streaming*. Tavlaki e Loukis (2005) suggeriscono che tale altissima diversità di definizioni converga, poi in realtà, verso un approccio che vede il business model come una matrice in cui si intersecano diversi concetti manageriali.

I *business models*, infatti, presentano al loro interno classiche dinamiche dei *business plans* ma questi ultimi si occupano di un'ampia gamma di quesiti operativi che non riguardano in maniera diretta i BM; allo stesso modo, definitivamente non si tratta di una strategia, sebbene i concetti si possano confondere dato che i modelli di business al loro interno hanno anche elementi strategici. Non essendo in grado di individuare una definizione, è difficile sia pronosticare le conseguenze di applicazione di un BM sia chiarire quando un BM si possa intendere corretto o di successo. Pateli e Giaglis (2004) concludono, nel tentativo di dare un più chiaro ordine alla questione, che ricercatori e

¹ BM indica Business Model, da qui in avanti sarà spesso indicato come BM

studiosi nel parlare di BM, lo intendono alle volte come semplice concetto di business in grado di fornire una mappa logica alle imprese nel corso della loro attività, altre come il punto teorico in cui strategia, processi e sistemi informativi si incontrano. La differenza, in questi due approcci, sarebbe da ritrovarsi nel fatto che nel primo caso, il BM racchiuderebbe i concetti di strategia, informazione e tecnologia, nel secondo, invece, vi sarebbe un ordine gerarchico e piramidale.



Immagine 1: Sistema Gerarchico-Piramidale (Pateli e Giaglis, 2004)

Peter Drucker (1994) definisce il business model come uno strumento in grado di rispondere a domande concernenti il valore dell'offerta, i costi, i clienti. Il business model può essere visto anche come un piano formale per raggiungere determinati obiettivi aziendali, in particolare considerando le sempre più grandi e dinamiche aspettative degli *stakeholders*; dal punto di vista finanziario rappresenta la messa a punto di un percorso societario sostenibile; o può rappresentare uno strumento per la misurazione del livello competitivo. Si può comunque giungere a delle caratteristiche comuni nelle diverse interpretazioni, in particolare al binomio creazione e appropriazione del valore, e come far in modo che non venga facilmente replicato, all'aspetto dinamico del business model

e a come esso incarnì l'essenza stessa di quelle caratteristiche *core* che fanno di una società quello che è.

Per concludere questo primo conflittuale punto, Al-Debi et al. nel loro lavoro “*Defining the Business Model in the new World of Digital Business*”(2008) forniscono un *framework* in tre passi nel tentativo di minimizzare il contrasto nella letteratura. Innanzitutto riconoscono che le diverse definizioni non sono necessariamente in conflitto, che ognuna presenta una propria importanza e che sebbene il termine ‘*Business Model*’ in sé rimanga vago, esso si trovi ancora oggi in fase teorica. Dopo di che, Al-Debi et al. propongono delle chiavi di lettura in modo da raggiungere una più generale ed inclusiva definizione. Infine, identificano i principali concetti o valori del BM valutandone l'interazione, arrivando a cinque principi che, nell'intenzione degli scrittori dovrebbero permettere di individuare una nuova definizione, questi sono:

1. La definizione dovrebbe comunque essere generale e in grado di accogliere diverse idee e concetti.
2. Non è sufficiente definire il *Business Model* solo in funzione delle sue componenti essenziali.
3. Ogni *Business Model* è valido per una singola organizzazione, in quanto differisce nei suoi elementi essenziali se applicato ad un'attività piuttosto che a un'altra.
4. La definizione dovrebbe ricomprendere e sintetizzare i precedenti studi e punti di vista.
5. La definizione dovrebbe essere in grado di incorporare futuri risvolti nella teoria.

Quindi è possibile intravedere una spinta in direzione di una sintesi nelle diverse posizioni nella letteratura. In particolare, si fa ora riferimento al Business Model come ad un elemento che deve essere necessariamente inteso come estremamente flessibile, assolutamente dinamico sia nel tempo che nello spazio e mai uguale a sé stesso. Possibile è ora riportare la definizione di Al-Debi et al. :

“ Il modello di business è una rappresentazione astratta di un'organizzazione, sia concettuale, testuale e / o grafica, di tutti i core architettonici interrelati, accordi di cooperazione e finanziari progettati e sviluppati da un'organizzazione nel presente e nel futuro, così come tutti i prodotti e / o servizi principali che l'organizzazione offre o offrirà, sulla base di queste accordi che sono necessari per raggiungere i suoi obiettivi e traguardi strategici ”

La qui presente definizione non è stata tuttavia esente da critiche. Più volte è stata definita da altri studiosi come eccessivamente generica o teorica. Tuttavia, data la portata dell'argomento, l'estremo conflitto di definizioni al riguardo, e la sostanziale impossibilità di trovare un terreno comune, la validità dello studio e l'importanza dell'apporto di Al-Debi et al. rimane.

1.2 L'innovazione e la Digitalizzazione: l'impatto delle ICT nei Business Models

Storicamente si è visto come si sia tentato di difendere determinati modelli o certe culture di business, è tuttavia chiaro che in un'economia aperta e globale è necessario che le strutture societarie e il modo in cui le attività vengono condotte non siano statiche. Un esempio di ciò è il recentissimo caso di *Gamestop*, una catena che da anni rimane ancorata alla vendita di copie fisiche di videogiochi nonostante sia possibile acquistare le stesse

sia in copia fisica grazie all'*e-commerce*, sia in copia digitale sulle *console*. Le azioni di *Gamestop* nell'ultimo anno hanno riportato un drammatico crollo fino ad arrivare a 2\$ a titolo, tanto da invogliare grandi fondi di investimento a scommettere milioni di dollari sul suo fallimento attraverso lo *short selling*. In questo contesto le aziende si trovano a doversi porre degli interrogativi: come innovare? Dovrebbe essere l'innovazione il fulcro della strategia competitiva? L'innovazione è sostenibile? Può essere percorribile la strada che porterebbe a un completo allontanamento dall'attuale modello? In che modo rapportarsi a nuove esigenze?

Già dai primi anni 2000 vi era una fertile letteratura riguardante i business models ma è nell'ultimo decennio che l'attenzione degli studi in materia si è spostata in direzione dell'innovazione e della trasformazione. Innegabile è poi che le teorie anche odierne siano influenzate da precedenti approcci quali la catena del valore di Porter e il *Business Model Canvas* di Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Chiaro è che nell'analizzare i *business models* e l'apporto ad essi della digitalizzazione è opportuno stabilire un ordine gerarchico, delle dimensioni e delle priorità. Innanzitutto, un primo punto può essere la strategia aziendale, dalla quale parte ogni iniziativa sociale, che viene tradotta e traslata in un business model sostenibile e che viene poi seguita nel compiersi dell'attività dai diversi team per poi valutarne le *performances* (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005). La prima dimensione è quindi di carattere analitico, quantitativo e valutativo attraverso l'esecuzione. Il secondo ordine si concentra invece sui concetti di valore, innovazione, digitale. In particolare, ho già citato come intorno al concetto di valore si costituiscono diverse idee di alta importanza per l'attività dell'azienda, come è il caso della creazione, della trasmissione e della cattura de valore stesso presenti nel *Business Model Canvas* di Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) (da cui derivano anche la teoria della *supply chain* e *lean startup*). L'idea è che il business, al fine di implementare quanto deciso nella strategia (1° ordine), deve utilizzare come chiave di lettura, intesa qui come obiettivo verso il quale propendere, della strategia stessa, e quindi del business model, la *value proposition* e la creazione di valore. Secondo Osterwalder (2005) è infatti la proposta di valore che distingue un'impresa dai suoi competitors, la forza di essa può essere ricercata in diverse ramificazioni, novità (l'importanza dell'innovazione), performance, personalizzazione, prezzo, status, convenienza, costi bassi (valore=benefici-costi).

Una proposta di valore facilmente replicabile dalla competizione o mal trasmessa al pubblico non può costituire il mezzo attraverso il quale attuare la strategia e quindi esprimere il business model.

Il concetto di *Business Model Canvas* è corretto, tuttavia difetta nella sua staticità, non riesce infatti a individuare i trend di cambiamento nella strategia o l'evoluzione dei modelli pur considerando l'innovazione come una parte fondamentale della *value proposition*. Un altro problema riscontrabile in questo modello risiede nell'interazione della società con il suo ambiente circostante, si cristallizza principalmente sulla società stessa senza andare oltre i suoi confini. La realtà è invece diversa. Data l'alta dinamicità dei bisogni, desideri, della ricerca, della competizione, del mondo economico in toto, occorrono modelli flessibili. (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005)

Interessante è parlare in questo ambito della dimensione della digitalizzazione, o meglio della trasformazione digitale. Da notare è che sempre più di frequente negli ultimi anni la trasformazione di business e la trasformazione digitale si sono avvicinate l'un l'altra fino a diventare parti integranti di uno stesso discorso quando si parla di *business model* ed innovazione di esso. La ragione di questo fenomeno è essenzialmente da ritrovarsi in una crescita tecnologica esponenziale, che mai nella storia è stata rapida come negli ultimi venti anni.

Al giorno di oggi, dunque, affinché un business model sia di successo si richiede che sia possibile aggiornarlo ed innovarlo rapidamente. L'innovazione di business dovrebbe quindi ricomprendere una struttura digitale, potenziata dall'utilizzo di Internet, che può facilitare l'implementazione del modello di business. Va comunque considerata la rilevanza di un terzo ordine, il quale tratta di analizzare le relazioni e le prospettive dell'impresa in termini di processi, individui, attori e tecnologie. Quest'ultimo punto è ciò che permette alla società di avere una visione dinamica della situazione e che mette in relazione e a confronto il suo ambiente interno con ciò che la circonda. Così è possibile comprendere, come innovare, quanto innovare, se sia sostenibile o opportuno, se l'innovazione possa creare valore. Questo è ciò che hanno capito in anticipo colossi dell'economia mondiale e che, più in generale, ha dato vita a un fenomeno di evoluzione dell'economia stessa.

Il ventunesimo secolo ha visto l'emersione di forme di business completamente nuove, come i servizi *OTT (over-the-top, mediastreaming)*, *ecommerce*, *sharing economy*, e *data economy (social media)*. Ciò che questi settori hanno in comune è la presenza preponderante della digitalizzazione e, attraverso questa, la riformulazione e riconversione di precedenti modelli di business classici.

Il valore generato complessivamente da questa rapidissima evoluzione è immenso e tuttora vi sono nuovi *competitors* che tentano di entrare in questi mercati, mentre i pionieri di questa quarta rivoluzione industriale godono di esponenziali benefici senza però adagiarsi sugli allori e continuando a migliorare la propria posizione.

La *'value proposition'* di questi modelli è ormai, nel 2021, replicabile, tuttavia, fenomeno alquanto bizzarro, sebbene la *'formula'* del successo sia davanti agli occhi di tutti rimane di difficile realizzazione, nella teoria dovrebbe essere possibile seguire le orme di queste famose aziende ma, nella pratica, queste società non hanno solo dato il via a un nuovo mondo economico, ridefinendo il modo di intendere il business model, ma continuano costantemente e quasi ossessivamente ad innovarsi, pur restando fedeli a se stesse. In altre parole, l'evoluzione, la trasformazione e l'innovazione sono continue. Se si pensa al 1999, era già possibile trovare delle forme di *e-commerce* e già si andavano formando grandi aspettative.

Questa cultura così improntata all'innovazione e al quasi esclusivo uso della tecnologia nel normale svolgersi delle attività lavorative rappresenta il cardine dei nuovi *business models*. Non sorprende, quindi, che questi modelli nel corso degli anni si siano evoluti ulteriormente e che con flessibilità abbiano accolto gli sviluppi successivi in campo tecnologico per percorrere la strada dell'innovazione digitale ad ampio raggio e dalla migliore forma di business disponibile.

A questo punto, occorre che il fulcro dello studio si sposti sull'applicazione e integrazione di Internet nei preesistenti processi di impresa. In questo ambito essenziali sono i contributi di Venkatraman con il suo modello *"five levels of IT-enabled business transformation"* (1994) e di Poon e Swatman con il modello *"Internal-to-Internal applications systems integration"* (1999).

Venkatraman si concentra sui potenziali benefici dovuti all'implementazione delle ICT nelle trasformazioni di business attraverso un processo a fasi. Poon e Swatman studiano invece i possibili utilizzi delle ICT in piccole-medie imprese.

Questi due precedenti studi trovano poi sbocco nella cosiddetta teoria 'b-web', con cui si intende un sistema di fornitori, distributori, infrastrutture, e clienti che utilizzano Internet per le comunicazioni e transazioni principali con il business. In questo ambito anche la funzione di *manager* assume nuove significato. Le capacità e *skills set* dei *managers* sono evolute di pari passo con le nuove esigenze delle società. Oggi, gli viene richiesto di essere in grado, quando necessario, di saper esprimere, disgregare e riaggregare in maniera più funzionale i *core values* dell'azienda. Nel cambio da BM a ICT-BM è possibile estrapolare dagli studi di Venkatraman e Poon e Swatman dei passaggi chiave.

In particolare:

1. Deve essere possibile interpretare l'attuale *value proposition* dal punto di vista dei clienti
2. Nel momento in cui si percorre la scelta di ricombinazione di proposta di valore e di BM occorre innanzitutto essere consci quantomeno parzialmente di eventuali rischi e di potenziali complicazioni che potrebbero dalla scelta derivare
3. Per quanto riguarda la disgregazione, si richiede un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'attuale BM e allo stesso tempo che sia possibile effettuare un confronto con altri sistemi simili
4. Nel momento della riaggregazione della formula, l'impresa deve essere in grado di comprendere come trasmettere il nuovo BM e proposta di valore, e quanto ciò possa risultare oneroso. In questo ambito essenziale è la comunicazione, in particolare, dei fattori di successo e degli *enablers*

5. Infine sarebbe opportuno un ‘*b-web mix*’, cioè una strategia *b-web* in grado di potenziare i propri fattori competitivi.

Per quanto possibile, l’ideale sarebbe riuscire a percorrere tale processo nella sua integrità anteriormente alla messa in atto del cambiamento stesso.

Allo stesso modo, Linder e Cantrell (2000) riconoscono che tra gli aspetti organizzativi e logici di un’attività, i business models sono tra gli elementi sottoposti a maggior pressione.

In ambito di trasformazione e innovazione digitale i due autori individuano quattro tipi di cambiamento: ‘*realization, renewal, extension, journey models*’.

Realization che influenza l’attuale stato del brand in generale, permette l’estensione delle linee di prodotto e l’espansione così come la penetrazione geografica, e l’aumento dei canali di distribuzione;

Renewal, al contrario del primo tipo di cambiamento si concentra non tanto sul potenziamento di preesistenti elementi quanto piuttosto sull’introduzione di nuove possibilità e capacità non ancora esplorate, in particolare, nuovi brands o mercati, nuove tipologie di servizi o, in ambito competitivo, l’individuazione di piattaforme di ‘disturbo’;

Extension, parte del cambiamento che si occupa dell’integrazione, verticale o orizzontale, e dell’esternalizzazione;

Journey, che si occupa di mettere in relazione l’operatività dell’impresa post-trasformazione a una serie di prezzi pronosticabili.

Ricapitolando², è possibile individuare tre momenti di fondamentale importanza nella trasformazione del *Business Model*. Questi sono:

1. Fase di comprensione

² Sintesi degli studi di Linder e Cantrell (2000); Poon e Swatman (1999); Venkatraman (1994); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)

2. Fase di contributo di Internet
3. Fase di cambiamento

La fase di comprensione richiede che si analizzi l'attuale business model da diversi punti di vista, in particolare da quello dei clienti e degli *stakeholders*, che si utilizzino, quindi una serie di *feedbacks* al fine di potenziare le caratteristiche *core* dell'impresa, identificando i fattori di maggiore importanza del BM.

La seconda fase, invece, è un momento di preparazione e previsione del cambiamento. Vanno riconosciute, non solo le possibilità evolutive che l'implementazione di un nuovo BM permetterebbe di percorrere, ma anche l'impatto che queste avrebbero sul sistema di impresa in generale.

Nel terzo ed ultimo momento, si ha l'effettivo cambiamento. Si stila, cioè, un pratico piano da mettere in atto affinché la trasformazione possa dirsi completata.

1.3 Enablers e Pilastri della Digitalizzazione

Il discorso dell'innovazione e trasformazione digitale di business, come ormai chiaro, va avanti nella teoria da tempo, ma lo stesso argomento ha subito un'evoluzione. Negli ultimi cinque anni, sempre di più è in voga "l'industria 4.0" o quarta rivoluzione industriale. Nome elegante e di passata reminiscenza che semplicemente fa riferimento a un tema finora citato in questo studio molte volte, la necessità di cambiare al fine di rimanere competitivi.

In Italia, in particolare, il piano "Industria 4.0" è stato introdotto nel 2016 dal Ministero dello Sviluppo Economico, punto chiave di tale documento sono quelle che vengono descritte come tecnologie abilitanti (*enablers*). Tra di esse si trovano e stampanti 3D, VR (realtà virtuale), l'analisi dei *big data*.

Queste tecnologie permetterebbero alle imprese di migliorare le condizioni generali di lavoro, oltre a ridurre i tempi di produzione ed esecuzione, rendendole maggiormente efficienti. Questo avviene a diversi livelli, pratici e logistici. Per quanto riguarda il processo manifatturiero, ad esempio, attraverso un'ampia e potente interconnessione tra robot e macchinari, dovrebbe essere possibile non solo tagliare costi e tempi necessari altrimenti, ma anche effettuare operazioni e processare informazioni difficilmente eseguibili in altro modo. Attraverso la realtà aumentata, invece, messa a supporto di processi produttivi e logistici diviene possibile effettuare simulazioni in grado di pronosticare potenziali scenari e risultati. Da non sottovalutare è poi l'importanza di una più grande mole di informazioni utilizzabile e canali di comunicazione inediti. Queste ICT rendono l'integrazione, verticale e orizzontale, meno onerosa, consentendo lo scambio di informazioni, esternamente, lungo la catena di valore verso fornitori e clienti, ed internamente tra diversi reparti e unità evitando quindi, sprechi e duplicazioni. Ultima novità, non in ordine di importanza, è l'analisi di dati e la *cyber security*. Attraverso i *cloud* è possibile "immagazzinare" più informazioni e dati, che vengono poi decodificati internamente all'impresa, la *cyber security* consente di proteggere questi dati in maniera più decisa e sicura. I *big data*, non sono assolutamente da sottovalutare, sempre di più comune utilizzo è l'espressione "i data sono il nuovo petrolio" (Clive Humby, 2006); per un'impresa l'informazione è potere, consente di anticipare la concorrenza, minimizzare i rischi, individuare eventuali difetti o deformità nell'attuale sistema e nei mercati, la rilevanza dei *Big Data* investe, quindi, non solo l'ambiente interno dell'impresa, ma anche quello esterno, su cui le attività, solitamente, non hanno grande influenza.

