

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

1. Concetto di strategic fit e la strategia nel contesto contemporaneo	pag. 2
1.1 Definizione e caratteristiche dello strategic fit	pag. 2
1.2 Riferimenti teorici principali	pag. 3
1.3 Il valore dello strategic fit nello scenario attuale	pag. 4
2. Il settore Media & Entertainment e l'evoluzione recente del comparto audiovisivo	pag. 5
2.1 Definizione e perimetro del settore M&E	pag. 5
2.2 Analisi settoriale: PESTEL, SWOT e modello delle 5 forze di Porter	pag. 7
2.3 Un settore in continua evoluzione e la centralità dello strategic fit	pag. 9
2.4 L'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore M&E	pag. 11
2.5 La TV nell'era della convergenza	pag. 14
2.5.1 Misurare per monetizzare: il ruolo della Total Audience	pag. 16
2.6 La rivoluzione dello streaming	pag. 18
2.6.1 I protagonisti	pag. 21
2.6.2 Modelli di business	pag. 22
2.6.3 La competizione in Italia	pag. 25
2.7 Il cinema tra consolidamento e ridefinizione strategica	pag. 27
2.7.1 Case di produzione italiane: nuovi assetti nel mercato globale	pag. 30
3. Disney e lo strategic fit: visione, struttura, risultati	pag. 32
3.1 La forza attuale del modello Disney	pag. 33
3.2 La visione strategica di Bob Iger: origine e sviluppo di un modello integrato	pag. 36
3.3 "Structure follows strategy": ridefinizione della struttura organizzativa	pag. 41
3.4 Una testimonianza diretta	pag. 44
4. Un percorso strategico complesso: il caso Warner Bros.	pag. 49
4.1 Da Warner Bros. alla fusione con Discovery: un'azienda in transizione	pag. 49
4.2 L'integrazione strategica e le sue criticità	pag. 53
4.3 Una testimonianza diretta	pag. 56
Conclusioni	pag. 59
Bibliografia e sitografia	pag. 60

CAPITOLO 1: Concetto di strategic fit e la strategia nel contesto contemporaneo

Quello della strategia è un tema centrale in ambito economico e aziendale. In particolare, ci si interroga spesso sulla sua efficacia e, a questo proposito, diventa cruciale la sua coerenza. In pratica, una strategia ha senso solo se sta in equilibrio con tutto il resto: con la natura dell'impresa, con le risorse che ha a disposizione, con la sua organizzazione e con l'ambiente esterno. Ed è proprio lì, nello spazio tra ciò che viene deciso e ciò che si riesce davvero a fare, che si inserisce il concetto di *strategic fit*. E non è qualcosa di statico o rigido. Non basta che tutto sia allineato a tavolino bensì serve un equilibrio che regga anche quando le cose cambiano, e questo vale ancora di più per settori come quello dei Media & Entertainment (M&E) che, come vedremo nei prossimi capitoli, vivono trasformazioni continue. Gli operatori di questo comparto subiscono pressioni di natura tecnologica, economica e sul fronte dei gusti del pubblico, anch'essi in continua evoluzione. In contesti così, capire se una strategia funziona è la vera sfida. Questo capitolo prova a chiarire cos'è davvero lo *strategic fit* partendo dalle definizioni teoriche, passando per i modelli principali e fino ad arrivare a ragionare sul perché oggi, più che mai, questo concetto può fare la differenza.

1.1 Definizione e caratteristiche dello strategic fit

Quando si parla di *strategic fit* si fa riferimento a quanto una strategia è in linea con tutto ciò che serve per metterla in pratica. Per cominciare, ci sono le risorse interne. Quelle tangibili, come le infrastrutture, le persone e il capitale finanziario, che però non sono le uniche. Contano molto, infatti, anche quelle intangibili come le competenze specifiche, il modo in cui l'azienda lavora, la sua mentalità. Poi, ovviamente, c'è tutto quello che succede fuori: il mercato, la concorrenza, il progresso tecnologico. Sono fattori che non si possono controllare ma con cui bisogna fare i conti, sempre. Lo *strategic fit* non riguarda solo l'allineamento tra questi elementi perché c'è un'altra caratteristica fondamentale da considerare che è la sua capacità di adattarsi. Si tratta infatti di una condizione dinamica che cambia nel tempo e va continuamente rivista. In letteratura si distingue, a tal fine, tra *strategic fit statico* e *strategic fit dinamico*. Il primo descrive una situazione precisa, legata spesso a una fase definita del ciclo di vita aziendale. Il secondo, invece, sulla capacità dell'impresa di mantenere coerenza anche quando le condizioni cambiano. Un esempio che ci può aiutare a chiarire meglio il concetto, rimanendo nell'ambito M&E, è quello di un'emittente tradizionale che decide di innovare passando alla distribuzione diretta dei contenuti attraverso una piattaforma streaming. Per ottenere i risultati sperati, dovrà dotarsi di competenze tecniche e umane adeguate e di modelli

organizzativi flessibili, ma dovrà anche poter contare su una cultura aziendale aperta al cambiamento, altrimenti la strategia rischia di rimanere soltanto nei pensieri del gruppo dirigente. Ed è proprio in questo scarto, tra intenzione strategica e capacità di reale esecuzione, che si misura il grado di *strategic fit*.

1.2 Riferimenti teorici principali

Da un punto di vista teorico il concetto di *strategic fit* non può essere attribuito ad un autore in particolare. Sono infatti diversi gli studiosi che, a vario titolo, hanno dato un contributo importante per la sua formulazione e tra questi c'è di sicuro Alfred Chandler. Nell'ambito dei suoi studi sul rapporto tra strategia e struttura¹, lo storico statunitense nel 1962 conia lo slogan *structure follows strategy* affermando così che le imprese che hanno successo sono quelle capaci di adeguare la propria organizzazione agli obiettivi strategici prefissati. Chandler arriva alle sue conclusioni osservando da vicino le grandi *corporation* americane e il suo è un modo nuovo di pensare il rapporto tra struttura e strategia. È una visione che, all'epoca, rompe con quanto si era visto fino a quel momento. In quegli stessi anni prende piede una nuova corrente di pensiero, chiamata *contingency theory*². Per i suoi sostenitori non c'è una strategia che funzioni sempre e comunque, dipende tutto dal contesto. Secondo questa teoria, per capire se una strategia è valida, bisogna vedere quanto è coerente con ciò che un'azienda è, con le sue risorse, il mercato in cui si muove e tutto ciò che le ruota intorno. Non si può, insomma, ragionare in assoluto e le scelte vanno adattate alla realtà. Tra i vari contributi che seguono questa linea, quello di Venkatraman e Camillus è uno dei più interessanti. Nel 1984 i due pubblicano un articolo sull'*Academy of Management Review*³ in cui cercano di fare chiarezza proprio su cosa significhi "fit" in strategia e si concentrano particolarmente sulla differenza tra la sua versione statica e quella dinamica. Anche Michael Porter, pur non facendo espressamente riferimento all'espressione *strategic fit*, contribuisce alla sua concettualizzazione. Il professore americano, nel suo celebre articolo *What is strategy*⁴, pubblicato per la *Harvard Business Review* nel 1996, ritiene che il vantaggio competitivo sostenibile sia una conseguenza del coordinamento tra le attività aziendali che, rafforzandosi a vicenda, contribuiscono poi in modo fondamentale alla tenuta della strategia nel tempo. A questa logica si collega anche il contributo più recente di Roger L. Martin e

¹ Chandler, A. D. (MIT Press, 1962) – *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*

² Tra i sostenitori di questa teoria ci sono studiosi come Joan Woodward, Burns & Stalker e Lawrence & Lorsch

³ *Exploring the concept of fit in Strategic Management*

⁴ <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

A.G. Lafley⁵, che propongono il modello della *cascata di scelte strategiche*. Secondo gli autori, una strategia efficace nasce da un insieme coerente di decisioni interconnesse: dalle aspirazioni strategiche al posizionamento competitivo, fino alle competenze necessarie e ai sistemi di gestione. La loro idea è che ogni scelta strategica debba essere sostenuta dalle condizioni operative e organizzative per poter funzionare e, in questo senso, il modello di Martin e Lafley rappresenta una forma applicata e moderna di *strategic fit*, inteso come coerenza tra intenzione strategica e capacità di implementazione. La strategia coerente, dunque, è da tempo al centro del dibattito accademico. Tuttavia, nella pratica aziendale, rimane spesso un ideale difficile da perseguire, persino per i manager più illuminati che ne comprendono il valore ma che incontrano difficoltà nel raggiungerlo e, soprattutto, nel mantenerlo nel tempo.

1.3 Il valore dello *strategic fit* nello scenario attuale

L'epoca che stiamo vivendo è tra quelle maggiormente caratterizzate da cambiamenti strutturali e frequenti, ed è proprio in una situazione come questa che un concetto come quello di *strategic fit* potrebbe rappresentare un criterio utile per valutare la solidità e l'efficacia delle scelte aziendali. L'idea che una strategia debba essere coerente sia con la natura stessa dell'impresa che con il contesto in cui opera, sembra ancora più centrale proprio in contesti ad alto tasso di trasformazione. In quest'ottica, ovviamente, lo *strategic fit* va inteso come un equilibrio dinamico, da monitorare e adattare nel tempo. Non è un caso che, a distanza di oltre sessant'anni dai lavori di Alfred Chandler, il tema dello *strategic fit* continui a occupare un ruolo rilevante anche nella riflessione accademica contemporanea, come dimostra la recente attenzione che gli è stata riservata sulle pagine della *Harvard Business Review*⁶. Pur essendo argomento ricorrente in ambito teorico, la sua attuazione pratica non è ancora prassi consolidata, nemmeno nei grandi gruppi globali. L'obiettivo che mi pongo con questo lavoro è quindi quello di indagare se e come lo *strategic fit* si traduce nel raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel settore M&E. Lo recherò attraverso l'analisi di due casi aziendali emblematici, come quelli di The Walt Disney Company e Warner Bros., e seguendo un approccio di tipo qualitativo, basato cioè sull'analisi documentale di fonti secondarie e sull'interpretazione critica delle strategie implementate dalle due imprese.

⁵ Martin, R.L., Lafley, A.G. (Harvard Business Review Press, 2013) - *Playing to win. How strategy really works*

⁶ Rigby, D., First, Z. (Harvard Business Review Press, March–April 2025), *The Power of Strategic Fit*

CAPITOLO 2: Il settore Media & Entertainment e l'evoluzione recente del comparto audiovisivo

Tra i settori economici che più stanno cambiando c'è di sicuro quello dei media e dell'intrattenimento. L'audiovisivo poi, al suo interno, è uno dei comparti maggiormente coinvolti e in questa analisi ci interessa particolarmente perché le due aziende oggetto dei casi studio (Disney e Warner Bros.), pur operando in più ambiti, si giocano la partita più importante proprio nel cinema, nella TV, nello streaming e nella produzione di contenuti. I motivi di queste trasformazioni sono tanti e vi rientrano il progresso tecnologico, l'avanzata dirompente del digitale e il pubblico che modifica, conseguentemente, preferenze e abitudini. Questo stato di cose costringe un po' tutti — produttori, piattaforme, broadcaster — a rivedere non solo come vengono prodotti i contenuti, ma anche come catturare l'attenzione, cosa che oggi è più difficile che mai. La definizione e l'analisi del settore sono necessarie per capire meglio le scelte che hanno fatto Disney e Warner e come queste si legano al concetto di *strategic fit*.

2.1 Definizione e perimetro del settore M&E

Volendo definire il perimetro del settore M&E, possiamo fare riferimento all'insieme delle attività economiche legate alla creazione, produzione, distribuzione e fruizione di contenuti culturali e, più in generale, di intrattenimento. È un comparto particolarmente numeroso e variegato, con un alto valore economico, simbolico e occupazionale e che rappresenta uno dei principali motori culturali delle economie contemporanee. Al suo interno ritroviamo un insieme di attività creative, tecnologiche e d'impresa distribuite nei seguenti segmenti⁷: Cinema, Musica, Radio e Podcast, Video (TV lineare e *Over the Top*, inclusa la relativa pubblicità), Scommesse e giochi online, Periodici, Quotidiani, Libri, Business-to-Business (B2B), Pubblicità *Out-of-Home* (OOH), Pubblicità online, Videogiochi ed e-sport, Intelligenza Artificiale generativa, Realtà Virtuale, Realtà Aumentata e il Metaverso, Telecomunicazioni (inclusi i ricavi da accesso ad Internet, 5G e consumo di dati). Le aziende che ne fanno parte sono, per via della natura stessa di queste attività economiche, globali e si trovano ad affrontare grandi trasformazioni per lo più dovute all'inarrestabile progresso tecnologico che sta ridefinendo le abitudini di consumo delle persone in tutto il mondo. Dando uno sguardo al futuro, le stime prevedono 3.500 miliardi di dollari di ricavi nel 2029 con un tasso di crescita per anno composto (CAGR) del 3,7%⁸. A fare da traino ci sono gli Stati Uniti d'America, il più grande mercato del

⁷ PwC, *Entertainment & Media outlook in Italy: 2024-2028*

⁸ PwC, *Global Entertainment & Media outlook: 2025-2029*

mondo, seguiti da altre potenze economiche come Cina ed India ma anche da realtà emergenti come Indonesia e Nigeria che avanzano a tassi di crescita superiori anche del doppio.

