

LUISS



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra

Economia e gestione delle imprese

EVOLUZIONE DEL CONSUMO CINEMATOGRAFICO: IL CASO DISNEY PLUS

Prof.

Luca Pirolo

RELATORE

Giulia Lucia Ragaglia matr. 270741

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Introduzione

Capitolo 1: La rivoluzione dello streaming e servizi OTT

1.1 Evoluzione del consumo dei contenuti audiovisivi

1.1.2 Dalle reti televisive al Video Home System

1.1.3 L'avvento di home internet: nuove opportunità di mercato

1.2 Due modelli di business a confronto: Netflix e Blockbuster

1.2.1 Blockbuster: pioniere nel noleggio di contenuti audiovisivi

1.2.2 L'ascesa di Netflix

1.2.3 Netflix sfida Blockbuster

1.3 La rivoluzione dello streaming, Netflix come first mover

1.3.1 Il nuovo modello business di Netflix: business model canvas

1.3.2 La fine di Blockbuster

1.4 I servizi OTT e l'importanza dell'integrazione verticale

Capitolo 2: il caso Disney plus: un nuovo player nello streaming

2.1 Struttura organizzativa e segmenti di attività

2.2 Le motivazioni che hanno portato Disney ad entrare nel settore.

2.2.1 Leadership strategica

2.2.2 Il vantaggio competitivo frutto dei diritti di produzione

2.2.3 modello di business e 5 forze di Porter

2.2.4 Strategie

2.3 Concorrenti e streaming war

Capitolo 3: il futuro delle piattaforme streaming

3.1 Futuro del cinema tradizionale

3.2 Altre implicazioni: frammentazione del settore e qualità

3.2.1 Il pericolo dell'AI e i movimenti sindacali contro le case di produzione

3.3 Il futuro di Disney nello streaming e le sfide strategiche

3.4 Considerazioni personali

Conclusione

Bibliografia

Introduzione

Negli ultimi decenni, il consumo di contenuti audiovisivi ha subito una trasformazione radicale grazie allo sfrenato progresso tecnologico e all'avvento di internet. Tali cambiamenti si sono naturalmente estesi anche al settore cinematografico. Questa tesi si propone di percorrere l'evoluzione del consumo cinematografico, a partire dalla televisione tradizionale al Video Home System che ha portato il cinema nelle case, fino all'home internet e all'affermazione dello streaming come modello dominante. Lo studio del caso Blockbuster-Netflix e delle cause che hanno portato al tramonto della prima azienda e alla vittoria indiscussa della seconda, è fondamentale per comprendere lo sviluppo del mercato dello streaming e della concorrenza nel settore.

Ho voluto dedicare un'attenzione particolare al caso Disney +, un player relativamente nuovo ma tra i principali competitors nell'industria dello streaming. In particolare, ho esaminato le motivazioni che hanno spinto Disney ad entrare nel mercato dello streaming, le problematiche che ne hanno caratterizzato il percorso e le sfide che dovrà affrontare.

Gli strumenti appresi durante il corso di Economia e Gestione delle Imprese sono stati indispensabili per effettuare un'analisi accurata dello streaming inteso come settore e mercato, per apprendere i punti di forza e debolezza della leadership strategica della Disney, nonché il suo vantaggio competitivo e gli elementi che la distinguono dai suoi competitors.

Infine, ho ritenuto necessario analizzare le componenti del macroambiente economico che influenzano più o meno direttamente le piattaforme streaming, dalla pandemia alle recentissime rivendicazioni dei SAG-AFTRA in materia di AI e diritti dei lavoratori. L'introduzione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e il machine learning da una parte, e le mutevoli preferenze dei consumatori dall'altra, stanno riscrivendo le regole che governano l'industria dell'intrattenimento. Visualizzare il quadro dei concorrenti e il posizionamento di Disney + ci permette di capire come i giganti tradizionali dell'intrattenimento stiano innovando per adattarsi ad un 'industry environment' sempre più instabile e competitivo, in cui cambiamento e flessibilità sono essenziali per il successo.

CAPITOLO 1. LA RIVOLUZIONE DELLO STREAMING E SERVIZI OTT

1.1 L'evoluzione del consumo dei contenuti audiovisivi

Per 'contenuti audiovisivi' si intendono i materiali creati e distribuiti per informare, intrattenere o coinvolgere un pubblico tramite forme multimediali che combinano sia l'audio che il video. L'evoluzione di tali contenuti, in particolare quelli trasmessi tramite mezzi come la televisione e i servizi di streaming, ha rivoluzionato il modo in cui le persone consumano e interagiscono con i media. Questo capitolo si propone di analizzare le trasformazioni nel consumo, nella produzione e nella distribuzione di tali contenuti attraverso un'analisi delle implicazioni economiche. Partendo dai primi programmi televisivi fino ad arrivare alle tendenze attuali, esplorerò le tappe fondamentali di questa evoluzione e come il mercato si sia adattato alle mutevoli esigenze del pubblico.

1.1.2 Dalle reti televisive al Video Home System

Con l'avvento della televisione, il panorama mediatico vede l'emergere di un nuovo concorrente per il cinematografo, apparso per la prima volta nel 1895 con la proiezione dei fratelli Lumière a Parigi.

Il concetto di televisione e le prime sperimentazioni risalgono agli anni '20 e '30. Nel 1925 John Logie Baird, inventore scozzese e pioniere della televisione, è il primo uomo a trasmettere immagini televisive di oggetti in movimento.

La BBC, fondata nel 1922 come fornitore di servizi radiotelevisivi pubblici e educativi nel Regno Unito, inizia le sue prime trasmissioni televisive nel 1932 utilizzando un impianto elettromeccanico sviluppato proprio da Baird. Nel 1936 la BBC diventa la prima emittente al mondo a fornire un servizio televisivo regolare in 'alta definizione'. (BBC s.d.)

In realtà la Germania nazista aveva trasmesso il primo programma televisivo al mondo un anno prima.

Verso la fine degli anni '30, seguendo l'esempio della BBC, altre società nate per gestire le trasmissioni radiofoniche, emettono regolarmente trasmissioni televisive. Tra le più rilevanti, negli Stati Uniti, vengono fondate la NBC e la ABC, quest'ultima derivata da una stazione radiofonica della NBC.

Ancora oggi la BBC è finanziata in gran parte dai canoni televisivi annuali, pagati da coloro che possiedono apparecchi televisivi o guardano le trasmissioni televisive in diretta su dispositivi come i computer. Secondo il suo statuto, i canali televisivi nazionali della BBC non possono trasmettere pubblicità. (Britannica s.d.)

Essa opera come una rete di radiodiffusione pubblica, il che significa che è finanziata dal governo britannico. Al contrario, la NBC è una rete televisiva commerciale affiliata alla NBCUniversal, controllata da Comcast Corporation, un'azienda statunitense del settore delle telecomunicazioni. (Erickson s.d.)

Inoltre, la televisione statunitense è soggetta alla regolamentazione della Federal Communications Commission (FCC), un'agenzia governativa responsabile del rilascio delle licenze di trasmissione alle emittenti televisive. Negli Stati Uniti, reti come NBC o ABC trasmettono gratuitamente agli spettatori grazie alle licenze concesse dalla FCC e generano entrate principalmente vendendo spazi pubblicitari durante i loro programmi televisivi. (Rothaermel e Guenther 2017)

Sarà proprio la NBC a trasmettere il primo spot pubblicitario televisivo nel 1941 (per gli orologi Bulova).

La nascita della televisione via cavo negli Stati Uniti avviene alla fine degli anni '40, quando si scopre che le immagini televisive possono essere trasmesse non solo tramite onde radio, ma anche attraverso collegamenti telefonici capaci di gestire un volume maggiore di informazioni rispetto ai normali cavi telefonici.

Le prime trasmissioni via cavo negli Stati Uniti vengono emesse negli anni '60 da piccole emittenti locali. Durante gli anni '70, diverse società iniziano a utilizzare i cavi per introdurre servizi televisivi a pagamento, inaugurando così l'era della pay TV. Tuttavia, va notato che negli anni '70 si stava ancora esplorando la possibilità di offrire servizi televisivi a pagamento tramite la televisione via cavo. Di conseguenza, questi servizi rimanevano limitati in termini di disponibilità e gamma di contenuti offerti. (Lotz 2007) (Guglielmo s.d.)

Nel 1976, la JVC, un'azienda giapponese di elettronica di consumo, introduce il sistema VHS (Video Home System). Questo formato di videoregistrazione utilizza cassette magnetiche contenenti nastro magnetico per registrare e riprodurre video. L'avvento del VHS rivoluziona l'industria dell'intrattenimento domestico, consentendo alle persone di registrare programmi televisivi, noleggiare film da videonoleggi e creare le proprie collezioni di film e programmi preferiti. Da questo momento gli spettatori sono liberi di consumare i contenuti a loro piacimento saltando gli spot pubblicitari.

Le cassette preregistrate vengono inizialmente vendute al dettaglio per circa \$50, così da incentivare i rivenditori a formare club di noleggio video locali. I rivenditori acquistano le cassette e le noleggiano ai clienti per recuperare i costi di acquisto e ottenere un profitto. Nel 1988, il settore del noleggio video genera un fatturato di \$5,15 miliardi, superando gli incassi dei film al botteghino.

A metà degli anni '90, viene sviluppato il DVD (Digital Versatile Disc) da diverse aziende di elettronica. I dischi DVD offrono una qualità video superiore rispetto alle cassette VHS e non richiedono il riavvolgimento dopo la visione. (Rothaermel e Guenther 2017)

In Italia, il servizio pubblico radiotelevisivo ha origine nel 1924 con l'URI (Unione Radiofonica Italiana). Nel 1927, durante il regime fascista, viene trasformata in EIAR e utilizzata come strumento di propaganda e comunicazione di massa. Nel 1944 assume il nome di RAI e, dieci anni dopo, inizia il servizio televisivo che mantiene a lungo un monopolio. Tuttavia, una decisione della Corte costituzionale nel 1976, portando alla nascita di numerose piccole emittenti televisive.

Dal punto di vista societario, la legge n. 206 del 25 giugno 1993 ha stabilito che la RAI assuma la forma giuridica di 'società per azioni di interesse nazionale' (Treccani s.d.). Attualmente, il consiglio d'amministrazione che la governa è costituito da nove membri, dei quali sette vengono nominati dalla Commissione parlamentare di vigilanza mentre due dal Ministero dell'Economia. Il presidente, nonché azionista di maggioranza della RAI, è scelto tra i membri designati dal Ministero dell'Economia e deve ottenere il voto di approvazione di almeno due terzi della Commissione parlamentare di vigilanza.

Tradizionalmente, il presidente è una figura vicina alla minoranza parlamentare. (Treccani s.d.)

Nel 1990, nasce Telepiù SPA con il lancio del canale TELE+1, diventando la prima azienda italiana a introdurre un'offerta di pay TV nel paese, anche se con un ritardo di 20 anni rispetto alle prime offerte negli USA. In seguito, diventa la prima in Europa a proporre un'offerta di pay TV per la televisione digitale satellitare. Nel 2003, con l'autorizzazione della Commissione europea, Telepiù SPA si fonde con Stream SPA, dando vita a Sky Italia SRL. Da quell'anno, cessa il servizio offerto da Telepiù, lasciando spazio a Sky Italia.

1.1.3 L'avvento di home internet: nuove opportunità di mercato

“La rivoluzione digitale, basata su Internet, ricorda l'introduzione della televisione negli anni '40: entrambe le rivoluzioni, accolte con cinismo oggi come allora dagli operatori tradizionali e talvolta dagli spettatori, hanno radicalmente ridefinito i contenuti, i modelli di business e le abitudini di consumo”. Questo confronto, proposto dalla giornalista Ester Corvi nel suo libro 'Streaming Revolution', sottolinea l'impatto trasformativo di Internet, equiparandolo a uno dei momenti più significativi nella storia dei media di massa. (Corvi 2020)

Nel 1996, America Online (AOL), uno dei principali provider di servizi Internet, rivoluziona il suo modello di fatturazione, abbandonando il sistema basato sulle ore e offrendo ai suoi sette milioni di clienti un accesso illimitato a Internet per un canone mensile di \$19,95. Questa mossa ha aperto la strada ad altri provider di servizi Internet che hanno seguito l'esempio di AOL.

L'avvento del World Wide Web nel 1991 segna un punto di svolta significativo nell'espansione dell'Internet domestica, portando a un aumento esponenziale del numero di utenti e di contenuti disponibili online.

Nel 1997, la diffusione dei computer nelle famiglie statunitensi è in aumento: il 37% delle famiglie possiede un computer e il 18% degli adulti utilizza Internet a casa. Nello stesso anno viene introdotto il modem dial-up da 56 kb, che raddoppia le velocità di connessione degli utenti e consente loro di accedere a Internet in modo più rapido e efficiente. (Rothaermel e Guenther 2017)

All'inizio del nuovo millennio, i provider di servizi Internet cominciano a offrire servizi a banda larga più veloci tramite linee di abbonamento digitali (DSL) e modem via cavo. Queste tecnologie hanno migliorato significativamente la velocità di connessione consentendo agli utenti di godere di una migliore qualità dei video e di altri contenuti online.

1.2 Due modelli di business a confronto: Netflix e Blockbuster

In un periodo di forte innovazione e rapida evoluzione tecnologica, due protagonisti si sono distinti nell'industria dell'intrattenimento: Netflix e Blockbuster. Queste due aziende hanno adottato modelli di business molto diversi tra loro.

Blockbuster si è concentrato principalmente sulla distribuzione fisica di DVD e videocassette, mentre Netflix ha colto rapidamente l'opportunità offerta dallo streaming online, dall'espansione tecnologica dell'home Internet e dall'accessibilità crescente della banda larga. Questa differenza fondamentale nella visione e nell'adozione delle nuove tecnologie ha avuto un impatto significativo sulle rispettive fortune delle due aziende.

1.2.1 Blockbuster: pioniere nel noleggio di contenuti audiovisivi

Nel corso degli anni '90, l'industria del noleggio video sperimenta una rapida espansione, generando consistenti entrate sia attraverso il noleggio che attraverso le vendite. Nel 1999, il settore del noleggio video contribuisce a generare entrate nazionali per 8,1 miliardi di dollari, mentre le vendite video totalizzano 9,2 miliardi di dollari. Questo flusso di entrate ha rappresentato una significativa fonte di reddito per gli studi cinematografici, che hanno ricevuto circa la metà delle entrate complessive del settore negli Stati Uniti. Negli anni '90, nove dei principali studi cinematografici producono la maggior parte dei film nell'industria cinematografica nazionale. Oltre a dominare il box office, aziende come Time-Warner e Disney guidano il mercato del noleggio, con quote rispettivamente del 21,5% e del 19,2% del mercato (Dana, Jr e Spier 2001)¹.