Proprio con questa enorme massa di dati e informazioni ora analizzabili si potrebbe quindi superare uno dei problemi precedentemente da me citato in ambito di ICT-BM nel rapporto tra *business models* e digitalizzazione, cioè la precedente, impossibilità di prevedere eventuali conseguenze e shock sul sistema generale di impresa in caso di trasformazione e innovazione. Informazioni, simulazioni, previsioni sempre più precise, permetterebbero non solo di eseguire il processo di innovazione di BM in maniera più flessibile e snella, ma anche di prevedere eventuali ripercussioni prima ancora di mettere in atto la trasformazione e di farlo antecedentemente alla concorrenza.

Le difficoltà di applicazione dell'innovazione attraverso l'utilizzo e l'implementazione di suddette tecnologie, quindi, si manifesterebbero principalmente in quelle attività che ancora non ne fanno utilizzo in alcun modo e quindi non potrebbero far ricorso a questi strumenti in modo da studiare eventuali ulteriori cambiamenti. Questo è, tuttavia un discorso parziale, società che nel 2021 ancora ripugnano l'innovazione non possono sperare di competere in un ambiente rapido e mutevole come mai prima. Solo tra le piccole imprese locali si potrebbero trovare eccezioni, ma al fine di questo studio non sono rilevanti, e anche tra di esse, ad esempio le imprese agricole si trovano cenni di innovazione nella gestione.

Evidente è, quindi, il grande beneficio apportato da queste tecnologie, la forza della flessibilità.

Proprio il concetto di *Big Data*, insieme all' IoT (*internet of things*) e al *Digital Disruption* rappresentano i pilastri su cui la *Digital Transformation* si fonda. Per arrivare all'ultimo punto di questo discorso concernente l'evoluzione del mondo economico, dall'interno con i *business models* all'esterno con le nuove tecnologie, occorre prima parlare di questi tre pilastri.

1.3.1 IoT (*internet of things*)³

L'*Internet of things* è un altro di quei concetti che orbita intorno al mondo economico ormai da più di un decennio. Sostanzialmente, con la sigla IoT si vuole far riferimento all'estensione concettuale del mondo virtuale di Internet al mondo fisico delle cose concrete. Semplificando, riportando questa definizione al mondo economico, si intende Internet applicato alle attività e ai processi di impresa. IoT si concretizza in una serie di

³ Kevin Ashton ha formulato per la prima volta nel 1999, in stretta relazione con i dispositivi RFID (Radio Frequency Identification), l'espressione Internet of Things.

dispositivi, per l'appunto chiamati dispositivi IoT, costantemente connessi alla rete Internet, che permettono lo scambio e l'archiviazione di informazioni e dati.

Nel più generale discorso della trasformazione digitale i dispositivi IoT ricoprono un ruolo vitale. Negli ultimi cinque anni il settore ha avuto una crescita esponenziale. Basta pensare ad alcuni oggetti di uso comune posseduti da molte famiglie, come Alexa di Amazon o i Roomba che puliscono le case.

Ma è nelle imprese che tali dispositivi rendono al meglio. Essere in grado di utilizzare al meglio questa tecnologia permette di delineare nuovi modelli di business che in precedenza non erano neanche concepibili, questo, a sua volta, garantisce alle imprese un vantaggio competitivo difficilmente replicabile poiché dipende dall'interazione tra l'azienda e i suoi dispositivi. Questa è un'ulteriore prova di come sia possibile riformulare e ridisegnare precedenti business semplicemente integrando nuove tecnologie, in modo da renderli più flessibili e adatti a seguire i rapidi cambiamenti dell'ambiente loro circostante.

1.3.2 *Disruptive Innovation*

La letteratura riguardante la *disruptive innovation* fa capo al precedentemente esposto problema del rischio di innovare e cambiare il proprio business. Solitamente, i business tradizionali e quelli che operano in segmenti di mercato maturi, preferiscono effettuare innovazioni "continue" o "incrementali" con cui sostanzialmente si intende un miglioramento graduale. Considerando i costi che si affrontano nel pianificare un investimento in innovazione, le difficoltà di prevedere il successo di tale innovazione e gli eventuali impatti negativi che uno stravolgimento del business model potrebbe comportare, alcune imprese preferiscono innovare con cautela al fine di ridurre il rischio. Pur sempre vero è che nell'impossibilità di processare un gran numero di informazioni il rischio è l'impatto dell'insuccesso di un investimento è minore nel caso di innovazione continua piuttosto di una rivoluzione ex-novo. Per queste imprese, il valore aggiunto

dovuto all'innovazione si raggiunge attraverso piccoli investimenti alla volta che migliorano fase dopo fase diverse parti di uno stesso prodotto o processo che vengono prontamente ed efficacemente comunicati ai clienti.

La *disruption innovation* è, invece, diametralmente opposta a quanto appena esposto. Si tratta di un'innovazione decisamente più ampia ed ex-novo, che porta alla creazione di prodotti inediti, tuttavia normalmente dalle prestazioni inferiori, ma dai costi decisamente inferiori, più intuitivi e semplici da usare. Il problema principale che deriva da questo tipo di innovazione è rappresentato dalla percezione da parte del pubblico, occorre quindi prestare particolare attenzione alla trasmissione comunicativa del valore. Si pensi, ad esempio, alla relazione tra streaming e cinema. L'esperienza del cinema e il valore che ne deriva per il pubblico è certamente maggiore rispetto a ciò che deriva dalla visione di un film in streaming. Tuttavia, i servizi streaming sono più comodi da usare, non vi è la perdita di tempo dovuta al tempo necessario per arrivare al cinema, e costano di meno. Per 9,99 euro è possibile per un intero mese accedere dal proprio divano a una libreria di film e contenuti immensa, allo stesso prezzo, e nello stesso orizzonte temporale, al cinema è normalmente permessa la visione di un unico film.

In realtà, le innovazioni tecnologiche di disturbo (*disruptive*) in grado di danneggiare consistentemente le grandi aziende non sono poi solitamente ad alto contenuto tecnologico o frutto di nuove ed inedite novità ma sottraggono valore all'offerta dei concorrenti, questo perché ripongono la propria *value proposition* in caratteristiche ed attributi che non vengono inizialmente valutati dai clienti e dalla concorrenza stessa e sono sufficientemente flessibili da riuscire ad evolvere e a sopportare eventuali ulteriori innovazioni in breve tempo, divenendo, quindi, proposte di valore più resistenti e di facile trasmissione.

La forza di innovazioni di questo tipo sta nell'individuare una domanda sopita e poco evidente per determinate caratteristiche e fare di tali funzionalità un valore distintivo. L'innovazione in questo caso è valutata come strumento per una maggiore accessibilità e per l'abbattimento dei costi, attraverso il superamento di paradigmi cristallizzati e lo stravolgimento di modi di intendere il business in cui si opera.

Se si prende ad esempio la differenza tra ventesimo e ventunesimo secolo nell'utilizzo dei computer, questo è evidente. Inizialmente i computer erano visti unicamente come

potenti strumenti di calcolo in grado di processare dati, erano di enormi dimensioni ed occupavano grandi spazi nei palazzi delle imprese. Nel tempo, anche il concetto di computer si è evoluto verso la semplificazione delle apparecchiature, prediligendo costi inferiori e maggiore accessibilità, oggi quasi ogni individuo ne possiede uno. Poi con la diffusione degli *smartphone* si è compiuto un altro passo, chiunque può ora connettersi a internet in qualsiasi momento. Non si tratta di semplice sviluppo tecnologico, ma di sviluppo tecnologico applicato. Cambiamenti di questa portata sono in grado di aprire nuovi mercati e avere un impatto fondamentale nel mondo economico.

Ulteriore passo avanti nella discussione riguardante l'innovazione di tipo *disruption*, è la differenza tra *disruption* fisica e digitale.

Con la prima si intende un cambiamento che, seppur sempre radicale, ha ad oggetto l'aspetto fisico della produzione. Non è il tipo ideale di *disruption innovation*, in quanto richiede l'impiego di maggior tempo e di risorse fisiche, che presentano alti costi spesso non del tutto recuperabili. Tuttavia, attraverso questo tipo di innovazione è possibile raggiungere una massa critica per le economie di scala. Nonostante la sicura attrattiva delle economie di scala è spesso la strada per l'innovazione digitale quella consigliabile. Questo poiché, sebbene le economie di scala garantiscano prestigio e abbattimento dei costi, considerando le risorse utilizzate per raggiungere le dimensioni a tal fine necessarie e confrontate le stesse con i costi e benefici della *disruption* digitale è possibile notare che la seconda opzione è più conveniente.

L'innovazione di tipo *disruption* digitale è estremamente diversa dalla sua controparte fisica. I benefici di questo tipo di innovazione risiedono nell'abbattimento dei costi e degli investimenti iniziali necessari ad entrare in un mercato, sostanzialmente si tratta di un modo per superare eventuali barriere di entrata. Se si prendono ad esempio le barriere di tipo geografico, Internet consente alle imprese di manifestare la propria presenza anche in territori lontani.

Prendendo ancora una volta ad esempio i servizi streaming si può facilmente intuire questo concetto. Precedentemente all'ascesa di Netflix, Amazon e Disney, per noleggiare un film il principale *provider* era Blockbuster. Tuttavia, Blockbuster non era presente in tutti i paesi e spesso anche in grandi città vi erano pochi punti vendita. La situazione odierna è completamente opposta. A meno che non si tratti di una nazione in cui vi sono

barriere di tipo legislativo, è possibile ad ogni individuo usufruire dei servizi streaming della sopracitate società. Si potrebbe fare lo stesso discorso anche per Spotify e i negozi di musica. Considerando poi l'evidente maggiore accessibilità e intuitività delle piattaforme, i costi inferiori, i contenuti esclusivi, e il fatto di non necessitare di apparecchiature addizionali, è chiaro come società come Netflix siano cresciute in popolarità e abbiano soppiantato altre come Blockbuster.

1.3.3 Big Data

Terzo ed ultimo dei pilastri che hanno consentito la trasformazione digitale di business è rappresentato da i *Big Data*, con cui si intende una gigantesca mole di informazioni codificate rese disponibili dal semplice utilizzo di dispositivi ICT e IoT da parte dei privati.

Una prima di definizione di *Big Data* la si ottiene dagli studi di Laney (2001). Lo studioso fa riferimento, parlando di *Big Data*, a un insieme di dati di grande dimensione non alla portata della capacità di strumenti software comunemente usati per trovare, immagazzinare, gestire e processare i dati. Inoltre, oggi nel 2021, le dimensioni di queste informazioni sono esponenzialmente cresciute rispetto al 2001 in cui Laney effettuò il suo studio.

Le fonti più comuni da cui tali informazioni hanno origine sono i social media, l'utilizzo di piattaforme OTT (over-the-top), transazioni e *smartphone*.

Laney sottolinea come i *Big Data* rappresentino per l'impresa un patrimonio "senza padrone", cioè, sono dati automaticamente generati e di difficile appropriazione (quanto meno nel 2001, oggi vi è un mercato costruito intorno), disponibili quindi ad essere utilizzate da qualsiasi impresa. Sebbene sia difficili rendere esclusiva per un'azienda questa mole di dati, non è comunque vero che i risultati ottenibili siano facilmente replicabili. I *Big Data* sono essenzialmente codificati, ed è nell'interazione tra attori

dell'impresa, *software* per il trattamento delle informazioni e *Big Data* che si viene a formare il valore aggiunto per l'attività e quindi valore concorrenziale.

Prendendo ad esempio Amazon, è possibile notare come questo triumvirato attore-*software-data* abbia importanza.

Amazon è attualmente la più grande azienda di commercio elettronico mondiale. Non è solo un piattaforma di *e-commerce* ma propone anche servizi di *streaming* musicale e videoludico. Il sistema con cui gestisce i *Big Data* è un ottimo esempio del potenziale insito negli stessi. Il sito raccoglie e analizza i dati derivanti dalle sequenze di acquisti degli utenti e analizza le correlazioni tra questi dati. Amazon ha così creato un sistema che propone al cliente nuove transazioni coerenti con la sua cronologia di acquisti. In questo modo, inoltre, Amazon è in grado di ridurre i costi logistici, potendo gestire meglio il proprio magazzino, le richieste dei clienti ed effettuare previsioni di vendita tenendo pronta la merce. Come Amazon, molte altre società utilizzano questa forma di business in modo da essere sempre più flessibili ed efficienti.

I *Big Data* vengono decifrati ed utilizzati attraverso algoritmi. Affascinante è che questi algoritmi mutano da soli nel tempo, senza necessitare manutenzione, evolvono per consentire prestazioni migliori. In particolare, si è assistito a tre principali evoluzioni riguardanti velocità, massa e tipologia.

Per quanto riguarda la velocità, ci si riferisce al lasso di tempo che passa dall'ottenimento dei dati alla loro elaborazione, attraverso strumenti professionali è possibile effettuare questo passaggio quasi in tempo reale. Come riportato in precedenza, poi, la massa dei dati è in continua espansione ed anche con le tecnologie più all'avanguardia disponibili in epoca moderna la gestione di un così massiccio volume rappresenta un problema, vi sono comunque strumenti, come i così detti *cloud*, che temperano questa criticità. Parlando di tipologia si intende, invece, la varietà di fonti da cui derivano le informazioni, anche queste costantemente in aumento ogni volta che si apre una nuova piattaforma o portale. Evidente è come maggiore velocità e maggiore numero di fonti vadano direttamente ad influenzare la sempre maggiore mole dei dati, rendendone sempre più difficile l'elaborazione.

Nonostante le evidenti difficoltà questi tre pilastri sono in grado di portare nuova linfa in settori saturi e rappresentare un'importante forza motrice in settori in fase di avviamento. Inoltre, data la grande flessibilità degli algoritmi è possibile disporre di queste informazioni nei modi più disparati.

La presenza ormai sempre più affermata di questi “motori dell'innovazione” ha fatto sì che le imprese, per rimanere al passo dei tempi si dotassero di personale qualificato con *skills* digitali e di unità in grado di lavorare traendo beneficio dalla digitalizzazione. La “Business Intelligence e Analytics” (Hans Peter Luhn, 1958) è il termine con cui si indica l'analisi dei dati prodotti da un'organizzazione. Quando questi hanno le caratteristiche proprie dei *Big Data* si preferisce parlare di *Advanced Analytics*.

In ultima analisi, è evidente la portata dell'impatto della digitalizzazione sul modo di concepire i business. Le imprese si sono e si stanno adattando all'innovazione digitale, creando apposite unità logistiche, esecutive e di studio di dati e con il compito di identificare eventuali futuri fenomeni da cui trarre vantaggio. Sebbene non si possa arrivare con assoluta certezza a una definizione unica di BM, il modello digitale di business, consentendo flessibilità e forza per innovare, è il modello più adeguato per seguire i sempre più rapidi cambiamenti nel mondo economico.

2.0 L'intrattenimento ai tempi della digitalizzazione

Il settore dell'intrattenimento viene spesso sorvolato o sottovalutato nel più ampio mondo di erogatori di servizi a favore di business più tradizionali. Questo settore risulta invece essere di alto interesse, fortemente diversificato, capace di assimilare facilmente innovazioni tecnologiche, dinamico e in continua evoluzione. Basti pensare come, in circa un secolo, si sia passati da pellicole mute in bianco e nero a librerie multimediali accessibili in tempo reale in ogni momento.

Oggi l'intrattenimento frutta ogni anno centinaia di milioni in fatturato. Questo non deve sorprendere. Dalle prime forme di teatro, esibizioni e riti nell'antichità, alle piattaforme digitali, passando per concerti, eventi sportivi e il cinema, l'intrattenimento è sempre stato presente nella quotidianità dell'essere umano, quasi ad assumere il ruolo di bisogno primario. Ciò che è cambiato riguarda le modalità e l'accessibilità sempre maggiore. Oggi, per godersi contenuti audiovisivi di alta qualità, senza dover intercorrere nei costi impliciti dovuti agli spostamenti richiesti per arrivare ad un cinema o simili, basta poco: è solo necessario aprire la piattaforma digitale cui si è abbonati, trovare un titolo e avviarlo. Anche la precedentemente diffusissima pratica del *download* è stata superata, in quanto i protocolli *RTP*⁴ (*Real-time Transport Protocol*) e *RTSP*⁵ (*Real Time Streaming Protocol*) permettono l'elaborazione dei dati in tempo reale.

Il prezzo non risulta essere proibitivo, è possibile trovare diverse tipologie di abbonamenti e in generale l'alta concorrenza presente nel settore non consente ai fornitori di alzare eccessivamente i prezzi.

⁴ Indica un pacchetto di dati standard utilizzato per permettere la trasmissione di audio e video tramite internet

⁵ E' un protocollo di controllo di rete utilizzato nelle comunicazioni e nell'intrattenimento al fine di controllare i server di media streaming e per stabilire e controllare le sessioni multimediali attraverso un sistema di endpoint. I client dei server multimediali emettono comandi come riproduzione , registrazione e pausa , per facilitare il controllo in tempo reale dello streaming multimediale dal server a un client (Video On Demand) o da un client al server (Registrazione vocale).

L'attività dello streaming video ormai da anni sta percorrendo un tragitto di crescita esponenziale, tanto da rappresentare un buona parte del traffico internet mondiale. Il 65% del volume del traffico mondiale è, infatti, generato dalla categoria del video streaming. L' 11% è occupato da Netflix (Rapporto Sandvine, 2020). Ciò vuol dire che più della metà del volume dati di chi naviga su internet in tutto il mondo è generato dai video: piattaforme *Over The Top (OTT)*⁶, siti di streaming pirata, *YouTube* (25%), video su *Instagram* e *Facebook* (17%) (Rapporto Sandvine, 2020).

Questi risultati sono stati resi possibili dall'evoluzione di internet e della sua infrastruttura, nonché dalla sempre più grande gamma di dispositivi che possono accedervi. Inoltre, il rapido sviluppo tecnologico mette a disposizione programmi sempre più precisi e rapidi, che permettono quindi maggiore efficienza nella gestione dei dati.

2.1 Il motore del cambiamento: i driver della trasformazione digitale

Nel capitolo precedente sono stati elencati ed esaminati i pilastri e gli *enablers* della digitalizzazione, quanto segue è un'ulteriore ed più approfondita analisi dei fattori decisivi per la trasformazione digitale.

2.1.1 La customer experience

Si è visto, nel capitolo precedente, come sia missione essenziale per l'impresa moderna la creazione di un rapporto e una proposta di valore a favore del cliente in modo da catturare e mantenere sempre maggiore clientela che va a costituire, soprattutto nel settore dell'intrattenimento, la base del successo delle società. Questo è ottenibile attraverso

⁶ Un servizio multimediale over-the-top (OTT) è un servizio multimediale offerto direttamente agli spettatori tramite Internet

l'esperienza del consumatore o *customer experience*. Sostanzialmente, attraverso un'attenta analisi, elaborazione dei dati ed efficace comunicazione, oltre che prontezza e rapidità per far fronte alle esigenze delle clientela, è possibile migliorare esponenzialmente l'esperienza, e quindi la percezione dell'offerta dell'impresa, del cliente. Questo può essere un risultato ottenibile innanzitutto conoscendo le abitudini del cliente ed effettuando una comunicazione coerente, chiara, costante, seppur cifrata, attraverso diverse modalità e tempistiche che devono, tuttavia, essere consone alla clientela. E' anche vero che non è un compito facile; essere in grado di ottenere informazioni sulle abitudini dei clienti, a monte, ed essere in grado di rispondere alle loro necessità, a valle. In questo contesto risultano essenziali i *big data* e la digitalizzazione, che possono essere soddisfare, ancora un volta, le nuove esigenze di impresa; come visto nel capitolo precedente, perno di questa nuova filosofia è l'integrazione e l'innovazione dei processi. Tuttavia, tale innovazione dei processi e nuova modalità di svolgimento delle operazioni può rappresentare solo un punto di partenza, in quanto, sebbene possa fornire materiale e informazioni di estrema utilità su come agire, risulta carente all'atto pratico. E' necessario, quindi, ridisegnare il modo in cui i processi e la stessa organizzazione vengono concepiti, partendo, appunto dal prezioso materiale messo a disposizione dalla trasformazione digitale.