Espansione costante in un contesto di crescita contenuta

Si prevede che i ricavi totali di E&M cresceranno a un CAGR del 3,7% fino al 2029.

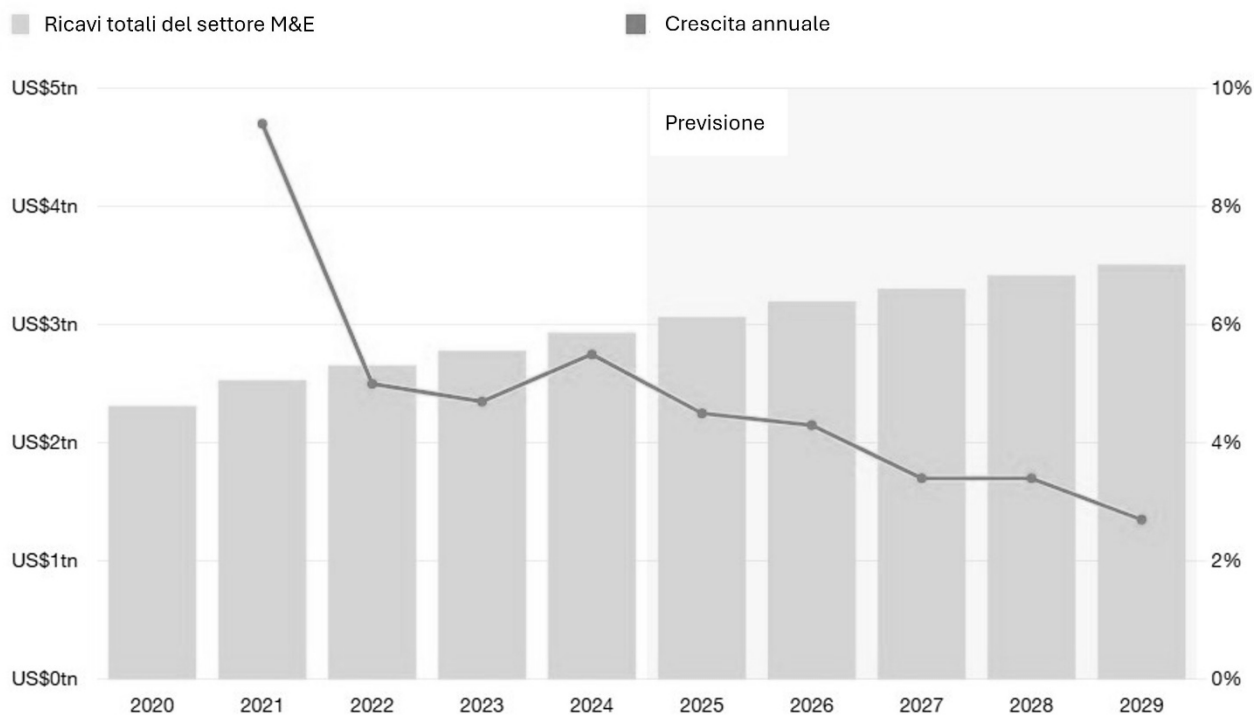


Figura 1: *Andamento settore M&E 2025-2029*, Fonte: PwC's Global Entertainment & Media Outlook 2025-2029, Omdia

Per quanto riguarda l'Italia, il tasso di crescita annuale composto è leggermente inferiore (3,1%) ma comunque superiore a quello del PIL reale, la cui previsione di crescita è dell'1% all'anno. I vari segmenti del settore vivono però situazioni diverse tra loro e se c'è chi cresce in doppia cifra, come il mondo delle scommesse online e tutto quello che ruota attorno alla realtà aumentata e virtuale, c'è anche chi addirittura regredisce come nel caso dell'industria culturale cartacea (libri, riviste e giornali). La vera sfida del settore è quella di integrare il grande potenziale offerto da queste tecnologie, e dall'innovazione in generale, a business legati ad esperienze fisiche, con molte aziende impegnate in quello che possiamo definire un processo di *Reinvent your Business*. Nel farlo è preferibile essere radicali perché interventi moderati possono contribuire a cambiare la percezione dei consumatori ma non incidono efficacemente sul profilo economico delle società⁹.

⁹ Accenture, *Reinvent for growth in the media industry*, 2024

2.2 Analisi settoriale: PESTEL, SWOT e modello delle 5 forze di Porter

Per completare il quadro introduttivo sul settore dei media e dell'intrattenimento, è utile ricorrere a tre strumenti di analisi strategica largamente utilizzati come l'analisi PESTEL, la matrice SWOT e il modello delle cinque forze di Porter. La prima consente di esaminare i fattori macro-ambientali che influenzano il comparto, la seconda fornisce una sintesi delle principali forze e debolezze interne, nonché delle opportunità e delle minacce esterne, mentre il modello di Porter consente di valutare la struttura competitiva del settore. L'applicazione di questi strumenti al comparto audiovisivo permette di evidenziare in modo strutturato le variabili rilevanti ai fini di un corretto posizionamento strategico.

Analisi PESTEL del settore Media & Entertainment

Fattore	Descrizione
Politico	Regolamentazioni su copyright, concorrenza e pluralismo; normative europee su trasparenza algoritmica e tutela dei minori
Economico	Inflazione, tassi d'interesse, consolidamento del settore e variazione degli introiti pubblicitari
Sociale	Nuove abitudini di fruizione (on demand, mobile), disaffezione verso la TV lineare, attenzione a diversity e inclusività
Tecnologico	IA generativa, TV connesse a internet, realtà aumentata e virtuale, personalizzazione e algoritmi
Ambientale	Richiesta di produzioni sostenibili, standard <i>green</i> nelle produzioni e negli eventi
Legale	Regolamenti su privacy (GDPR), antitrust, contrattazione collettiva e scioperi nel comparto creativo

L'analisi PESTEL mostra come il settore sia influenzato da fattori esterni che impongono adattamenti rapidi e continui. La matrice SWOT consente invece di sintetizzare i principali punti di forza e debolezza interni al settore, così come le opportunità e le minacce provenienti dal contesto esterno. Nel caso del comparto Media & Entertainment, questa analisi aiuta a mettere a fuoco le leve strategiche su cui possono operare gli attori principali per rafforzare il proprio posizionamento, oltre a far emergere i rischi sistemici legati a saturazione dell'offerta, volatilità dei gusti e pressione competitiva crescente.

Analisi SWOT del settore Media & Entertainment

Categoria	Elementi chiave
Punti di forza (Strengths)	Attrattività del comparto; modelli scalabili (SVOD, AVOD); potenziale di monetizzazione e licensing
Debolezze (Weaknesses)	Frammentazione dell'offerta; volatilità dei trend; difficoltà per i piccoli operatori
Opportunità (Opportunities)	Espansione dei contenuti locali; nuovi format immersivi; uso dell'AI nella creazione e nella distribuzione
Minacce (Threats)	Saturazione del mercato; aumento del tasso di disiscrizione (<i>churn rate</i>); crisi dell'advertising lineare

Il quadro analitico si completa poi con l'applicazione del modello delle cinque forze di Porter, strumento utile per valutare il grado di competitività all'interno del settore e la pressione esercitata dai diversi stakeholder. Nel comparto audiovisivo, questo modello evidenzia uno scenario ad alta intensità competitiva, nel quale il mantenimento di un vantaggio strategico richiede un adattamento continuo.

Forza	Analisi
Concorrenza tra i competitor	Altissima: presenza di grandi gruppi e competizione su contenuti, brand e capacità di catturare l'attenzione del pubblico
Minaccia di nuovi entranti	Moderata: barriere ridotte sul piano tecnologico, ma alti investimenti per brand e contenuti
Potere dei fornitori	Alto per i contenuti premium; minore per infrastrutture standardizzate
Potere dei clienti	Elevato: pubblico frammentato, infedele, sensibile a prezzo e qualità; tasso di disiscrizione (<i>churn rate</i>) alto
Minaccia di sostituti	Molto alta: concorrenza da gaming, social media, podcast e altri formati digitali

2.3 Un settore in continua evoluzione e la centralità dello strategic fit

L'analisi dell'evoluzione storica di questo settore mette in luce un dinamismo accentuato, con i protagonisti del comparto che cercano di stare al passo di mutamenti di scenario che si succedono ad un ritmo sempre più incalzante. Per reagire in tempi rapidi, le aziende ricorrono così a operazioni straordinarie come fusioni e acquisizioni, spesso coinvolgendo realtà esterne al settore di appartenenza. Dinamiche, queste, che portano inevitabilmente ad una crescente concentrazione, come dimostrato da un caso particolarmente rappresentativo. Ci riferiamo all'acquisto dell'etichetta musicale RCA da parte di General Electric (GE), leader nella produzione industriale, per 6,4 miliardi di dollari¹⁰ e con l'intento principale di entrare in possesso del network televisivo NBC. L'operazione è definita nel giugno del 1986 e rappresenta, in quel momento, la più grande fusione tra aziende non petrolifere dell'economia mondiale. Passano quasi vent'anni e, grazie all'accordo con Vivendi che porta in dote lo studio hollywoodiano Universal Pictures, nel 2004 nasce NBCUniversal che poi nel 2011 entra nell'orbita di Comcast, la più grande emittente via cavo degli Stati Uniti nonché fornitore di servizi di telefonia domestica e internet. Comcast ne completa l'acquisizione nel 2013¹¹, rilevando il residuo 49% rimasto a GE, e poi nel 2016, tramite la controllata NBCUniversal, entra in possesso pure dello studio di animazione DreamWorks per quasi 4 miliardi di dollari¹². Successivamente, nel 2018, vince l'asta per aggiudicarsi Sky da Murdoch¹³ e diventa così il più grande operatore PayTV del mondo e una delle più grandi media company in assoluto grazie anche al lancio, da parte di NBCUniversal, del suo servizio di streaming, Peacock, nel 2020.

Questo caso non è che uno dei tanti esempi di trasformazioni nel settore M&E e nei successivi capitoli ci soffermeremo in particolare sulle vicende di Disney e Warner Bros. Se un tempo però il perimetro di questo mercato era abbastanza definito, oggi non è più così. Le novità, reiterate e rivoluzionarie, hanno condotto a una fase *disruptive*¹⁴ senza precedenti. L'innovazione tecnologica ridefinisce le abitudini dei consumatori con le aziende che devono affrontare anche sfide finanziarie e nuove responsabilità legate alla sostenibilità. Si prevedono tempi turbolenti che il CEO uscente di Sony Pictures, Tony Vinciguerra, in occasione del mercato televisivo di Cannes, il MIPCOM 2024, ha descritto così: *“Over the next 18 to 24 months, it's going to be very chaotic, there's going to be mergers, consolidation, sales, bankruptcies, potentially.”*¹⁵ Solo chi saprà adattarsi con una strategia chiara e

¹⁰ <https://www.upi.com/Archives/1985/12/11/General-Electric-Co-in-the-largest-non-oil-merger-in/1818503125200/>

¹¹ <https://deadline.com/2013/03/comcast-completes-acquisition-nbcuniversal-457181/>

¹² <https://variety.com/2016/biz/news/dreamworks-animation-3-8-billion-nbcuniversal-comcast-1201762634/>

¹³ https://st.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-09-24/la-tv-futuro-inizia-oggi-come-trasformerà-mercato-comcast-sky-201011.shtml?refresh_ce=1

¹⁴ Deloitte, *The future of Media & Entertainment*, 2023

¹⁵ <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/sony-pictures-ceo-tony-vinciguerra-interview-future-plans-1236040129/>

flessibile riuscirà a sopravvivere, mentre chi non intercetterà i cambiamenti rischia di scomparire, come successo in passato a Blockbuster. Nel 2000 e all'apice del successo, l'azienda, allora leader mondiale nella distribuzione al dettaglio, tramite noleggio o acquisto, di film, respinse una proposta di partnership di una giovane società di nome Netflix, che offriva lo stesso servizio ma via posta¹⁶. Oggi è chiaro come il suo management, guidato dal 1997 al 2007 dal CEO John Antioco, non seppe valutare la portata della tempesta digitale in arrivo. Poco dopo, infatti, per Blockbuster iniziò una discesa che condusse poi alla bancarotta del 2010. Al contrario, il gruppo dirigente di Netflix interpretò correttamente i segnali che anticipavano il declino del noleggio fisico di DVD e ripensò completamente il proprio modello di business investendo nella distribuzione in streaming e trasformandosi da semplice distributore a produttore di contenuti originali.