Nel frattempo, l'espansione dell'industria dell'home video è alimentata dalle crescenti vendite dei videoregistratori (VCR). Tra il 1980 e il 1987, il volume di vendite dei VCR aumenta rapidamente, passando da circa 800.000 a oltre 13 milioni di unità. Anche se

¹ <http://www.jstor.org/stable/3569823>

nel 1988 si è registrata una leggera diminuzione delle vendite, il mercato dei VCR rimane consistente. Tale aumento nelle vendite è stato influenzato dalla diminuzione dei prezzi dei VCR durante gli anni '80 e dai progressi tecnologici che hanno migliorato la qualità e la convenienza di questi dispositivi. Di conseguenza, sempre più famiglie negli Stati Uniti hanno adottato i VCR, portando al rapido aumento della penetrazione del mercato. Per *penetrazione di mercato* si intende l'insieme delle strategie messe in atto da un'azienda per accrescere la sua quota di mercato in un mercato esistente. Una strategia efficace per raggiungere l'obiettivo è quella di aumentare le vendite del prodotto. L'azienda intende rivolgersi sia all'attuale base di clienti che a quelli potenziali. L'obiettivo è proprio quello di aumentare la percentuale di consumatori che acquistano il bene in oggetto, o sono interessati a farlo. Il prezzo del bene, così come la sua qualità, sono fattori impattanti sul fenomeno della penetrazione di mercato e sul suo calcolo. Nel nostro caso, la riduzione di prezzo del VCR e il miglioramento della sua qualità hanno portato il tasso di penetrazione di mercato dal 2% nel 1980 al 62% nel 1988. Sebbene il tasso di crescita fosse in diminuzione, si prevedeva che entro i successivi cinque anni più dell'85% delle famiglie sarebbe stato dotato di VCR (Cangemi e Lopez 1997)².

Nel 1985, a Dallas, in Texas, il programmatore informatico David Cook dà vita al primo negozio Blockbuster. Da subito il suo contributo è cruciale: grazie alla programmazione dei computer aziendali rende possibile monitorare l'inventario e le preferenze dei clienti. In questo modo Blockbuster è in grado di adattare l'offerta dei negozi alle esigenze dei consumatori.

Nel 1987, Wayne Huizenga, fondatore di Waste Management, insieme a due colleghi, acquisisce il controllo di Blockbuster con un investimento di 18 milioni di dollari. Huizenga aveva una visione ambiziosa per l'azienda che vedeva come una realtà con un prodotto unico e di vasto appeal nazionale, in linea con l'approccio di successo di McDonald's. Sotto la sua guida, Blockbuster diventa rapidamente la più grande catena video al mondo, con 1.654 negozi solo negli Stati Uniti.

² <http://www.jstor.org/stable/41948252>

Tuttavia, nel 1994, dopo sette anni di gestione da parte di Huizenga, Blockbuster viene acquisita da Viacom per 8,4 miliardi di dollari. Senza la leadership di Huizenga, l'azienda inizia a perdere terreno e il suo valore si dimezza entro il 1996.

Nel 1996, Blockbuster intraprende una fase di *rebranding*, ovvero di rinnovamento del marchio, cambiando il suo nome da Blockbuster Entertainment Corporation a Blockbuster, Inc., mentre il nome dei negozi viene semplificato da Blockbuster Video a semplicemente Blockbuster.

Il modello di business adottato da Blockbuster è in parte caratterizzato dal *franchising*. Il franchising è una formula commerciale in cui l'imprenditore o franchisor, concede ad altri imprenditori detti franchisee(s), il diritto di utilizzare il suo marchio in cambio di un pagamento iniziale e di royalty periodiche. Da una parte, il franchisee avvia e gestisce una propria attività con il marchio dell'imprenditore concedente, dall'altro il franchisor genera entrate grazie ai pagamenti del franchisee e si espande sul mercato senza dover fare grossi investimenti in nuove sedi.

In quegli anni, Blockbuster gestisce una rete di negozi in franchising dove i clienti possono facilmente noleggiare cassette video preregistrate. Nei super store, tra le 7.000 e le 13.000 cassette di alta qualità vengono accuratamente organizzate in oltre 30 categorie, semplificando così il processo di scelta. La vasta selezione include più di 8.000 titoli, e i clienti possono prendere i video direttamente dalla zona di esposizione alla cassa. Situati principalmente in aree metropolitane, i negozi hanno dimensioni variabili tra i 3.800 e i 10.000 metri quadrati e sono posizionati in luoghi facilmente accessibili, in genere con un ampio parcheggio. I super store venivano progettati appositamente per attirare nuovi clienti, con strutture di grande visibilità e posizionamento strategico, indipendenti o vicini ai centri commerciali. La maggior parte opera in locali affittati e richiede investimenti significativi, da 500.000 a 700.000 dollari per negozio, per miglioramenti strutturali e acquisto di inventario. Per garantire la massima convenienza, i super store offrono un servizio esteso, con orari di apertura 24 ore su 24, 7 giorni su 7, tutto l'anno. La tariffa di noleggio è generalmente di tre dollari a serata. Per diventare membri di Blockbuster, i clienti ricevono carte di identificazione con codici a barre standard, che facilitano il processo di noleggio e restituzione. Inoltre, il sistema operativo fornisce dati dettagliati sui membri, sui modelli di noleggio e

sull'utilizzo dell'inventario, in modo da rendere più agevole la gestione e l'analisi delle attività del super store.

Per mantenere un controllo finanziario accurato, ogni punto vendita genera un rapporto giornaliero che fornisce informazioni cruciali sulla performance e sulle entrate. Blockbuster gestisce le relazioni con i proprietari di franchising attraverso tre tipi di accordi distinti. Inizialmente e fino a settembre 1987, l'azienda utilizza accordi di "licenza" di zona, che consentono ai licenziatari di aprire un numero illimitato di negozi in una zona esclusiva senza una tassa iniziale, richiedendo tuttavia un pagamento di 24.000 dollari per il software proprietario e 500 dollari al mese per la manutenzione. Successivamente, dal settembre 1987 al gennaio 1988, viene introdotto un accordo di franchising rivisto, in cui si richiede una quota di sviluppo di 5.000 dollari per negozio in fase di sviluppo e una quota di franchising di 100.000 dollari per negozio aperto. I proprietari di franchising hanno la possibilità di acquistare cassette a condizioni vantaggiose e, dopo il terzo anno, Blockbuster detiene il diritto di acquistare il franchising secondo condizioni specifiche. Infine, a partire da gennaio 1988, viene introdotto un nuovo tipo di accordo di franchising che consente ai proprietari di aprire un singolo negozio per 20 anni, rinnovabile per altri cinque, con una spesa iniziale fino a 55.000 dollari e un pagamento mensile di 500 dollari per la manutenzione del software. I proprietari di franchising e licenze pagano all'azienda una percentuale del fatturato lordo, compresa tra il 3% e il 7%, come royalty e quota di servizio continua, con ulteriori addebiti basati sul fatturato lordo per i programmi di sviluppo.

Blockbuster ha un incredibile vantaggio rispetto ai suoi rivali: la capacità di mettere rapidamente a disposizione dei suoi spettatori le ultime uscite cinematografiche. Mentre altri concorrenti devono attendere ben 28 giorni prima di poter offrire i film appena usciti, Blockbuster garantisce l'accesso immediato a questi titoli freschi di distribuzione. Questa mossa strategica risulta ancor più significativa se si considera che, a partire dal 2009, alcuni studi cinematografici avevano introdotto una politica di attesa di 28 giorni per il noleggio delle nuove uscite.

All'inizio degli anni 2000, Blockbuster intraprende una significativa espansione delle sue operazioni per adattarsi ai cambiamenti nel panorama dell'intrattenimento. Tramite una collaborazione con la NCR Corporation all'inizio del 2009, introduce i chioschi

vending brandizzati BLOCKBUSTER Express®. Questi innovativi chioschi mirano a rispondere in maniera competitiva alla simile offerta di un concorrente, il quale offriva noleggi di film tramite distributori automatici. Il marchio BLOCKBUSTER Express® conquista una notevole presenza, con circa 6.630 chioschi sparsi per gli Stati Uniti entro il 19 settembre 2010.

Oltre a ciò, Blockbuster implementa un'azione strategica che gli permette di aumentare la visibilità del suo servizio by-mail attraverso una partnership di marketing con Comcast Cable Corporation. In questo modo i clienti di Comcast possono accedere al servizio di posta elettronica di Blockbuster tramite un sito web co-brandizzato, www.DVDsbymail.com, incluso come servizio aggiuntivo nei piani Comcast. In cambio, Blockbuster introduce chioschi dedicati a Comcast in determinati negozi, offrendo ai clienti la possibilità di scoprire e sottoscrivere i servizi Comcast direttamente presso i punti vendita Blockbuster.

Nel 2007, Blockbuster acquisisce Movielink da un consorzio di studi cinematografici per rafforzare il suo canale digitale. Grazie a questa mossa strategica, i consumatori possono scaricare e guardare film sui propri computer tramite il sito Web di Blockbuster. Infine, Blockbuster amplia la sua offerta di intrattenimento multimediale collaborando con sviluppatori di dispositivi elettronici di terze parti. I clienti possono accedere a contenuti multimediali anche attraverso dispositivi come televisori connessi a Internet. (Davis e Higgins 2013)³

1.2.2 L'ascesa di Netflix

Netflix viene fondata nel 1998 da Reed Hastings e Marc Randolph, in un periodo caratterizzato dalla febbre delle dot-com. In quegli anni infatti diverse imprese online si cimentano nella vendita di prodotti direttamente attraverso i loro domini dot-com. Aziende come Pets.com, WebVan e Kozmo.com ottengono finanziamenti significativi da società di *venture capital*. Queste ultime finanziano aziende emergenti o startup che hanno un forte potenziale di crescita in cambio di una partecipazione azionaria nella società. Tuttavia, il *venture capital* è considerato un tipo di investimento ad alto rischio dal momento che le startup hanno una percentuale di successo bassa.

³ https://ir.law.utk.edu/utk_studlawbankruptcy/11

Non troppo tempo dopo, la bolla delle dot-com subisce un inevitabile crollo dovuto ai modelli insostenibili della maggior parte delle imprese coinvolte, che in breve esauriscono le risorse finanziarie.

Randolph, ispirato dalla neonata società Amazon, propone di adottare un modello simile per vendere una specifica categoria di prodotti online. Decidono di offrire un servizio di spedizione di DVD, poiché Randolph è convinto che questo formato avrebbe rivoluzionato la distribuzione dei film dal momento che si evitavano sia i costi alti per le spedizioni che le complicazioni degli ingombranti e delicati nastri VHS. Nello stesso anno viene lanciato il sito web di Netflix, che offre ai consumatori un catalogo di articoli consultabile e ordinabile. Nel 1999, Reed Hastings introduce un modello di business basato sull'abbonamento. Nonostante anche Netflix avesse preso parte al fervore delle imprese online coinvolte nella bolla delle dot-com, l'azienda riesce a sopravvivere fino agli anni 2000, anche se con profitti negativi, offrendo un servizio di consegna DVD tramite il servizio postale statunitense. Seguendo tale approccio alla consegna Netflix può concentrarsi sul suo core business, curando e personalizzando il catalogo online. Per attrarre nuovi abbonati, Netflix collabora con i produttori di apparecchiature elettroniche per includere coupon Netflix con i nuovi lettori DVD. Tale accordo si dimostra vantaggioso per entrambe le parti. Inoltre, Netflix rivoluziona l'esperienza degli utenti sostituendo i suggerimenti del commesso con un motore di raccomandazioni noto come Cinematch, integrato nel catalogo online e in grado di suggerire contenuti e film più vecchi in aggiunta alle nuove uscite. In tale modo Netflix riesce a soddisfare la domanda con un inventario più economico ma distinguendosi per la sua vasta selezione di film rari e di nicchia, sia nazionali che stranieri. Nel corso degli anni, Cinematch si evolve diventando estremamente sofisticato e influenzando significativamente l'esperienza complessiva degli utenti su Netflix. Questo algoritmo non solo guida le scelte di visualizzazione degli abbonati, ma ha anche un impatto diretto sulle decisioni aziendali riguardanti l'acquisizione di nuovi contenuti. Esso, dunque, contribuisce a plasmare il futuro assortimento di film e spettacoli disponibili sulla piattaforma. (Jain 2023)

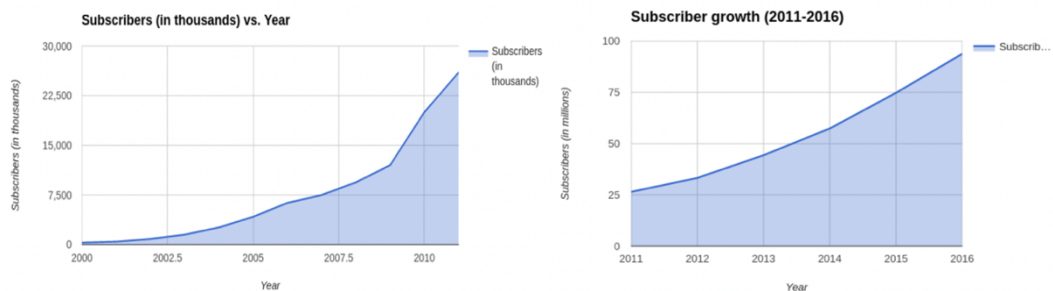
Il business model introdotto da Netflix, basato sugli abbonamenti, rivoluziona il tradizionale modello di noleggio dei DVD a pagamento. Questa nuova strategia viene

progettata per affrontare due principali problematiche. In primo luogo, molti clienti erano attratti dalle ultime uscite cinematografiche e tendevano a noleggiare solo quelle. Tuttavia, per coprire i costi di acquisto di ogni DVD, Netflix avrebbe dovuto garantire tra i 15 e 20 noleggi per ciascun film. Inoltre, il servizio di spedizione dei DVD richiedeva tempi che potevano variare da uno a quattro giorni, riducendo l'immediatezza della fruizione del contenuto. Con l'introduzione degli abbonamenti, Netflix riesce a legare i clienti alla propria piattaforma e aumenta la probabilità che continuino a noleggiare film. Gli abbonamenti garantiscono un flusso di entrate costante per l'azienda e offrono ai clienti la possibilità di creare una lista di film da guardare. Pertanto, il modello di abbonamento di Netflix emerge come una soluzione efficace per affrontare il problema della fidelizzazione dei clienti.