2.1.2 Mercati dinamici

Innanzitutto, è importante sottolineare come in mercati sempre più frenetici come sono quelli moderni sotto la spinta dell'innovazione e della digitalizzazione non è strano che si vengano a creare nuove possibilità e scenari normalmente rari. In tali mercati e ambienti è possibile per i late entrant o per nuove attività debuttanti in un mercato senza particolare esperienza pregressa sfruttare opportunità e colmare vuoti che si vengono a creare, facendo affidamento su tecnologie innovative, in modo da andare a competere con imprese già dominanti i determinati settori in tempi brevi. Questo è il caso per esempio di Disney+ che è stata in grado, in poco tempo, di sottrarre un'importante fetta di mercato

a Netflix. Inoltre si viene a definire una confusione nell'ambiente, i confini non sono più chiari, i players più facoltosi o con elevata esperienza e *know-how* sono presenti in diversi settori, come Apple e Disney, hanno la possibilità di aggredire nuovi mercati, acquisendo ulteriori capacità e *skills* tecniche, applicando nuove soluzioni digitali e innovazioni capaci di sbaragliare la concorrenza.

Da notare che, anche qualora un *player* non sia particolarmente facoltoso o dominante, nella dinamicità dei mercati è comunque possibile individuare spiragli e nicchie da aggredire e sfruttare, colmando così eventuali mancanze di esperienza nei confronti dei *player* che adottano un approccio tradizionale e statico.

2.1.3 *Shark fin effect*

Innovatori, primi utenti, maggioranza anticipata, maggioranza tardiva, ritardatari. Questi sono tradizionalmente i partecipanti all'ambiente e al mercato nelle analisi svolte (Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 1962). Il processo può essere rappresentato da una curva a campana e assume che non vi siano fattori di ostruzione alla divulgazione delle tecnologie.

Oggi, molte imprese sono state influenzate dall'introduzione di prodotti e tecnologie di rottura, che hanno fortemente cambiato il modo in cui viene condotta l'attività. Il modello di Rogers risulta quindi datato e di difficile applicazione in questo contesto: alcuni prodotti non possono completare il proprio ciclo di vita a causa di innovazioni di tipo “*disruptive*”.

Pertanto, nell'era digitale, questo modello non può più essere considerato valido. L'alternativa forse più adeguata per descrivere queste dinamiche è forse la cosiddetta “*shark fin effect theory*” (Paul Nunes, 2014)

Lo *shark fin effect* è una rappresentazione delle dinamiche di mercato proprie dell'era digitale. Come è vero che le imprese sono in grado di ottenere maggiori informazioni su i consumatori, è anche vero che i consumatori, ora più che mai, hanno accesso alle

informazioni relative all'offerta e ad eventuali alternative, potendo quindi effettuare confronti e scegliere seguendo le proprie preferenze. Dunque, in questo contesto, tecnologie e innovazioni che si rivelano di successo presso il pubblico si diffondono facilmente e rapidamente andando a penalizzare chi non riesce ad adottare tali novità in tempo. Si rivela di estrema importanza, come già esaminato, la capacità di acquisire ed elaborare informazioni in tempi brevi ma anche, e qui si rileva l'importanza di avere le *skills* necessarie nella pratica, essere in grado di trarre conclusioni, previsioni e risultati da tali dati.

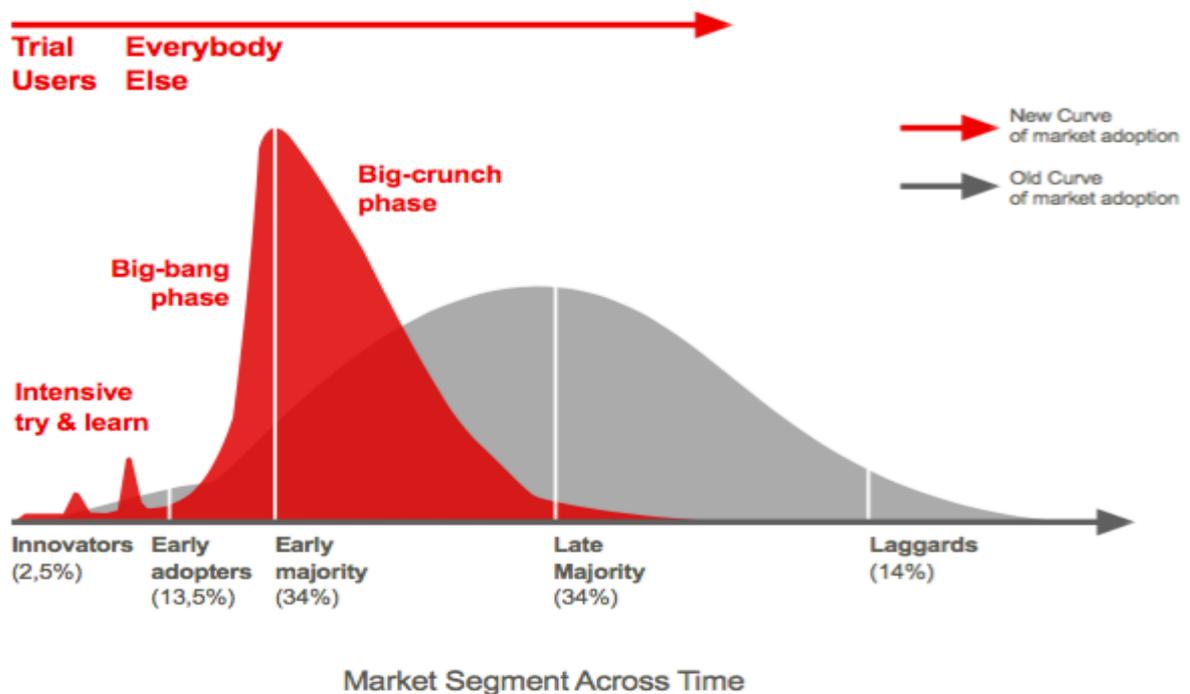


Immagine 2: Shark Fin Effect (Paul Nunes, Big Bang Disruption, 2014)

2.2 Oltre la cristallizzazione

Avendo quindi riportato l'importanza della *customer experience*, il potere di scelta che i clienti sono ora in grado di adoperare e in generale gli effetti delle preferenze del pubblico

in scenari altamente mutevoli, possiamo ora cercare di esaminare i cambiamenti necessari alle imprese a livello organizzativo. Le precedenti e testate strutture non sono più adeguate in uno scenario altamente dinamico.

In particolare, le forme di impresa caratterizzate dalla staticità, il rigido controllo gerarchico e la verticalizzazione del comando non possono che essere inadeguate nello scenario competitivo dell'epoca della digitalizzazione. Soprattutto poiché l'ambiente tende a mutare rapidamente non è possibile che il processo decisionale avvenga nella sua interezza negli snodi societari lontani da dove l'azione si trova. Gli eccessivi tempi di comunicazione, che può anche risultare alterata quando gli intermediari interni alla società sono troppi, sono chiari segni di inefficienza, dunque le principali criticità di società ad eccessiva trazione verticale sono (Richard L. Daft, 2017):

- 1) Il rallentamento del procedimento decisionale, dovuto ai tempi morti nel passaggio di informazioni. Spesso diviene necessario la riformulazione delle informazioni, ciò causa perdite di tempo e, qualora non siano riformulate in maniera coerente e corretta, danni ingenti se non vere e proprie lacune.
- 2) Vi è un gap perenne tra chi raccoglie le informazioni e opera sul campo e chi prende le decisioni semplicemente esaminando i dati collezionati. Ciò è dovuto soprattutto all'esperienza pratica raccolta lavorando a contatto con i clienti, che lascia sensazioni e informazioni non facilmente comunicabili. Questo può portare a prendere decisioni in assenza di dati critici.
- 3) I lavoratori ai livelli più bassi dell'organizzazione non sono coinvolti nei processi decisionali e spesso compiono lavori con scarso valore personale. Questo li rende meno motivati e meno produttivi, a lungo andare insofferenti e poco affidabili.

- 4) Spesso la carriera all'interno di queste organizzazioni è di tipo verticale; questa è una problematica sotto due punti di vista, innanzitutto si allontanano gli individui più abituati ad interagire con l'ambiente dall'ambiente stesso, sottraendo, quindi, importanti risorse dove sono necessarie; inoltre, gli individui che risalgono verticalmente la piramide, non essendo più a contatto con l'esterno dell'impresa, vedono le proprie conoscenze e *skills* usurarsi rapidamente a causa della natura mutevole del mercato.

2.2.1 Possibili alternative

Dunque, è stato esposto il problema dell'inadeguatezza delle strutture organizzative verticali, statiche e gerarchiche. Sostanzialmente, le sfide imposte dai nuovi paradigmi di mercato di oggi rimodellano l'organizzazione richiedendo una maggiore adattabilità, attenzione a ciò che succede intorno alla società e l'innovazione, cura per il cliente e cura per i dettagli.

Le imprese si trovano dinanzi alle complicazioni insite in uno scenario rapido e mutevole, spesso con strutture inadeguate. Se nel capitolo precedente è stato esposto il problema di ripensare il business model in modo da renderlo in grado di sopportare l'alta variabilità dell'ambiente, ora si analizza invece l'arduo compito della ristrutturazione organizzativa che molte società hanno affrontato. Le attività devono essere in grado di raccogliere le sfide lanciate dalla trasformazione digitale e allo stesso tempo carpirne le potenzialità. I principi di innovazione del business model in questo caso vengono messi in pratica, dopo aver cambiato il modo in cui vengono svolte le operazioni, si deve ora fare in modo di dotarsi delle strutture e funzioni necessarie ad implementare la digitalizzazione (Richard L. Daft, 2017).

Il fine è recuperare l'agilità ed l'efficacia perse in precedenza nello stare adagiati su forme organizzative vetuste, si deve far sì che i dipendenti abbiano la possibilità di affrontare in tempi rapidi sia il mercato sia la clientela, in modo da migliorare la *customer experience*, velocizzare i processi e, più in generale, trasmettere una buona immagine della società.

Questo approccio implica maggiore autonomia e responsabilità ai lavoratori e va ad affrontare e in parte a superare la staticità tipica dell'estremizzazione del controllo gerarchico verticale.

Inoltre, permette di superare un'altra delle criticità viste in precedenza, ovvero il malcontento generato nei dipendenti che in questo modo possono risultare più produttivi, rendendo, inoltre più facilmente rilevabile il loro contributo all'interno dell'organizzazione.

Una soluzione potrebbe essere "la struttura a network" con cui si effettua la delega dei processi decisionali ottenendo, in questo modo, la progettazione di un'organizzazione meno verticale e più flessibile. Tale struttura è fortemente legata al tipo di organizzazione e alle tipologie di funzioni che va a integrare. Questo si traduce in strutture a network che possono essere più o meno flessibili a seconda delle esigenze. Possono anche presentarsi casi in cui risulti necessario o utile mantenere cristallizzati alcuni processi distintivi, sui cui i clienti o i dipendenti fanno affidamento, in modo da preservare alcune certezze o tratti distintivi che caratterizzano la società stessa. (Richard L. Daft, 2017).

Quindi non sempre è necessario un totale stravolgimento. Si prendano ad esempio Netflix e Amazon. La prima nel passaggio al digitale, prima dal noleggio internet dei DVD e poi con il salto definitivo allo streaming, ha effettuato un cambio di rotta decisamente importante anche a livello societario, in modo da rendere la transizione più fluida. Amazon, invece, sebbene nel passaggio al digitale abbia, ovviamente, effettuato trasformazioni considerevoli, ha mantenuto un certo modus operandi e filosofia di fondo immutate.

Dunque, tali strutture dovranno essere in grado di essere ricombinate velocemente all'occorrenza al fine di poter sfruttare al meglio le possibilità presenti nel mercato. In particolare al fine di superare le problematiche dovute all'eccessiva presenza di intermediari nella comunicazione interna dell'impresa si vengono a formare unità specifiche che fanno capo a singoli soggetti e costituite da individui con compiti predefiniti e dotati di capacità e conoscenze specifiche.

Cambia anche il modo di intendere e di valorizzare la tecnologia. Non più la si può concepire come semplice mezzo per la velocizzazione e miglioramento delle operazioni

e dei processi, bensì come punto di divergenza dalla concorrenza se efficacemente applicata al progetto strategico dell'impresa.

Il modo in cui la tecnologia viene intesa e utilizzata può generare vantaggi competitivi difficilmente appropriabili e replicabili. La tecnologia, sempre più efficiente e potente, se utilizzata in maniera congrua e in sinergia con la strategia dell'impresa può migliorare esponenzialmente i risultati altrimenti ottenibili e segnare un profondo divario con la concorrenza.

2.2.2 Le piattaforme IT

Risulta, quindi, di centrale importanza l'abilità delle imprese di dotarsi delle strutture, forme e apparati idonei a sfruttare al meglio le possibilità della digitalizzazione e delle informazioni. In particolare, scopo ultimo delle organizzazioni digitali deve essere la creazione del valore e del vantaggio competitivo attraverso il corretto management dei dati collezionati. In questo contesto si rivelano determinanti le piattaforme di tipo IT. Caratteristiche di queste piattaforme sono (rapporto AGCOM, 2013)⁷ :

- **Immediata Disponibilità:** in questo caso, le informazioni viaggiano all'interno della società. Affinché le decisioni possano essere prese in tempi rapidi e con piena conoscenza della situazione, è necessario che i dati vengano prontamente e senza ostacoli resi disponibili a chi di dovere. Perché questo sia possibile è necessario che l'intero sistema aziendale sia connesso. Se alcune tecnologie possono supportare la raccolta e l'immagazzinamento dei dati, altre soluzioni

⁷ Hanno partecipato a tale rapporto i seguenti: prof. Enrico Meduni; prof. Marco Mazzano; prof. Veronica Pravadelli; dott. Valentino Catricalà; dott. Ilaria De Pascalis; dott. Luca Massidda; prof. Alessandro Neri; dott. Federica Battisti; dott. Marco Carli; dott. Marco Leo; prof. Alberto Marinelli; prof. Gianni Celata; dott. Rossella Gaudio; prof. Maria Amata Garito; dott. Alessandro Caforio; ing. Raimondo Sepe

ancora possono renderle disponibili in ogni momento e luogo e attraverso i vari canali.

- **Condivisione:** questa peculiarità fa capo alla natura di diffusione esponenziale insita nelle tecnologie e piattaforme di informazione stesse. Allargando il network di individui in grado di accedere, raccogliere ed elaborare le informazioni è possibile la velocizzazione ed espansione del campo di comunicazione. Si tratta di passare da un flusso di informazioni lungo la linea verticale della piramide a un flusso di tipo longitudinale. Sebbene sia stata esaminata la problematica dell'eccessiva presenza di intermediari comunicativi, così come la criticità tipica dovuta alla lontananza dei *decision-makers* da chi raccoglie e analizza i dati, il passaggio a un sistema che si espande orizzontalmente riesce a evitare tali ostacoli. Infatti sebbene aumenti il numero di individui portatori dell'informazione, si tratta degli stessi individui che collezionano queste informazioni e che riferiscono direttamente a chi di dovere senza ulteriori tramiti di mediazione. Tale processo può anche essere facilmente esternalizzato alleggerendo il carico complessivo organizzativo, tuttavia comporterebbe la condivisione di informazioni critiche con l'esterno. Alternativamente, invece della semplice seppur macchinosa formula "elaborazione-comunicazione ai superiori", può essere opportuno costituire banche dati apposite alle quali i dipendenti possono direttamente accedere, in questo caso sarebbe necessario un adeguato addestramento.
- **Standardizzazione:** Diretta conseguenza della conclusione del punto precedente, al fine di creare efficaci banche dati è necessario standardizzare le informazioni perché queste siano di facile accesso in qualsiasi momento dai dipendenti. Standardizzazione in questo caso sta a significare l'integrazione dei processi con cui queste banche dati vengono create al fine di normalizzare un unico modus operandi e ridurre eventuali imperfezioni. Questo comporta un alto livello di

ripetitività nella pianificazione dei sistemi informativi e piattaforme tecnologici aziendali.

2.3 Storia dell'intrattenimento digitale

Dopo aver riportato i tratti principali della conversione che il mondo di impresa sta affrontando al fine di divenire più facilmente sincronizzabile con la nuova era segnata dalla digitalizzazione, citando ed esponendo i pilastri, i drivers e i fattori abilitanti, quanto segue è una necessaria introduzione a ciò che verrà trattato nel prossimo capitolo, ovvero le vicende che hanno reso fertile il terreno del settore dell'intrattenimento per il passaggio al digitale.

2.3.1 La condivisione dei file e la pirateria

Le attuali piattaforme legali di streaming media devono la propria origine ed evoluzione al lungo percorso di guerra alle piattaforme di condivisione multimediale illegali e alla pirateria. Come accennato in precedenza, l'umanità ha sempre cercato forme di intrattenimento, ma, escludendo l'ultimo decennio, non sempre queste risultavano accessibili. Bassa qualità, differenze a livello di orario, bassa efficienza, costi alti e oneri addizionali, rendevano difficile la fruizione di tali servizi. Si consideri il seguente esempio. Blockbuster, fino al 2009, era considerato un colosso dell'intrattenimento e il suo modello di business era visto come ottimale. Tuttavia, spesso risultava difficile ai potenziali clienti trovare un punto vendita nelle vicinanze, il servizio clienti era di bassa qualità, le "multe" per i ritardi del ritorno del film noleggiato alte, il catalogo limitato ed era necessaria attrezzatura addizionale per vedere quanto noleggiato. Questo poteva essere causa di stress e fastidio per i clienti.

In generale, in un'epoca in cui ancora la tecnologia multimediale da parte dei fornitori legali non risultava ben sviluppata si ebbe il diffondersi di piattaforme illegali o non propriamente rispettanti il *copyright*. Una delle prime fu la piattaforma di *file sharing*, Napster. Questo programma consentiva agli utenti di scambiare file musicali gratuitamente. Da un lato, si eliminava la finestra temporale per il rilascio di nuovi contenuti a livello internazionale. D'altra parte, si sostituiva al noleggio l'effettivo possesso del file. La causa del successo di tale sistema è identificabile in due fattori:

- 1 I costi degli abbonamenti molto alti al tempo e naturalmente meno appetibili rispetto ad una visione totalmente gratuita, seppur illegale;
- 2 La finestra temporale tra la messa in onda nel paese di origine della trasmissione e quella nel resto del mondo.