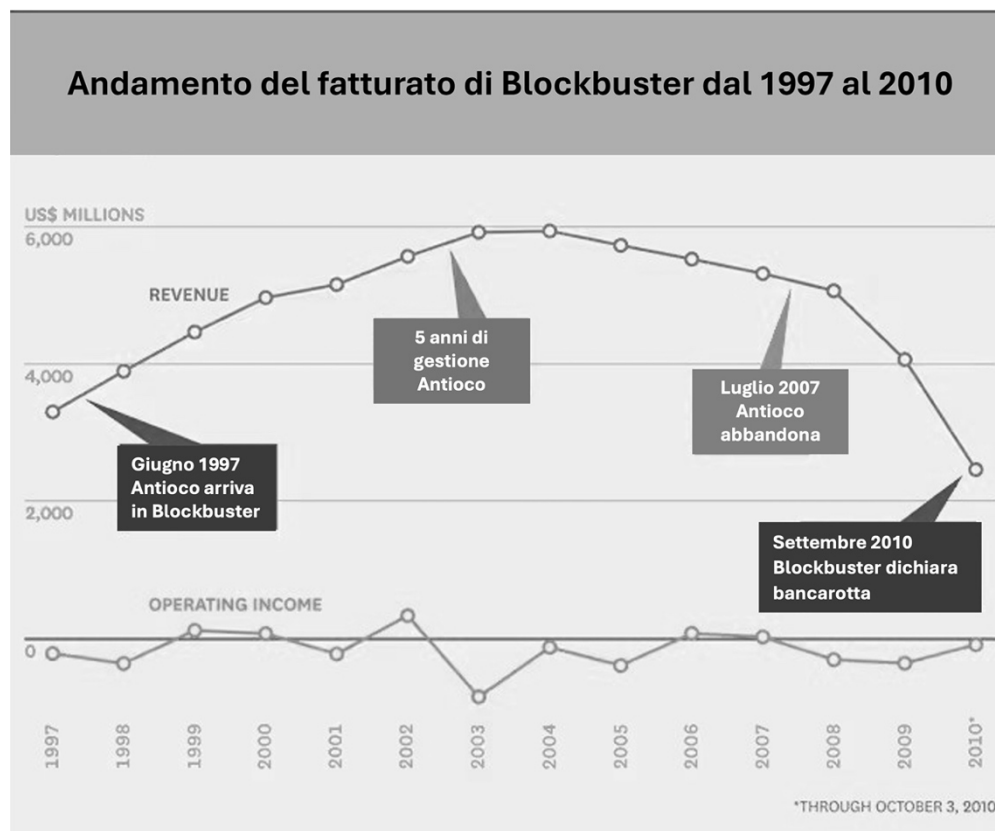


Figura 2: Andamento del fatturato di Blockbuster dal 1997 al 2010, Fonte: Harvard Business Review, 2011

Questi casi, pur diversi tra loro, dimostrano quanto la capacità di adattarsi in tempi rapidi e in modo coerente con la propria identità strategica sia diventata una condizione indispensabile per operare nel settore Media & Entertainment. È proprio in questo contesto, come vedremo più, che il concetto di *strategic fit* assume una rilevanza centrale.

¹⁶ <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/>

2.4 L'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore M&E

Elencare tutte le innovazioni che stanno trasformando il settore M&E rischia di essere un'impresa non solo difficile, ma anche poco utile. Il progresso tecnologico corre infatti a una velocità sostenuta e le novità sono tante. Tra tutte, però, ce n'è una che merita un'attenzione particolare, ci riferiamo all'Intelligenza Artificiale (IA), per via dell'influenza che sta avendo in tantissimi ambiti e su questo settore in special modo. Sappiamo che la peculiarità di questa disciplina è quella di riuscire a replicare alcune funzioni tipiche del pensiero umano come l'apprendimento, il ragionamento e l'adattamento. È chiaro quindi sin da subito come una novità di questa portata possa offrire interessanti opportunità ma implicare anche sfide inedite e complesse. Per il settore M&E, è ancora più rilevante l'Intelligenza Artificiale Generativa (GenAI), una delle varianti più avanzate e che si distingue per la capacità di creare nuovi contenuti come testi, immagini, audio e video, andando così oltre l'esecuzione di compiti prettamente ripetitivi¹⁷. Allo stato dell'arte, si tratta dello stadio più avanzato di un percorso di sviluppo che va avanti da tantissimi anni. Infatti, sebbene l'Intelligenza Artificiale sia comunemente percepita come una tecnologia emergente, studi preliminari in questa direzione risalgono addirittura agli anni Trenta. È però dalla Conferenza sull'Intelligenza Artificiale tenutasi nel 1956 alla Dartmouth University che è iniziata formalmente la fase di ricerca accademica, che ha assunto da subito carattere multidisciplinare e che è andata avanti tra alti e bassi fino alla incredibile accelerazione di questi ultimi anni.

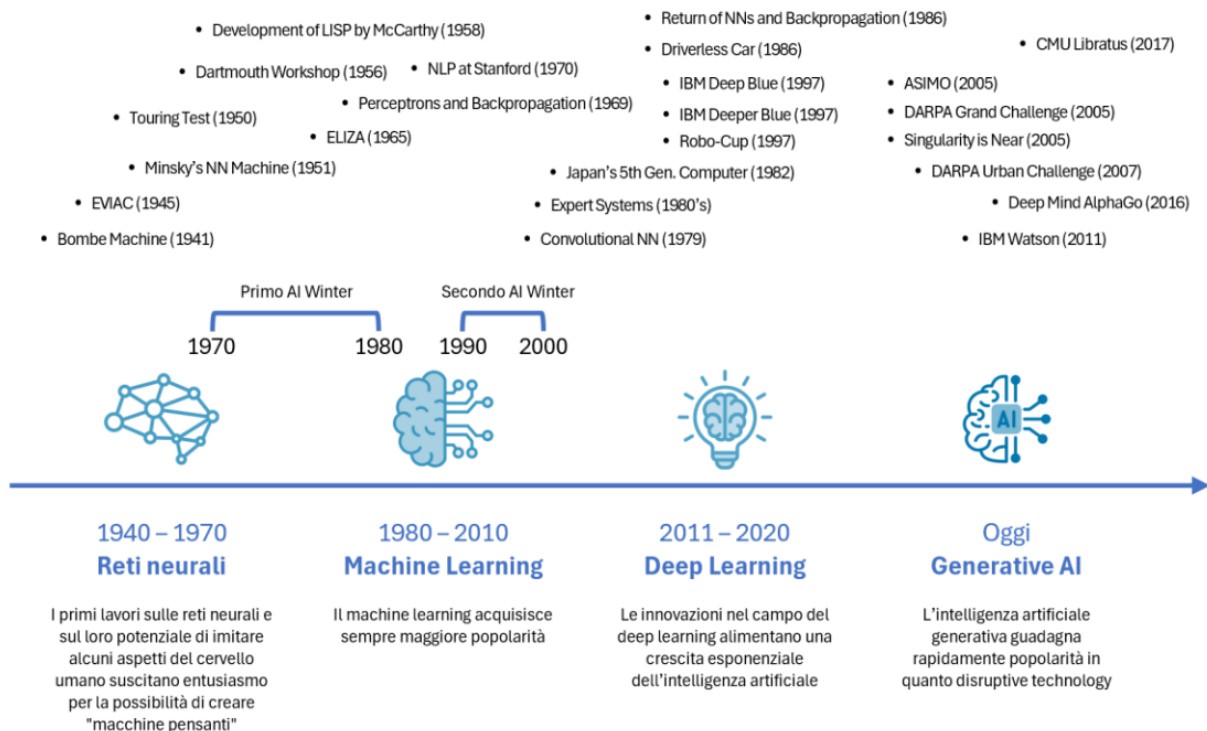


Figura 3: **Timeline dell'IA**, Fonte: Look4ward (2025)

¹⁷ <https://bernardmarr.com/a-simple-guide-to-the-history-of-generative-ai/>

L'immagine precedente, tratta dal report *Look4ward – Osservatorio su trend e competenze del futuro (2025), The Augmented AI-Human Job. Nuovi scenari delle professioni nell'era dell'IA (Gruppo Intesa Sanpaolo e Luiss Guido Carli University)* illustra, appunto, le varie fasi di sviluppo di questa tecnologia nel corso degli anni fino ad arrivare ad oggi con l'Intelligenza Artificiale Generativa. Già dalla sua definizione, si intuisce come quest'ultima possa essere considerata addirittura parte integrante del settore M&E e non un semplice fattore esterno. Le principali società di consulenza strategica e numerose analisi settoriali concordano nell'identificare i seguenti ambiti nei quali l'IA sta già producendo benefici tangibili per questo comparto:

1. **Creazione di contenuti:** L'IA è utilizzata per generare testi, immagini, video, contenuti multimediali e persino sceneggiature;
2. **Personalizzazione dell'esperienza utente:** Diverse piattaforme utilizzano algoritmi IA per suggerire contenuti basati sui gusti e sui comportamenti degli utenti, migliorando il coinvolgimento e il tempo di permanenza sulle applicazioni;
3. **Ottimizzazione dei costi:** Con l'IA è migliorata la produttività grazie all'automazione di attività che richiedevano un grande ricorso alla forza lavoro;
4. **Maggiore accessibilità:** L'IA consente accesso al web facilitato (*Internet inclusion*) alle persone con disabilità (oltre 1 miliardo nel mondo secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità);
5. **Moderazione dei contenuti:** Le piattaforme social sfruttano IA avanzate per rilevare e bloccare contenuti inappropriati, proteggendo gli utenti e rispettando le normative sulla sicurezza online;
6. **Distribuzione dei contenuti:** Grazie ad algoritmi complessi migliora la distribuzione dei contenuti attraverso la gestione della banda larga nei servizi streaming, per esempio. Il beneficio si estende al campo pubblicitario con applicazione a supporto delle piattaforme di *programmatic advertising*;
7. **Customer Engagement:** I sistemi di interazione con il pubblico sono entrati in una nuova era con assistenti virtuali avanzati e tecnologie di *sentiment analysis*. L'esperienza diventa sempre più immersiva grazie alla Realtà Aumentata;

8. **Previsione delle preferenze del pubblico:** Per mezzo di algoritmi sofisticati si riescono ormai a prevedere i gusti dei consumatori con accuratezza. In questo modo si fidelizza il pubblico tramite la produzione di articoli mirati.

Pur trovandoci soltanto all'inizio di un processo che sarà molto più invasivo di quanto sembri oggi, è già palese come l'Intelligenza Artificiale stia rivoluzionando ogni ambito di questo settore¹⁸, trasformando in profondità processi e modalità di produzione. Nel cinema e nella televisione coinvolge tutte le fasi creative e tecniche, dalla scrittura e riproduzione alla generazione di filmati, fino alla post-produzione audio e video. Nella musica, oltre ad incidere sulla creazione di contenuti e sistemi di raccomandazione, sta iniziando a condizionare la composizione musicale stessa. Sebbene non ancora in grado di produrre brani capaci di imporsi su larga scala, il suo impiego è già significativo e riguarda per esempio la realizzazione di colonne sonore per film e serie TV, per la pubblicità e i videogiochi. Anche la Realtà Aumentata (AR) e quella Virtuale (VR) beneficiano dall'IA, nella realizzazione di contenuti e nell'esperienza utente. Nel settore dei videogiochi impatta sul design e sull'interattività, mentre nell'editoria consente di supportare la produzione automatizzata di testi. Per completezza di analisi non si possono trascurare i tanti e forti dubbi che l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale solleva da un punto di vista etico e di conseguenze sul mondo del lavoro. Accanto all'entusiasmo per le grandi potenzialità che questa tecnologia può offrire, cresce quindi l'esigenza di norme chiare e condivise che possano indirizzare il suo sviluppo in modo responsabile e sostenibile. Mentre il dibattito divide tra chi la vede come una minaccia e chi come un'opportunità, non mancano voci più equilibrate, anche tra gli esperti del settore. Rodney Brooks, pioniere della robotica, ritiene che le capacità dell'Intelligenza Artificiale Generativa siano spesso sopravvalutate¹⁹. Nel frattempo, stanno emergendo collaborazioni strategiche con OpenAI²⁰ per la monetizzazione dei contenuti su ChatGPT. Ne è un esempio l'accordo tra OpenAI e News Corp per l'utilizzo dei contenuti editoriali e di archivio di quest'ultimo su ChatGPT. Grazie a questo, NewsCorp riceverà un compenso che si aggira sui 250 milioni di dollari in cinque anni²¹. Bisogna fare attenzione però a saper gestire bene questa nuova grande opportunità perché, come rileva Accenture²², il vero vantaggio competitivo non risiederà tanto nell'adozione dell'IA in sé, quanto nella capacità di integrarla all'interno di un modello strategico coerente con l'identità aziendale e le aspettative del pubblico. E questo ci riporta al tema centrale di questa tesi, ovvero lo *strategic fit*.