“It was Reed’s insight that the subscription model would resonate with consumers in a compelling way. He re-engineered the Web site and software to support a subscription model...we began to grow exponentially overnight. In 1998, I think the business did \$1 million in revenue. In 1999, we did \$5 million, then \$35 million, and then \$75 million and \$150 million and then almost \$300 million...We were I think five years to \$500 million and another three years to a \$1 billion, all because of the subscription model.” Così Barry McCarthy descrive nel blog non ufficiale di Stanford l'innovativo business model basato sugli abbonamenti ideato da Hastings, in un settore in cui il noleggio di video era incentrato sui negozi al dettaglio. Secondo McCarthy la nuova struttura di abbonamenti adottata da Netflix è il motore che ha permesso un incredibile aumento dei ricavi d'azienda.

Nel febbraio del 2000 tale modello di business viene rafforzato maggiormente dal programma Unlimited Movie Rental. Questo approccio ‘All You Can Watch’ offre al consumatore il noleggio illimitato di film a \$ 19.95 al mese con la possibilità di ricevere fino a 4 DVDs per volta. Con l’obiettivo di mantenere la buona volontà e la fedeltà degli abbonati, l’azienda elimina tutti i costi per film, spedizione e ritardo. Nel 2000 Ted Sarandos, Chief content officer, gestisce l’offerta di contenuti della piattaforma, curando il sistema di raccomandazione che rimane ancora oggi un importante ingranaggio del successo dell’azienda. Nel febbraio del 2000, Netflix consolida ulteriormente il suo modello di business con il lancio del programma Unlimited Movie

Rental. Questo innovativo approccio "All You Can Watch" consente ai consumatori di noleggiare un numero illimitato di film al costo fisso di \$19.95 al mese, con la possibilità di ricevere fino a 4 DVD contemporaneamente. Per mantenere la soddisfazione e la fedeltà degli abbonati, l'azienda elimina tutti i costi aggiuntivi relativi ai film, alle spedizioni e ai ritardi. Inoltre, sotto la gestione di Ted Sarandos, Netflix sviluppa e raffina il suo sistema di raccomandazione, elemento fondamentale del successo dell'azienda.



(Jain 2023)

Il grafico riportato rappresenta con chiarezza la crescita dell'azienda in termini di iscritti, nel periodo che va dal 2000 al 2016.

1.2.3 Netflix sfida Blockbuster

Mentre Netflix si avventura in un territorio inesplorato con il suo innovativo modello di business, il CEO di Blockbuster, John Antioco, ritiene che il noleggio tradizionale di video attraverso negozi fisici sia più spontaneo, immediato e offra un'esperienza che i clienti preferiscono rispetto all'attesa dei DVD per posta. Ma nonostante l'entusiasmo di Netflix per il suo modello di business originale, l'azienda opera in perdita. Hastings quindi si incontra con Antioco, proponendogli di vendere a Blockbuster una quota del 49% di Netflix per 50 milioni di dollari, in cambio della gestione del marchio Blockbuster online e dell'integrazione dell'attività di noleggio offline di Blockbuster.

"We should join forces," afferma Randolph, come lui stesso ha ricordato in un estratto condiviso con Vanity Fair. "We will run the online part of the combined business. You will focus on the stores. We will find the synergies that come from the combination, and

it will truly be a case of the whole being greater than the sum of its parts.” (Independent 2022)⁴

Quest’ultimo, tuttavia, rifiuta l’accordo ritenendo che Netflix, allora in perdita, non possa aggiungere valore alla propria attività.

Inoltre, Blockbuster stava già lavorando a un sistema di streaming di film su richiesta. Durante un lancio di prova del sistema, i clienti sono stati in grado di acquistare un dispositivo da 100\$ che ha permesso loro di guardare film noleggiati senza doversi recare in un negozio fisico del marchio. Ciononostante, il tentativo di Blockbuster di creare un servizio on demand fallisce dopo pochi mesi. Un altro punto a sfavore di Blockbuster è la tassa di mora che rappresenta spesso una parte significativa dei ricavi. Questa era stata completamente eliminata da Netflix che incentivava il cliente alla restituzione del DVD in cambio dell’accesso ad un altro. Questa, insieme all’assenza di negozi, rendono Netflix differente.

Nel 2004, Blockbuster finalmente si rende conto della minaccia rappresentata da Netflix per il loro business. In agosto di quell’anno, decidono di lanciarsi nel settore online apportando un cambiamento radicale: eliminano le penali per il ritardo, che erano state una delle principali lamentele dei clienti. Blockbuster Online offre un abbonamento a una tariffa inferiore rispetto a quella proposta dal concorrente, consentendo noleggi illimitati di DVD e fino a tre contemporanei per cliente. Inoltre, l’abbonamento include anche due noleggi gratuiti in negozio al mese. Netflix risponde riducendo il prezzo dell’abbonamento per tre uscite a \$17.99. Per restare competitivo, Blockbuster abbassa ulteriormente il prezzo a \$14.99 e pubblicizza pesantemente il nuovo servizio con spot televisivi e coupon distribuiti nei negozi fisici. Le strategie adottate in quegli anni da entrambe le aziende sono chiaramente focalizzate sul prezzo e sull’accaparrarsi una maggiore quota di mercato. Da un punto di vista teorico, la situazione di cui Netflix e Blockbuster si sono rese protagoniste può essere vista come una competizione strategica riconducibile *all’equilibrio non cooperativo* di Nash. In questa condizione della teoria dei giochi teorizzata da Nash, i concorrenti che abbiano adottato alcune strategie, si troverebbero impossibilitati a migliorare la propria posizione adottandone una differente. (dizionari.simone.it s.d.) Per Nash, la soluzione a tale condizione potrebbe

⁴ <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/blockbuster-ceo-netflix-meeting-laugh-b2009607.html>

essere quella di attuare un cambio strategico che porti a una forma di cooperazione piuttosto che semplice competizione. D'altra parte, una soluzione ancora più credibile potrebbe essere rappresentata da investimenti finalizzati ad attirare il cliente e focalizzati quindi sulla differenziazione del prodotto, nonché il valore percepito dal cliente, la qualità e l'innovazione.

Ma, tornando alla realtà, si può dire che, almeno inizialmente, la competizione sia stata 'vinta' da Blockbuster.

Infatti, in soli quattro mesi, l'azienda raggiunge 750.000 abbonati, un risultato che Netflix aveva impiegato quattro anni a ottenere.

Il successo di questo programma paralizza la crescita dagli abbonati di Netflix tanto che l'analista di Wall Street Michael Patcher dichiara "I don't know how Netflix can win this thing. The only way they can grow again is if Blockbuster goes away."

Tuttavia, la società Viacom detiene l'80% delle azioni della società proprio nel periodo di dominio del mercato da parte di Blockbuster. Dopo l'investimento di 200 milioni di dollari di Viacom per finanziare Blockbuster Online, la stessa Viacom sceglie di disinvestire dalla società, poiché ritiene che la nuova direzione intrapresa non sia allineata con la propria visione strategica. Questa mossa mette John Antioco e i dirigenti di Blockbuster di fronte alla resistenza dei nuovi azionisti, che dopo l'uscita di Viacom, esercitano pressione sul consiglio di amministrazione affinché ripristino le tariffe di ritardo e riducano gli investimenti nel settore online. L'entrata tardiva nel mercato online insieme all'incapacità di ottenere il sostegno degli azionisti per una strategia all'avanguardia online sono stati i fattori determinanti che hanno portato al fallimento di Blockbuster di fronte ai rapidi cambiamenti tecnologici.

D'altra parte, la startup Netflix continua la sua crescita, registrando ottimi risultati sia in termini di ricavi che di abbonati.

Netflix aumenta ulteriormente la pressione sulla concorrenza con l'annuncio del lancio del suo servizio di streaming, chiamato Watch Now, nel gennaio 2007. Inizialmente, si pensa che questo servizio sarebbe stato utilizzato principalmente da utenti con connessioni Internet ad alta velocità, non così diffuse all'epoca. Gli utenti avrebbero dovuto avere una connessione Internet di almeno 1 mbps per poter guardare i film in streaming, mentre per una qualità simile a quella dei DVD è necessaria una connessione

da 3 mbps. Coloro che si abbonano al piano da 17,99 dollari hanno accesso a 18 ore di contenuti in streaming, distribuiti tramite un applet del browser appositamente progettato. Tuttavia, nel 2008, Netflix estende l'accesso allo streaming video illimitato agli abbonati del suo piano più avanzato.

“We named our company Netflix in 1998 because we believed Internet-based movie rental represented the future, first as a means of improving service and selection, and then as a means of movie delivery,” dichiara Hastings, “While mainstream consumer adoption of online movie watching will take a number of years due to content and technology hurdles, the time is right for Netflix to take the first step.” (S. 2023)

Blockbuster implementa un servizio simile ad agosto acquistando Movielink, un servizio streaming supportato da Universal, Paramount, Sony Pictures, MGM e Warner Brothers.

Nei tre anni successivi Netflix stringe accordi per incorporare il proprio software su oltre duecento dispositivi connessi a Internet.

Grazie al lancio dello streaming video, nel 2007 Netflix registra per la prima volta nella sua storia un fatturato superiore a 1 miliardo di dollari. Nello stesso anno, la base di abbonati della società cresce del 18%, i ricavi aumentano del 21% e l'utile netto del 36% rispetto all'anno precedente. Nonostante l'aumento dei costi dell'iniziativa video online e la forte concorrenza, l'aumento dei ricavi consente all'azienda di generare maggiori profitti.

L'acquisizione di contenuti in streaming si rivela una sfida per Netflix, poiché l'industria cinematografica stipula contratti a lungo termine con i canali di abbonamento via cavo. Tuttavia, nel 2008, l'azienda stringe accordi con Starz per ottenerne i diritti sui contenuti. I fornitori di contenuti presto si rendono conto che Netflix offre loro un duplice vantaggio: la possibilità di generare entrate dai vecchi contenuti e di suscitare interesse per i film attuali. Un esempio lampante di questa strategia è la serie "Breaking Bad", della quale la AMC aumenta la valutazione della stagione in corso fornendo a Netflix le stagioni precedenti. Questo perché Netflix permette il binge watching di tutti gli episodi senza interruzioni pubblicitarie.

In quegli anni Netflix stringe una partnership strategica con Microsoft per sviluppare un'applicazione dedicata alla console Xbox 360. Con questa collaborazione, i membri di

Xbox Live Gold possono accedere al servizio di streaming Netflix direttamente dal proprio televisore tramite la console di gioco. Netflix raggiunge così una vasta base di utenti composta da oltre 12 milioni di abbonati a Xbox Live. Allo stesso tempo l'accordo garantisce un vantaggio competitivo alla Microsoft che promuove la propria console ai numerosi clienti di Netflix. Infine, Netflix adotta una strategia simile per la console Playstation di Sony, preparandosi così all'era delle smart TV e all'esplosione dello streaming video su Internet. (S. 2023)⁵

1.3 La rivoluzione dello streaming: Netflix come first mover

Nel mese di agosto del 2008, Netflix si trova di fronte a una situazione critica quando non riesce a spedire i DVD ai clienti per tre giorni consecutivi a causa di un grave danneggiamento del database. Questo incidente spinge l'azienda ad adottare la tecnologia di cloud computing e a riconsiderare la propria struttura.

Il termine "cloud" si riferisce alla tecnologia di cloud computing, che consente di elaborare e archiviare dati e risorse informatiche su server remoti accessibili tramite Internet. In pratica, questo significa che le applicazioni e i dati vengono memorizzati su hardware remoti e possono essere accessibili da qualsiasi luogo con una connessione Internet. (Treccani 2013)

La migrazione dei dati verso il cloud viene avviata tra il 2010 e il 2011 e completata nel 2015, quando Netflix trasferisce la sua infrastruttura di fatturazione sul cloud. Questa decisione permette a Netflix di stabilire un solido business model canvas che determinerà l'esponentiale crescita dell'azienda in più di 190 paesi.

Netflix ha dimostrato di essere un *first mover* o pioniere nel settore dell'intrattenimento digitale, sia nel 2007 con l'introduzione del servizio di noleggio DVD per posta tramite il proprio sito web, sia negli anni successivi con l'avvio della migrazione verso una struttura cloud. Questo ha conferito a Netflix un notevole vantaggio competitivo rispetto ai numerosi servizi di streaming che sono emersi nel settore. Il concetto di "first mover advantage" si riferisce alla capacità di un'azienda di entrare per prima sul mercato con un nuovo prodotto o servizio, garantendosi così un vantaggio competitivo. Questo

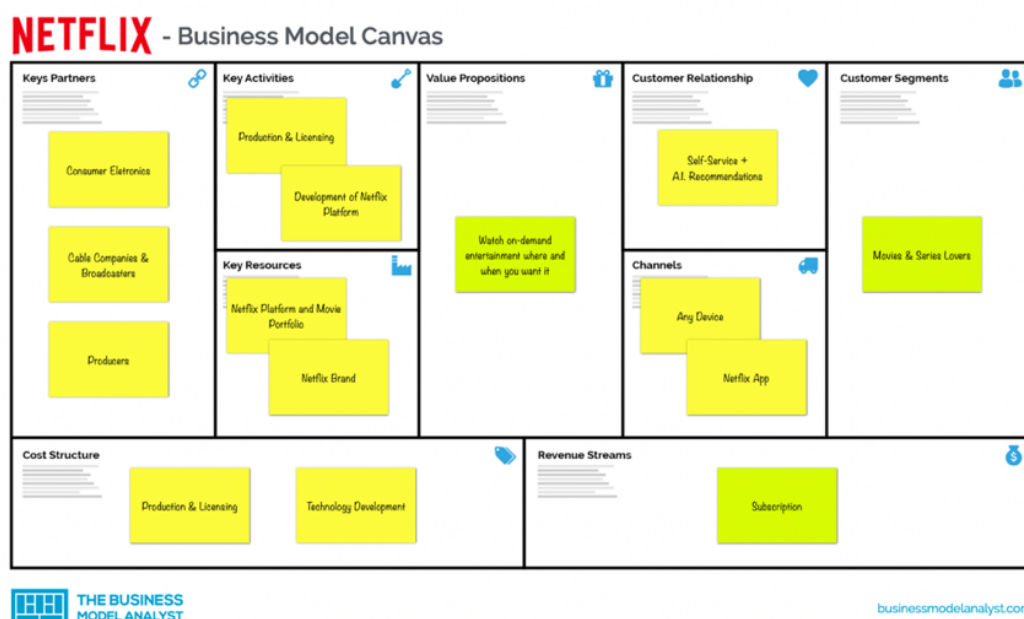
⁵ <https://www.vdocipher.com/blog/2017/06/netflix-revolution-part-1-history/#1>

vantaggio può tradursi in una maggiore visibilità del marchio, una base di clienti fedeli, l'acquisizione di risorse e talenti chiave, nonché la definizione degli standard del settore. Inoltre, il primo arrivato ha spesso la possibilità di influenzare la percezione dei consumatori e di plasmare il mercato secondo le proprie strategie.