Ciò ebbe un'importante impatto nell'evoluzione successiva delle piattaforme attuali. Non solo a livello di domanda generata ma anche per la raccolta di dati e informazioni per lo studio del pubblico e l'adattamento del contenuto. Molto diffusa è l'opinione per cui la pirateria non abbia necessariamente solo danneggiato le piattaforme legali. Si ritiene infatti che abbia consentito un'espansione del pubblico potenziale e delle consapevolezza della qualità del *provider* ufficiale. Questo è vero nel momento in cui i fruitori dei servizi illegali risultano essere disponibili anche all'utilizzo dei canali ufficiali. Condizione di difficile realizzazione ma comunque possibile nel caso in cui si scelga di utilizzare siti alternativi al fine di non dover intercorrere nei normali tempi di attesa, tuttavia sacrificando la qualità video.

Oltre alle battaglie legali contro i siti di pirateria, i canali ufficiali di trasmissione, al fine di non intercorrere nel rischio di perdere *viewership*, decisero di evolvere quindi il proprio metodo di condivisione dei contenuti, in modo da assecondare i bisogni e i desideri del pubblico.

Si è passati, così, a un articolato sistema di repliche, contenuti trasmessi a tarda notte in modo da essere in contemporanea con la nazione di origine, sistemi di servizio clienti

ottimizzati, fondamenta delle odierne piattaforme. E' anche grazie alla grandissima presenza di pirateria che tali finestre sono state annullate.

Lo strano e indissolubile rapporto tra servizi di streaming legali e illegali è essenziale per la corretta e continua evoluzione del settore. Si prenda ad esempio l'Indonesia. Con Netflix e Disney+, e probabilmente in futuro molte altre società, che pianificano l'espansione nel sud-est Asiatico, molti paesi stanno cercando di preparare il terreno per l'arrivo di questi colossi dell'economia occidentale. In particolare, in Indonesia, sono iniziati dei percorsi normativi per limitare quanto più possibile i servizi di streaming pirata, in un paese dove, generalmente, non si era prestata particolare attenzione ai problemi delle piattaforme illegali fino ad oggi (Financial Times, 2021).

Si può assumere quindi che, in economie meno sviluppate o in fase di avviamento allo sviluppo, dove non sono ancora presenti i grandi *provider*, i servizi alternativi illegali trovano terreno fertile, per poi essere debellati nel momento in cui le piattaforme regolari si interessano all'espansione in questi territori.

2.3.2 Le origini della pirateria

Uno dei primi programmi di *file sharing* fu Napster che permetteva lo scambio di musica tra gli utenti attraverso canali ibridi. Poiché non veniva pagata alcuna *royalty* sulla musica scambiata, Napster era a tutti gli effetti una piattaforma illegale e dovette chiudere a seguito di una causa legale.

I programmi successivi a Napster adottarono una logica puramente *peer-to-peer*⁸ (o P2P), andando così a creare programmi e protocolli sempre più resilienti. Già nel 2002

⁸ un'architettura applicativa distribuita che suddivide le attività o i carichi di lavoro tra i peer. I peer sono partecipanti ugualmente privilegiati ed equipotenti all'applicazione.

comparve in rete eMule, un software di tipo *open source*⁹. Il grande successo di questo programma è dovuto alla semplicità dell'interfaccia e alla possibilità di cambiare lingua nell'utilizzo, caratteristiche di successo anche delle moderne piattaforme legali di streaming.

Un altro programma assai diffuso è il protocollo Torrent, largamente utilizzato ancora oggi. La popolarità di Torrent è dovuta al sistema innovativo su cui si regge, infatti oltre all'anonimato, tratto in realtà presente in molti di questi programmi, e alla possibilità di ottenere un'anteprima dei contenuti in modo da avere assicurazioni sul file scaricato, la vera novità sta nel sistema di nodi il che fa sì che quanti più utenti sono connessi allo stesso tempo, tanto più veloce sarà il download. Peraltro, Torrent, in realtà, è un protocollo legale poiché non va direttamente a sfruttare i diritti d'autore. Sono invece i pacchetti di file scambiati dagli utenti attraverso questo canale a violare le normative.

2.3.3 Da P2P a Hosting

Successivamente all'avvento di tali programmi basati sul peer-to-peer, prese slancio un alternativo metodo di fruizione di prodotto audiovisivi, ovvero i siti di *Hosting*. Questi siti riprendono la logica introdotta da Netflix. Sono quindi, essenzialmente, piattaforme di streaming pirata illegale, su cui è possibile trovare già caricati diversi contenuti. Questa tipologia di siti di streaming pirata ha introdotto la pubblicità e la conseguente monetizzazione. Ciò ha causato la chiusura di molti di essi. Spesso questa tipologia di piattaforme tende a convertirsi in un sistema legale, utilizzando mini abbonamenti e gli introiti pubblicitari per pagare i diritti d'autore.

⁹ tipo di software per computer in cui il codice sorgente viene rilasciato con una licenza in cui il titolare del copyright concede agli utenti i diritti di utilizzare, studiare, modificare e distribuire il software a chiunque e per qualsiasi scopo.

2.3.4 Le OTT TV

Tutte le piattaforme di streaming legali rientrano nella categoria della *Over The Top television*. Queste piattaforme possono essere definite come una modalità di distribuzione di contenuti televisivi dalla rete internet Internet senza banda dedicata e qualità garantita mediante l'utilizzo di applicazioni dedicate incorporate nei televisori (*smart tv*) o trasferite all'occorrenza o, ancora, utilizzabili attraverso tablet, smartphone e dispositivi simili (Treccani).

La visione è erogata tramite streaming ed è fruibile in tempo reale o, in alternativa, in download, opzione addizionale che permette di fruire del servizio in assenza di internet, e prevede servizi on demand senza la mediazione di gestori di rete o infrastrutture. E' proprio questa peculiarità a cui si deve il nome *Over The Top*, il fatto che tali servizi sono al di sopra delle infrastrutture di rete. Internet viene utilizzato come canale o mezzo di trasmissione dei contenuti, senza che le piattaforme se ne occupino direttamente.

Rispetto alle TV tradizionali o ai palinsesti le OTT TV offrono un servizio *on demand*, attraverso il paradigma *Anywhere, Any time, Any device* (AAA), a cui deve il proprio successo, poiché grazie a un qualsiasi dispositivo *smart* è possibile fruire dei contenuti video offerti in qualsiasi momento e luogo.

Queste piattaforme sono divisibili in tre grandi gruppi a seconda di come è possibile fruire del servizio di base *on demand* (VOD)¹⁰: *Subscription VOD* (SVOD), *Transactional VOD* (TVOD) e *Advertising VOD* (AVOD) (La Repubblica, 2019).

- Lo SVOD o *Subscription video on demand* è la più comune e diffusa forma di offerta video streaming. In questa modalità è prevista la sottoscrizione di un contratto e il contestuale pagamento di una quota periodica di rinnovamento. Tale abbonamento permette di accedere a tutti i contenuti presenti sulla piattaforma

¹⁰ Video On Demand

senza limiti di temporali o quantitativi. Il *provider*, in questo caso, ha in questo come obiettivo l'estrema fidelizzazione della clientela per far sì che non cessi il pagamento periodale. Un esempio di questa attenzione e cura alla fidelizzazione può essere Netflix. La società di Los Gatos oltre ad essere divenuta un'icona della cultura *pop*, è da anni impegnata a creare un mondo per i clienti intorno alla società. Questo può essere visto anche nel recente annuncio di N-Plus, un social per gli utenti Netflix dove confrontarsi, trovare contenuti esclusivi e interviste. Sebbene, ad oggi, questo peculiare social sia solo un'idea e non vi siano né dettagli né date, è evidente l'attenzione riservata alla clientela in questo progetto (Forbes, 2021).

- Il TVOD è una tipologia di on demand più vicina al vecchio concetto di videonoleggio. Sebbene l'iscrizione alla piattaforma sia gratis al fine di accedere a molti contenuti è necessario pagare per la visione. L'idea di fondo di queste piattaforme è di offrire contenuti a prezzi contenuti per poter competere con piattaforme dal pagamento "all'ingresso". Tuttavia, spesso, il dover pagare prima di ogni singola visione, anche prezzi minori, rispetto a spendere complessivamente di più ma spalmando il costo complessivo lungo l'intero mese, può risultare tedioso e impopolare tra il pubblico.
- L'AVOD non prevede alcuna forma di pagamento. L'utente è costretto ad assistere a pubblicità nel corso della visione come avviene con la televisione o il cinema. La piattaforma monetizza queste inserzioni. La peculiarità è da ritrovarsi nel fatto che il fornitore, in questo caso, è in grado di raccogliere dati e informazioni dalle pubblicità. Queste poi verranno utilizzate per personalizzare il servizio o, qualora previsto, vendute a terze parti.

Le prime vere e proprie OTT TV furono introdotte da Sky con Sky Go e Netflix attraverso il servizio di streaming online con abbonamento mensile. Il settore si è evoluto

velocemente con l'entrata di molti *competitors*, alcuni già presenti nel settore dell'intrattenimento, altri *new comers*. Alta concorrenza che ha fatto sì che si manifestasse una vera e propria rivoluzione nel settore più che una semplice innovazione. Lo stesso fatto che colossi economici mondiali come, Apple, Amazon, Disney, abbiano scelto di introdursi in tale settore, non solo ha dato segnali di fiducia agli investitori ma ha creato un immenso divario, sia con il passato che con le forme alternative di intrattenimento, tant'è che si potrebbero considerare cinema e streaming come due mondi quasi separati.

Già solo attraverso la propria esistenza Netflix è diventata un fenomeno culturale. La creazione di termini come "*Netflix & Chill*"¹¹ e "*Binge Watching*"¹² ne sono una testimonianza.

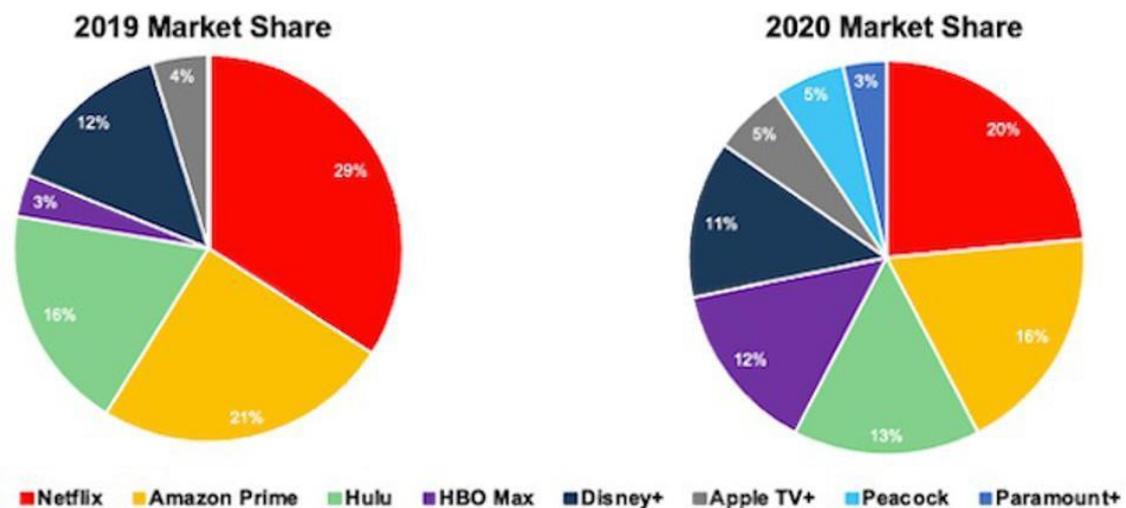


Immagine 3: Market Share of Streaming Platforms (Forbes, 2019-2020)

¹¹ Espressione anglosassone di uso comune che indica l'abitudine di guardare Netflix e rilassarsi

¹² Espressione anglosassone che indica la pratica di vedere una moltitudine di contenuti video in successione

2.4 Il futuro delle OTT TV

Grazie all'enorme successo riscosso da Netflix, negli ultimi dieci anni si sono venute a creare opportunità nuove nel settore che hanno fatto prodotto un aumento della concorrenza e dell'offerta. È inoltre interessante sottolineare che l'ascesa di Netflix ha portato a un calo rilevante della pirateria a livello mondiale. Il futuro delle OTT TV appare quindi consolidato dal punto di vista della struttura, ormai è alquanto improbabile un ritorno al precedente paradigma televisivo. Tuttavia, ciò che è di difficile previsione è il risultato della guerra dello streaming che è in corso. Ad esempio, l'annuncio di Disney+ ha causato forti turbolenze in borsa. Tuttavia, è prevedibile che a lungo andare non saranno esclusivamente i contenuti a fare la differenza, e neanche il costo, che tra l'altro risulta essere spesso simile tra le diverse piattaforme, saranno invece le funzionalità e la fidelizzazione. L'esperienza del cliente, l'eliminazione dei difetti legati a un modello ormai vetusto di intrattenimento e l'abitudine sono tutti fattori che possono apportare un peso determinante al fine di uscire vittoriosi dalla competizione.

Concludendo, è chiaro come finora, dopo aver analizzato i fattori decisivi del successo della digitalizzazione e aver riportato le vicende che hanno portato all'affermarsi delle OTT TV, l'analisi si sia concentrata principalmente su come la digitalizzazione abbia avuto un'influenza decisiva sui processi di impresa in generale.

Nel prossimo capitolo, invece, si andrà ad affrontare il tema principale di questo studio e a rispondere alla domanda di base di questa ricerca: quale è l'impatto che le piattaforme di streaming hanno avuto, e continuano ad avere, sul settore dell'intrattenimento? Quali sono le interazioni tra queste piattaforme e cosa riserva il difficilmente pronosticabile futuro del settore?

3.0 *The Streaming War*

Da circa due anni il settore dell'intrattenimento è stato oggetto di un interessante sviluppo per quanto riguarda i contenuti on-demand e le piattaforme di streaming. Questo evento consiste in ciò che i media hanno definito “*the streaming war*” o in altre parole la guerra dello streaming. E' stata definita in questo modo in quanto, nel giro di due anni, al fianco della già affermata Netflix sono emersi nuovi competitors da aree di impresa diverse o già affermati in una tipologia di intrattenimento più classica. “Guerra” può risultare un termine eccessivo magari, tuttavia non è affatto casuale. Questi nuovi competitors, infatti, puntano la stessa clientela di Netflix ed erogano le proprie prestazioni in maniera abbastanza simile al colosso di Los Gatos. Ciò, sostanzialmente, si tramuta in un attacco al valore creato da Netflix da più direzioni in ambiente economico sempre più saturo. Nelle pagine che seguono sarà mia cura presentare l'ecosistema del settore, i motivi di tale alta competitività, gli attori principali e i possibili risvolti.

3.1 Premessa: situazione e storia dell'ambiente

Sebbene abbia affermato che tale turbolenza nell'area dello streaming abbia avuto inizio nel 2018/2019 circa, è dall'inizio della pandemia di SARS-COV2 che si è effettivamente entrati nel vivo. Questo è dovuto essenzialmente al parallelismo, in materia di competizione tra le diverse aree di intrattenimento.

Già dai primi anni di Netflix come piattaforma streaming, infatti, è stato possibile notare un graduale spostamento delle *viewrship* da aree come il Cinema e le manifestazioni artistiche a format più semplici, come, per l'appunto, il paradigma

“divano e tv” delle piattaforme di streaming. Ciò non deve sorprendere, in quanto si tratta della naturale evoluzione di un settore in cui le innovazioni e le nuove tecnologie hanno sempre apportato forti sviluppi e non si è presentata mai una forte inerzia o limiti particolari all’adozione delle nuove forme di business. Questo è evidente già con la nascita del Cinema, che segnò, in un certo senso, l’inizio della discesa della popolarità del teatro, evento simile in proporzione quello tra Cinema e piattaforme di streaming, con le seconde che sono in grado di immettere in circolazione un più alto numero di contenuti, in minor tempo, a minor costo, e con più alta accessibilità.

Dal punto di vista delle tecnologie innovative applicate al settore, invece, si può notare una tendenza simile. Come affermato, causa delle poche barriere tradizionali interne al settore, quello dell’intrattenimento risulta essere particolarmente caratterizzato dal sempre più alto contenuto tecnologico. Si prenda ad esempio il caso dei film in bianco e nero. Tale tipologia di film lasciò il posto dopo quasi cinquanta anni dalla sua nascita alla colorizzazione delle pellicole.

Il motivo alla base di tale cambiamento era la volontà dell’industria cinematografica di andare a competere e superare l’intrattenimento della televisione ai tempi non ancora a colori. Similmente, al fine di analizzare l’impatto delle tecnologie in tale settore, si può riprendere l’esempio dei precedenti capitoli facente riferimento al modello Blockbuster vs modello Netflix¹³. Tecnicamente, il secondo dei due non si distanzia eccessivamente dal pensiero di nucleo del primo, se non fosse per l’applicazione e l’implementazione delle più moderne tecnologie che vanno a formare un abisso tra le due imprese. Blockbuster non riuscì ad identificare i sentieri del cambiamento e fallì. Netflix, in un’epoca in cui ancora l’appropriazione di certe tecnologie non risultava eccessivamente onerosa, riuscì a trarre il massimo dagli investimenti applicati.

Oggi, in un 2021 segnato da pandemie e limitazioni che essenzialmente vedono passare molto più tempo in casa, si è assistito a un secondo boom del media-

¹³ modello Blockbuster vs modello Netflix; ovvero modello contro modello

streaming. Persone che in precedenza non risultavano iscritte a nessuna piattaforma ora pagano i piani di iscrizione mensile e altre che invece erano già iscritte, nel tentativo di trovare nuovi contenuti, risultano ora iscritte a più piattaforme. Tutto ciò avviene in una situazione per cui, non essendo possibile radunarsi in alto numero di individui in luoghi chiusi, e non, l'industria cinematografica soffre particolarmente. Come tanti altri settori colpiti dalle conseguenze del coronavirus, anche quello del cinema ha subito danni senza precedenti nel corso del 2020. Non essendo possibile la visione dei film nelle classiche sale cinematografiche, le pellicole sono state spesso distribuite direttamente tramite televisione o piattaforme streaming, alterando la consuetudine di permettere la trasmissione tramite tali veicoli solo dopo mesi dall'uscita in sala. Altri film ancora sono stati rimandati a data da destinarsi causando alte perdite. La chiusura delle sale e i ritardi nelle produzioni provocati dai vari *lockdown* hanno fatto sì che i ricavi ai botteghini di tutto il mondo precipitassero: secondo i dati riportati da Hollywood Reporter¹⁴, in media gli incassi sono diminuiti di oltre il 72% (da 42,5 miliardi di dollari nel 2019 a 11,5 miliardi nel 2020). Le sale americane, in particolare, risultano le più colpite con una decrescita dell'80% e i ricavi che sono passati da 11,4 miliardi a 2,3 miliardi¹⁵.

In tale situazione caotica, non sorprende quindi che diverse attività abbiano considerato la possibilità di ritagliarsi una quota di clientela maggiore. A dire la verità, il sorpasso delle piattaforme di streaming ai danni delle forme più tradizionali di intrattenimento era già in corso da tempo. Si tratta di una semplice analisi di costo-opportunità e beneficio. Per i fruitori di tali servizi, precedentemente alla pandemia, era certamente più comoda ed economica la scelta a favore dello streaming, con pochi appassionati che ritenevano l'esperienza della "sala" irrinunciabile. Con la sopravvenuta impossibilità di andare al cinema, questo *trend* si è rafforzato.