¹⁸ Variety Intelligent Platform, *Generative AI & Entertainment*, Aprile 2023

¹⁹ <https://techcrunch.com/2024/06/29/mit-robotics-pioneer-rodney-brooks-thinks-people-are-vastly-overestimating-generative-ai/>

²⁰ OpenAI è l'operatore di settore divenuto famoso per aver lanciato ChatGPT, applicativo divenuto di fama mondiale

²¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/news-corp-sigla-accordo-open-ai-250-milioni-contenuti-e-archivio-AG9PVaE>

²² Accenture, *Reinvent for growth in the media industry*, cit, 2024

2.5 La TV nell'era della convergenza

Secondo il ventesimo rapporto sulla comunicazione del Censis (*I media e la libertà*, 2025), nel 2024 la TV è stata guardata dal 94,1%²³ degli italiani. Il primo rapporto Auditel-Ipsos contava, invece, nelle case degli italiani, a dicembre 2024, oltre 23 milioni di TV connesse a internet (Smart TV nell'accezione generale). Questi dati certificano la convergenza ormai totale tra TV Lineare²⁴ e piattaforme streaming²⁵, fatto che sta dando vita ad un sistema ibrido in cui convivono il tradizionale *broadcasting*²⁶ e il più recente *streamcasting*²⁷. Proprio questa sinergia tra i due modelli evidenzia la capacità dell'industria televisiva nazionale di innovarsi e mantenere la sua centralità²⁸. Stiamo infatti assistendo ad un passaggio ad una nuova era televisiva, definibile come quella della “*Total TV*” e che è significativamente legata alla misurazione della *Total Audience*, che integra il consumo sullo schermo televisivo tradizionale con quello su tutti gli schermi connessi in rete, in modalità streaming. Questa fase si pone in continuità con le precedenti ere televisive così come delineate nella pubblicazione *TV Brand*²⁹ a proposito della rappresentazione dell'evoluzione del contesto televisivo:

ERA TELEVISIVA*	KEY-WORDS*	RILEVANZA DEL TvBrand
Protoindustria Televisiva (fino agli anni Ottanta)	Pubblico di massa Autorevolezza delle fonti TV Broadcast	Rilevanza Nulla: il brand non è un fatto commerciale, ma il nome di un'istituzione pubblica.
Tv nel MediaEvo (fino alla metà degli Anni 90)	Duopolio Espansione tv commerciale Consumi (target e advertising)	Rilevanza Bassissima: il brand esprime un valore meramente cognitivo: identifica il player.
Tardo MediaEvo (fine Anni 90, primo lustro del XXI secolo)	Primi esperimenti di pay per view Broadcast e narrowcast Frammentazione del pubblico	Rilevanza Bassa: il brand inizia a identificare la piattaforma d'offerta.
L'età dei linguaggi e dell'accesso (periodo attuale)	Predominio della tecnologia digitale Logica 2.0 Ritorno di centralità dei contenuti comunicativi La Corporate Reputation come valore	Rilevanza Elevata e in crescita: il brand è un fatto commerciale. Assume tutte le funzioni e i valori dei consumer market avanzati.

Figura 4: *Evoluzione del contesto televisivo*, Fonte: *TV Brand-La Rivoluzione del marketing televisivo* (2011)

²³ https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_34.pdf

²⁴ Offerta di canali con palinsesti definiti, sia su reti generaliste che tematiche, sia in chiaro che a pagamento

²⁵ Più in generale si parla di servizi Over the Top (OTT), che prevedono una distribuzione dei contenuti attraverso internet invece che per mezzo della televisione tradizionale (satellitare o via cavo), operando quindi “al di sopra” delle loro infrastrutture

²⁶ Sistema *one-to-many* caratterizzato da un'offerta organizzata in palinsesto lineare

²⁷ Sistema *one-to-one* o *one-to-few* attraverso la rete e caratterizzato da un'offerta *on demand* o *live*

²⁸ Centro di ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi dell'Università Cattolica di Milano, a cura di Massimo Scaglioni, *Annuario 2024 della Televisione*

²⁹ Mattiacci A. e Militi A. (Fausto Lupetti Editore, 2011), *TV Brand-La rivoluzione del marketing televisivo*

La resilienza della TV in Italia si concretizza in una sostanziale stabilità (+0,1%) negli ascolti da *Total Audience* (intero giorno) nel confronto tra le due ultime stagioni. Se, infatti, l'ascolto lineare dei principali editori televisivi (Rai, Mediaset, Sky, Warner Bros. Discovery, Cairo/La7) è in lievissimo calo, è invece in crescita il peso del consumo *on demand*, con un raddoppio di rilevanza della Smart TV³⁰. In totale, nelle ultime tre annualità, il dato di consumo medio di TV in Italia si attesta stabilmente sugli 8,8 milioni di spettatori nell'intero giorno, ovvero nelle 24 ore. Il tempo di visione media giornaliero, che si attesta a 3 ore e 16 minuti per i soli canali TV tradizionali (ulteriori 44 minuti sono dedicati allo streaming, al gaming e alla navigazione, sempre sulla TV), fa del nostro paese un caso isolato a livello internazionale: si tratta non solo del valore più elevato tra i principali mercati internazionali (2 ore e 57 minuti di consumo tradizionale per la Francia, 2 ore e 50 minuti per Germania e Spagna 2 ore e 19 minuti il dato USA e 2 ore e 18 minuti quello UK) ma anche dell'unico dato in crescita rispetto al 2023³¹.

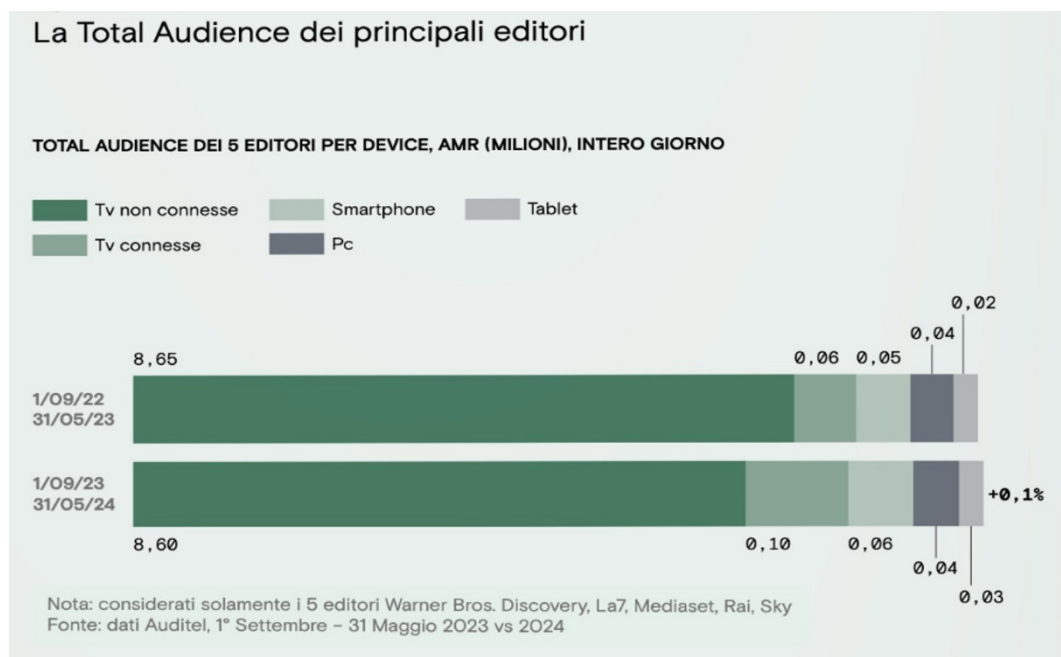


Figura 5: *La Total Audience dei principali editori*, Fonte: *Annuario 2024 della Televisione*

La nuova TV multipolare riveste ancora un ruolo di primo piano all'interno della dieta mediatica degli italiani grazie sua capacità di adattarsi a esigenze e modalità di fruizione diverse. A partire dalla sincronizzazione, che si basa su temi di leggerezza e distensione. Al tempo stesso, la televisione continua a offrire una molteplicità di finestre sulla realtà, alimentando la dimensione pubblica del dibattito, soddisfacendo gusti più specifici orientati all'evasione e rispondendo alla domanda di

³⁰ *Annuario 2024 della Televisione*, cit

³¹ https://www.italiaoggi.it/marketing-e-media/media/tv-ascolti-in-crescita-1-1-fra-schermi-tradizionali-e-connessi-gqb5yq78?refresh_cens

approfondimento sull'attualità. Proprio la complessità e la ricchezza di questa offerta rappresentano la chiave della sua rinnovata vitalità. Se gli editori tradizionali eccellono nel presidiare l'ambito della sincronizzazione, sono le nuove piattaforme e i nuovi editori a intercettare meglio il bisogno di differenziazione e distinzione. La variabile generazionale costituisce poi un elemento chiave nell'analisi delle abitudini di fruizione degli italiani, soprattutto in relazione ai dispositivi utilizzati. La popolazione adulta (18+) dedica il 68% del tempo di visione allo schermo televisivo, incluse le TV connesse. Nei più giovani, fascia 18-24 anni, questa quota scende al 41%, con una preferenza per i piccoli schermi, mentre tra gli over 45 sale fino al 75%. Uno dei valori più significativi associato a queste dinamiche risiede nel cosiddetto ascolto incrementale, che deriva proprio dalla scelta di distribuire anche in streaming opere già disponibili in lineare. Da questo punto di vista gli editori tradizionali sembrano saper dare una risposta più organica alle sfide contemporanee e che si concretizza con tre possibili strategie diverse: *linear first*, *digital first* e *digital only*³². Non sorprende che tra i programmi che sanno meglio capitalizzare un maggior ascolto incrementale prevalgano prodotti destinati ai più giovani come la serie Mare Fuori.

2.5.1 Misurare per monetizzare: il ruolo della Total Audience

Nell'attuale fase di video-convergenza, la televisione non è più legata a canali ordinati o a schermi specifici. Il panorama è diventato così fluido che persino gli operatori del settore³³ si interrogano sul significato attuale del concetto di televisione. La risposta, tutt'altro che univoca, varia a seconda dell'interlocutore. Per gli inserzionisti, e per la stessa UPA³⁴ ad esempio, la televisione è semplicemente "*il luogo dove si trova il pubblico*", che può essere presente su più piattaforme contemporaneamente³⁵. In un contesto così poco rigido, anche il ruolo della pubblicità televisiva sta cambiando profondamente e lo vediamo in modo evidente nei nuovi modelli di misurazione e monetizzazione. Riuscire a far convergere, in questo nuovo scenario, il video inteso come veicolo pubblicitario lineare tradizionale con i video pubblicitari digitali, è assolutamente prioritario. Per gli editori diventa imprescindibile poter disporre della *total audience*, ovvero della misurazione cumulata e netta (persone contate una sola volta) dei contatti che hanno visualizzato un determinato contenuto su qualsiasi dispositivo. Per gli inserzionisti, invece, l'attenzione si sposta sulla *total campaign*, il conteggio cumulato e de-duplicato (netto) delle persone raggiunte con il proprio spot lineare o digitale

³² *Annuario 2024 della Televisione*, cit

³³ Per esempio, se lo chiede Alison Gensheimer, responsabile del marketing globale di Nielsen

³⁴ Utenti Pubblicità Associati, associazione di riferimento in campo pubblicitario

³⁵ <https://www.nielsen.com/it/insights/2024/gauge-insights-media-convergence-tv-streaming/>

che sia. Così, recependo tutti questi segnali, Auditel³⁶ dal 29 dicembre 2024 ha introdotto una vera e propria rivoluzione con la nuova metodologia di misurazione *Total Audience*, con la quale amplia la rilevazione degli ascolti includendo non solo i televisori tradizionali, ma anche smart TV, PC, tablet e smartphone. Questo cambiamento offre una visione più completa delle abitudini di consumo, adattandosi alle nuove modalità di fruizione sempre più digitali. Un altro elemento chiave è l'inclusione degli ascolti *time-shifted* (in differita), che vengono sommati in base al tempo di visione, migliorando la precisione della misurazione e integrando anche la fruizione *on-demand*. L'impatto di questa metodologia sul panorama televisivo sarà più chiaro nel tempo, ma già emergono i primi effetti positivi. La nuova misurazione consente agli editori di recuperare l'audience che si è spostata dai televisori ai dispositivi digitali. Secondo una ricerca di Sensemakers³⁷, per esempio, durante le ultime festività natalizie (dal 24 dicembre 2024 al 1° gennaio 2025) la fruizione attraverso i dispositivi mobili è aumentata dell'11%, compensando il calo del 3,5% degli ascolti televisivi tradizionali. Nel complesso, quindi, l'audience totale è cresciuta del 3,3%, passando da 8,56 milioni (solo TV) a 8,85 milioni di spettatori considerando anche i device digitali. Il lancio del nuovo standard non è un punto di arrivo, ma l'inizio di un'evoluzione continua. Tra le prossime novità spicca l'introduzione dell'obbligatorietà del CUSV (Codice Univoco per il tracciamento di Spot e Video), che consentirà di monitorare con maggiore precisione la fruizione delle campagne pubblicitarie su TV e digital. In questo contesto la pubblicità televisiva registra una forte crescita e chiude il 2024 con un +8,8% sul 2023, con quella lineare in crescita del 6% e quella non lineare addirittura del 30%³⁸.

Secondo il sesto rapporto sulla Produzione Audiovisiva Nazionale pubblicato da APA³⁹ (Associazione Produttori Audiovisivi), realizzato con il Patrocinio del Ministero della Cultura, e che fa riferimento all'anno 2023, la Televisione rimane il primo mezzo audiovisivo con ricavi pari a 8,2 miliardi di euro (71% del totale mercato). Segue lo streaming a pagamento, con ricavi da sottoscrizioni stimati pari a circa 1,1 miliardi di euro mentre quelli della pubblicità sono valutati 1,7 miliardi di euro per un valore complessivo dell'area online pari a 2,8 miliardi di euro (24% del totale mercato). Fanalino di coda è la sala cinematografica che, nonostante il netto recupero dopo gli anni della pandemia, registra un fatturato (incassi e investimenti pubblicitari) di 0,51 miliardi di euro.