1.3.1 Il nuovo modello business di Netflix: business model canvas

Il business model canvas è uno strumento diagnostico che rappresenta la modalità definita da un'azienda per creare valore.

Il modello commerciale di Netflix è basato sull'abbonamento. Concretamente si tratta di una piattaforma di streaming che offre video on-demand, ovvero un servizio attivato su richiesta dell'utente in qualsiasi momento. La personalizzazione del servizio, inoltre, la rende una piattaforma interattiva.



(Pereira, The business model analyst 2023)

Netflix ha costruito la propria piattaforma per soddisfare una vasta gamma di abbonati, offrendo loro un catalogo diversificato di film, serie TV, documentari e spettacoli di ogni genere immaginabile. L'azienda ha affinato la sua offerta per rispondere alle preferenze specifiche di ogni gruppo di utenti con un approccio di segmentazione della

clientela basato sull'analisi dell'uso e sulla posizione geografica. La 'value proposition' o promessa di valore di Netflix è semplice ma potente: intrattenimento di qualità accessibile in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo, senza fastidiose interruzioni pubblicitarie. Questa proposta comprende un vasto catalogo di contenuti, dallo streaming on-demand alla possibilità di binge-watching, dalle raccomandazioni personalizzate ai contenuti originali in alta definizione. (Pereira, The business model analyst 2023)

Per raggiungere il proprio pubblico, Netflix ha sfruttato efficacemente una serie di canali di distribuzione, tra cui il sito web e l'applicazione mobile, campagne pubblicitarie online e offline e una solida presenza sui social media. La relazione con i clienti si basa in gran parte sulla facilità con cui questi hanno accesso alla piattaforma, sull'algoritmo di raccomandazione intelligente e su un servizio clienti multicanale. È proprio grazie a questo approccio incentrato sul cliente che Netflix si è guadagnato la fiducia e la fedeltà di milioni di abbonati in tutto il mondo.

Il successo di Netflix non è stato solo il risultato di una vasta gamma di contenuti di alta qualità, ma anche dell'abilità dell'azienda nel gestire le sue risorse chiave in modo efficiente ed efficace. Con un focus costante sull'innovazione e sull'investimento in talento umano e risorse digitali, Netflix è stata in grado di offrire un'esperienza di streaming superiore e di mantenere la sua posizione di leader nel settore.

1.3.2 La fine di Blockbuster

Per quanto riguarda Blockbuster, l'azienda dichiara bancarotta nel settembre del 2010 e segna la fine di un'era nell'industria del noleggio di film. In seguito, la società di televisione satellitare statunitense, Dish Network, acquisisce i circa 1700 negozi rimanenti di Blockbuster, all'asta, nel 2011. Ma l'era dei negozi fisici di Blockbuster giunge definitivamente al termine nel 2013 con la chiusura dei punti vendita fisici da parte di Dish. Nel frattempo, la società mantiene in vita il marchio Blockbuster attraverso un servizio di streaming fino al 2015. Opportunamente, l'ultimo film noleggiato in un negozio Blockbuster è stato "This is the end", una commedia apocalittica diretta da Seth Rogen. (Rothaermel e Guenther 2017)

Le ragioni principali che hanno determinato il fallimento dell'azienda sono state la dipendenza eccessiva dalle entrate delle penali per i ritardi dei consumatori e la mancanza di tempestività nell'accedere al settore creato dal principale competitor, inizialmente non riconosciuto come minaccia. (Ishalli 2023)

Netflix non solo si è rivelato un competitor temibile, ma ha anche introdotto quella che secondo l'accademico Clayton Christensen è una 'Disruptive Innovation', ovvero una modalità di innovazione in cui capacità tecniche esistenti si combinano ad un nuovo modello di business. Difatti lo streaming non è stato inventato da Netflix, ma è stato Netflix il primo ad adottarlo e a cavalcare l'onda di progressi tecnologici, consentendogli di operare in un mercato incontrastato. Netflix è quindi la dimostrazione del fatto che il processo di creazione del valore tramite la sua innovazione o 'Value Innovation' non implichi necessariamente una innovazione tecnologica.

1.4 I servizi OTT e l'importanza dell'integrazione verticale

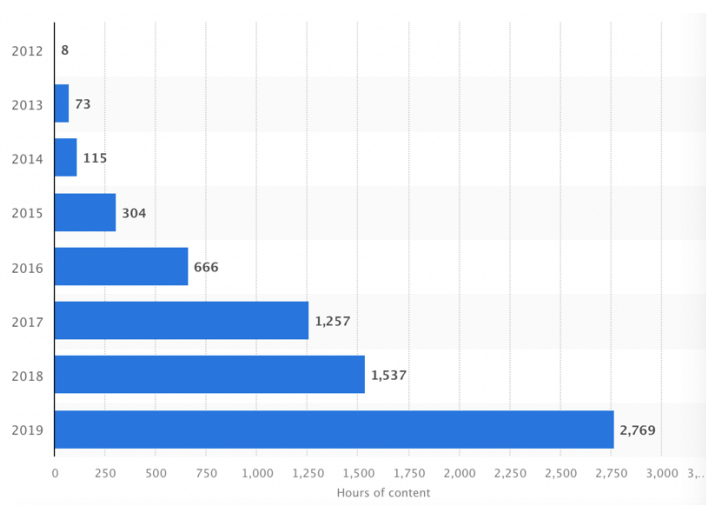
I servizi OTT, acronimo di "Over-the-Top Television", si riferiscono alla modalità di distribuzione dei contenuti televisivi tramite Internet a banda larga, bypassando le reti tradizionali di trasmissione televisiva. Questi servizi funzionano tramite applicazioni dedicate e integrate nei televisori o trasmesse attraverso dispositivi aggiuntivi. La diffusione avviene mediante lo streaming, consentendo agli utenti di visualizzare i contenuti in tempo reale o di scaricarli per la visione successiva. Gli OTT TV permettono di ridurre i costi di distribuzione e di raggiungere facilmente un vasto pubblico di utenti, contribuendo così a una maggiore accessibilità dei contenuti televisivi. (Treccani, Lessico del XXI secolo 2013)⁶

L'industria OTT ha sviluppato nuovi modelli di business. Mentre alcuni servizi forniscono video-on-demand transazionali (TVOD), altri offrono video-on-demand con abbonamento (SVOD). Nel primo caso gli utenti possono pagare per singoli film o episodi televisivi, mentre nel secondo le opzioni di streaming sono subordinate ad un prezzo mensile o annuale.

⁶ https://www.treccani.it/enciclopedia/ott-tv_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Esempi di piattaforme TVOD sono Amazon Prime Video e iTunes. Al contrario, servizi come Netflix e Disney+ seguono il modello SVOD, per cui gli abbonati pagano un prezzo fisso mensile o annuale per accedere a una vasta gamma di contenuti streaming. Un esempio di piattaforma che offre entrambi i modelli è Sky, che permette agli utenti di scegliere tra il noleggio di contenuti con TVOD e l'accesso a una libreria di contenuti tramite un abbonamento SVOD come Sky Go e Sky On Demand. (What is OTT? 2023)

Negli ultimi anni, molti dei principali fornitori di servizi OTT hanno ampliato la propria attività dalla sola distribuzione alla produzione di contenuti. Questo movimento verso l'integrazione verticale è evidente soprattutto in piattaforme come Netflix, Hulu, Amazon Prime ma anche YouTube, che offrono sia contenuti premium che generati dagli utenti. *L'integrazione verticale* implica l'espansione delle attività aziendali in modo da includere più fasi della catena del valore per ottenere il prodotto finale o il servizio. Tale strategia è finalizzata a ridurre la dipendenza da fornitori di contenuti esterni e a controllare meglio la produzione interna. Invece di investire ingenti risorse nei diritti di licenza per lo streaming di contenuti, questi provider sono indirizzati sempre più alla produzione di contenuti originali, più economica e creativa. Inoltre, investire nella programmazione originale può rafforzare il marchio e attirare nuovi abbonati, creando un effetto positivo sul brand noto come "brand halo effect". Netflix è stata una delle prime piattaforme a implementare questa strategia, producendo contenuti originali sotto il proprio marchio. (Kannisto 2019) (Sander s.d.)



Fonte: Statista ⁷

Come si evince dal grafico, il numero di contenuti prodotti da Netflix è aumentato significativamente nel corso di sei anni. In termini di ore di contenuti, l'azienda è passata da 8 ore nel 2012 a 2.769 solo sette anni dopo.

CAPITOLO 2: IL CASO DISNEY PLUS: UN NUOVO PLAYER NELLO STREAMING

Nel 2017 The Walt Disney Company annuncia il lancio di Disney Plus, un servizio streaming che si concretizza due anni dopo e che integra sotto un'unica insegna tutti i prestigiosi marchi dell'azienda, come Disney, Pixar, Marvel e Lucasfilm. L'intenzione di penetrare il mercato dello streaming si era già presentata nel 2016 quando l'azienda aveva acquistato una quota di minoranza di BAMTech, un'azienda specializzata nello sviluppo di tecnologie streaming. A ventiquattro ore dal lancio, l'attesissima nuova piattaforma raggiunge i dieci milioni di abbonati. (Iqbal 2024)

Questo capitolo si propone di seguire i passaggi principali della crescita della nuova piattaforma di streaming, le sue caratteristiche e i suoi concorrenti, nonché le considerazioni teoriche che si possono trarre.

2.1 Struttura organizzativa e segmenti di attività

The Walt Disney Company ha una struttura organizzativa di tipo *multi-divisionale*, tipica delle aziende con molti segmenti di interesse. Nel modello divisionale la ripartizione delle responsabilità e dei compiti al primo livello avviene secondo il criterio del business. Al primo livello organizzativo vi sono le funzioni. Queste ultime vengono spesso sottoposte ad un processo di 'centralizzazione', ovvero di raggruppamento, per ridurre i costi che altrimenti verrebbero duplicati. Questo porta al concetto di grado di autonomia divisionale, ovvero quanta autonomia gestionale hanno le divisioni. Il

⁷ <https://www.statista.com/statistics/882490/netflix-original-content-hours/>

criterio di divisionalizzazione, dunque, rappresenta la variabile con la quale si creano le divisioni in base a prodotto, mercato, canale distributivo o tecnologia.

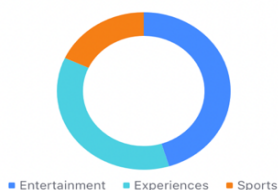
Nello specifico, la Disney si diversifica in due principali segmenti di business: DMED, acronimo di ‘Disney Media and Entertainment Distribution’ e DPEP, ‘Disney Parks, Experiences and Products’. Mentre del primo segmento fanno parte le attività globali di produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi dell’azienda, il secondo comprende parchi, esperienze e prodotti di consumo (it.tradingview.com s.d.). L’azienda si serve inoltre di quattro divisioni geografiche che consentono la gestione geografica dei mercati. Si tratta di Stati Uniti, Canada, Asia- Pacifico e altri mercati. Infine, Disney si serve della struttura funzionale in alcune divisioni come lo Studio Entertainment nel quale operano team specializzati in animazione e produzione. (Gennaio 2023) (organimi.com s.d.)

Ripartizione dei ricavi >

Flussi di entrate e territori da cui un'azienda ricava denaro

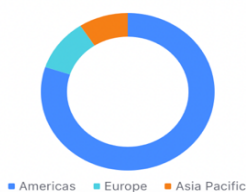
Per fonte/impresa ?

Periodo: 2023



Per paese ?

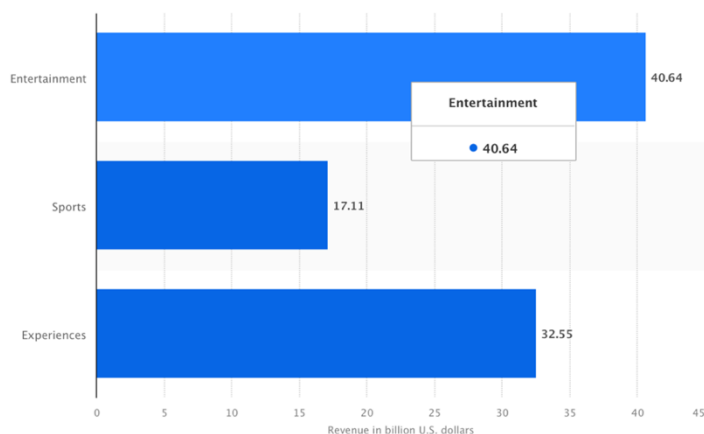
Periodo: 2023



(it.tradingview.com s.d.)

Il grafico riportato sopra dimostra come la ripartizione dei ricavi si concentri principalmente sul segmento Entertainment e su quello Experiences. Tuttavia, mentre il business Experiences costituisce il 36,61% dei ricavi, pari a 32,55 miliardi di dollari, poco meno della metà della nostra ‘torta’, nello specifico il 45,29%, è rappresentata dall’Entertainment. In questo business i ricavi sono 40,26 miliardi di dollari.

Il secondo grafico a torta ci fornisce una rappresentazione dei ricavi per paese: le Americhe rappresentano l'80,1% della stima, nonché il mercato più proficuo per l'azienda, con ricavi pari a 71,21 miliardi. L'Asia-pacifico e l'Europa si distinguono per meno di 2 punti percentuali, con ricavi rispettivamente di 8,16 e 9,53 miliardi di dollari.



Details: Worldwide; October 2022 to September 2023

Fonte: Statista⁸

La stessa ripartizione di ricavi è rappresentata dal grafico successivo, in cui è evidente che il segmento operativo dell'intrattenimento sia quello più rilevante.