Il 2020 è stato l'anno di Disney+ che ha raggiunto i 90 milioni di abbonati globali e punta a triplicarli entro il 2024. Netflix, invece, verso fine 2020, secondo le stime, ha superato

¹⁴ Rivista che dal 1930 si occupa del settore cinematografico americano

¹⁵ Dati gennaio 2021

la soglia dei 200 milioni di abbonati, con una crescita annuale del 27%, dovuta anche alla strategia delle produzioni originali lanciate in diversi mercati locali (Ansa, Gennaio 2021).

Per concludere questa prima analisi del settore si può quindi affermare che:

1. La competizione all'interno del settore dell'intrattenimento non può essere considerata unicamente tra imprese che svolgono la stessa attività ma, anzi, le imprese devono maggiormente preoccuparsi dei competitors che svolgono attività diverse ma con lo stesso target di riferimento come clientela. Questo fa sì che il settore in sé sia altamente dinamico e soggetto a forti investimenti.

Quanto detto non vale unicamente per piattaforme di contenuti video, industria cinematografica e simili, anche piattaforme di streaming di varietà come Twitch e il mondo sportivo sono parte di tale fenomeno.

Si prendano ad esempio le parole di Andrea Agnelli a riguardo della Super League Europea e delle nuove sfide competitive che il mondo del calcio si trova affrontare quando intervistato da La Repubblica (21 Aprile 2021):

“I ragazzi tra i 16 e i 24 anni non sono più interessati al calcio come una volta. Creeremo una competizione che simuli ciò che loro [i ragazzi] fanno sulle piattaforme digitali. In questo modo affronteremo la competizione di Call of Duty e di Fortnite che sono ormai i centri dell'attenzione dei ragazzi.”

Quanto riportato fotografa la situazione attuale del mondo dell'intrattenimento. Un'impresa che opera in tale sistema non può considerare come competizione solo le imprese che offrono un prodotto o un servizio uguale, ma tutte quelle attività che, con la propria offerta, potenzialmente siano in grado di sottrarre tempi di visione, ascolto e attenzione.

2. L'impatto delle nuove tecnologie e gli investimenti in innovazione da parte degli attori nel settore risultano di fondamentale importanza per il mercato intero e in generale poco ostruite dall'interno.

Il settore dell'intrattenimento è quindi altamente dinamico e ad alto contenuto tecnologico, le imprese per rimanere competitive si trovano costrette ad effettuare investimenti periodici. Come il caso riportato del cinema a colori per competere con la televisione ancora in bianco e nero.

3. Si può notare un certo trend di sorpasso competitivo storico.

I motivi e i *drivers* alla base dell'incremento in popolarità del cinema rispetto al teatro non sono estremamente diversi in relazione alle piattaforme di streaming e al sorpasso della televisione e del cinema.

4. La guerra dello streaming è iniziata a causa di un semplice fattore. Diverse imprese, infatti, hanno percepito l'opportunità che si è venuta a creare con la crescita di Netflix. Opportunità che è diventata ancora più attraente in seguito alla pandemia e alle perdite subite dalle altre aree dell'intrattenimento. Le imprese entrate nel mercato delle piattaforme di streaming si aspettano quindi alti ritorni, nonostante il mercato sia in fase di saturazione.

3.2 Attori del settore

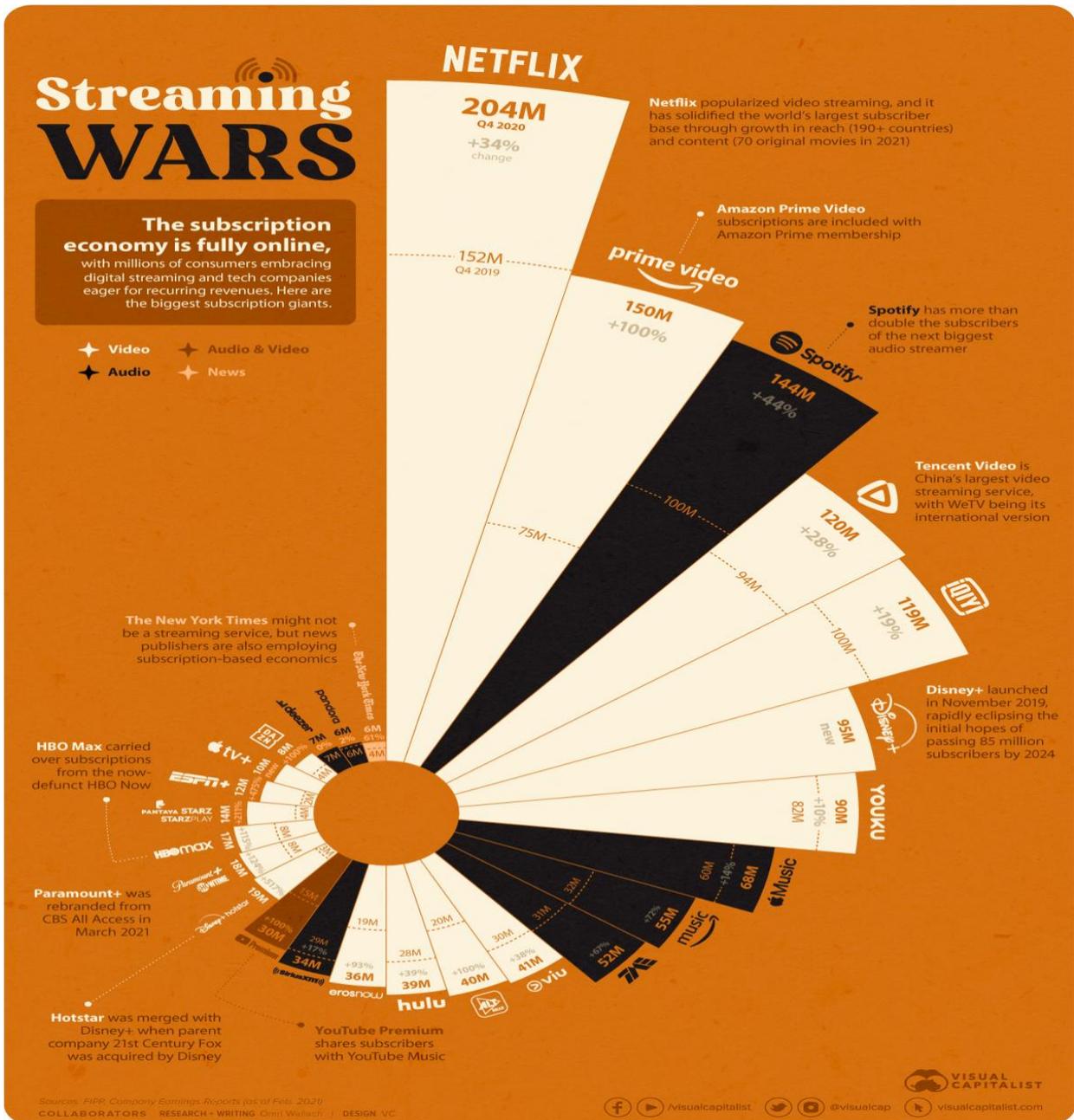


Immagine 4: Streaming war (Il Sole 24 Ore, 2020)

Quanto segue è un'analisi delle principali piattaforme di streaming e degli attori partecipanti al mercato.

Per semplificare l'analisi utilizzerò come metro di paragone la progenitrice di queste piattaforme, ovvero Netflix, per poter arrivare a parlare delle altre fondamentali componenti del settore come Disney e Amazon.

3.2.1 NETFLIX

Netflix è una compagnia con sede a Los Gatos negli Stati Uniti fondata nel 1997 da Marc Randolph e Reed Hastings. Quest'ultimo ne è l'attuale amministratore delegato. Si tratta di una compagnia quotata in borsa con poco più di settantamila dipendenti.

L'impresa di Los Gatos produce annualmente numeri decisamente importanti con un reddito netto nel 2020 pari a 2.76 miliardi di dollari statunitensi con entrate pari a 25 miliardi di dollari statunitensi e una capitalizzazione di 227.59 miliardi. Il numero di abbonati Netflix è continuato a crescere costantemente raggiungendo nell'ultimo quarto del 2020 i 204 milioni di utenti nel mondo¹⁶.

La strategia vincente utilizzata si basa essenzialmente su due fattori, uno a monte e uno a valle.

Per quanto riguarda il fattore a monte: Netflix rientra nel complesso di imprese della Silicon Valley, ciò le permette di sfruttare economie di scala attraverso sinergie, rendendo quindi possibile l'abbattimento dei costi. Inoltre, quando scelse di entrare nel mercato delle piattaforme multimediali, investì in risorse scarse all'epoca esponendosi al rischio di essere sorpassata in un secondo momento da i *late entrants*.

¹⁶ Dati presi dal sito Netflix, sezione finanza, 2020

Altra ragione dell'alto successo della "Enne Rossa" è la località dei contenuti. Sostanzialmente, essendo l'impresa di Los Gatos presente in una moltitudine di nazioni, i contenuti offerti sono selezionati in base alla cultura del luogo. Questo rende il già efficace sistema di personalizzazione dei contenuti offerto ancora più preciso.

Netflix nasce nel 1997 come servizio di noleggio e spedizione DVD per poi dopo circa un anno concentrarsi sul noleggio online.

Dal 2007 viene introdotto il sistema di contenuti media-streaming, scalzando di fatto la concorrenza di Blockbuster.

3.2.2 SWOT ANALYSIS delle piattaforme

Punti di Forza

Ad oggi nel 2021 Netflix fa leva sull'essere un fenomeno globale. Può essere quindi considerato un suo punto di forza la crescita esponenziale e la *Brand Reputation* che ha avuto nell'ultimo decennio. L'essere diventato, di fatto, un sinonimo per serie tv e altri contenuti streaming fa sì che nell'immaginario dei potenziali clienti si trovi sempre al primo posto. Tant'è che è stata inserita nella "migliori 4" delle società considerate per fiducia e forza del prodotto o servizio offerto da Forbes nel 2019.

Un altro punto di forza è la globalità della propria clientela, infatti, è presente in 190 paesi al mondo. L'alto numero di iscritti permette a Netflix di avere un forte

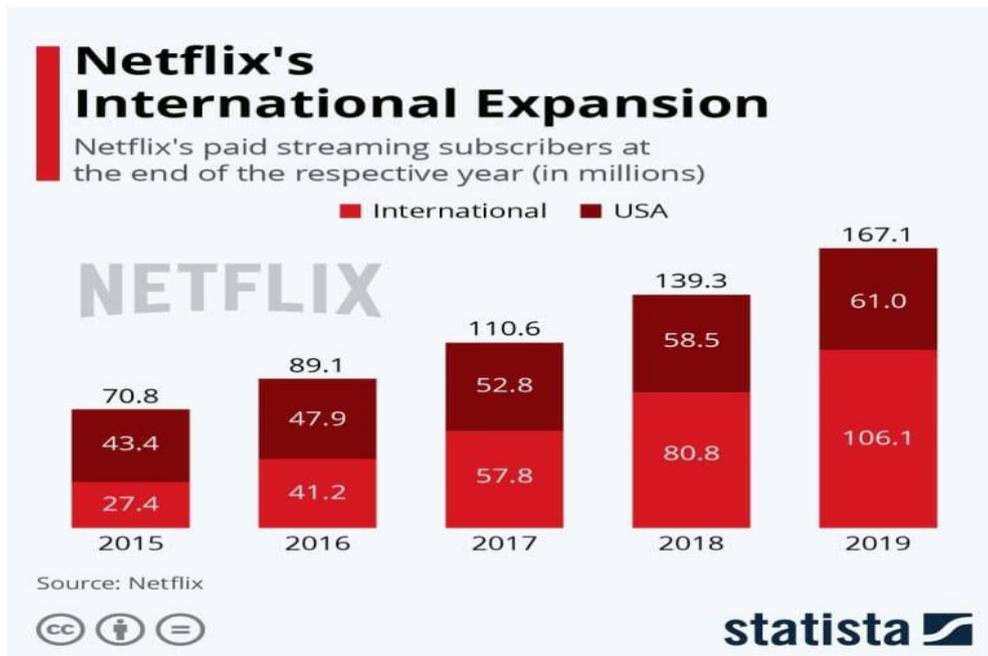


Immagine 5: Espansione Internazionale Netflix (Statista, 2019)

potere contrattuale con gli studi di produzione, permettendo inoltre la possibilità di ottenere contenuti esclusivi.

L'originalità, la dinamicità e l'adattabilità sia del servizio offerto sia del Business Model stesso dell'impresa sono caratteri essenziali del successo ottenuto. Questo è dovuto alle caratteristiche del settore in cui opera, altamente dinamico a causa del sempre più alto contenuto tecnologico e del numero dei concorrenti.

La strategia di prezzo ha effettivamente dato un vantaggio competitivo decisivo a Netflix. Il prezzo di un abbonamento mensile base, pari inizialmente a 8.99 dollari statunitensi è, infatti, decisamente poco oneroso rispetto all'offerta e alla disponibilità della stessa. Inoltre, sono fruibili diversi piani di pagamento con diverse offerte e caratteristiche, ciò che rimane uguale tra tutti i diversi piani è il catalogo disponibile. Risulta meno costoso sia rispetto alla Televisione sia rispetto al Cinema. Il sistema di prezzi Netflix, così come gli altri punti di forza, è stato

poi adottato come sistema di riferimento dalle altre OTT TV come Disney+ e Amazon Prime Video.

Debolezze

Le problematiche che Netflix si trova ad affrontare sono essenzialmente le stesse delle altre piattaforme, sono debolezze congenite al settore.

Innanzitutto vi è il problema del copyright. La maggior parte dei contenuti offerti dalle piattaforme non è di proprietà. Questo ha effetti negativi a lungo termine in quanto, nel momento in cui le concessioni scadono, è necessario rinnovare i contratti, lasciando di fatto la disponibilità del prodotto primo offerto in bilico.

In tal senso le OTT TV si sono mosse per evitare un'eccessiva dipendenza dai fornitori. Attualmente le piattaforme, qualora sia possibile, cercano di ottenere contratti esclusivi, in modo da non dover competere con altri servizi e avere condizioni di rinnovo agevolate. Il problema in ciò è che in un ambiente con bassa competizione risulta vantaggioso. Questo poiché gli *Studios*, non avendo particolari scelte alternative per la distribuzione, non hanno grandi poteri o leve in sede di contrattazione. Tuttavia, nel momento in cui sempre più competitors sono presenti nel mercato, come è il caso ormai da due anni, aumenta il potere contrattuale dei fornitori. Dunque, nel momento in cui un contratto di esclusiva, stipulato in un ambiente meno competitivo, scade, la piattaforma che ne traeva i benefici, potrebbe improvvisamente ritrovarsi in una posizione di trattativa debole, dovendo quindi sottostare alle condizioni degli studi di produzione al fine di non perdere titoli che venivano dati per scontati in precedenza. Alternativamente, sempre più piattaforme hanno iniziato a proporre titoli autoprodotti, sostanzialmente allungandosi lungo la catena del valore in dimensione verticale per evitare eccessiva dipendenza dai fornitori. Questi problemi possono essere evitati anche attraverso la pianificazione e la strategia. Infatti, le OTT TV dovrebbero evitare di porre la scadenza delle concessioni di molti titoli alla stessa

data, per non dover trattare su più fronti e non dover incorrere in particolari esborsi in un unico periodo.

Altri problemi comuni all'intero settore sono la sempre maggiore rigidità dei prezzi e l'incremento dei costi operativi.

Per quanto riguarda il listino prezzi, sebbene inizialmente costituisse un punto di forza, questo era dovuto principalmente all'assenza di alternative. Ovvero, nel momento in cui vi erano pochi attori nel mercato il modello "Netflix" dei prezzi poteva essere adeguato poiché il confronto era con Televisione, Cinema e altre forme di intrattenimento alternative. Tuttavia, nell'ecosistema della guerra dello streaming ciò non basta più. Essendo sempre di più i competitors con praticamente la stessa gamma di prezzi e bene o male con la stessa qualità e quantità d'offerta, si richiede ora una maggiore flessibilità negli abbonamenti. La mancanza di differenziazione nell'offerta può risultare in una stagnazione delle iscrizioni.

Invece, passando ora ai costi operativi, anche in questo caso è possibile segnare una linea tra la fase pre-guerra e quella post. Inizialmente le poche piattaforme, essendo le uniche a poter svolgere un certo servizio, traevano vantaggio competitivo nell'aggiungere sempre più contenuti poiché il costo risultava basso soprattutto per quantità incrementali. Questo, ancora una volta, era dovuto alla bassa competizione. Attualmente il costo complessivo continua a crescere, ciò è dovuto alla maggiore competizione, le esigenze della clientela, la saturazione del mercato, le difficoltà in fase di produzione dovute alla pandemia, i costi di transazione e la maggior velocità con cui sono richieste novità.

Ad esempio, nel 2019 il costo dello streaming per Netflix è stato pari a 14.61 miliardi di dollari americani superando di gran lunga il costo dell'anno precedente pari a 12.04 miliardi (Netflix, sezione finanza).

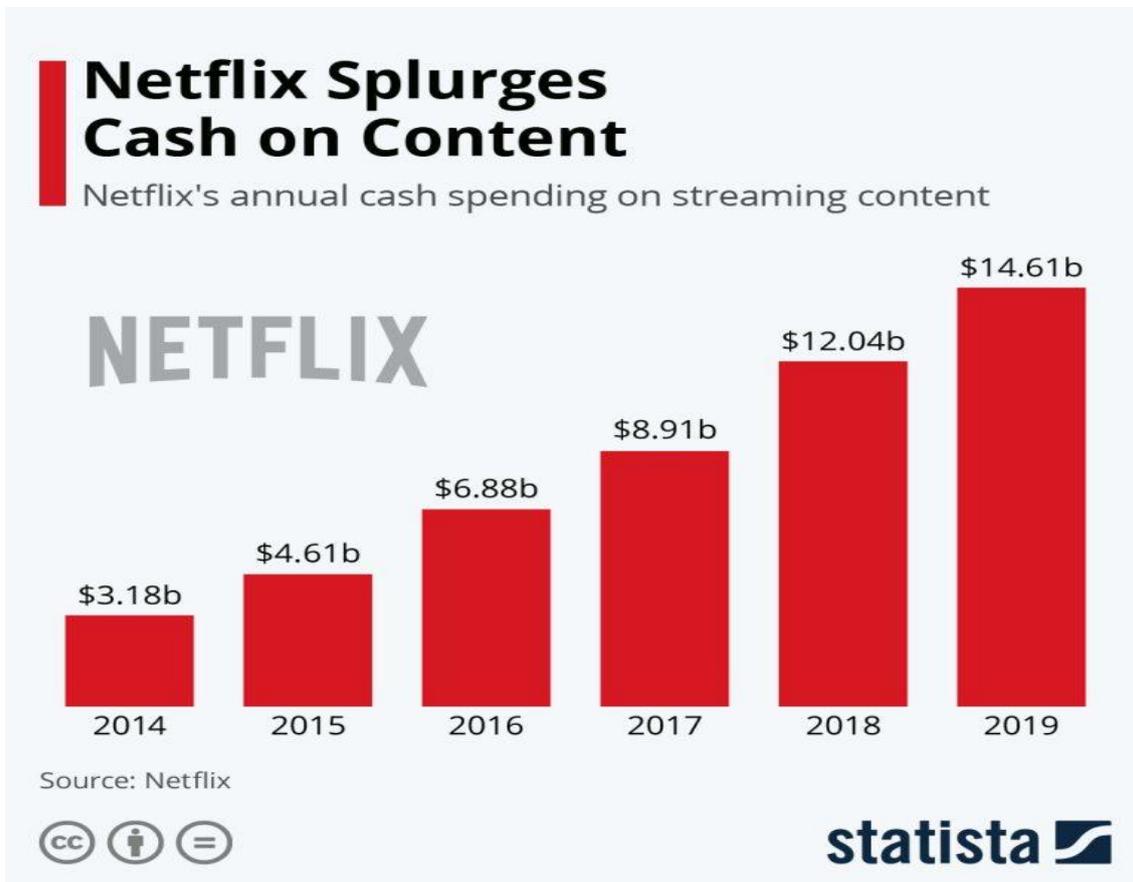


Immagine 6: Spesa Netflix su contenuti (Statista, 2019)

Per quanto riguarda nello specifico i punti di debolezza di Netflix, invece, si possono individuare come principali e significativi, l'aumento del debito, carenza di servizio clienti ed eccessiva dipendenza dal mercato americano.