In definitiva, la TV continua a rappresentare un canale chiave per l'industria dell'audiovisivo, sia in termini di consumo che di monetizzazione. La sua capacità di adattarsi alle nuove modalità di

³⁶ Società incaricata del conteggio, della raccolta e della pubblicazione dei dati sull'ascolto televisivo

³⁷ <https://www.engage.it/dati-e-ricerche/auditel-e-iniziata-lera-della-total-audience-cosa-cambia-e-i-primi-dati-sugli-ascolti.aspx>

³⁸ <https://www.key4biz.it/mercato-tv-in-spolvero-vale-quasi-9-miliardi-46-nel-2024-crisi-alle-spalle/515810/>

³⁹ <https://www.apaonline.it/website/wp-content/uploads/2024/10/apa-associazione-produttori-audiovisivi-apa-presenta-il-6-rapporto-sulla-produzione-audiovisiva-nazionale-6rapportoapa--.pdf>

fruizione e di integrare modelli digitali e tradizionali si rivela un elemento strategico per gli editori. Questo, in particolare, in un'ottica di *strategic fit* con i cambiamenti in atto.

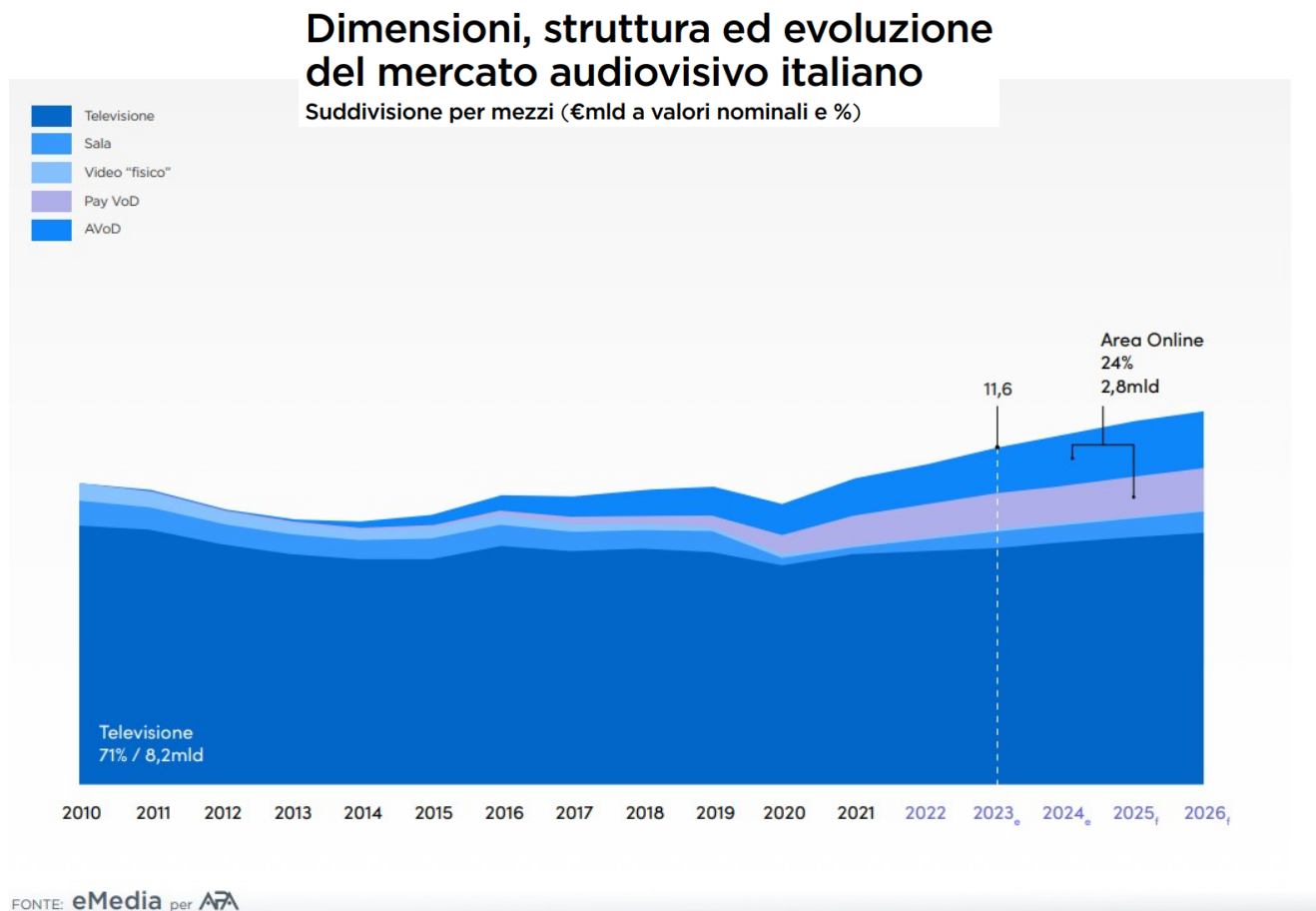


Figura 6: *Dimensioni, struttura ed evoluzione del mercato audiovisivo italiano*, Fonte: eMedia per APA

2.6 La rivoluzione dello streaming

L'avvento e la successiva crescita dello streaming hanno avuto effetti talmente dirompenti sul settore M&E da indurre gli addetti ai lavori a coniare il termine *Streaming Wars*⁴⁰ per descrivere la competizione tra i vari operatori per conquistare il pubblico e il mercato dei contenuti on demand. Con esso identifichiamo il periodo che va da metà 2015, quando Netflix annuncia l'intenzione di espandersi a livello globale, fino a luglio 2023 quando lo streaming raggiunge la quota record del 38,7% (segnerà il 43,5% a febbraio 2025) della fruizione televisiva totale negli USA secondo Nielsen e grazie, tra l'altro, ad una serie di catalogo come *Suits*⁴¹. Quella che viene considerata la

⁴⁰ Basin K. (Routledge, 2025), *The Business of Television-Second Edition*

⁴¹ <https://www.nielsen.com/insights/2023/streaming-grabs-a-record-38-7-of-total-tv-usage-in-july-with-acquired-titles-outpacing-new-originals/>

certificazione della vittoria di Netflix nelle *Streaming Wars* (rientrano nell'arena competitiva aziende come Prime Video, Disney+, Apple TV+, HBO Max e Paramount+ mentre si escludono le piattaforme che propongono contenuti brevi⁴², come YouTube e TikTok) arriva soltanto a un anno di distanza dal suo momento di maggior debolezza. Nell'aprile 2022, infatti, la stessa Netflix dichiara per la prima volta un calo in termini di abbonamenti e vede la sua capitalizzazione di borsa, che pochi mesi prima aveva toccato il suo picco massimo (305 miliardi di dollari), precipitare (fino a -75% in un mese) caratterizzando quella che è stata definita *the Great Netflix Correction*.



Figura 7: *Andamento del titolo Netflix, gennaio 2021-aprile 2022, Fonte: yahoo! finance*

Questo scossone non ha investito soltanto Netflix bensì l'intero settore ed è stato provocato dall'uscita dal periodo pandemico, durante il quale gli abbonamenti erano cresciuti a dismisura, e dalla concomitante pressione inflazionistica che ha complicato l'accesso al credito. Anzi, tra tutti, Netflix era il più preparato, potendo contare su una base di abbonati molto grande oltre che su una solida stabilità finanziaria con il miglior margine netto del comparto, pari a 16 centesimi per ogni dollaro ricavato, al netto di tasse e spese⁴³. Apple TV+, per esempio, ha chiuso il 2024 con perdite pari a 1 miliardo di dollari⁴⁴. Per questo, anche in questa nuova fase del mercato, che possiamo definire di riflessione⁴⁵ e nella quale il focus si è spostato dalla crescita degli abbonati alla redditività, ha mantenuto la leadership e guidato l'evoluzione del settore con l'adozione di nuovi modelli di business

⁴² Anche detti SFV, Short-form Video

⁴³ <https://www.visualcapitalist.com/ranked-major-media-companies-by-profit-margin/>

⁴⁴ https://www.broadbandtvnews.com/2025/03/21/apple-losing-1-billion-a-year-on-streaming-service/?mc_cid=668618b3c6&mc_eid=5f4ccc81

⁴⁵ Corvi E. (Dario Flaccovio Editore, 2024), *Streaming Revolution-Seconda Edizione*

basati sulla pubblicità (AVOD, *Advertising-supported Video on Demand*) e rafforzando i controlli sulla condivisione delle password. Grazie a questi accorgimenti gli abbonamenti a Netflix hanno ripreso a crescere così come la quotazione di borsa delle azioni, riuscendo a colmare il divario con realtà più complesse come Amazon.

Top 10 piattaforme streaming al mondo per numero di abbonati (2025)



Figura 8: **Top 10 piattaforme streaming**, Fonte: FlixPatrol – elaborazione su dati pubblici e stime di settore (2025)

Se il primato di Netflix non segna la fine delle *Streaming Wars*, di certo gli riserva una posizione privilegiata rispetto ai concorrenti. Questo vantaggio è supportato da diversi fattori come il maggior numero di abbonati, una specializzazione esclusiva sullo streaming che gli ha permesso per esempio di garantire la miglior *User Experience*, migliori risultati economico finanziari, l’impatto della correzione del 2022 e degli scioperi di Hollywood del 2023 sugli altri *streamers*, il predominio su metriche importanti come il *churn rate* (percentuale mensile di disiscrizioni) e il crescente conflitto tra gli studios e le Pay TV. In pratica, Netflix sta godendo del cosiddetto *first mover advantage*, ovvero dei benefici scaturenti dall’essere stato il primo grande player del settore⁴⁶. Paradossalmente, a consolidare la sua posizione dominante sono stati proprio gli attuali competitor, che in passato gli hanno fornito prodotto di alta qualità a prezzi accessibili sottovalutandone le potenzialità. Il tutto sullo sfondo di una situazione macroeconomica favorevole caratterizzata da bassi tassi di interesse che hanno reso agevole l’accesso al credito. In ogni caso, in questa battaglia non è detto che debba esserci

⁴⁶ *The Business of Television-Second Edition*, cit.

un solo vincitore e che non ci sia spazio per gli altri operatori o che le condizioni non possano cambiare repentinamente. Ma questo Netflix dovrebbe saperlo meglio di chiunque altro avendo assistito da vicino all'esperienza di Blockbuster.

2.6.1 I protagonisti

Una chiave di lettura interessante per analizzare i protagonisti del settore a livello globale è quella di suddividerli in tre categorie diverse, come fa Ken Basin in *The Business of Television*. La prima è popolata da una sola azienda: Netflix. Come abbiamo visto, la sua peculiarità risiede nell'essere l'unico *player* focalizzato esclusivamente su questo business, un vantaggio che gli ha permesso di padroneggiare ogni aspetto dello streaming⁴⁷ e raggiungere una dimensione in grado di garantire una sostenibilità economica che i rivali faticano ad ottenere. Un altro gruppo è quello dei cosiddetti *tech streamers* ovvero Amazon Prime Video e Apple TV+. Per queste realtà, quello dello streaming è un business secondario rispetto alle attività principali che sono molto più ampie e redditizie. Questo ha consentito loro di investire ingenti capitali nella produzione di contenuti e di assorbire, finora, notevoli perdite. Grazie proprio alla loro minore specializzazione, hanno poi potuto sviluppare anche una funzione di aggregatori offrendo ai propri clienti l'accesso all'offerta di terze parti, come Discovery+, Paramount+ e Starz, attraverso i Prime Video Channels e gli Apple TV Channels. La terza e ultima categoria è quella degli *studios streamers*, che comprende le piattaforme di proprietà di grandi gruppi dell'entertainment come Disney (Disney+), Warner Bros. (HBO Max), Comcast/NBCUniversal (Peacock) e Paramount Global (Paramount+). In questi casi, lo streaming è stato introdotto in un secondo momento e per lo più per contrastare il declino del business tradizionale. Il lancio è stato accompagnato da grandi investimenti per acquisire una base utenti significativa, mettendo in preventivo perdite iniziali con la prospettiva di raggiungere la sostenibilità economica nel medio termine. Tuttavia, il mercato difficilmente potrà supportare un numero così elevato di operatori e la pandemia, che ha temporaneamente favorito il settore, ha soltanto posticipato un inevitabile consolidamento del comparto.

⁴⁷ “*crack the code*”, nella formula inglese riportata in *The Business of Television-Second Edition*, cit.