2.2 Le motivazioni che hanno portato Disney ad entrare nel settore streaming

La pandemia del Covid-19 ha pesantemente impattato sui conti dell'azienda che, nel terzo trimestre finanziario del 2020, ha visto i suoi parchi a tema e i cinema paralizzati. Si tratta di una perdita netta di 4,72 miliardi di dollari nell'ultimo trimestre conclusosi a giugno. Gli oneri straordinari di più di 5 miliardi sono stati causati principalmente dalla pandemia, dall'acquisizione di Century 21st Fox e da alcuni costi di ristrutturazione. Il fatturato dell'azienda è stato colpito da una diminuzione del 42% che lo ha portato a 11,78 miliardi, un risultato peggiore di quanto era stato previsto. Nonostante ciò, gli utili per azione, superiori alle previsioni, hanno spinto il titolo al rialzo nel dopo mercato.

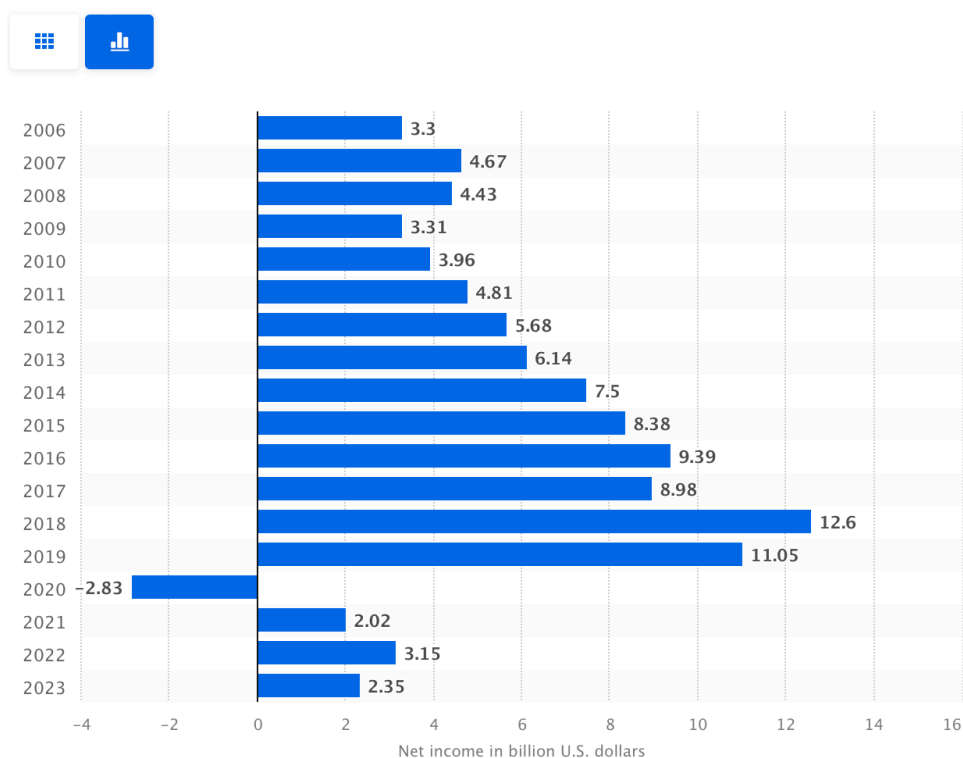
⁸ <https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-operating-segment/>

Nello specifico i parchi tematici hanno registrato una perdita pari a 3,5 miliardi di dollari, con una riduzione delle entrate dell'85%. Nel frattempo, solo nello stesso trimestre, lo streaming ha registrato 57,5 milioni di abbonati. (Valsania 2020)

Tuttavia, secondo un'intervista rilasciata dall'allora CEO Bob Chapek per la CNBC, l'ingresso di Disney nel settore dello streaming non sarebbe stata tanto causato quanto accelerato dal Covid. Secondo Chapek la transizione sarebbe avvenuta in ogni caso. La Disney si è dovuta adattare velocemente ad una situazione critica in cui è venuto meno l'affidamento dell'azienda sulle entrate da parchi e sale cinematografiche. (Whitten 2020)

Net income of the Walt Disney Company in the fiscal years worldwide from 2006 to 2023

(in billion U.S. dollars)



Details: Worldwide; 2005 to 2023; net income attributable to the Walt Disney Company; fiscal year ends late September/early October of the respective calendar year

Fonte: Statista⁹, Walt Disney

⁹ <https://www.statista.com/statistics/273556/net-income-of-the-walt-disney-company/>

Il grafico riportato sopra indica il reddito netto dell'azienda dal 2006 al 2023. In particolare, il 2020 si è rivelato un anno fiscale drammatico per la Disney che ha registrato un reddito negativo di 2,83 miliardi di dollari, nell'anno fiscale conclusosi a fine settembre/inizio ottobre.

2.2.1 Leadership strategica

L'incredibile successo della Disney si può attribuire in gran parte alla leadership di tre illustri figure: Walt Disney, Michael Eisner e Robert Iger.

Walt Disney è stato un leader influente e con una forte etica del lavoro. Considerava fondamentale la gestione dell'azienda tramite una meritocrazia piatta e non gerarchica, ricercando nei suoi dipendenti creatività, qualità, cooperazione e comunicazione. In seguito al successo di 'Topolino', il primo personaggio al mondo ad avere una personalità e una voce con un suono sincronizzato, e di 'Biancaneve e i sette nani', primo cartone animato al mondo in Technicolor, Walt Disney ha la lungimiranza di reinventarsi costruendo un parco a tema. Il terreno di 160 acri su cui si estende Disneyland Park a Los Angeles viene acquistato da Walt Disney per 17 miliardi di dollari. Il successo della struttura, che aveva attrazioni tecnicamente avanzate per tutta la famiglia, ha portato alla stabilità finanziaria dell'azienda. Nel 1957 il fondatore della Disney persegue una strategia di *diversificazione* per sviluppare un vantaggio competitivo e una crescita maggiore. L'intento principale era quello di creare sinergie tra le diverse attività. Mentre l'interdipendenza è il mero legame esistente tra due business, il suo sfruttamento dà vita ad una sinergia. Un esempio di sinergia della Disney è la promozione dei contenuti audiovisivi che l'azienda realizza tramite i personaggi dei film d'animazione rappresentati nei parchi a tema.

Nel 1984 Michael Eisner diventa CEO della Disney ottenendo risultati incredibili. La sua strategia si basa sull'enfatizzare la creatività, il marchio e le sinergie. Durante la sua gestione i ricavi sono passati da circa \$ 2 miliardi a più di \$ 25 miliardi. Il valore di mercato dell'azienda da \$ 1,8 miliardi a \$ 80 miliardi. Con Eisner l'azienda aggiorna la programmazione televisiva e i film d'animazione, grazie a investimenti nella produzione di animazione al computer, per un totale di 30 milioni di dollari. Il CEO inoltre espande e migliora i parchi a tema Disney costruendone uno fuori Parigi. Ma la sua strategia principale è basata proprio sullo sfruttamento delle interdipendenze per

creare sinergie. Ogni nuova attrazione, parco o film viene presentata nelle riviste Disney, sui loro canali o in un trailer che anticipa i film. Inoltre, per incrementare la vendita di prodotti di consumo, Eisner raddoppia il tasso medio di vendita al dettaglio per metro quadro secondo la strategia 'vendita al dettaglio come intrattenimento'. Dalla fine degli anni '90 tuttavia le finanze della Disney si deteriorano in parte per la pesante gestione di Eisner, che metteva i manager l'uno contro l'altro per ottenere le idee migliori. In aggiunta a ciò, i fan sono insoddisfatti dall'eccessiva strategia di marketing e branding. A seguito di una campagna denominata 'Save Disney', Michael Eisner viene sostituito da Robert Iger.

Iger ricostruisce fin da subito l'ammirazione che il pubblico aveva nei confronti dell'azienda. Il nuovo CEO stabilisce tre pilastri della strategia che secondo lui riprendevano quanto voluto dal creatore, ovvero investire in contenuti creativi, l'innovazione tecnologica e l'espansione internazionale. (thewaltdisneycompany.com s.d.)

Il primo passo per Iger è quello di riequilibrare i rapporti con il consiglio di amministrazione che aveva guidato la rivolta degli azionisti contro Eisner.

'La guerra è estremamente distruttiva e fonte di distrazione per le aziende. È molto difficile gestire un'azienda quando sei in difficoltà: stai combattendo guerre invece di essere produttivo. Ho lavorato duramente per porre fine alle guerre. Mi sono presentato come un pacificatore. Ed è esattamente quello che ho fatto. Ho messo le battaglie alle spalle.' (Ignatius 2011)

Col secondo elemento strategico Iger propone di cambiare la percezione della Disney nelle nuove tecnologie. Secondo lui, l'azienda aveva guardato con troppa diffidenza alle innovazioni tecnologiche, considerandole più come minacce che opportunità. Una strategia fondamentale per uscire dalla crisi degli anni '90 è quella di rendere 'toyable' i personaggi dei film d'animazione. Il mantra dell'azienda diventa quello di poter trasformare il nuovo personaggio in un giocattolo o in un prodotto del marchio. In questo modo Disney allarga il proprio modello di business implementando anche l'home video, ovvero la creazione di un canale alternativo di vision, riversando in videocassetta tutti i vecchi film.

Infine, Iger stabilisce un'organizzazione aziendale in cui il potere è decentralizzato alle singole attività, piuttosto che concentrarlo in un unico organo centrale. Con questo approccio ogni unità aziendale si rende più responsabile e creativa. Iger investe miliardi di dollari nel franchising con l'acquisizione di società come Pixar, Marvel e Lucasfilm. Con questa strategia l'azienda aumenta sia il rendimento totale per gli azionisti, fino al 341%, che il valore delle azioni della società che sono passate da 24 dollari a circa 98.

Nel 2020 Bob Chapek viene nominato CEO dell'azienda. Tuttavia, dopo poco più di due anni e mezzo Chapek viene licenziato e sostituito da Iger che diventa CEO dell'azienda per la seconda volta. La causa dell'allontanamento di Chapek sarebbe stata l'andamento del titolo che ha perso il 40% nel 2022, e la gestione dell'attività di streaming in perdita. (Veneziani 2022)

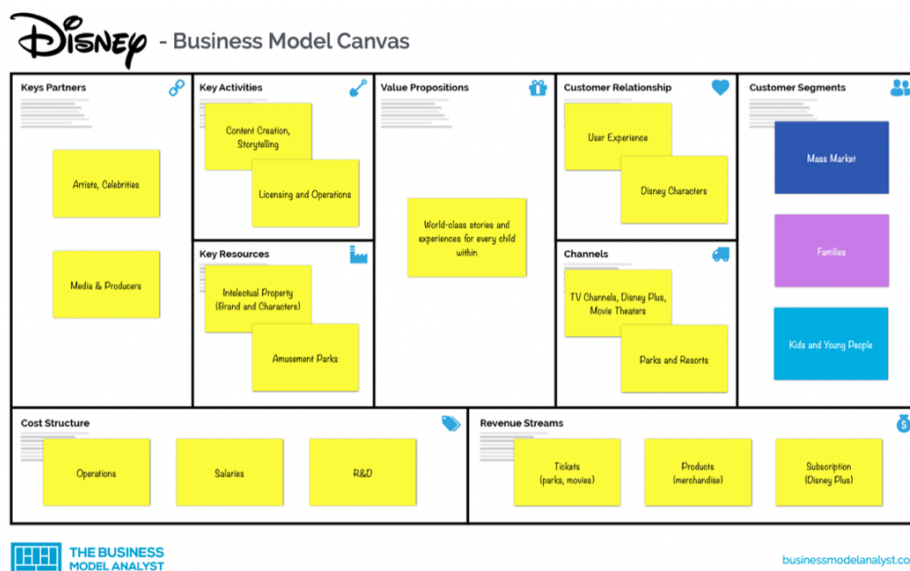
Dal 2022 il successore di Chapek focalizza gran parte della sua leadership nella gestione del servizio di streaming Disney plus, tramite la brand awareness dell'azienda, e un approccio focalizzato che combina differenziazione e leadership di costo.

2.2.2 Il vantaggio competitivo frutto dei diritti di produzione

Disney + ha potuto godere sin da subito dell'enorme vantaggio competitivo derivante dai diritti di produzione, grazie al vasto catalogo di contenuti esclusivi dalle varie divisioni. I diritti di produzione garantiscono a Disney + l'offerta esclusiva di contenuti non disponibili in altre piattaforme streaming, dai primi classici Disney alle ultime uscite della Pixar. Negli ultimi anni la maggior parte dei servizi streaming ha investito nella produzione di contenuti originali per avere un maggior controllo sulla produzione interna e rendersi meno dipendenti da fornitori di contenuti esterni incentivando il processo di integrazione verticale. Nel 2024 è scaduto il copyright di Mickey Mouse con il design della prima versione del personaggio, così come è stato rappresentato nel cortometraggio 'Steamboat Willie'. Ciò significa che le versioni successive e più note di Topolino rimangono protette dai diritti di produzione. La Disney ha più volte fatto pressione sulle lobby affinché si modificasse la legislazione in materia di diritto d'autore. La protezione per le opere creative negli USA è passata dall'aver una durata di 28 a una di 95 anni. La stessa Disney ha prodotto i suoi classici adattando opere di autori i cui diritti erano scaduti.

A partire dal 2010 Disney ripropone i suoi classici in versioni più moderne, sostituendo in alcuni casi le animazioni con attori in carne ed ossa. Le ragioni che hanno spinto Disney ad offrire questo tipo di contenuti sono molteplici. Oltre a voler attrarre un pubblico di adulti e bambini a cui già erano noti la storia e i personaggi, il remake è l'occasione perfetta per rinnovare il design dei personaggi e sostituire le vecchie produzioni con quelle nuove. In questo modo l'azienda può continuare a utilizzare i suoi personaggi per il merchandising e per la licenza dei diritti di sfruttamento. (clovers.law 2020)

2.2.3 Modello di business e 5 forze di Porter



(Pereira, businessmodelanalyst.com 2023)

Disney si focalizza principalmente su tre segmenti di clienti: il mercato di massa, ovvero chi cerca svago e divertimento, le famiglie e i bambini. Di conseguenza la value proposition si adatta a ciascun segmento. Essa è la proposta di valore con cui l'impresa vuole rispondere ad un bisogno dei clienti che la rende unica e differente dai competitor. Mentre per il mercato di massa Disney si presenta come il principale produttore e fornitore di intrattenimento al mondo, per le famiglie si propone di creare storie ed esperienze. Tuttavia, i contenuti offerti a bambini e giovani sono generalmente più sofisticati rispetto a quelli indirizzati alle famiglie e associati ai suoi marchi principali.