- **Aumento debito:** La presenza di Netflix in diverse Nazioni, sebbene sia anche un punto di forza, presenta costi sempre più elevati a causa della maggiore competizione ed espansione dei *late entrants* che si trovano ad affrontare meno ostacoli e barriere nel tentativo di affermarsi in altri paesi rispetto a quelli affrontati dall'impresa di Los Gatos. Ciò può rappresentare un forte vantaggio competitivo per la concorrenza.

- Carenza servizio clienti: Nonostante rappresentasse inizialmente un vantaggio competitivo della piattaforma, nei mesi della pandemia vi sono stati problemi nel servizio, causando malcontento nella clientela. Data l'alta qualità generalmente offerta dalle piattaforme in questo campo e l'importanza del *customer service* in tale settore le pretese dei fruitori sono sempre maggiori.
- Dipendenza dal mercato americano: Sebbene Netflix sia una compagnia globale, fa altamente affidamento sul mercato americano. Nel 2019 circa il 50% delle entrate totali erano dovute all'America del Nord (Netflix, sezione finanza). Il problema sta nel fatto che il mercato americano è quasi del tutto saturo e che competitors come Disney e Amazon non affrontano lo stesso problema. Infatti, a differenza di Netflix queste altre due compagnie sono presenti con forza in altri settori o, comunque, nello stesso settore ma con altre modalità. Amazon oltre ad essere sempre di più un servizio streaming di prima categoria, è affermato a livello globale con altri servizi come l'e-commerce, mentre Disney è una realtà e fenomeno mondiale da generazioni, dunque non soffrono particolarmente dalla dipendenza della zona di origine.

Nel confronto tra Netflix e servizi alternativi come Disney e Apple TV si possono individuare due ulteriori criticità.

La prima riguarda le iniziative di tipo ‘green’ cioè a protezione dell'ambiente. Netflix infatti non si è ancora mossa al fine di utilizzare forme alternative di energia rinnovabile e non ha ancora implementato un business model che risulti sostenibile, mentre altre società *tech*, come Amazon, Facebook, Apple, hanno già iniziato ad utilizzarla o comunque hanno piani precisi per il futuro utilizzo. Sotto questo punto di vista le altre compagnie che sono entrate in ritardo si trovano più avanti rispetto a Netflix. Ne consegue una cattiva *brand image* e *PR*¹⁷ che in un

¹⁷ Public Relation, tutte le relazioni con media, organizzazioni, associazioni e il pubblico

ambiente altamente competitivo in cui l'offerta si differenzia di poco può risultare determinante.

Il secondo aspetto riguarda i prezzi. Sebbene, infatti, i *late entrants* abbiano di base adottato lo schema di prezzi di Netflix, l'offerta in sé risulta in realtà più economica, con la prima offerta di Disney pari a 6,99 dollari al mese e quella di Apple TV pari a 4,99 dollari al mese.

Opportunità

Affascinante è che sebbene il settore sia altamente dinamico e tuttavia pressoché saturo, vi siano grandi opportunità per tutti gli attori del mercato.

Netflix ha iniziato, ad esempio, a testare in India una forma di abbonamento che costerebbe solo 3 dollari al mese. Tali offerte dovrebbero essere solo destinate a certe zone in cui l'impresa è presente in cui si registra un basso reddito. In questo modo si potrebbe affrontare la progressiva rigidità dei prezzi andando a competere più efficacemente con alternative più economiche.

L'espansione globale è un'altra opportunità, infatti, sebbene le diverse OTT TV siano ad oggi presente in diverse Nazioni, ve ne sono ancora molte in cui tali servizi non sono disponibili, questo permetterebbe l'aumento della *customer base* e di affrontare la stagnazione dei nuovi iscritti.

Ulteriore possibile occasione potrebbe essere l'opportunità di creare sinergie ed alleanze. In parte questo già accade, come ne è esempio l'accordo raggiunto recentemente circa la precedenza per alcuni titoli cinematografici di Sony (Forbes, 22 Aprile 2021). In particolare questi titoli, come Spiderman, sarebbero dovuti appartenere a Disney+, dunque l'accordo raggiunto con Sony funge anche da azione di disturbo nei confronti della Disney.

Sostanzialmente, dal 2022 al 2026 i film Sony dopo aver debuttato al cinema passeranno a Netflix per essere inseriti nel catalogo streaming e solo in un secondo

momento lasceranno il catalogo per arrivare su Disney+. La vicenda è particolarmente interessante in quanto molti titoli targati Sony sono originariamente di proprietà Disney o di una delle società da quest'ultima acquistate, come la Marvel. Inoltre, l'accordo citato trova collocazione nel già complicato rapporto tra Sony e Disney, sebbene queste ultime abbiano a loro volta contrattato per la possibilità di far approdare i titoli Sony sulla piattaforma Disney+, tale diritto cede la precedenza a Netflix. Sony, nonostante sia anche proprietaria di una piattaforma, ha trovato la propria posizione nella guerra dello streaming semplicemente rimanendone fuori.

Importante è anche notare quanto riportato da Forbes e cioè che sebbene i titoli originali prodotti dalle stesse piattaforme siano molto popolari, sono in ultima analisi i titoli di terze parti e film già conosciuti e di successo a segnare i numeri più grandi a livello di visualizzazioni.

Una volta scaduto l'accordo nel 2026, Sony potrebbe aprire una vera e propria asta per i propri titoli dopo aver del tutto evitato di entrare in conflitto con gli attori principali della streaming war.

Opportunità che molti servizi hanno individuato consiste, poi, nella possibilità di inserire pubblicità come ad esempio ha fatto Amazon con il servizio Prime Video. Tali inserzioni possono arrivare a rappresentare un grande parte dei profitti dell'azienda così come è successo con Facebook. Non è da escludere che piattaforme come Netflix, che attualmente non fanno ricorso alle pubblicità, lo facciano in futuro.

Anche l'individuazione di mercati e produzioni di nicchia risulta essere di grande beneficio come già sperimentato da Netflix con produzioni locali e regionali.

Pericoli

Per quanto riguarda i potenziali pericoli, questi sono principalmente fattori strategici esterni che in realtà si possono applicare all'intero settore.

Innanzitutto, essendo l'argomento centrale la guerra dello streaming, occorre parlare della pressione competitiva.

La competizione nel settore delle OTT TV continua da anni ad aumentare. Nuovi competitors, oltre Netflix, come Disney, Amazon, Youtube, Hulu, Apple TV+, HBO, offrono continuamente nuovi contenuti originali, inizialmente seguendo il modello Netflix per poi distaccarsene una volta raggiunta la notorietà e la stabilità necessaria nel settore.

Alla crescente pressione competitiva, che aumenta i costi e diminuisce le possibilità di espansione, si aggiunge le progressivamente più rigide regolamentazioni del settore. Per anni si è evitato di approfondire il discorso normativo in materia di streaming, poiché ritenuto ancora immaturo come settore, tuttavia, con l'avvento di sempre più competitors, maggiori interessi finanziari nel settore e cifre sempre più grandi, la regolamentazione non può più essere rimandata. Questo è il caso degli Stati Uniti che ha iniziato a varare regole più severe per evitare la saturazione del mercato. In Europa recentemente sono state approvate nuove regole per il copyright che costringono le piattaforme a rivedere il proprio modus operandi almeno parzialmente. Infine, in Cina vi è una regolamentazione ferrea al riguardo che ha finora reso estremamente complicata l'espansione geografica alle OTT TV, causando, nella pratica la perdita di centinaia di milioni di potenziali nuovi iscritti.

La pirateria, come citato nel capitolo precedente, è un'ulteriore minaccia ai servizi di streaming legale, tant'è che nel 2020 negli USA è stato approvato l' "atto a protezione dello streaming legale".

3.3 La competizione

Con oltre 200 milioni di utenti globali nel 2020 Netflix è al primo posto. A 50 milioni di abbonati di distanza troviamo Amazon Prime Video che ha il vantaggio di essere parte dell'offerta Amazon. Amazon, inteso come gigante dell'e-commerce, durante il lockdown non ha affrontato particolari criticità. Disney+ è dato a breve come il nuovo vincitore. Il servizio lanciato appena sedici mesi fa ha già 100 milioni di abbonati. Disney+ presenta forti proprietà intellettuali cioè le licenze di blockbuster come Star Wars, Pixar, Disney e Marvel. Se guardiamo ai contenuti difficile non prevedere una rapida scalata. Resta però il fatto che nello streaming chi è partito prima ha consolidato una posizione, conquistato un pubblico che va mantenuto e protetto. Lo dimostra non solo Netflix ma anche Spotify, che con 144 milioni di abbonati ha doppiato il pubblico di Apple Music. Se ragioniamo in termini di dimensioni Spotify e Netflix sono semplicemente società più piccole rispetto ai loro concorrenti. Ed questa la peculiarità di questo mercato. I due "specialisti" nei loro campi si mantengono perché oggi hanno più abbonati. Tuttavia mantenere il vantaggio acquisito potrebbe costare troppo rispetto alle economie di scala dei loro inseguitori.

Dal punto di vista competitivo, come altamente anticipato, un serio problema può essere la saturazione del mercato. Nell'ultimo quarto del 2019 Netflix ha raggiunto solo 420.000 nuovi iscritti non riuscendo a raggiungere l'obiettivo prefissato di 600.000, segnando un trend di rallentamento di nuovi iscritti per tre quadrimestri successivi e causando il crollo del titolo in borsa del 15% (Financial Times, Luglio 2019). Sebbene questo fenomeno non sia ancora visibilmente riscontrabile in servizi streaming più giovani, come Disney+ o Amazon Prime Video, non bisogna dimenticare che, appunto, essendo servizi più recenti, la crescita incrementale maggiore sia naturale nelle prime fasi di vita, così come, più avanti nel tempo sarà naturale anche il progressivo rallentamento di nuovi iscritti a causa della già presente saturazione.

Le spese per i contenuti originali hanno raggiunto i miliardi di dollari e questi costi continueranno a crescere fintanto che Netflix e altre società si combatteranno per convincere i clienti a iscriversi o rimanere fedeli.

Per le società di media tradizionali, l'occasione di arrivare direttamente agli spettatori globali è una grande opportunità. Il servizio leader, Netflix, si trova ad affrontare nuove sfide complicate derivanti dall'improvviso aumento di possibilità per la clientela. Tuttavia, non è l'unico servizio che avrà difficoltà. Le analisi mostrano che sebbene un gran numero di clienti possa pagare per due servizi di streaming video, la percentuale si abbassa significativamente nella fascia di tre o più servizi. Con il progredire della competizione, la cooperazione potrebbe essere l'unico modo per far sopravvivere molti servizi.

Il successo di Netflix in Francia, a seguito del sorpasso sul forte competitor locale francese, Canal Play, dimostra che i consumatori sono disposti a cambiare abbonamento qualora la nuova offerta fornissero contenuti sufficientemente attraenti. La Disney sta cercando di sfruttare la grande opportunità per superare Netflix attraverso film che combinano l'intrattenimento per famiglie, di grande successo e simbolo distintivo della stessa Disney, a programmazioni più di nicchia in modo da avere un forte appeal in tutte le fasce di età. La società possiede i due film di maggior incasso nella storia e ha mostrato una visione a lungo termine per espandere la sua serie di film più popolari.

Tuttavia, l'evoluzione del mercato non garantisce il successo. La chiusura di Yahoo View e di Seeso, piattaforma della NBC, così come più recentemente il fallimento di Quibi che sarebbe dovuto diventare, nell'intenzione dei fondatori, un mezzo di streaming rivoluzionario, dimostrano che arrivare al successo in tale ambiente sia molto più complesso di quanto in prima analisi si possa pensare. Il contenuto originale da solo non è sufficiente per procacciare nuovi abbonati: deve essere di una certa qualità.

3.4 Possibili risvolti

Al fine di evitare una guerra di logoramento che altro non farà che aumentare i costi per l'intero settore, è probabile che l'alta competizione si vada a stabilizzare attraverso vari accordi. I partenariati tra le società di media possono permettere un utilizzo più saggio ed efficiente delle risorse. Questo approccio è stato sperimentato su piccola scala da

BritBox, una joint venture tra ITV e BBC, che combina un catalogo più ampio. Apple sta sperimentando canali che consentono l'accesso a materiali di terze parti come HBO, Showtime, ecc. tramite Apple TV+. Accordo più corposo invece è il già citato contratto che vede protagonisti Sony, Netflix, Disney.

Anche i gruppi televisivi tradizionali sono entrati in questo settore, come l'operatore via cavo americano Comcast¹⁸ che rifornisce Netflix e Amazon Prime insieme agli altri canali tradizionali.

I servizi multimediali di streaming hanno ridotto i costi e snellito le offerte dei pacchetti televisivi aumentando l'offerta generale. Ma il numero di nuovi operatori nel mercato dei media in streaming potrebbe costringere tali servizi a riconsiderare le forme tradizionali.

Il tempo dei clienti, inoltre, è limitato, con servizi come YouTube e Fortnite che competono per le attenzioni dei clienti con una offerta accattivante e forme emergenti di intrattenimento come la realtà aumentata e la realtà virtuale. Anche il denaro dei clienti è non è certo infinito. I vari servizi dallo streaming video, la musica, i videogiochi e fino ai notiziari sono sempre di più basati su abbonamenti che iniziano a pesare sul reddito di chi usufruisce di questi servizi. Le organizzazioni dei media dovrebbero rendersi conto che la loro quota di mercato dei video on demand potrebbe essere molto più piccola di quanto pensassero e il prezzo più alto. Si possono prevedere grandi cambiamenti per quanto riguarda il mondo dell'intrattenimento in generale a seguito della guerra dello streaming. (Financial Times, Luglio 2019).

Non è da escludere, inoltre, lo scenario diametralmente opposto, cioè, invece di allearsi e creare sinergie, le piattaforme non vadano ad isolarsi.

Con sempre più *studios* che aprono le proprie piattaforme e sempre più piattaforme che producono titoli originali non dovrebbe sorprendere un futuro scenario in cui ogni piattaforma abbia in catalogo solo i propri titoli. Questo potrebbe essere il caso, ad esempio, di Disney+, che già dal suo debutto sta progressivamente cercando di raccogliere i titoli Disney in modo da radunarli in un'unica piattaforma. In tale scenario, chi ne gioverebbe davvero, per assurdo, sarebbero gli studi di produzione senza piattaforma o che non ne fanno utilizzo, come Sony. I titoli Sony, e di compagnie simili,

¹⁸ Comcast Corporation è un conglomerato americano di telecomunicazioni

in un mondo dell'intrattenimento in cui ogni piattaforma permette la visione unicamente delle proprie produzioni, potrebbero rappresentare il vantaggio competitivo determinante sulla concorrenza.

3.5 Conclusione

In conclusione, possiamo affermare che è troppo presto per decretare un vincitore della 'streaming war', tuttavia, si può concludere che ogni servizio di streaming è diverso e con diversi obiettivi. Circa 50 milioni di utenti negli Stati Uniti e 200 milioni di utenti globali dovrebbero essere *benchmarks* a cui i vari servizi dovrebbero aspirare sul lungo termine. Questo poiché se si prendono i leader del mercato, è possibile notare come Netflix già abbia una base di iscritti pari a 200 milioni, Disney+ in tempi record ha raggiunto la soglia dei 100 milioni e Amazon Prime Video ha affermato di aver raggiunto i 150 milioni l'anno scorso. Tali *benchmarks* sono soprattutto importanti per poter fare affidamento su i ricavi pubblicitari. Senza raggiungere i 200 milioni di iscritti è difficile che tali servizi vengano presi in considerazione quando confrontati con piattaforme social media come Facebook e Instagram.

Ulteriore indicatore utile, oltre il numero complessivo di utenti può essere il cosiddetto ARPU, ovvero, il tempo totale passato sulla piattaforma per utente, forse più adeguato per un confronto tra piattaforme diverse.

Il motivo per cui non è possibile dichiarare un vincitore sta proprio nella diversità dei servizi. Con così tanti business model e obiettivi diversi, non sarebbe strano vedere piattaforme accontentarsi o dichiararsi vincitrici da sole, eventualità che di certo non gioverebbe al mercato degli investitori.

Come affermato da Kevin Mayer, ex CEO di Tik Tok e una volta a capo del progetto Disney+, quando intervistato dalla CNBC:

“Non ogni servizio di streaming merita di esistere o di vincere, ci saranno sempre vincitori e perdenti, in questo caso lo scopriremo nei prossimi anni”.

In definitiva, è possibile, in realtà che tale guerra sia finita ancora prima di iniziare, senza particolari stravolgimenti, con i vincitori Netflix, Disney, Amazon e tutti gli altri a combattere per i posti rimanenti.

Alla domanda posta alla fine del precedente capitolo circa l’impatto delle piattaforme sul mercato dell’intrattenimento si può rispondere affermando che l’impatto ha segnato l’inizio di una nuova epoca, con nuovi modelli di business e nuovi scenari competitivi, ridisegnando completamente la forma precedente del settore, aprendolo a novità ed innovazioni oltre che all’afflusso di nuovi capitali ed investimenti. L’impatto coinvolge ogni aspetto, dal bisogno di nuove strutture in ambito normativo alla regolamentazione del mercato.

Per concludere si è trattato di un impatto certamente di rottura con il passato ma che proprio nel passato trova le sue radici, e che ha cambiato definitivamente il modo di intendere il settore dell’intrattenimento scalzando i precedenti padroni del Cinema e della Televisione andando a creare una struttura ibrida e flessibile.

4.1 *Players* d'eccezione

Come finora esposto appare, quindi, evidente che le caratteristiche principali del settore risulta essere l'alto dinamismo, la forte competizione e la preponderanza dell'innovazione.