2.6.2 Modelli di business

Il mercato video *Over the Top* (OTT) esce da una fase molto espansiva e ne sta vivendo ora una di consolidamento con evidenti segnali di saturazione. L'aumento del numero di abbonati nel mondo ai servizi streaming ha iniziato a rallentare e sarà contenuto nei prossimi anni passando dagli attuali 1,6 miliardi ad una previsione di 2,1 miliardi nel 2028, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) del 5%. Quasi irrilevante sarà poi l'incremento del ricavo medio per abbonamento che dovrebbe toccare i 67,66 dollari a fronte degli attuali 65,21 dollari⁴⁸. Questo stato di cose sta spingendo i principali operatori del settore a ridefinire i loro modelli di business cercando entrate alternative a quelle degli abbonamenti. I tre più grandi attori mondiali – Netflix, Disney+ e Amazon Prime Video – hanno già introdotto piani ibridi supportati dalla pubblicità che tantissime realtà, anche più piccole e sparse per il mondo, stanno replicando. Per quanto riguarda invece gli investimenti in contenuti, si sta rivedendo al ribasso la spesa per quelli originali mentre l'attenzione si sposta sugli eventi dal vivo, soprattutto a tema sportivo. Diventa quanto mai opportuno saper distinguere i principali modelli di business, facendo chiarezza tra i vari acronimi utilizzati e riconoscendo opportunità e limiti di ognuno. Di seguito una panoramica⁴⁹:

MVPD / vMVPD

I *Multichannel Video Programming Distributors* (MVPD), tradizionali o virtuali (vMVPD), sono operatori che offrono pacchetti di canali televisivi lineari a pagamento, talvolta integrati da contenuti *on demand*. Tra i distributori tradizionali rientrano realtà come Sky e TIMVISION, che utilizzano reti via cavo, satellite o IPTV e richiedono generalmente l'uso di un decoder fisico. Tra i virtual MVPD si possono citare invece Mediaset Infinity e NOW, che offrono canali lineari in streaming insieme a contenuti *on demand*;

DTC

A differenza del precedente modello, che prevede un'aggregazione di canali, quello del *Direct to Consumer* è un approccio che si distingue per una relazione diretta tra piattaforma e consumatore. Per fare questo è sufficiente detenere i diritti distributivi e non necessariamente anche quelli relativi alla proprietà intellettuale (Netflix, per esempio, distribuisce sia contenuti originali che quelli su licenza di terzi) e può riguardare sia eventi dal vivo che contenuti fruibili in qualsiasi momento. Tutti i più grandi gruppi, come Disney, Comcast e Warner Bros., a partire dal 2019 hanno cominciato a dotarsi di una propria piattaforma DTC;

⁴⁸ <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html>

⁴⁹ *Streaming Revolution, Seconda Edizione*, cit

VOD

Un'altra modalità per distinguere i modelli di business è quindi legata alla loro disponibilità temporale e, in questo caso, distinguiamo tra modalità lineare e *Video on Demand* (VOD). Il primo è per lo più il sistema della TV tradizionale, con i contenuti organizzati in un flusso simultaneo e pianificato. Le offerte VOD consentono invece all'utente di visionare il programma ogni volta che lo desidera e su diversi dispositivi. Queste non hanno però soltanto pregi perché generano una frammentazione delle audience che non sempre è gradita dagli investitori pubblicitari;

SVOD

Restando sulla modalità VOD, che preveda eventi dal vivo o come più spesso accade solo video *on demand*, distinguiamo modelli diversi a seconda dell'origine dei ricavi. Una prima possibilità è rappresentata dal *Subscription Video on Demand* (SVOD) che prevede che gli utenti paghino un canone periodico per accedere ad un determinato catalogo. Esempi di piattaforme basate su questo modello sono Netflix, Disney+ e Amazon Prime Video, ovviamente nella versione senza pubblicità;

TVOD

Con il *Transactional Video on Demand* (TVOD) l'utente paga soltanto per ciò che decide di guardare, acquistando o noleggiando singoli film o episodi di serie. Esempi di questo tipo sono Google Play Movies e Apple TV+ (acquisto o noleggio);

AVOD

Per *Adversing-based Video on Demand* (AVOD) si intende invece lo schema che consente all'utente di guardare i contenuti gratuitamente, oppure a costo ridotto, a fronte dell'inserimento della pubblicità. Questa soluzione permette agli operatori di raccogliere nuove sottoscrizioni e di sfruttare prodotto di catalogo che non avrebbe valore per lo SVOD. La sua adozione da parte di Disney e Netflix ha recentemente destato molto scalpore. Con i ricavi da abbonamento che si stanno stabilizzando, quelli da pubblicità cresceranno invece a doppia cifra fino al 2028 con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) del 14,1%. Si stima che la fonte pubblicitaria rappresenterà entro cinque anni il 28% dei ricavi totali dello streaming rispetto all'attuale 20%⁵⁰;

⁵⁰ <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html>

I Ricavi dello streaming si diversificano

I ricavi annuali degli operatori OTT saliranno a 200 miliardi di dollari nel 2028

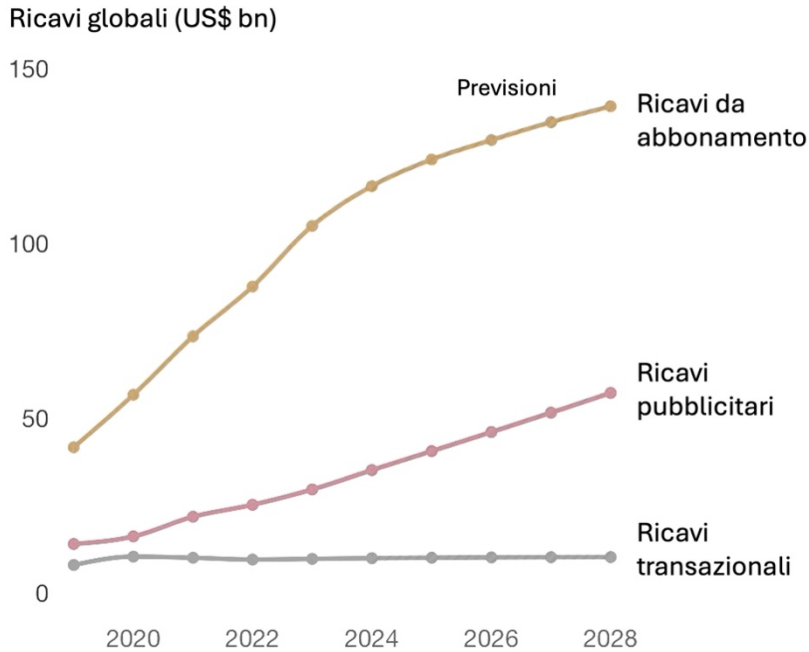


Figura 9: *Composizione ricavi operatori streaming*, Fonte: PwC's Global Entertainment & Media Outlook 2024-2028, Omdia

FAST

Il più recente *Free Ad-supported Streaming TV* (FAST) identifica i nuovi canali TV, prevalentemente lineari ma trasmessi in streaming, gratuiti e finanziati attraverso la pubblicità. Si tratta di una nuova minaccia per la TV tradizionale ed un riferimento in questo caso è Samsung TV Plus. La scelta del modello di business riflette il tentativo delle piattaforme di trovare un nuovo equilibrio strategico tra esigenze di monetizzazione e preferenze del pubblico, in un'ottica di *strategic fit dinamico*. Di seguito una tabella che mette a confronto i vari modelli di business VOD e FAST sopra descritti⁵¹:

⁵¹ *Streaming Revolution, Seconda Edizione*, cit.

	AVOD	SVOD	TVOD	FAST
Descrizione	Accesso gratuito oppure a un costo ridotto di contenuti in cambio della pubblicità. Fruizione on-demand	Abbonamento mensile o annuale per guardare contenuti. Non prevede l'inserimento di pubblicità.	Noleggio o acquisto del singolo contenuto	Accesso gratuito ai contenuti in cambio della pubblicità. Fruizione prevalentemente lineare.
Esempi	Netflix (con pubblicità), Disney+ (con pubblicità), YouTube	Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, Max, Apple TV+, Paramount+	Apple TV+ (acquisto o noleggio), Google Play Movies	Pluto TV, Samsung TV Plus
Pro	Modello di distribuzione dei ricavi agevole per i creatori di contenuti. Ricavi pubblicitari. Monetizzazione di contenuti che probabilmente avrebbero scarso valore.	Maggiore libertà creativa rispetto all'AVOD. Fidelizzazione dei clienti	Modello di business più semplice. Minori investimenti richiesti	Entrate pubblicitarie. Catturare una fetta aggiuntiva di audience. Monetizzazione di contenuti che probabilmente avrebbero scarso valore.
Contro	Ricavi poco prevedibili. Tecnologia avanzata per inserire la pubblicità. Condizionamenti della pubblicità nella creazione dei contenuti.	Alta pressione competitiva, ingenti investimenti in contenuti	Difficoltà nella fidelizzazione dei clienti. Domanda dei consumatori calante.	Ricavi poco prevedibili. Tecnologia avanzata per inserire la pubblicità. Condizionamenti della pubblicità nella creazione di contenuti.

Figura 10: *Modelli business VOD e FAST a confronto*, Fonte: *Streaming Revolution-Seconda edizione (2024)*

2.6.3 La competizione in Italia

Dopo aver analizzato i principali modelli di business globali, spostiamo l'attenzione a livello nazionale. Il mercato video OTT in Italia è partito più lentamente a causa della minor diffusione della banda larga e del ritardato arrivo di Netflix, avvenuto nell'autunno 2015, rispetto ad altri paesi europei⁵². Da allora, però, la crescita è stata inarrestabile e, dal 2019, i ricavi degli streamers sono quadruplicati⁵³. Per la prima volta poi, nel 2023, il mercato OTT ha superato quello della Pay-TV, penalizzato dall'elevata inflazione che ha indotto molte famiglie a ridurre il numero di abbonamenti a favore dei servizi streaming, tendenzialmente più economici e flessibili. Ma quanti fruitori dello streaming ci sono in Italia e quali sono le piattaforme preferite? Non è facile rispondere al quesito perché i nuovi attori digitali globali, a parte poche eccezioni⁵⁴, tuttora sfuggono a qualunque organismo indipendente⁵⁵ per il tracciamento dei propri ascolti su basi confrontabili e omogenee⁵⁶. Per comprendere meglio il fenomeno ci affidiamo allora all'Osservatorio sulle Comunicazioni AGCOM⁵⁷. Nella relazione di fine 2024 si attesta che gli utenti unici⁵⁸ delle piattaforme streaming a

⁵² Netflix è disponibile nel Regno Unito dal 2012 e in Francia e Germania dal 2014

⁵³ PwC, Entertainment & Media outlook in Italy: 2024-2028

⁵⁴ Come DAZN per gli ascolti delle partite calcio, per rispondere però ad un obbligo della Legge Melandri

⁵⁵ Come dovrebbe essere l'auspicato Jic (Joint Industry Committee)

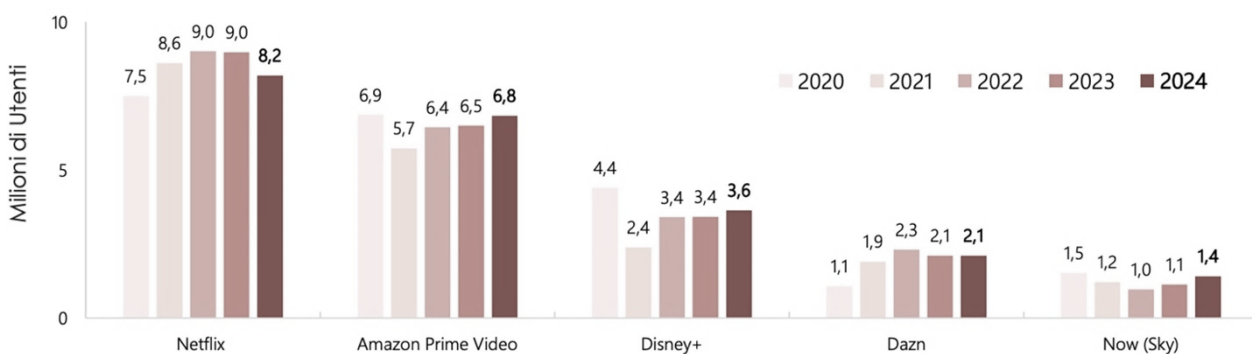
⁵⁶ https://www.italiaoggi.it/marketing-e-media/media/auditel-da-amazon-a-netflix-ott-sempre-restii-a-farsi-misurare-xr0g4s4u?refresh_cens

⁵⁷ Autorità per le garanzie nelle comunicazioni

⁵⁸ Numero di persone diverse che hanno visitato le piattaforme durante il periodo di riferimento

pagamento, nel mese di settembre 2024, sono stati 15,9 milioni⁵⁹, in crescita (+567 mila) rispetto a settembre 2023. In media, nei primi nove mesi del 2024, Netflix primeggia con 8,2 milioni di utenti unici ma in calo rispetto all'anno prima (-7,3%). Seguono Amazon Prime Video con 6,8 milioni (+8,1%), Disney+ con 3,6 milioni (+4,6%), Dazn con 2,1 milioni (+0,6%) e, infine, Now (Sky) con 1,4 milioni (+28,7%). Il tempo di navigazione sulle piattaforme, a settembre 2024, è stato di circa 39 milioni di ore (+8,9%). Nel nostro paese sono molto popolari anche le piattaforme che propongono contenuti on demand gratuitamente e che, con 36,5 milioni di fruitori unici raggiunti lo scorso settembre, risultano in crescita dell'1,5%. Nei primi nove mesi del 2024 quelle più visitate sono risultate News Mediaset (con 21,4 milioni), Sky TG24 (con 8,4 milioni) e RaiPlay (7,5 milioni). Il tempo dedicato a questi servizi, sempre lo scorso settembre, è stato di 25,6 milioni di ore (-0,5%)⁶⁰. Qui sotto vediamo come cambiano le evidenze a seconda del criterio di valutazione utilizzato (utenti unici o ore di navigazione).