Per quanto riguarda i canali di distribuzioni, quelli utilizzati dall'azienda per raggiungere i consumatori sono molteplici e vanno dai canali televisivi ai parchi, fino all'industria musicale.

I revenue streams, ovvero i flussi di reddito, dell'azienda comprendono i ricavi dai film, le vendite di merchandising, la pubblicità, gli ingressi al parco, gli abbonamenti e le risorse chiave di Disney. Con 'risorse chiave' si intendono tutti gli asset con cui l'azienda sostiene il proprio business model e genera il valore offerto. Per l'azienda queste sono la proprietà intellettuale, le reti di media, il portafoglio di marchi, lo Studio Entertainment e la Brand Awareness.

Le attività principali di Disney vanno dalla creazione di contenuti al marchio, dal marketing e dalle ricerche di mercato alla concessione di licenze.

La struttura dei costi dell'azienda comprende gli stipendi, l'amministrazione, il marketing, le tecnologie, le acquisizioni, l'attività legale e lo sviluppo dei contenuti.

I principali concorrenti dell'azienda sono Time Warner Inc che fornisce contenuti cinematografici, Lionsgate che offre un servizio di produzione cinematografica, intrattenimento video e distribuzione digitale, Sony Pictures che si è diversificata nei settori di media e intrattenimento e, ovviamente, Netflix. (Pereira, businessmodelanalayst.com 2023)

Il modello delle cinque forze competitive di Porter analizza la concorrenza settoriale e dunque tutti i soggetti che operano all'interno di un settore. Tale modello estende il concetto di concorrenza, e offre un'analisi non solo dei principali competitor ma di quattro ulteriori forze. Le due di origine verticale seguono la filiera e sono i fornitori e i clienti; le due possibili minacce nella competizione del settore sono quella di prodotti sostituivi e di potenziali concorrenti entranti.

Il modello di Porter, applicato al business Disney +, rivela che la concorrenza interna e il potere contrattuale degli acquirenti sono le forze con un maggiore impatto sull'azienda. D'altra parte, il potere contrattuale dei fornitori e di nuovi entranti si configurano come forze deboli, la minaccia di prodotti sostitutivi come forza moderata.

L'elevata concorrenza interna deriva dal grande numero di imprese presenti sul mercato e dal loro alto grado di aggressività. Inoltre, si tratta di un settore con moderata differenziazione tra le aziende e ciò aumenta la rivalità tra le stesse. Anche il potere

contrattuale dei clienti rappresenta una minaccia rilevante per l'azienda. Per i clienti infatti gli *switching costs*, quei costi che un cliente deve sopportare nel momento in cui decide di cambiare fornitore, sono bassi. Ad esempio, i clienti possono facilmente passare dal servizio streaming della Disney + ad uno concorrente. Tuttavia, l'intensità di questo fattore è mitigata dalla moderata sensibilità al prezzo del cliente. Il successo strategico di Disney + è dovuto in parte al suo prezzo estremamente accessibile. Ad oggi il servizio streaming in Europa prevede un abbonamento mensile al costo di soli € 1,99 per i primi tre mesi, e successivamente il prezzo diventa € 5,99. Oltre a questi due elementi, la capacità di sostituzione è un fattore di moderata entità per l'azienda.

Il potere contrattuale dei fornitori è invece una minaccia debole per l'azienda. Ciò è dovuto all'alto numero di fornitori nel settore, i quali non hanno possibilità di esercitare il loro potere contrattuale in maniera determinante. Allo stesso tempo, la moderata varietà di fornitori consente solo ad alcuni di avanzare richieste vantaggiose per i loro interessi, nei confronti della Disney e di altri operatori di parchi divertimento.

La minaccia di prodotti sostitutivi è moderata a causa della media intensità di tre fattori: la disponibilità di sostituti, la varietà di sostituti e il rapporto prestazioni-prezzo degli stessi. Quest'ultimo può essere fronteggiato dal management aziendale, in modo competitivo, tramite la costante applicazione di strategie volte a garantire alta qualità e prestazioni ai clienti. Alcuni esempi di prodotti sostituti del servizio streaming offerto da Disney sono i giochi interattivi come Escape room, la realtà aumentata e in generale tutte quelle attività da cui la gente ricerca emozioni forti e memorabili. Disney stessa offre tali esperienze attraverso i suoi parchi tematici e film. Nonostante ciò, questa forza non è facilmente misurabile poiché i numerosi prodotti sostitutivi dipendono quasi esclusivamente dalle preferenze dei consumatori, per cui è difficile valutare l'entità della minaccia.

L'ultima forza da analizzare è la minaccia di nuovi entranti, anch'essa di debole intensità. Nonostante questa forza sia influenzata in parte dagli *switching costs* che, essendo bassi, attirano nuovi operatori, l'alto costo del capitale e dello sviluppo del marchio tendono a indebolirne l'intensità. Le nuove imprese infatti hanno bisogno di ingenti capitali per riuscire a competere con le imprese consolidate, mentre l'elevato costo dello sviluppo del marchio costituisce una barriera all'ingresso. Il marchio

dell'azienda è un vantaggio competitivo per le aziende incumbent come Disney. (Brown 2023)

2.2.4 Strategie

In generale, le strategie che caratterizzano l'azienda sono la creazione di contenuti di qualità, la valorizzazione delle risorse umane, la diversificazione del brand, le sinergie tra i rami dell'azienda e le acquisizioni di grandi aziende come Pixar, Marvel, Lucas Film e Twenty Century Fox.

Dall'inizio del suo mandato, Bob Iger ha dichiarato di avere come priorità principale la redditività dell'attività di streaming.

“Instead of chasing subscribers with aggressive marketing and spending on content, we have to start chasing profitability” ha dichiarato il CEO in un'intervista a Forbes. (Gallo 2022)

Per fare ciò Iger vuole implementare una nuova struttura organizzativa in cui il potere decisionale venga riportato nelle mani dei team creativi. In questo modo si invertono i cambiamenti apportati da Chapek. Oltre a ciò, Iger ha affermato di voler mantenere il blocco delle assunzioni avviato dal suo predecessore prevedendo il licenziamento di 7000 persone per ridurre i costi. In America, a partire da dicembre 2022 i prezzi degli abbonamenti sono aumentati del 38%, da \$ 3 a \$ 11. (economist.com 2023)

2.3 Concorrenti e streaming war

I principali competitor di Disney + sono Netflix e Amazon Prime Video. (Segal 2022)

Da una parte Netflix si configura come il primo e più grande servizio streaming al mondo, con una base di 260 milioni di abbonati. Di recente, l'azienda ha adottato una strategia che integra alcuni degli autori più celebri nel cinema all'interno del suo repertorio di contenuti, e ne produce serie e film. L'obiettivo è quello di contrastare l'idea diffusa che la piattaforma fornisca contenuti mediocri.

Dall'altra parte vi è Prime Video, una piattaforma streaming con 115 milioni di abbonati. Prime Video è incluso nel pacchetto di chi si abbona ad Amazon Prime, un servizio di consegna che garantisce spedizioni gratuite per tutti gli acquisti su Amazon. A differenza di Netflix, Amazon non ha come unico business quello dello streaming. (Niola 2020)

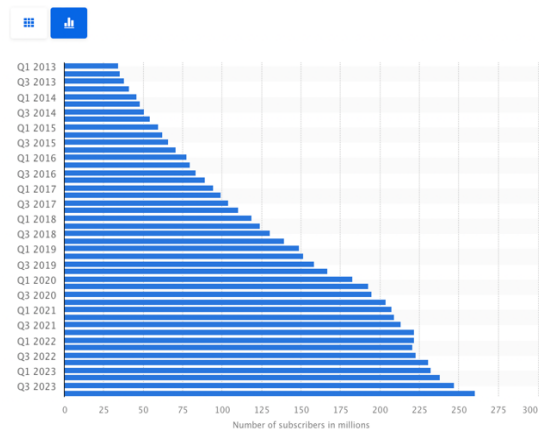
A dimostrazione del promettente potenziale di crescita del mercato dello streaming, nel 2024 si prevedono entrate di 108,50 miliardi di dollari.

Si prevede inoltre che le entrate aumenteranno ogni anno ad un ritmo composto dell'8,27% dal 2024 al 2027 secondo il tasso di crescita annuale composto (CAGR).

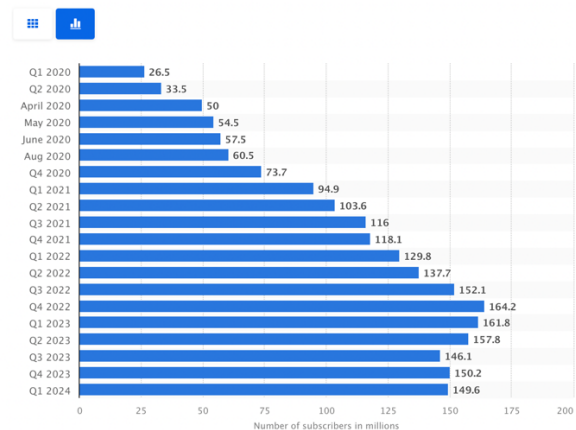
Ciò dimostra la crescente popolarità e domanda di servizi di streaming video a livello globale.¹⁰

La guerra per accaparrarsi una parte più ampia del mercato dello streaming è iniziata nel 2020, quando aziende come Disney + e Discovery hanno tentato di ridurre la quota di mercato di Netflix.

Number of Netflix paid subscribers worldwide from 1st quarter 2013 to 4th quarter 2023
(in millions)



Number of Disney Plus subscribers worldwide from 1st quarter 2020 to 1st quarter 2024
(in millions)



Source: statista 2024¹¹¹²

Allora, Netflix pareva essere in difficoltà, registrando una perdita di abbonati per due trimestri consecutivi nel 2022. Ciononostante, l'azienda è riuscita a mantenere la sua posizione di leader nello streaming in abbonamento, con una base di utenti abbonati enorme rispetto a quella dei competitor. Le azioni della società sono aumentate di circa il 90% durante il 2023. Secondo molti analisti, Netflix ha vinto la cosiddetta guerra dello streaming. La prova di tale risultato sarebbe la concessione in licenza di più programmi da parte dei suoi studi rivali. Ciò significa che altre società di produzione o

¹⁰ <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/video-streaming-svod/worldwide>

¹¹ <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>

¹² <https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/>

piattaforme streaming stanno permettendo a Netflix di trasmettere i loro contenuti, a riconoscimento della posizione dominante dell'azienda nel settore.

Il reddito dell'azienda ha registrato un rilevante aumento, passando da 55 milioni di dollari alla fine del 2022 a 938 milioni di dollari nel quarto trimestre del 2023, anche a seguito della politica di restrizione sulla condivisione delle password. Netflix ha lanciato opzioni di abbonamento più convenienti e integrate con pubblicità per attrarre anche gli spettatori più sensibili al prezzo, incoraggiandoli così ad acquistare un abbonamento.

Persino il CEO di Walt Disney, Bob Iger ha riconosciuto l'abilità tecnologica di Netflix, dichiarando di voler prendere come modello d'esempio (gold standard) proprio il concorrente.

“We're now in the process of creating and developing all of that technology, and obviously the gold standard there is Netflix,” ha affermato Iger presso la Morgan Stanley conference tenutasi a marzo 2024 (Lee 2024).
“We need to be at their level in terms of technology capability.”

Un'altra strategia vincente implementata da Netflix è stata quella di diversificare i suoi contenuti, aggiungendo più reality show televisivi, programmi in diretta, giochi e documentari sportivi. Netflix ha ampliato la sua offerta di contenuti includendo anche quelli legati allo sport. Una delle novità più importanti è stata l'annuncio, a gennaio, della sua esclusiva ospitalità dello spettacolo settimanale di wrestling della WWE, "Raw", a partire dal 2025. Gli analisti ritengono che questa mossa contribuirà a potenziare l'attività pubblicitaria di Netflix e a espandere la presenza globale della WWE al di fuori degli Stati Uniti. (Lee 2024)

Secondo alcuni analisti, Disney + ha le migliori possibilità di battere Netflix. La Walt Disney non solo controlla Disney +, ma anche Hulu e ESPN+. La strategia vincente sarebbe quella di combinare con successo Disney+ e Hulu. Questo implica che la Disney potrebbe cercare di integrare le operazioni e le offerte dei due servizi di streaming in modo sinergico, sfruttando le forze di ciascuno e capitalizzando sulle risorse disponibili. Ad esempio, potrebbe includere la creazione di pacchetti combinati o l'offerta di contenuti esclusivi tramite le due piattaforme. Allo stesso tempo l'azienda dovrebbe segmentare i suoi piani, distinguendo le offerte di contenuti e servizi tra Disney+ e Hulu. Il futuro successo della Disney dipenderà dagli investimenti in risorse

strategiche in entrambe le piattaforme, e da come verrà concentrata la spesa dei loro contenuti. Secondo l'analista dei media UBS Hodulik, Disney potrebbe registrare un aumento significativo della redditività aumentando il costo degli abbonamenti, e attuando alcune misure di riduzione dei costi e di utilizzo efficace delle sinergie tra Hulu e Disney+.

CAPITOLO 3: IL FUTURO DELLE PIATTAFORME STREAMING

Nonostante il successo attuale delle piattaforme streaming, è inevitabile chiedersi quale sarà il loro futuro. Secondo alcune previsioni lo streaming si orienterà verso una maggioranza di abbonamenti a prezzi alti, con pochi pacchetti a prezzi più bassi e con pubblicità non skippabili. (Williams 2023)

Disney continuerà ad implementare la strategia di franchising di contenuti, personaggi e produzioni che è stata determinante per il successo di Disney +. Parallelamente, Amazon Prime Video è orientata verso una strategia simile con l'acquisto de 'Il Signore degli Anelli' e le opere di Roald Dahl. Un'ulteriore novità sarebbe quella secondo cui vi sarà un aumento di contenuti originali, una strategia volta ad incentivare la differenziazione e aumentare il bacino di abbonati. Una strategia vincente implementata dai servizi streaming potrebbe essere quella di specializzarsi in un segmento di intrattenimento, come di recente ha fatto Netflix con lo sport e Amazon Prime Video con i contenuti per bambini.