Dopo aver trattato delle principali e più famose piattaforme, Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, caratterizzate da campi di azione globali, alta fedeltà della clientela, brand estremamente solido e riconoscibile, fatturati ed esperienza colossali, quanto segue è la selezione e la discussione di due casi particolari all'interno del turbinio competitivo del mercato delle piattaforme di media streaming.

In particolare, verranno qui riportati i casi di Hulu e Peacock.

Questi due *players* si distinguono dalla maggioranza delle piattaforme per due ragioni distinte:

- 1) Hulu: è uno dei pochi esempi di piattaforma di proprietà di una società che possiede una seconda più grande piattaforma.

Hulu, infatti, è di proprietà della Walt Disney Company da Marzo 2019, quando quest'ultima acquistò la Fox, in questo modo ottenendo il 60% delle azioni di Hulu e conseguentemente la maggioranza.

Ciò che risulta essere interessante è che Hulu, in realtà, entra nel mercato delle piattaforme digitali di streaming molto prima di Disney+, l'acquisto da parte della società di Topolino, quindi, ha avuto, probabilmente, importanti implicazioni anche sull'acquisizione delle tecnologie, dati, statistiche, esperienza, *know-how* di Hulu.

Inoltre, Hulu non può assolutamente considerarsi come un player di serie b, risulta infatti essere una delle maggiori piattaforme nel mercato americano, risulta principalmente penalizzata dalla minore espansione internazionale geografica.

E' un caso raro che si abbiano due¹⁹ piattaforme di proprietà di un'unica società, caso reso ancor più d'eccezione dal fatto che entrambi i servizi in questione risultano essere di successo e ben voluti dalla clientela.

Più avanti si esaminerà la coesistenza tra Disney+ e Hulu, le loro potenziali interazioni e collaborazioni, rivalità e concorrenza e i possibili piani futuri.

- 2) Peacock: è uno dei servizi di piattaforma di video streaming più giovani nel mercato, nato nel 2020, di proprietà dell'emittente statunitense NBC Universal del gruppo Comcast. Si rivela interessante l'analisi di questo *provider* data la strategia competitiva fortemente aggressiva adottata. A circa un anno dalla sua creazione, infatti, Peacock riporta oltre 40 milioni di utenti, numero che, messo proporzionalmente a confronto con i 100 milioni di Disney+ in due anni, si rivela importante.

La peculiarità di questa piattaforma è da ritrovarsi innanzitutto nel fatto che testimonia come anche i players tradizionali, al fine di non rimanere indietro competitivamente parlando, sono entrati nel mercato dello streaming; inoltre, a differenza di molti altri *providers*, Peacock presenta nel proprio catalogo, oltre a titoli di film e serie tv, anche eventi sportivi, come ad esempio la Premier League inglese e il *Professional Wrestling* della WWE, su cui sta incentrando la propria strategia competitiva di differenziazione dell'offerta.

4.2.1 Hulu: Profilo

¹⁹ In realtà tre, contando ESPN+

Hulu è un servizio piattaforma di video mediastreaming americano controllato e di proprietà la cui maggioranza è della Walt Disney Company, e cui presidente è Kelly Campbell.

Inizialmente, il servizio nacque dalla joint venture tra News Corporation²⁰, NBC Universal²¹, Providence Equity Partners, FOX e successivamente anche Disney al fine di integrare i contenuti resi disponibili.

Ufficialmente annunciata nel 2006 con partner distributivi Yahoo!, MySpace, FaceBook, AOL e NBC Universal, il lancio definitivo risale a marzo 2007. Fondamentale fu il ruolo di Providence Equity Partners che, nel 2007, fu uno dei primi investitori esterni a credere nel potenziale di Hulu, acquistandone il 10% per un investimento pari a 100 milioni di dollari americani. Nel 2009 anche Disney entrò nella società con il ruolo di *stakeholder* e offrendo i propri contenuti audiovisivi.

Nel 2010, Hulu fu uno dei primi servizi ad aggiungere la funzione di abbonamento, creando, così, la piattaforma Hulu Plus. Il servizio offriva contenuti di proprietà delle società proprietarie, così come contenuti di terze parti e i primi tentativi di contenuti inediti ed esclusivi.

Sempre nel 2010, Hulu raggiunse 903 milioni di “click” in un mese (gennaio), quantità tre volte più grande rispetto allo stesso periodo a distanza di un anno e seconda solo a Youtube.

Nel 2012 Providence Equity Partners cedette la propria partecipazione ai proprietari di Hulu.

Attualmente, insieme a Disney+, Netflix e Amazon Prime Video, Hulu è una delle più rinomate piattaforme disponibile sul mercato, molto popolare tra la sua base utenti per i propri servizi, come è anche testimoniato dal fatto che oltre il 67% dei nuovi utenti in

²⁰ Ex corporazione e multinazionale di massmedia americana, successivamente divisa in più società, tra cui 21st Century Fox poi diventata di proprietà della Disney

²¹ NBC Universal, LLC è un conglomerato americano di media e intrattenimento attualmente di proprietà di Comcast

prova sceglie di continuare a pagare l'abbonamento dopo sei mesi (Disney, 2020), tuttavia essa presenta, nel 2021, 'solo' 41 milioni di abbonati.

Il numero in sé è positivo, tuttavia, considerando la maggiore esperienza acquisita negli anni e la più presenza nel mercato, risulta essere in qualche modo più basso delle aspettative, soprattutto se confrontato con i 100 milioni di utenti di Disney+ in due anni o i 42 milioni di Peacock in un anno.

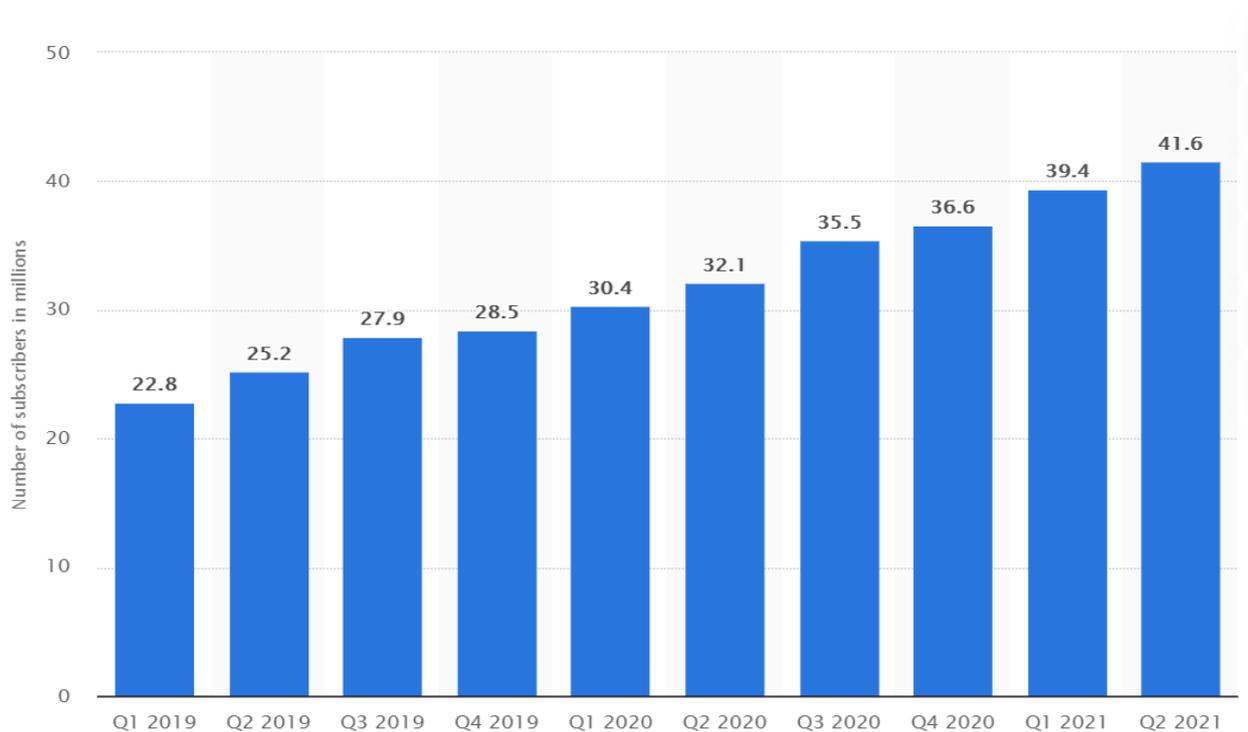


Immagine 7: Crescita Hulu 19-21 (Statista 2021)

E' possibile sottolineare, nell'immagine precedente, una crescita sostenuta, che ha portato a quasi il raddoppio della base iscritti.

Risulta di particolare interesse notare i differenti trend di crescita di Hulu:

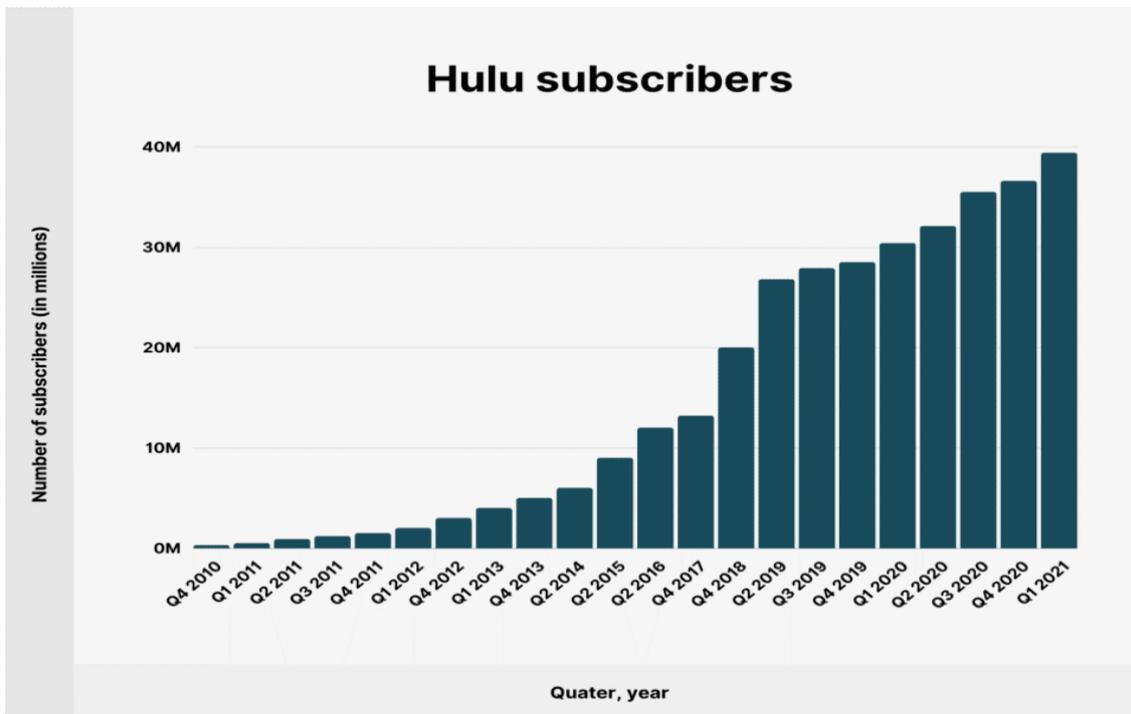


Immagine 8: Iscritti Hulu (Statista, 2021)

Nel secondo *quarter* del 2021, la Walt Disney Company ha comunicato che Hulu ha raggiunto i 41.6 milioni di iscritti paganti, quasi 10 milioni più dello stesso periodo nel 2020.

Quindi, sebbene si tratti di una crescita importante, se confrontato con altri competitors e presa in considerazione la *market share* di Hulu, si nota come nell'ultimo anno vi sia stata una flessione dal 27% di *market share* a fine 2019 al 20% di inizio 2021.

Questo fenomeno è dovuto non tanto a una negativa performance di Hulu, che come è stato possibile vedere ha riportato una crescita considerevole, quanto, piuttosto, a i risultati superiori della concorrenza e a nuovi competitors.

Per quanto riguarda, invece, i pacchetti d'iscrizione offerti da Hulu, se ne possono trovare diversi, in particolare, il più economico a 5,99 dollari statunitensi al mese e il più costoso a 70,99 dollari statunitensi. Questo abbonamento permette di entrare in possesso di

un'offerta differenziata, con, oltre tutti i contenuti standard della piattaforma, la *premium membership*, che consente di usufruire di una versione *ad-free*²², e l'accesso alla TV Live, che consente agli utenti la visione di 65 canali televisivi live come ad esempio CBS e NBC.

4.2.2 Hulu: l'era Disney

Disney è presente nella proprietà di Hulu sin da i primi anni del lancio della piattaforma e ha progressivamente rilevato le quote degli altri soci.

Nel 2019, la Walt Disney Company ha acquistato FOX e con essa anche tutti i contenuti, programmi, strutture, diritti di proprietà e intellettuali, licenze, e partecipazioni della società. Così facendo, la Disney ha raggiunto una partecipazione del 60% in Hulu.

Successivamente AT&T ha ceduto a Disney la propria quota partecipativa pari al 10% e anche Comcast, che aveva acquisito il pieno controllo NBC Universal nel 2013, ha raggiunto un accordo per la progressiva cessione della propria quota del 30% nei prossimi anni (Disney, 2020).

In questo modo Disney ha raggiunto il pieno controllo della compagine sociale e Hulu è entrata a far parte di un "pacchetto" di cui fanno parte anche Disney+ e ESPN.

E' chiara la strategia implementata da Disney in questa scelta. Dopo aver acquisito competitors come Marvel, 21st Century Fox, National Geographic, Pixar, Lucas Films e ESPN, la società di Walt Disney si è concentrata sul mondo dello streaming e dell'intrattenimento via piattaforma digitale. In questo modo è riuscita a strutturare un pacchetto decisamente efficiente e diversificato con Disney+ che offre contenuti per la famiglia, ESPN che copre la quota sportiva e Hulu che va a coprire una funzione di Netflix personale di Disney con contenuti più maturi.

²² Termine inglese che significa "senza pubblicità"

Tuttavia, quello su cui questo studio si vuole concentrare è se la proprietà Disney in qualche modo non stia limitando le possibilità di crescita di Hulu.

Disney è entrata in possesso della maggioranza di Hulu nel 2019, ciò ha comportato l'assenza di quest'ultima dalla *streaming war*, come entità unica, separata e autonoma.

Nel capitolo precedente è stato possibile notare come l'impatto sul mercato dell'intrattenimento streaming dovuto a un maggiore e più turbolento ambiente competitivo abbia costituito una fonte di nuove opportunità di crescita e rinnovamento.

Molti *provider*, una volta dotatisi di adeguate strutture, sono riusciti a prosperare in tale ambiente sfruttando occasioni nuove e con piani improntati alla creazione di vantaggi competitivi.

In questo contesto Hulu, dato il forte Know-how di cui è dotata e la presenza di soci facoltosi ed esperti nella proprietà, avrebbe potuto riportare una crescita decisamente superiore rispetto a quanto poi di fatto ottenuto.

Il problema risale proprio nell'acquisizione completata da Disney. Infatti, il passaggio di proprietà ha segnato due particolari conseguenze strettamente correlate:

1. Hulu non viene più percepita dal mercato, dalla clientela e dai competitors come un soggetto indipendente e autonomo. Questo fa sì che il brand, il valore e l'identità di Hulu vengano messi in relazione con Disney. Logicamente, in un mercato segnato dalla presenza di colossi e multinazionali, un *provider* percepito come "filiale" o succursale non può riportare risultati uguali a piattaforme indipendenti.

Nonostante questo, data la sua storia, una base di clienti fedele e l'effetto virtuoso innescato comunque dovuto all'affiliazione Disney, Hulu ha mostrato una crescita importante negli anni della guerra dello streaming.

2. Il secondo problema come detto è strettamente collegato al primo, e riguarda il "pacchetto" streaming di Disney. Hulu, ESPN, Disney+ , formano un pacchetto

di indubbia attrattività ed estremamente competitivo per Disney. Il pacchetto complessivo ha un costo pari a 19.97 dollari statunitensi.

Tuttavia, Disney+ è certamente la punta di diamante di questa triade, come dimostrato anche da i maggiori investimenti indirizzati da Disney. Nel 2020, infatti il CFO di Disney, a seguito dell'incontro con gli investitori, ha rivelato che la Walt Disney Company prevede di investire circa 14 miliardi di dollari entro il 2024 in contenuti streaming, di cui 8-9 miliardi saranno destinati a Disney+ (Christine McCarthy, 2020)²³.

In un contesto del genere, sebbene Hulu continuerà a crescere probabilmente, si tratterà di una crescita e successo di secondo piano e marginale rispetto a quello della piattaforma ammiraglia di Disney. Situazione di cui mercato e investitori sono a conoscenza.

La CFO ha continuato spiegando che la crescita attesa di Disney+ dovrebbe consentire di arrivare a 230-260 milioni di iscritti entro il 2024 e nello stesso periodo Hulu dovrebbe arrivare a 60 milioni. Se prendiamo come vere le stime del capitolo precedente per cui, per essere di successo, una piattaforma di streaming dovrebbe aggirarsi intorno ai 100 milioni di abbonati, e considerando le potenzialità non implementate per Hulu dovute all'ambiente di guerriglia tra le piattaforme, unite all'esperienza decennale di cui può vantarsi, una crescita del genere risulta essere in qualche modo deludente.

Risulta essere limitante all'affermazione di Hulu anche la bassa presenza internazionale della piattaforma. Hulu, infatti, attualmente è disponibile solo negli Stati Uniti e in Giappone, e attraverso il servizio Star²⁴ anche in America Latina.

²³ CFO di Disney

²⁴ Servizio interno a Disney+ che permette la visione anche di alcuni contenuti di Hulu e ESPN

Proprio attraverso il lancio del servizio Star, Disney, sotto la pressione degli investitori, ha debuttato una parte dei contenuti Hulu in Europa nel 2021. Il servizio è stato lanciato il 23 marzo 2021 in Canada, Europa occidentale, Australia, Nuova Zelanda e Singapore (Disney, 2020-2021).

L'espansione territoriale è sicuramente una possibilità ed opportunità importante per Hulu, tuttavia la piattaforma è in estremo ritardo.

Questo è probabilmente dovuto alle problematiche derivanti dalla situazione pandemica mondiale unita congiuntamente alla guerra dello streaming. Questi due eventi rappresentato per tutte le società un drenaggio costante di risorse e come già riportato Disney+ ha la precedenza.

Dunque, in un contesto in cui delle scelte e delle prerogative andavano seguite data la scarsità di risorse e, contestualmente, Disney+ aveva ancora bisogno di affermarsi internazionalmente, l'espansione di Hulu è stata messa in secondo piano.

Ricordiamo che Disney+ è disponibile fuori dagli Stati Uniti da circa un anno ed essendo la piattaforma di punta verso cui maggiori investimenti sono stati fatti è chiaro che le sia stata data priorità.

Infine, vanno considerati due fattori:

- Hulu come funzionale a Disney+: con questo si intendono le posizioni strategiche e le scelte effettuate che riguardano Hulu prese in funzione di Disney+.