MILIONI DI UTENTI UNICI MENSILI DELLE PRINCIPALI PIATTAFORME* (media da inizio anno)

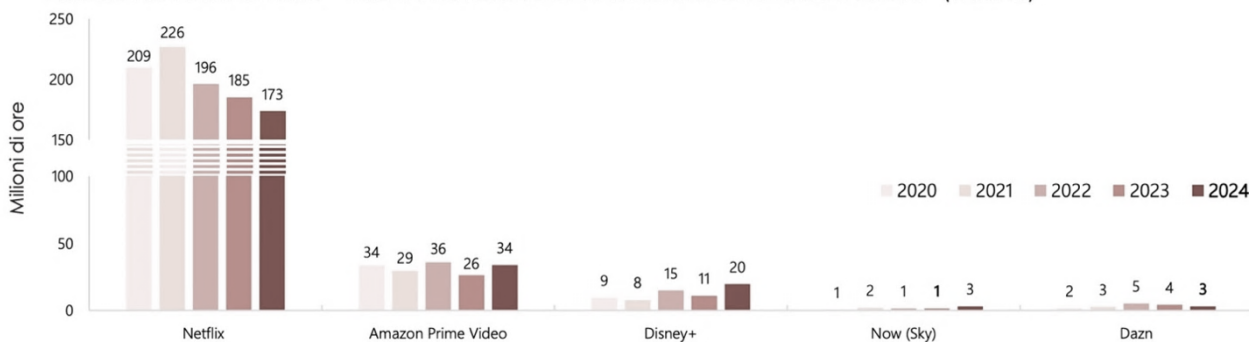


* Nota: sono rappresentati i principali operatori per utenti unici medi



Figura 11: Utenti unici piattaforme streaming Italia, Fonte: AGCOM 2024

PRINCIPALI PIATTAFORME – ORE COMPLESSIVE DI NAVIGAZIONE DA INIZIO ANNO* (in milioni)



* Nota: sono rappresentate le ore complessive dei primi 5 operatori per utenti unici (slide 2.15)



Figura 12: Ore di navigazione su piattaforme streaming Italia, Fonte: AGCOM 2024

⁵⁹ Elaborazione AGCOM su dati Comscore che tengono conto di traffico mobile e desktop ma non da Connected TV

⁶⁰ <https://www.agcom.it/comunicazione/comunicati-stampa/comunicato-stampa-14>

2.7 Il cinema tra consolidamento e ridefinizione strategica

Dopo aver ripercorso le tappe salienti dell'evoluzione del mercato televisivo e analizzato l'impatto rivoluzionario dello streaming, passiamo ad analizzare un altro segmento chiave del comparto audiovisivo, ovvero il cinema. Anche in questo caso è forte l'influenza delle nuove tecnologie sulle abitudini di fruizione degli spettatori. La pandemia ha poi accelerato dinamiche già avviate costringendo gli operatori del settore a ripensare i propri modelli di business. Nel contesto che andiamo ora ad osservare, il tema dello *strategic fit* si conferma elemento centrale delle nuove strategie dei protagonisti di questo settore. Partendo dai dati di mercato, rileviamo che il 2024 si è chiuso con una nota decisamente positiva per il *box office* globale perché, nonostante il ritardo accumulato rispetto al 2023 a causa degli scioperi di attori e sceneggiatori di Hollywood e dei conseguenti slittamenti nelle uscite, il botteghino ha recuperato terreno raggiungendo la soglia dei 30 miliardi di dollari nel corso dell'anno (-11,5% rispetto ai 33,9 miliardi di dollari del 2023). A proposito dei singoli mercati, quello *domestic* (nordamericano) si è fermato a 8,8 miliardi di dollari contro poco più di 9 miliardi di dollari del 2023 (-2,65%)⁶¹. Il risultato peggiore è stato registrato in Cina, dove nel 2024 gli incassi sono stati di 5,8 miliardi di dollari, in calo del 22% rispetto all'anno precedente e del 27% nel confronto con il triennio pre-pandemia 2017-2019. Nel grafico qui sotto si può vedere la ripartizione complessiva del *box office* mondiale 2024⁶².

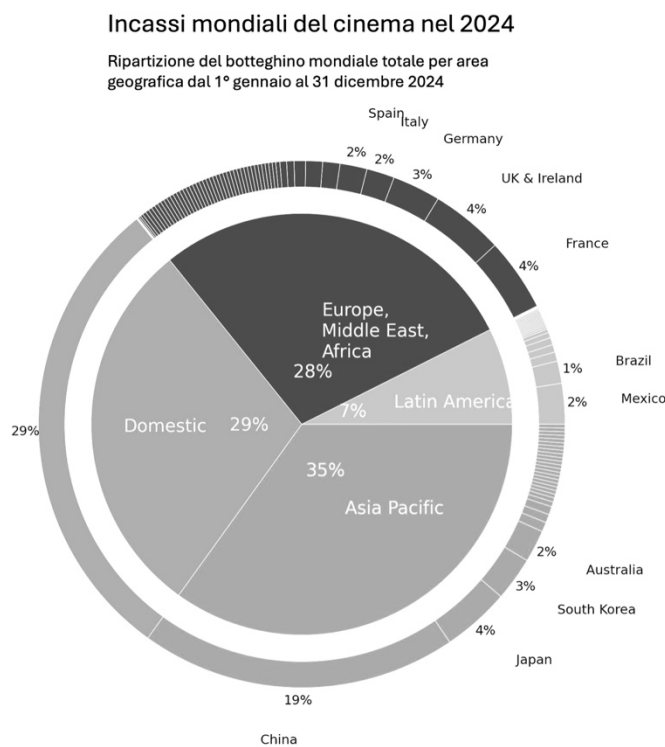


Figura 13: **Incassi mondiali cinema - 2024**, Fonte: Gower Street Analytics 2024

⁶¹ <https://boxofficebiz.it/news/box-office-2024-raggiunti-30-miliardi-globali-grazie-a-un-super-dicembre/>

⁶² <https://gower.st/articles/sparkling-december-finishes-2024-high-3bn-global-box-office-2024-total-30bn/>

Il mercato cinematografico, uno dei più colpiti dagli effetti della crisi dovuta al Covid-19, ha saputo così riconquistare una sua centralità, ristabilendo l'importanza strategica delle sale come canale primario per il lancio dei film, prima che questi approdino su piattaforme televisive o di streaming⁶³. Il 2025 dovrebbe confermare questo consolidamento mentre dal 2026, grazie all'uscita di molti film potenziali campioni d'incassi, è attesa una spinta ancora più significativa per far tornare il livello degli incassi globali a quello del periodo pre-pandemico.

Incassi mondiali cinema 2017-2025

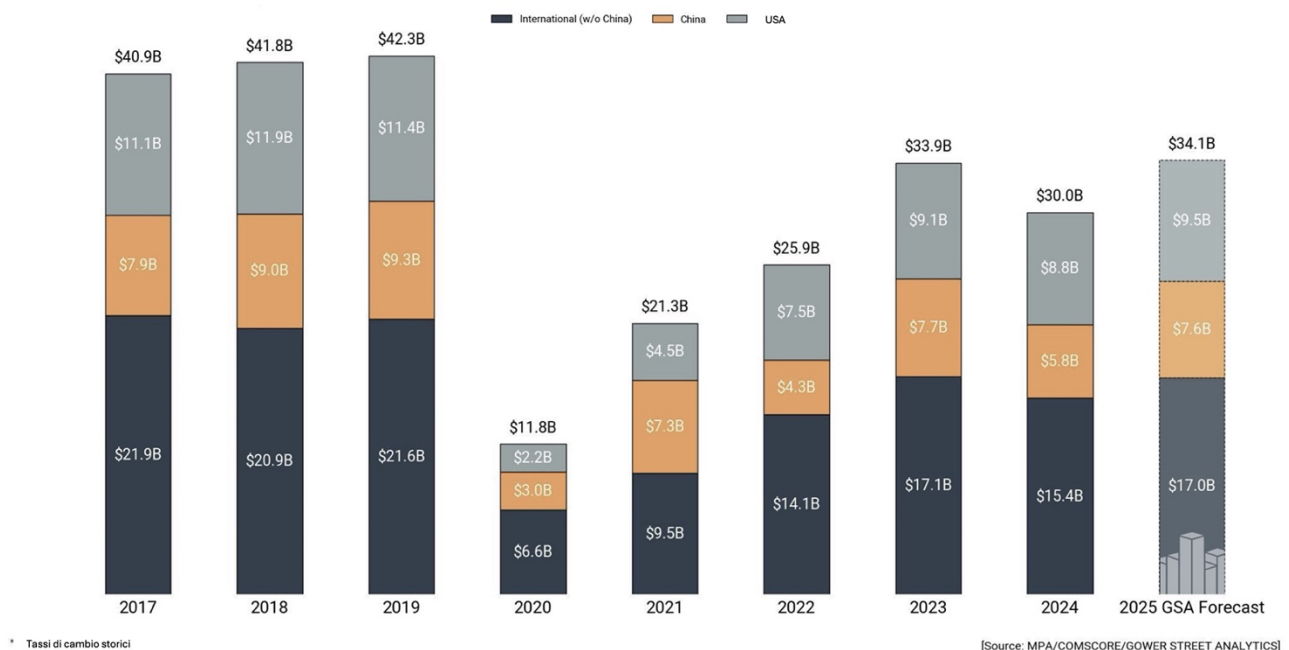


Figura 14: **Incassi mondiali cinema 2017-2025**, Fonte: MPA Theme Report, Gower Street, 2024

Restringendo l'analisi al nostro continente, secondo i dati dell'UNIC (Unione Internazionale dei Cinema)⁶⁴ il mercato europeo nel 2024 ha tenuto meglio degli altri comparti geografici. Le presenze, superiori a 975,5 milioni, sono infatti calate dell'1,4% mentre gli incassi, pari ad oltre 7,2 miliardi di euro, soltanto dello 0,3%⁶⁵. Questo risultato eccezionale del cinema europeo va attribuito in larga parte alle produzioni locali che, in alcuni territori, hanno addirittura generato una crescita delle presenze. Il fenomeno si è verificato in Francia (dove la quota del cinema transalpino si è attestata su un incredibile 44% contro il 36,7% di quello americano), Regno Unito, Irlanda, Bulgaria, Grecia, Albania, Lettonia, Lituania, Polonia, Slovacchia, Turchia e Ucraina.

⁶³ Osservatorio Europeo dell'Audiovisivo, *How are theatrical films distributed on TV and on VOD in the EU?*

⁶⁴ Si tratta dell'associazione che rappresenta operatori cinematografici e associazioni di categoria europee

⁶⁵ <https://www.unic-cinemas.org/en/resources/news/news-blog/detail/local-films-and-strong-recovery-by-us-titles-pivotal-for-european-cinemas-in-2024/>

In Italia nel 2024 sono stati venduti 69,7 milioni di biglietti pari a 493,9 milioni di euro di incasso. Siamo dunque in linea con l'anno precedente (-0,4% incassi; -1,3% presenze) e anche qui si vede, quindi, come il settore abbia raggiunto una fase di stabilizzazione dopo la crisi pandemica, consolidando le proprie basi e preparandosi a una nuova fase di crescita nel 2025.