Secondo un report di COMSCORE, i social media giocano un ruolo fondamentale nel favorire la condivisione di opinioni tramite video e immagini relativi ai contenuti proposti dalle piattaforme. Netflix sembra essere il leader indiscusso in questo campo, seguito da Disney Plus. Anche gli influencer svolgono un ruolo cruciale nella promozione e visibilità di tali contenuti. La loro popolarità nei media potrebbe influenzare le decisioni di consumo dei loro follower e favorire i servizi streaming nel processo di attaccamento emotivo a personaggi e marchi associati ai contenuti. (Mackay 2023)

3.1 Futuro del cinema tradizionale

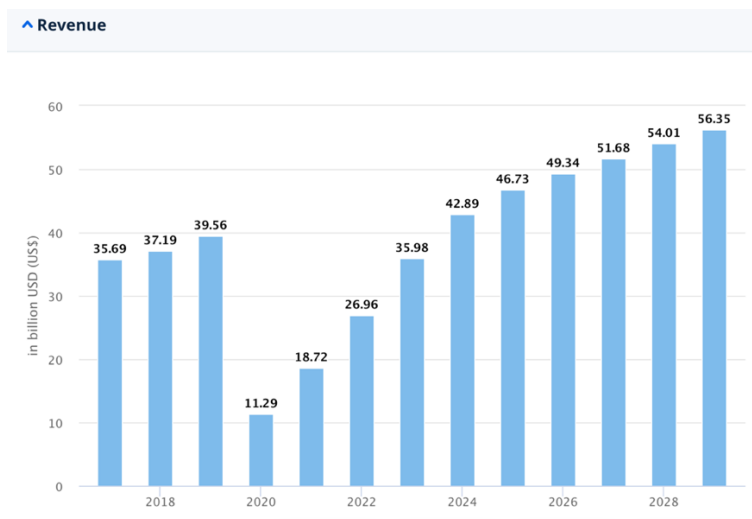
Il successo delle piattaforme streaming e l'ampia disponibilità di nuovi contenuti Pay-Tv hanno determinato una diminuzione nel numero di persone che frequentano le sale cinematografiche. Questo è anche il motivo per cui negli ultimi anni le produzioni, piuttosto che investire milioni di dollari su un progetto nuovo di cui non si può prevedere il gradimento del pubblico, si sono concentrate principalmente su prequel, sequel e reboot di saghe già note. Gran parte del processo che ha reso meno popolare vedere i film al cinema è stato indubbiamente velocizzato dalla pandemia. Nel 2020, secondo la Motion Picture Association, le entrate al botteghino globale hanno raggiunto il minimo storico di 12 miliardi di dollari, rispetto ai 42,5 miliardi del 2019. Secondo l'ANICA (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali), il cinema italiano ha registrato un decremento in entrate di box office del 72,7% rispetto all'anno precedente. (Palumbo 2023)

Ciononostante, è stato osservato di recente un autentico rinascimento del cinema in sala, soprattutto in Italia. Nel 2023, gli incassi hanno raggiunto quota 495,6 milioni di euro, con un totale di 70,6 milioni di biglietti venduti. Questo segna un'incredibile svolta rispetto all'anno precedente. Film come 'C'è ancora domani', 'Barbie' e 'Oppenheimer' hanno attirato un vasto pubblico italiano, che ha dimostrato di apprezzare non solo la popolarità dei film, ma anche i titoli d'autore e le pellicole con tematiche di grande rilevanza come 'Io Capitano'. (Travisi 2024)

Il faticoso ritorno del pubblico in sala in Italia è stato incentivato dall'iniziativa 'Cinema Revolution' che ha proposto una riduzione del prezzo del biglietto in alcuni periodi dell'anno nel 2022. La presentazione di contenuti accattivanti e di successo, unita agli investimenti adeguati nell'audiovisivo e negli effetti speciali, può incentivare il pubblico a tornare nelle sale cinematografiche. (Biondi 2023)

Sotto è riportato un grafico che illustra i ricavi provenienti dal box office, registrati e previsti, per il periodo dal 2017 al 2029.

Nel 2024 le entrate al botteghino dovrebbero raggiungere i 42,89 miliardi di dollari. Inoltre, si prevede che le entrate seguiranno un tasso di crescita annuale (CAGR 2024-2029) del 5,61%. Dallo stesso grafico, l'aspettativa sul conseguente volume di mercato è pari a 56,35 miliardi di dollari entro il 2029. Questi dati suggeriscono un quadro promettente per il futuro del cinema nelle sale.



Fonte: Statista Market Insights¹³

Viene da chiedersi in che modo la rinascita del cinema tradizionale impatterà sui servizi streaming. Dare una risposta accurata a questa domanda non è facile ma, sebbene si parli di rinascita del cinema tradizionale, il trend dello streaming rimarrà comunque insuperato e il cinema in sala non sarà una minaccia pressante.

3.1.1 Altre implicazioni: frammentazione del settore e qualità

L'alta concorrenza e la diversificazione di offerta nel settore streaming hanno portato ad una *frammentazione del settore*. Questo avviene perché sempre più aziende e servizi entrano nel mercato offrendo una vasta gamma di opzioni agli utenti. Aniché avere un piccolo numero di grandi aziende dominanti che controllano la maggior parte del mercato, ci sono ora molte più aziende piccole a competere per la stessa fetta di pubblico.

Ciò ha portato ad un circolo vizioso in cui servizi come Netflix si sono sentite obbligati a produrre sempre più contenuti senza prevederne i danni al marchio e gli sprechi in denaro. Il futuro dei contenuti audiovisivi sta proprio in una nuova mentalità che ora antepone la qualità alla quantità. (Williams 2023)

Nel suo rapporto annuale del 2022, la Disney annuncia l'intenzione di produrre solamente 40 progetti per l'anno successivo, una cifra inferiore di 20 film rispetto al 2021. Contemporaneamente, la nuova strategia di business di Netflix viene riassunta

¹³ <https://www.statista.com/outlook/amo/media/cinema/box-office/worldwide>

con il motto "Bigger, Better, Faster". In generale, si osserva che aziende come Netflix e Disney+ stanno adottando strategie mirate a investire in un minor numero di progetti, ma di alta qualità, al fine di fronteggiare l'eccessiva saturazione del mercato. (Salamone 2022)¹⁴

3.2.1 Il pericolo dell'AI e i movimenti sindacali contro le case di produzione

L'Intelligenza Artificiale (AI) ha iniziato a destare particolare interesse nel 2015, con l'emergere delle prime startup che offrivano servizi in grado di anticipare il successo di un film basandosi sulla sceneggiatura o sul trailer. Tra queste, la startup americana Cinelytic si è distinta per la sua capacità di prevedere il successo di un film analizzandone le tematiche e il cast. (Vincent 2019)

In effetti, molti anni prima, Netflix aveva costruito il proprio successo basandosi sull'algoritmo di raccomandazione di contenuti, sfruttando il machine learning. Tuttora, Amazon Prime usa l'AI per analizzare le parti di una serie più apprezzate dal pubblico in modo da influenzare le produzioni future e le decisioni di editing.

Anche la Disney ha adottato l'AI fin dall'inizio. Nel 2009 l'azienda fonda i Disney Research Studios con l'intento di applicare AI e machine learning a media e film. Uno tra gli esempi più rilevanti dell'uso di AI da parte della Disney è il Disney World, che impiega una vasta gamma di tecnologie di intelligenza artificiale, come la visione computerizzata e il machine learning, per creare interazioni con personaggi virtuali quasi umani, migliorando di fatto l'esperienza del cliente. Nel 2021 la Disney sviluppa una versione interattiva e quasi reale del personaggio di Groot grazie ad una animatronica sofisticata in grado di far muovere e reagire i personaggi in maniera realistica. Oltre a ciò, l'azienda si serve ampiamente dell'AI per aggiornare il modello di intelligenza artificiale FRAN (Face Re-aging Networking) che velocizza il processo di ringiovanimento digitale. In passato questa operazione veniva svolta manualmente e richiedeva un'enorme quantità di tempo oltre che di investimenti in risorse umane e finanziarie. (LFM 2023)

Tuttavia, di recente, le case di produzione più note sono state coinvolte in controversie legate all'AI.

¹⁴ <https://www.nssmag.com/en/fashion/31626/quality-vs-quantity>

Il timore che l'intelligenza artificiale possa sostituire i professionisti del settore è palpabile.

Nell'estate del 2023, nel bel mezzo dello sciopero che ha coinvolto attori e sceneggiatori, uniti con i sindacati WGA (Writers Guild Awards) e SAG- AFTRA (sindacato degli attori di Hollywood), Netflix pubblica un'offerta di impiego per la posizione di product manager – Machine Learning. Il nuovo manager si occuperà dello sviluppo della 'visione strategica' per l'AI da parte di Netflix e dell'esecuzione di programmi per 'l'educazione degli utenti'. La sua retribuzione potrebbe sfiorare i 900.000 dollari. L'azienda sta anche cercando ingegneri e professionisti che si occupino di strumenti di apprendimento automatico e di guida della ricerca sull'intelligenza artificiale. Inoltre, Netflix non si è espressa negativamente riguardo l'utilizzo dell'AI per la creazione di contenuti. A febbraio del 2023, la divisione giapponese dell'azienda si è servita dell'intelligenza artificiale per generare uno sfondo per il corto anime 'The Dog and The Boy'. La reality spagnola 'Deep Fake Love' ha suscitato notevole scalpore, in quanto le coppie della serie si confrontano con video deepfaked dei propri partner che li tradiscono. (Negri 2023)

La critica dei lavoratori del settore nei confronti degli studios è stata forte. In un'intervista rilasciata a 'The Intercept', l'attore Robert Delaney critica la decisione di Netflix legata all'annuncio dell'impiego da 900.000 dollari. Delaney sostiene che questa cifra sarebbe stata sufficiente per coprire gli stipendi e le assicurazioni di 35 attori qualificati. Anche gli sceneggiatori si trovano di fronte alla prospettiva di essere sostituiti da programmi di intelligenza artificiale capaci di generare testi. Lo sciopero iniziato il 7 maggio 2023 dai rappresentanti della Writers Guild of America richiede anche garanzie lavorative contro l'AI. (Klippenstein 2023). Ma la ragione principale del conflitto nasce dall'iniquità dei contratti salariali dei lavoratori rispetto ai profitti milionari dei progetti in cui sono coinvolti.

Il 9 novembre dello stesso anno, dopo 118 giorni di sciopero, si è arrivati ad un accordo, prima tra produttori e scrittori e infine tra produttori e attori. Per questi ultimi una delle maggiori preoccupazioni riguardava la tutela della loro immagine e performance da sostituzioni dell'AI. In una dichiarazione rilasciata al 'The Washington Post', il comitato negoziale della 'Screen Actors Guild-American Federation of Television and Radio Artists' aveva affermato l'intenzione degli studi di Hollywood di voler abusare

della tecnologia per "scansionare l'immagine di un attore di sfondo, pagarli per mezza giornata di lavoro" e usare la somiglianza "per sempre senza il loro consenso". (Verma 2023)¹⁵. Proprio la Disney si era espressa favorevole a ricreare le voci e le sembianze degli attori per crearne una sorta di catalogo pronto per essere utilizzato indefinitamente.

Fortunatamente, è stato trovato un accordo del valore complessivo di un miliardo di dollari, che prevede incrementi salariali, compensazioni e tutele per gli attori rispetto all'intelligenza artificiale. Sono state aumentate anche le pensioni e le assicurazioni sanitarie. Gli studios hanno risposto positivamente alle richieste dei professionisti del settore, con l'aumento dei salari, delle assicurazioni e delle tutele come principali punti di accordo. I dati raccolti prima dello sciopero SAG-AFTRA stimano un guadagno annuo pari a 26.000 dollari o meno per l'87% degli attori. È infatti solo una piccola percentuale di attori 'famosi' a guadagnare cifre astronomiche. (Tommasi 2023)

Nonostante il successo dell'accordo tardivo, lo sciopero ha naturalmente colpito sensibilmente le case di produzione e i fornitori di intrattenimento. La Disney ha interrotto alcune delle sue produzioni a causa del suo doppio sciopero, tra cui *Deadpool 3* e il franchise di *Star Wars*. Nel complesso, si stima che sei mesi di sciopero siano costati più di 6,5 miliardi di dollari all'economia della California meridionale. Allo stesso tempo circa 100.000 attori e scrittori sarebbero rimasti senza lavoro, con tutte le conseguenti ripercussioni per le famiglie e le comunità coinvolte. Bob Iger si è detto deluso dall'incapacità di comunicazione dimostrata dai sindacati nei confronti della 'difficile posizione degli studios'. (McNamara 2023)

3.3 Il futuro di Disney nello streaming e le sfide strategiche

In un'intervista rilasciata a novembre 2023 alla CNBC da Bob Iger, il CEO della Disney si è detto 'very bullish', ovvero molto rialzista riguardo il futuro di Disney+. Ora i piani di Iger includono l'aggiornamento della piattaforma tech, riorganizzare la struttura di leadership e combinare Disney+ e Hulu in un unico servizio. Iger riconosce che la ragione principale per cui Disney+ non è riuscita a stare al passo con Netflix sta nella differenza di tecnologie tra le aziende.

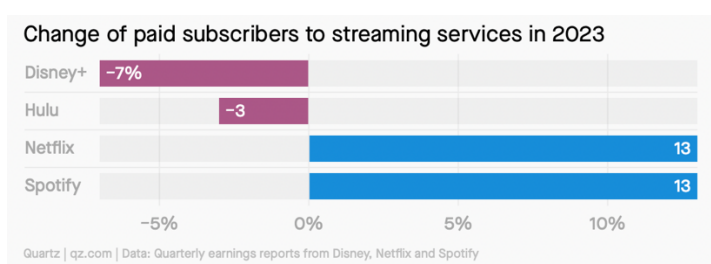
¹⁵ <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/07/19/ai-actors-fear-sag-strike-hollywood/>

“We’re now in the process of creating and developing all of that technology,” ha detto il CEO durante la Morgan Stanley Technology, Media and Telecom Conference. “And obviously, the gold standard there is Netflix. We need to be at their level in terms of technology capability.” Così Iger intende raggiungere l’avanguardia tecnologica di cui Netflix è leader. Iger riconduce il divario tecnologico tra le aziende alle ingenti spese in marketing che Disney sostiene per attrarre nuovi iscritti.