Come detto Hulu fa parte di un pacchetto offerto da Disney, di questo pacchetto vi è la versione con Hulu *add-free* dal valore di 25.97 dollari statunitensi. Ciò che risulta rilevante è proprio la scelta di proporre proprio Hulu senza pubblicità. Infatti, precedentemente, la piattaforma generava 2.7 miliardi di dollari all'anno in *revenue* pubblicitario.

- Hulu come competitor di Disney+: è il punto speculare ed opposto al precedente. Come è vero che Hulu può rappresentare un'aggiunta all'offerta di valore del pacchetto streaming di Disney, è anche vero che può sottrarre attenzioni, risorse

e visualizzazioni alle altre piattaforme. Sostanzialmente agisce da competitor implicito.

In questo ambito sta quindi alla pianificazione strategica di Disney stabilire il giusto equilibrio tra espansione e successo di Hulu e funzionalità con le altre parti dell'offerta.

Per concludere, Hulu è senza ombra di dubbio un tassello importante per la storia del mercato delle piattaforme di streaming e la sua sola esistenza gioca un ruolo fondamentale nell'offerta e successo di Disney nel settore dell'intrattenimento via piattaforma. Tuttavia, avendo perso la propria soggettività ed essendo molte delle decisioni che la riguardano prese in relazione a decisioni per lo sviluppo di Disney+, risulta in ultima analisi essere un player secondario nel più strutturato ambiente competitivo in cui opera.

4.3.1 Peacock: Profilo

Peacock è un servizio di media streaming over-the-top di proprietà della NBC Universal, filiale di Comcast.

Il servizio, che vede come *chairman* Matt Strauss, venne ufficialmente lanciato in luglio 2020 e offre principalmente contenuti provenienti dal NBC Universal Studio e da terze parti.

L'offerta dei propri pacchetti si divide in tre fasce: Free, Premium, Premium Plus. La prima, come suggerisce il nome, è una versione gratuita del servizio, sostenuta dai profitti pubblicitari, molto utile per attrarre utenti in prova, con una limitata selezione di contenuti dal catalogo delle due fasce superiori. La versione Premium, invece, sebbene sia anche in questo prevista la pubblicità, permette l'accesso all'intero catalogo, e la pubblicità può essere di massimo 5 minuti per ora. Infine, la fascia più alta, unisce al catalogo completo la versione *add-free* (Peacock, 2021).

Peacock, nel secondo quarto del 2021, e a quasi un anno dal lancio ufficiale, ha raggiunto 42 milioni di utenti. Il problema con questo dato è che la dirigenza del servizio non ha rivelato quale percentuale appartiene alla versione gratis del servizio e quindi alla fascia non pagante.

4.3.2 Peacock: una strategia di rottura

Il seguente caso sarà incentrato su come Peacock, un piattaforma decisamente giovane, è riuscita attraverso un strategia aggressiva a ritagliarsi una quota di mercato relativamente importante in poco tempo.

Innanzitutto è importante sottolineare come la proprietà di questa piattaforma abbia un grande know-how e goda di reputazione nell'industria dell'intrattenimento dovuta a 17 anni di attività nel settore. Inoltre, prima unicamente come NBC Universal e poi come Comcast, la società è stata protagonista della nascita e sviluppo di Hulu, quindi, Peacock può godere di una dirigenza esperta anche nel settore dell'intrattenimento tramite piattaforme di streaming.

Questi prerequisiti formano una solida base per il rapido sviluppo della piattaforma.

La strategia competitiva di Peacock può considerarsi altamente aggressiva in quanto si basa su accordi con importanti partners a livello globale e di acquisizione e rivalità con le altre piattaforme per i contenuti dal brand più affermato.

Infatti, ancora prima del lancio ufficiale a luglio 2020, sono stati raggiunti accordi prima con Apple a maggio, che ha reso Peacock usufruibile su Apple TV e poi con Sony a luglio, rendendo la piattaforma disponibile su PlayStation (Peacock, Luglio 2020). Due importanti partner come distributori che hanno fortemente influenzato la diffusione del servizio.

Per quanto riguarda invece i contenuti, Peacock si è fatta protagonista di una serie di battaglie per riottenere i diritti circa i contenuti di NBC Universal ceduti a Netflix e

Amazon Prime Video, riuscendo a sottrarli a queste ultime e soprattutto rivelando una strategia competitiva incentrata sul settore dello sport.

Sebbene, come già descritto in precedenza, abbiamo potuto assistere a come Disney, nel tentativo di diversificare la propria offerta, renda disponibile un'intera piattaforma, ESPN+, sullo sport; Peacock mira invece ad ottenere i diritti di eventi sportivi, e più in generale d'intrattenimento, di caratura mondiale in via esclusiva. In questo modo Peacock diverrebbe, negli Stati Uniti, l'unico provider per determinati eventi molto seguiti, aumentando così le propria appetibilità e il proprio prestigio.

Questo movimento è di particolare interesse poiché tra i più grandi providers eventi del genere non sono coperti, dunque costituiscono una potenziale nicchia di mercato dalla rilevante dimensione. Questo in parte è dovuto anche alla grande quantità di contenuti derivanti dalla sezione sport di NBC Universal.

In circa un anno, Peacock, non solo si è riappropriata di titoli importanti da altre piattaforme (Forbes, Gennaio 2021), come *The Office*, ma ha anche ottenuto i diritti di *broadcast*²⁵ esclusivo degli Eurovision Song Contest in America, precedentemente detenuti da Netflix, i diritti sulla Premier League di calcio inglese, i diritti esclusivi sulla piattaforma WWE Network (Forbes, Gennaio 2021), per cui anche Amazon Prime Video era in trattativa, e su tutti i PPV futuri, prima detenuti da SKY in Europa, della compagnia di wrestling professionale, molto seguita negli Stati Uniti. In particolare, attraverso Peacock e NBC Universal, si sarebbe dovuto seguire l'evento delle Olimpiadi di Tokyo 2020, poi posticipato causa pandemia, che ha causato un duro arresto all'espansione del servizio (Forbes, Gennaio 2021).

In conclusione, Peacock nel poco tempo in cui finora ha operato, attraverso le sue politiche altamente incentrate sulla concorrenza, è riuscita in un solo anno a superare servizi ben più esperti, come Hulu. Un traguardo ancor più significativo se si considera il fatto che la piattaforma ad oggi è disponibile solo negli Stati Uniti D'America.

²⁵ La distribuzione di contenuti audio e/o video a una vasta audience per mezzo di qualsiasi strumento elettronico di comunicazione

4.4 Considerazioni finali

In ultima analisi, è possibile vedere Peacock e Hulu come due casi estremamente diversi.

Il primo è un servizio competitivo che punta a sfruttare la confusione e dinamicità del mercato in cui opera al fine di crescere e trovare opportunità; il secondo, invece, è una piattaforma storicamente importante ma che tuttavia sta perdendo rilevanza.

Non sarebbe così assurdo vedere Hulu essere assorbita parzialmente da Disney+ nei prossimi anni, quando il mercato inizierà ad essere dominato dai contenuti esclusivi ed inediti prodotti dalla proprietà delle piattaforme stesse. Infatti, se dovesse avverarsi la condizione per cui Disney inizierà a proporre esclusivamente, come in parte già fa, contenuti Disney e così anche i competitors, con i fornitori principali, come Sony, legati ad accordi pluriennali di esclusiva con i providers, non ci sarà più spazio per una piattaforma come Hulu che verrebbe assimilata da Disney+.

E' anche vero che non è una situazione del tutto positiva quella di Peacock, che sebbene sia in grado di mostrare alte potenzialità e una solida crescita futura deve ancora cristallizzare la propria libreria di contenuti multimediali. Troppi contenuti su cui fa affidamento sono ancora in concessione, fino a scadenza, ad altri servizi; ed eventi importanti, come le Olimpiadi, che non hanno potuto prendere luogo a causa delle chiusure e che non sono in esclusiva, rappresentano una battuta d'arresto che, a causa della strategia aggressiva adottata, Peacock non può permettersi. Al fine di partecipare attivamente e come protagonista alla guerra dello streaming Peacock dovrà prima fare ordine e stabilizzarsi al proprio interno per poi dirigere i propri sforzi all'esterno.

L'acquisizione della piattaforma WWE Network, e quindi presumibilmente il futuro acquisto dei diritti anche degli show settimanali della WWE, è un'ottima mossa, ottenendo, così, oltre 17000 ore di intrattenimento in un contesto in cui, essendo l'ambiente sempre più saturo, i *players* cercano contenuti più particolari e diversi per arricchire la propria offerta. Anche essere l'unica piattaforma ad offrire una versione completamente gratuita del servizio è certamente un fattore particolarmente attraente a

livello di clientela. Tuttavia questi dati devono essere letti in relazione alle difficoltà avute da Peacock a livello di utenti iscritti nei primi mesi di forte turbinio interno, quando invece, poi, si è iniziata a stabilizzare internamente, iniziando a strutturare un'offerta chiara, anche dovuta al ritorno di molti titoli alla casa madre, il numero di iscritti si è triplicato in breve tempo dall'inizio del 2021 (Statista, Febbraio 2021).

Inoltre è interessante riprendere la letteratura esposta a inizio elaborato, in particolare facente riferimento all'innovazione dei *business models* e delle pratiche di conduzione delle attività in un contesto digitalizzato. Avendo esposto la relazione tra Hulu e Disney+ e, nello schema più grande, la strategia di Disney, si possono incontrare similarità con gli studi di Venkatraman e di Poon e Swatman nel denotare come la Walt Disney Company abbia iniziato un processo di digitalizzazione molto forte, attraverso diverse fasi che sembra quasi essere una modernizzazione delle teorie degli studiosi.

Per quanto riguarda Peacock, invece, il massiccio investimento sulla diversificazione del proprio pacchetto, soprattutto per quanto riguarda differenti tipologie di sport ed eventi, giustifica in qualche modo le preoccupazioni concorrenziali di Andrea Agnelli e Florentino Perez circa la caduta dei vecchi sistemi competitivi per cui un'attività si doveva preoccupare solo dei più prossimi rivali a favore di sistemi dai confini labili e imprevedibili in cui vanno considerati potenziali *competitors* chiunque possa sottrarre tempo di visione alla propria attività.

Conclusioni

Lo studio condotto ha affrontato i rilevanti temi dell'innovazione e digitalizzazione come forma di evoluzione rispetto al passato, in relazione allo scenario competitivo di un segmento, quello dello streaming, del mercato dell'intrattenimento che spesso nelle analisi svolte tende ad essere decontestualizzato dal mercato cui appartiene per essere visto come ambiente a sé stante.

Questa evoluzione riguarda in particolare i *business models* e alla sua base vi è la creazione del valore. Si sono analizzate forme e mezzi per implementare tale passaggio, prima facendo attenzione ai nuovi mezzi tecnologici, talvolta costosi, che permettono una più serena ed efficiente transizione; poi con i driver della trasformazione digitale, in particolare la *customer experience*, che si è rilevata preponderante nei modelli delle imprese studiate.

Il cuore dello studio si concentra nell'analisi competitiva del settore, dopo aver gettato le basi per riuscire a comprendere le dinamiche dell'ambiente e le scelte effettuate dai *players*.

In definitiva, ritengo che l'innovazione, come intesa in questo studio, sia di estrema urgenza e importanza in relazione al settore in cui si opera. Globalmente l'innovazione e la digitalizzazione sono gradualmente sempre più rilevanti, ma in determinati settori e mercati come, appunto, quello dell'intrattenimento, che nel tempo si è dimostrato *high tech* e *tech-driven*, assumono maggior peso. La guerra dello streaming, in fondo, è una conseguenza di ciò. Nuove forme tecnologiche e modalità e mezzi di condurre l'attività aprono a nuove opportunità, che attirano competitors, che causano dinamicità e concorrenza.

Senza ancora un vincitore decretato e senza contemplare anche solo l'eventualità di stilare una classifica della quale sia possibile garantire la stabilità, ai partecipanti non resta che formulare strategie e contro-strategie, innovandosi e reinventandosi continuamente, per poter catturare altri consumatori in un mercato sempre più saturo, per arrivare ad uno stabile successo.

BIBLIOGRAFIA

M.M. Al-Debi, R. El-Haddadeh, D. Avison, "Defining the Business Model in the New World of Digital Business" (2008). AMCIS 2008 Proceedings. 300

M. Ames, M. Naaman (2013), Why we tag: Motivations for Annotation in Mobile and Online Media, in "Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems", Paris, April 27 - May 02, 2013

F. Cameron, S. Kenderdine, (2007), Theorizing digital cultural heritage: a critical discourse, Mit Press, Boston

Confindustria e Anitec-Assinform, 2020, Il digitale in Italia 2020 Mercati, Dinamiche e Policy, pp 70-144

K. N. Cukier, V. Mayer-Schoenberger, (2013), The Rise of Big Data How It's Changing the Way We Think About the World, «Foreign Affairs», May/June 2013

M. Dertouzos (1997), What will be: How the new world of information will change our lives, Harper & Collins, New York

G. Hamel (2007), The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston

L. Halama, Z. Hudíková, 2020, A global pandemic: a threat or an opportunity for movie digital distribution?, Marketing Identity, issue 1, pp 107.118

B. Laney, 2020, Infonomics: the new economy of information, Big Data e analisi avanzata, Università statale bielorrussa di informatica e radioelettronica di Minsk, pp 432-438

P. Nunes, L. Downes, 2014, Big Bang Disruption: Business Survival in the Age of Constant Innovation, Penguin UK

M. PannoZZo, (2011), «You Tube», in E. Menduni, G. Nencioni, M. PannoZZo, Social Network. Facebook, Twitter, YouTube e gli altri: relazioni sociali, estetica ed emozioni, Mondadori Education, Milano

M. Patuano, (2012), Le Telco e la sfida dei servizi “over the network”, in «Harvard Business Review Italia», novembre 2012

S. Poon, P.M.C. Swatman, Internet-based small business communication, International Journal of Electronic Markets 7(2), 1997, pp. 15-21.

S. Poon, P.M.C. Swatman, 23 July 1998; An exploratory study of small business Internet commerce issues; Department of Information Technology, Division of Business, IT and Law, Murdoch University, Murdoch, WA 6153, Australia, Interactive Information Institute, RMIT University, Melbourne, Victoria 3000, Australia; pp 1-10

D. L. Rogers, 2016, the Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age, Columbia University Press

N. Venkatraman, IT-induced business reconfiguration, in: M.S. Scott-Morton (Ed.), *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, NY, USA, 1990, pp. 122-158.

N. Venkatraman, 1992, *Making Sense of It--Strategic Alignment and Organizational Context*, Creative Media Partners, LLC, 2018

N. Venkatraman, 1993, *Strategic Issues in Information Technology Sourcing: Patterns, Perspectives, and Prescriptions*, Creative Media Partners, LLC, 2018

E. Menduni; M.M. Gazzano; V. Pravadelli; V. Catricalà; I. De Pascalis; L. Massidda; A. Neri; F. Battisti; M. Carli; M. Leo; A. Marinelli; G. Celata; R. Gaudio; M.A. Garito; A. Caforio; R. Sepe, 2013, *I servizi digitali e le piattaforme applicative per le imprese e le pubbliche amministrazioni*, Programma di Ricerca SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione, pp 178

SITOGRAFIA

Forbes, 2021, Netflix: a meme-stock original

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2021/05/10/netflix-a-meme-stock-original/?sh=528d3faa>

Forbes, 2021, Peacock Struts To 33 Million Viewers; What's The Secret To Their Surprising Success? <https://www.forbes.com/sites/tomnunan/2021/01/28/peacock-struts-to-33-million-viewers-whats-the-secret-to-their-surprising-success/?sh=52c5f20c7c01>

Forbes, 2021, Wrestling With Rising Streaming Competition, Peacock Turns To WWE <https://www.forbes.com/sites/tonifitzgerald/2021/01/25/wrestling-with-rising-streaming-competition-peacock-turns-to-wwe/?sh=54eaadb07a2d>

Forbes, 2021, 'The Office' On Peacock Accounted For 9.2% Of Streaming In Early January <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2021/01/21/the-office-on-peacock-accounted-for-92-of-streaming-in-early-january/?sh=5b566a327732>

Forbes, 2020, 'Peacock' Widely Unfurls Its Wings: What Does Its Future Look Like? <https://www.forbes.com/sites/howardhomonoff/2020/07/15/peacock-widely-unfurls-its-wings-what-does-its-future-look-like/?sh=5964b0f50364>

Forbes, 2021, Sony's Post-Netflix Deal With Disney Is Not Just About Spider-Man <https://www.forbes.com/sites/scottmendelson/2021/04/22/sony-netflix-disney-deal-not-about-marvel-spider-man/?sh=3e4059d15e09>

Statista, 2020, Likelihood of subscribing to NBCUniversal's upcoming streaming platform Peacock among adults in the United States as of March 2020, by generation <https://www.statista.com/statistics/1116843/possible-peacock-subscribers-by-generation/>

Statista, 2021, Number of Hulu's paying subscribers in the United States from 1st quarter 2019 to 2nd quarter 2021 <https://www.statista.com/statistics/258014/number-of-hulus-paying-subscribers/#statisticContainer>

Statista, 2021, Video Streaming (SVoD) <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/video-streaming-svod/worldwide>

Statista, 2020, Netflix - statistics & facts <https://www.statista.com/topics/842/netflix/>

Statista, 2020, Netflix's International Expansion <https://www.statista.com/chart/10311/netflix-subscriptions-usa-international/>

Observer, 2020, Disney Retools Its Streaming Strategy After Disney+ Shatters Expectations <https://observer.com/2020/12/disney-investor-day-announcements-analysis-dieny-plus-hulu-hbo-max-netflix/>

Financial Times, 2020, The streaming market is heading for saturation <https://www.ft.com/content/22011750-83a7-11e9-9935-ad75bb96c849>

Netflix Financial, 2021, Quarterly Earnings, <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>

Observer, 2021, A Battlefield Survey of the Streaming Wars to Fight in 2021, <https://observer.com/2021/02/netflix-disney-plus-hulu-apple-amazon-expectations-upcoming-shows/>

Il Sole 24 Ore, 2021, In una infografica chi sta vincendo la “streaming war”? Le dimensioni non sempre contano, https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/03/04/in-una-infografica-chi-sta-vincendo-la-streaming-war-le-dimensioni-non-sempre-contanto/?refresh_ce=1

CNBC, 2021, How to tell who’s winning — and who’s losing — the streaming wars, <https://www.cNBC.com/2021/02/18/streaming-wars-how-to-tell-whos-winning-and-whos-losing.html>

La Repubblica, 2021, Andrea Agnelli: "La Superlega per coinvolgere i giovani, la competizione è con Fortnite e Call of duty", https://rep.repubblica.it/pwa/intervista/2021/04/21/news/andrea_agnelli_il_progetto_va_avanti_si_al_dialogo_con_uefa_e_fifa_-297339925/

BS Digital Consulting, 2018, The Shark-Fin Effect: the Alternative Adoption Process for Digital Disruptive Products, <https://bsdigitalconsulting.wordpress.com/2018/03/15/the-shark-fin-effect-the-alternative-adoption-process-for-digital-disruptive-products/>