La nuova struttura manageriale sarebbe caratterizzata dall’introduzione di due nuovi responsabili per le neo unità di intrattenimento dell’azienda.

Il 27 marzo 2023, The Walt Disney Company annuncia il lancio ufficiale di Hulu su Disney+ negli Stati Uniti. Dal raggruppamento delle due, le librerie di contenuti Disney+ e Hulu si uniranno in un’unica piattaforma, Disney Bundle. Per ora gli abbonamenti sono disponibili ad un prezzo di 9,99 dollari a mese, mentre i prezzi dei pacchetti di Disney+ e Hulu non ne sono influenzati. Per gli abbonati a Disney + sono stati implementati dei pacchetti che incoraggiano l’acquisto del catalogo Hulu. (Pressdisneyplus 2024)

Il principale beneficio per Iger sarebbe quello di ridurre i tassi di disdetta degli abbonamenti e quindi di incrementare la profittabilità per l’azienda. Secondo un report di Antenna, negli ultimi quattro anni, il tasso di abbandono degli abbonamenti negli USA è triplicato raggiungendo in media il 5,5%. Disney+ e Hulu sono state le aziende più colpite, con una perdita di abbonamenti registrata al termine del 2023. (Gil 2024)



Fonte: Quartz dai report di guadagni di Disney, Netflix e Spotify ¹⁶

Il grafico riportato rappresenta le percentuali di perdita in termini di numero di abbonati di Disney+, Hulu, Netflix e Spotify. In particolare, Disney+ avrebbe registrato una diminuzione del 7% di abbonati alla sua piattaforma, mentre Hulu del 3%.

¹⁶ <https://qz.com/disney-plus-hulu-netflix-bob-iger-morgan-stanley-1851310175>

Proprio la combinazione dei due servizi streaming potrebbe diminuire le percentuali di perdita di abbonati.

Considerazioni personali

Tra le strategie più o meno ovvie che i servizi di streaming possono adottare per aumentare la propria quota di mercato, una che ritengo fondamentale ma spesso sottovalutata è sicuramente quella di stare al passo con i tempi e adattarsi alle preferenze dei consumatori che, in questo mercato, sono tutt'altro che statiche.

L'analisi dei trend più recenti offre alle aziende una panoramica essenziale da tenere sotto controllo per evitare di apparire obsolete. In particolare, i trend che ho selezionato sono il mercato orientamento delle nuove generazioni verso i social network e il cambio di paradigma nel gusto dei consumatori.

Il primo trend riguarda un fenomeno per il quale la generazione dei giovani consumatori di servizi di intrattenimento, la gen Z, faccia sempre più riferimento ai social media per trovare contenuti di svago. In questo senso, viene meno l'algoritmo di raccomandazione implementato dai servizi di streaming. Le librerie di contenuti di tali piattaforme non riuscirebbero più ad agganciare l'interesse della gen Z rispetto ai loro contenuti. Piuttosto, i giovani di questa generazione seguirebbero i consigli dei content creator sui social media. L'algoritmo dei social media sarebbe infatti molto più immediato e permetterebbe agli utenti di limitare al massimo lo sforzo di perdere tempo per cercare cosa guardare. Un investimento in tecnologia, quindi, potrebbe essere mirato proprio al miglioramento di un algoritmo di raccomandazione che deve essere aggiornato.

Con riferimento al secondo trend, sempre più spesso si tendono a preferire contenuti di qualità rispetto alle 'americanate' che hanno avuto tanto successo in passato. Il segno tangibile di maturità nel modo in cui percepiamo e consumiamo intrattenimento è testimoniato dalla diminuzione di share degli Oscar, dall'applauso crescente per produzioni di nicchia e artisti emergenti, nonché dal ritorno del grande pubblico nelle sale cinematografiche. L'approccio giusto per dominare tale fenomeno è opposto a quanto fatto per anni con la globalizzazione dei contenuti. A questo proposito, Netflix è stato il primo a adottare la strategia 'local-to-global' in cui la priorità per l'azienda è quella di riconoscere le diverse culture, lingue e preferenze dei consumatori per adattare i contenuti a mercati specifici. 'Raya e l'ultimo drago', per esempio, è stato un tentativo

riuscito dalla Disney di conquistare il mercato asiatico. Una strategia di questo tipo implica il coinvolgimento di professionisti locali ma anche la personalizzazione delle interfacce utente (lingua, libreria di contenuti e servizi aggiuntivi) per soddisfare le esigenze dei consumatori e rispettare le convenzioni culturali locali.

Infine, il fatto che Disney possieda contenuti e personaggi iconici che la rendano immediatamente riconoscibile al pubblico è un'arma a doppio taglio. Da una parte, ciò permette all'azienda di differenziarsi e di attrarre il pubblico dei più giovani e le famiglie, dall'altra alimenta lo stigma secondo cui la Disney mancherebbe di varietà e i suoi contenuti sarebbero indirizzati ad un unico target di consumatori. Un sapiente uso dei diritti di esclusiva, insieme ad un costante rinnovamento della libreria di contenuti possono mitigare gli effetti di tale 'key weakness'.

Conclusione

L'evoluzione dei contenuti audiovisivi ha progredito rapidamente grazie ai profondi cambiamenti tecnologici e scientifici che hanno caratterizzato gli ultimi decenni del secolo scorso. È difficile definire con sicurezza il futuro dell'audiovisivo, ma quel che è certo è che le piattaforme streaming saranno le protagoniste, quasi assolute, del consumo cinematografico.

Nel contesto attuale, non è sbagliato affermare che, da lungo tempo, Netflix detenga il primato dello streaming. Ciononostante, l'ingresso di nuovi players e, in particolare, di Disney +, ha messo l'azienda di fronte ad una sfida senza precedenti.

Ma, sebbene l'azienda produttrice dei film d'animazione più amati al mondo sia entrata con impeto e con un vasto repertorio che la caratterizza, il confronto e la sfida verso i suoi concorrenti consolidati è ancora impegnativa. Le strategie più concrete, in grado di portare Disney + ad una posizione dominante, sono gli investimenti in tecnologia e la cooperazione con Hulu. La combinazione delle due risolverebbe alcuni dei principali problemi di Disney +. Da una parte, una più corretta allocazione delle risorse ridurrebbe l'enorme gap tecnologico tra Disney + e Netflix, identificato da Bob Iger stesso. Dall'altra, l'alto tasso di abbandono alla piattaforma verrebbe limitato dalla strategia di cooperazione con il servizio Hulu. Rimane di estrema importanza il monitoraggio della competizione tra incumbents e il potere contrattuale degli acquirenti, due forze potenzialmente pericolose ed efficacemente identificate nel modello di Porter analizzato in precedenza. Infine, come il successo di Netflix è stato determinato dalla sua capacità di introdurre una 'disruptive innovation' in grado di declassare Blockbuster, il successo di Disney + dipenderà dalla sua capacità di adattarsi alle tendenze di mercato, innovando i suoi contenuti e ricercando qualità. Il tutto senza togliere il focus dalla struttura dei prezzi.

Da ultimo, credo sia fondamentale che aziende tanto importanti e note nel panorama globale, come Disney e Netflix, si adoperino per rafforzare, in maniera concreta, la propria immagine agli occhi dell'opinione pubblica. Questa è anche la ragione per cui ho voluto dedicare un paragrafo alle recentissime manifestazioni sindacali contro le case di produzione. Scandali e controversie causati da posizioni malviste dai consumatori, in termini di etica e condotta morale, non hanno che conseguenze negative sulle aziende, contro le quali potrebbero essere innescati atteggiamenti di boicottaggio.

Bibliografia

- BBC. n.d. *History of the BBC*. <https://www.bbc.com/historyofthebbc/timelines/1930s/>.
- Biondi, Andrea. 2023. "Cinema e audiovisivo, l'Italia fa il pieno d'investimenti dall'estero." *il sole 24ore*, ottobre 7.
- Britannica, The Editors of Enciclopedia. n.d. *Britannica*.
<https://www.britannica.com/topic/British-Broadcasting-Corporation#:~:text=The%20BBC%20is%20largely%20financed,well%20as%20national%20television%20channels>.
- Brown, Lisa. 2023. *panmore.com*. novembre 17. <https://panmore.com/walt-disney-company-five-forces-analysis-porters-recommendations>.
- Cangemi, Robert, and Raymond H. Lopez. 1997. "Case Study: Blockbuster Entertainment Corporation (1989)." *Journal of Financial Education*, Spring: 95-113.
2020. *clovers.law*. settembre 1. <https://clovers.law/it/blog/2020/9/1/disney-e-la-tutela-ip-dei-suoi-personaggi-da-topolino-ai-remake-dei-classici>.
- Corvi, Ester. 2020. *Streaming revolution*.
- Dana, James D., Jr, and Kathryn E. Spier. 2001. "Revenue sharing and vertical control in the Video Control in the Video Rental Industry." *The journal of Endustrial Economics vol.49*, September: 223-245.
- Davis, Todd, and John Higgins. 2013. *A Blockbuster Failure: How an Outdated Business Model Destroyed a Giant*. Student Work, University of Tennessee College of Law.
- n.d. *dizionari.simone.it*. <https://dizionari.simone.it/6/equilibrio-di-nash#:~:text=Conosciuto%20anche%20come%20equilibrio%20non,posizione%20adottando%20una%20strategia%20diversa>.
2023. *economist.com*. febbraio 16.
<https://www.economist.com/business/2023/02/16/bob-iger-makes-big-changes-at-disney>.
- Erickson, Harold L. n.d. *Britannica*. [https://www.britannica.com/topic/National-Broadcasting-Co-Inc#:~:text=\(NBC\)%2C%20major%20American%20commercial,owned%20by](https://www.britannica.com/topic/National-Broadcasting-Co-Inc#:~:text=(NBC)%2C%20major%20American%20commercial,owned%20by)

- %20the%20Comcast%20Corporation.&text=Market%20cap%3A,%24166.22%20bil.
- Gallo, Carmine. 2022. *forbes.com*. dicembre 1.
<https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2022/12/01/bob-igers-rules-for-communicating-disney-strategy-simply-and-clearly/>.
- Gennaro, Cuofano Da. 2023. *fourweekmba.com*. dicembre 12.
<https://fourweekmba.com/it/struttura-organizzativa-disney/>.
- Gil, Bruce. 2024. *qz.com*. marzo 4. <https://qz.com/disney-plus-hulu-netflix-bob-iger-morgan-stanley-1851310175>.
- Guglielmo, Fondazione. n.d. <https://www.fgm.it/it/didattica/storia-delle-tlc/televisione-via-cavo.html>.
- Ignatius, Adi. 2011. "Topolino, la tecnologia e la tradizione." *Harvard Business Review* 42.
- Independent. 2022. "Blockbuster CEO 'struggled not to laugh' at chance to buy Netflix, new books says." febbraio 7.
- Iqbal, Mansoor. 2024. *Business of Apps*. marzo 1.
<https://www.businessofapps.com/data/disney-plus-statistics/>.
- Ishalli. 2023. *From industry giant to bankruptcy: the Blockbuster failure story*. Aprile.
<https://inspireip.com/blockbuster-failure-story/#:~:text=Blockbuster%27s%20inability%20to%20adapt%20to,preferences%20resulted%20in%20its%20downfall>.
- n.d. *it.tradingview.com*. <https://it.tradingview.com/symbols/NYSE-DIS/>.
- Jain, S. 2023. "The History of Netflix- Founfin, Model, Timeline, Milestones." *VdoCipher*. marzo 30. www.vdocipher.com/blog/2017/06/netflix-revolution-part-1-history/.
- Kannisto, Kaarle. 2019. "Broadband TV News." Maggio 23.
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/497650b4-6789-4993-a510-32669d981ab1/content>.
- Klippenstein, Ken. 2023. *theintercept.com*. luglio 25.
<https://theintercept.com/2023/07/25/strike-hollywood-ai-disney-netflix/>.
- Lee, Wendy. 2024. *latimes.com*. marzo 6. <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2024-03-06/how-netflix-held-onto-its-crown-as-king-of>

- Salamone, Lorenzo. 2022. "n 2023 we will have to decide between quality and quantity ." *NSS Magazine*.
- Sander, Nick. n.d. *Word Press*.
<https://wesstreamingcontent.wordpress.com/future/vertical-integration/>.
- Segal, Troy. 2022. *investopedia.com*. luglio 27.
<https://www.investopedia.com/ask/answers/052115/who-are-disneys-dis-main-competitors.asp>.
- n.d. *thewaltdisneycompany.com*. <https://thewaltdisneycompany.com/about/#leadership>.
- Tommasi, Alessandro De. 2023. *gqitalia.com*. novembre 9.
<https://www.gqitalia.it/article/sciopero-attori-finito-numeri-accordi-sag-aftra>.
- Travisi, Paolo. 2024. *leggo.it*. gennaio 11.
https://www.leggo.it/spettacoli/cinema/cinema_incassi_presenze_2023-7863650.html?refresh_ce.
- Treccani. 2013.
—. 2013. *Lessico del XXI secolo*.
- Valsania, Marco. 2020. *ilsole24ore.com*. agosto 5.
<https://www.ilsole24ore.com/art/disney-perde-5-miliardi-il-covid-ma-cresce-streaming-ADxyh2h>.
- Veneziani, Gaetano. 2022. *milanofinanza.it*. 11 21.
https://www.milanofinanza.it/news/disney-silura-il-ceo-chapek-e-richiama-il-veterano-bob-iger-serve-una-spinta-alla-crescita-il-nodo-dello-202211210845137491?refresh_cens.
- Verma, Pranshua. 2023. "Digital clones made by AI tech could make Hollywood extras obsolete." *The Washington Post*, luglio 19.
- Vincent, James. 2019. *theverge.com*. maggio 28.
<https://www.theverge.com/2019/5/28/18637135/hollywood-ai-film-decision-script-analysis-data-machine-learning>.
2023. *What is OTT?* Maggio 6. <https://castr.com/blog/what-is-ott-exploring-the-rise-of-ott-and-its-impacts-on-the-entertainment-industry/>.
- Whitten, Sara. 2020. *cnbc.com*. ottobre 12. <https://www.cnbc.com/2020/10/12/disney-reorganizes-to-focus-on-streaming-direct-to-consumer.html>.

Williams, Nathan. 2023. *movieweb.com*. agosto 25. <https://movieweb.com/the-future-of-streaming-ads-prices-content/>.