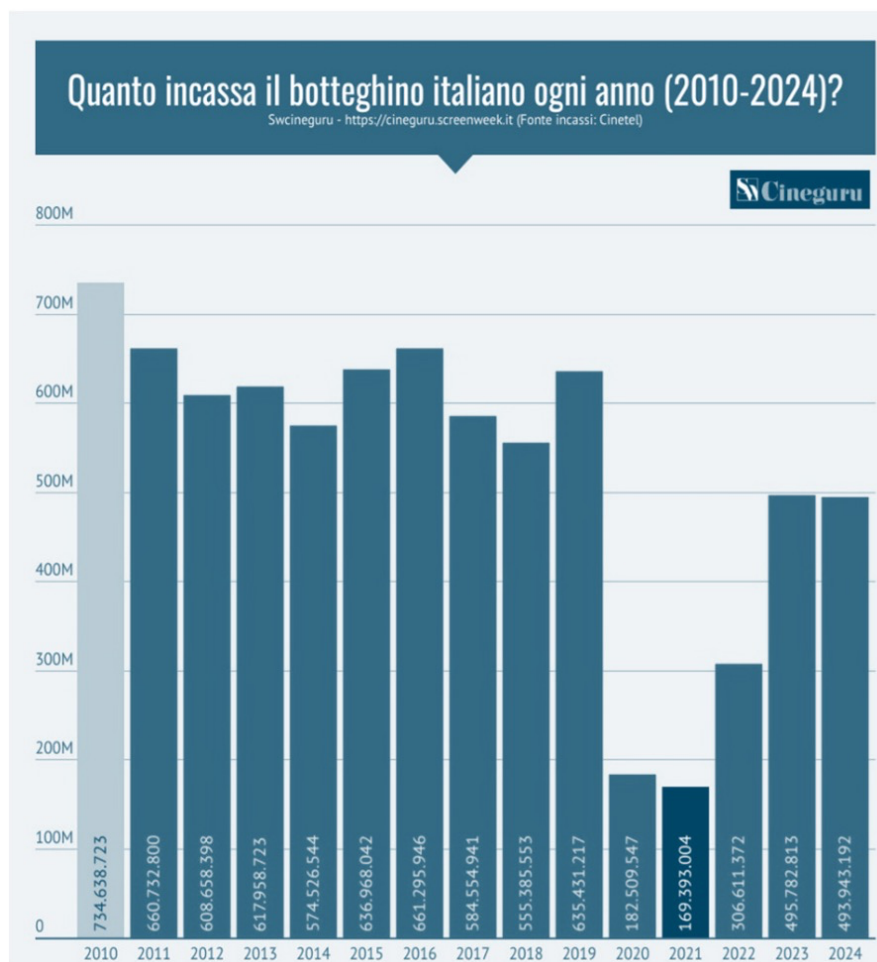


Figura 15: **Box Office Italia 2010-2024**, Fonte: Screenweek-Cineguru 2024

Ed infatti, almeno per il nostro Paese, il primo trimestre del 2025 si è chiuso in modo positivo. Non siamo soltanto il territorio che ha ottenuto il risultato migliore ma uno dei pochi, tra i grandi mercati, ad aver registrato una performance positiva. Questo grazie a un +7,8% sugli incassi rispetto al 2024, contro il -4,5% della Spagna, il -7,1% della Francia e il più pesante -11,6% degli Stati Uniti. Dal 1° gennaio al 31 marzo 2025, i cinema italiani hanno incassato oltre 146,6 milioni di euro e staccato 20,4 milioni di biglietti, rispetto ai 136 milioni di euro di incasso e 19 milioni di biglietti del 2024. In questo modo l'Italia è riuscita a mantenere una traiettoria di crescita, principalmente per merito delle sue produzioni domestiche. Si è fatta però sentire, nel periodo di osservazione, l'assenza dei grandi

blockbuster americani e del cinema di qualità europeo. Entrambi i generi saranno fondamentali per una crescita più sostenuta e duratura del comparto.

Altri segnali positivi, secondo i dati Cinetel⁶⁶, giungono dal numero di cinema e di schermi attivi che nel 2024 è sempre stato superiore al 2023 con la sola eccezione del mese di luglio quando il numero dei complessi è stato inferiore di soli 10 schermi.

Guardando poi alla composizione del pubblico si nota il dato forse più confortante con le presenze dei giovani spettatori tra i 3 e i 14 anni che registrano un forte consolidamento (+31% rispetto al 2023), grazie a un'offerta sempre più mirata. Nell'ultimo anno, questa fascia ha quasi colmato il divario rispetto alla media 2017-2019, riducendolo al -5%. Parallelamente, i 15-24enni si confermano il segmento trainante del mercato *theatrical*, con 17,2 milioni di ingressi e un incremento del 26% rispetto alla media pre-pandemia.

Sullo sfondo di questi ampi segnali di consolidamento, il cinema sta contestualmente ridefinendo il proprio posizionamento all'interno del comparto dell'audiovisivo. L'evoluzione del pubblico e delle sue abitudini di consumo sta ispirando nuovi modelli di investimento produttivo e le strategie degli operatori si stanno orientando verso un equilibrio più sostenibile tra contenuti originali, sfruttamento delle sale e integrazione con le piattaforme streaming. E il tema dello *strategic fit* si conferma così decisivo anche per la filiera cinematografica.

2.7.1 Case di produzione italiane: nuovi assetti nel mercato globale

In un settore già in forte trasformazione come quello dell'audiovisivo, c'è un comparto della filiera che si sta rivelando particolarmente dinamico ed è quello della produzione. È proprio in questo ambito, infatti, che si stanno giocando alcune delle sfide più interessanti in termini di adattamento strategico. Questo dinamismo dipende dalla combinazione tra la crescente richiesta di prodotto da parte degli operatori streaming e le agevolazioni fiscali alla produzione⁶⁷, circostanza che ha alimentato tutta una serie di trasformazioni che si sono concretizzate attraverso numerose operazioni di acquisizione e fusione. Sono cambiamenti che stanno praticamente ridisegnando il panorama dell'audiovisivo, comparto nel quale sono impegnate più di 120.000 persone con grandi gruppi internazionali che stanno rafforzando la loro presenza mentre nuove realtà cercano di affermarsi sul

⁶⁶ https://www.anica.it/allegati/DATI/CINETEL_i%20dati%20del%20cinema%20in%20sala%202024_RELAZIONE.pdf

⁶⁷ Come il Tax Credit, incentivo che consente alle imprese di compensare debiti nei confronti del fisco con crediti maturati a seguito di un investimento nel settore cinematografico

mercato⁶⁸. L'inizio del fenomeno, non solo italiano bensì globale, può essere collocato a fine 2017, quando l'inglese ITV Studios ha acquisito il 51% in Cattleya⁶⁹. Questa mossa ha segnato l'inizio di un maggiore coinvolgimento internazionale nella produzione italiana ed è stata seguita, a pochi mesi di distanza, dall'acquisizione da parte del Gruppo Rainbow di Iven S.p.A, di cui facevano parte Colorado Film, Moviement e San Isidro. A fine 2018 entra nel mercato italiano anche la francese Federation Entertainment che rileva il 51% delle quote di Fabula Pictures. Il 2019 è segnato da ulteriori importanti operazioni che si susseguono senza sosta fino al 2024, quando il mercato entra in una fase di consolidamento, con le piattaforme di streaming che rivedono le proprie strategie di investimento sui contenuti mentre parallelamente si assiste a una restrizione degli incentivi fiscali. Di seguito una infografica pubblicata sul rapporto APA 2024⁷⁰, che ben rappresenta il fermento che ha agitato il settore negli ultimi dieci anni.

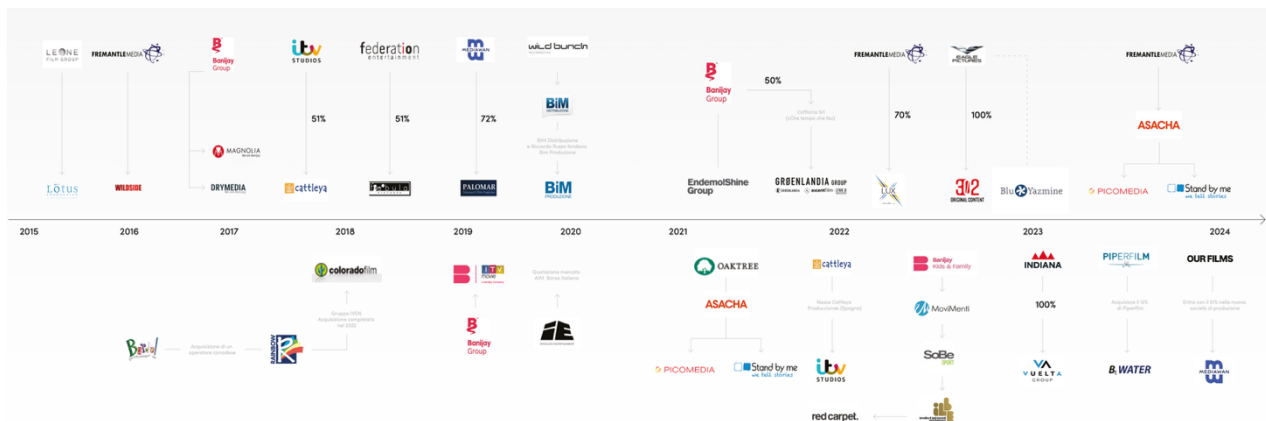


Figura 16: *Timeline dei processi di acquisizione e aggregazione nel settore della produzione in Italia, Fonte: eMedia per APA*

⁶⁸ *Box Office*, Editoriale Duesse, marzo 2025

⁶⁹ Società di produzione famosa per successi come *Romanzo Criminale* e *Gomorra*

⁷⁰ <https://www.apaonline.it/website/wp-content/uploads/2024/10/apa-associazione-produttori-audiovisivi-apa-presenta-il-6-rapporto-sulla-produzione-audiovisiva-nazionale-6rapportoapa---.pdf>

CAPITOLO 3: Disney e lo strategic fit: visione, struttura, risultati

I capitoli precedenti sono serviti ad introdurre i fondamenti teorici del concetto di *strategic fit* e il contesto evolutivo in cui si colloca, con particolare riferimento al settore Media & Entertainment. È emersa, abbastanza chiaramente, l'idea che la coerenza tra strategia, struttura e ambiente competitivo rappresenti un elemento cruciale per affrontare l'incertezza e cogliere le opportunità nei mercati contemporanei. Tuttavia, quella finora tracciata è stata una mappa concettuale che soltanto adesso, con l'analisi di casi reali, mettiamo alla prova nella sua concretezza.

Partiamo dal caso di The Walt Disney Company, che è particolarmente emblematico per verificare le dinamiche di *strategic fit* sul campo, non solo per il suo ruolo di leader globale nell'intrattenimento ma, principalmente, per la traiettoria di rilancio e trasformazione che ha intrapreso nel corso dell'ultimo ventennio. Alla metà degli anni Duemila, il gruppo si trovava infatti in una fase di stallo strategico, minato da una crescente perdita di coerenza interna e da tensioni manageriali che avevano indebolito il legame tra contenuti, visione e struttura. È in questo scenario che si posiziona la nomina alla guida di Bob Iger, figura chiave nella ridefinizione del modello Disney secondo una logica di integrazione strategica. Il suo lavoro si è articolato lungo più direttrici, tutte riconducibili a un principio guida che è quello di ricostruire un'identità chiara e coerente, capace di tenere insieme narrazione, tecnologia, distribuzione e brand. Le grandi acquisizioni che si sono succedute negli anni non vanno interpretate come mosse tattiche isolate ma come tasselli di una visione unitaria in cui ogni nuovo elemento doveva rafforzare un ecosistema integrato, richiamando quel modello di *cascata di scelte strategiche* di cui abbiamo parlato nel primo capitolo. Come vedremo nei prossimi paragrafi, il successo della Disney non si deve solo alla forza delle acquisizioni, ma anche alla capacità di affiancare a questa crescita esterna un ripensamento dell'organizzazione interna. La struttura aziendale è stata infatti progressivamente riorganizzata proprio per sostenere e dare coerenza a quella visione più ampia. Si tratta di una delle applicazioni più chiare dell'idea formulata da Alfred Chandler secondo cui la struttura deve seguire la strategia. In questo caso, l'espressione dello studioso americano trova pieno significato: l'organizzazione viene modellata sulle scelte strategiche, le accompagna e ne facilita la realizzazione. Con questo capitolo si entra dunque nel vivo dell'indagine, mettendo alla prova il concetto di *strategic fit* attraverso un caso che lo rende particolarmente evidente. La trattazione si apre con una fotografia della solidità attuale del gruppo, per poi ripercorrere a ritroso le principali decisioni operate dal management, analizzando infine come la riorganizzazione interna abbia tradotto in assetto strutturale le direttrici strategiche. Il capitolo si chiuderà con una testimonianza diretta, utile a integrare il quadro con uno sguardo dall'interno e a rafforzare la validità empirica dell'analisi proposta.

3.1 La forza attuale del modello Disney

Per comprendere appieno il momento attuale di Disney, non c'è segnale migliore della dichiarazione con cui il CEO Bob Iger ha commentato l'esito dell'Assemblea degli azionisti che si è tenuta il 20 marzo 2025⁷¹. Il manager, guardando soddisfatto al futuro con rinnovata fiducia dopo aver superato l'ennesimo periodo di grandi sfide, con la sua proverbiale capacità di sintesi ha espresso così il suo pensiero *"Thanks to modern technology, there's never been a better time to be a storyteller"*. L'incontro annuale ha, nella sostanza dei fatti, decretato il successo della sua seconda missione alla guida della compagnia. Ricordiamo, infatti, che lo storico manager aveva assunto la carica di CEO una prima volta nel 2005 per poi dimettersi nel 2020, ritenendo concluso il suo percorso. Le cose non sono però andate nel verso giusto e nel novembre del 2022 era già tornato sui suoi passi per sostituire il suo successore dimissionario, Bob Chapek. Tra le criticità che hanno portato all'insuccesso della gestione di quest'ultimo, la più grave è probabilmente rappresentata dal drastico calo del titolo in borsa. Questo fatto, oltre ad erodere il valore dell'azienda, ha reso evidente la perdita di fiducia da parte degli investitori, segnalando con forza la necessità di un cambio di leadership. Quando Chapek viene nominato CEO il valore delle azioni Disney è di circa 116 dollari (chiusura del 28 febbraio 2020) e durante il suo mandato toccano il massimo storico, nel marzo 2021, superando i 200 dollari. Dopo questa breve fase euforica, dovuta per lo più al successo dello streaming durante il periodo pandemico, la quotazione inizia a scendere perdendo in poco tempo più del 55% ed arrivando questa volta al minimo storico di circa 84 dollari nel dicembre 2022. Dopo pochi mesi dal rientro di Iger, nel marzo 2024, le azioni tornano ad un valore di circa 122 dollari, azzerando di fatto quello che si può definire *effetto Chapek*.

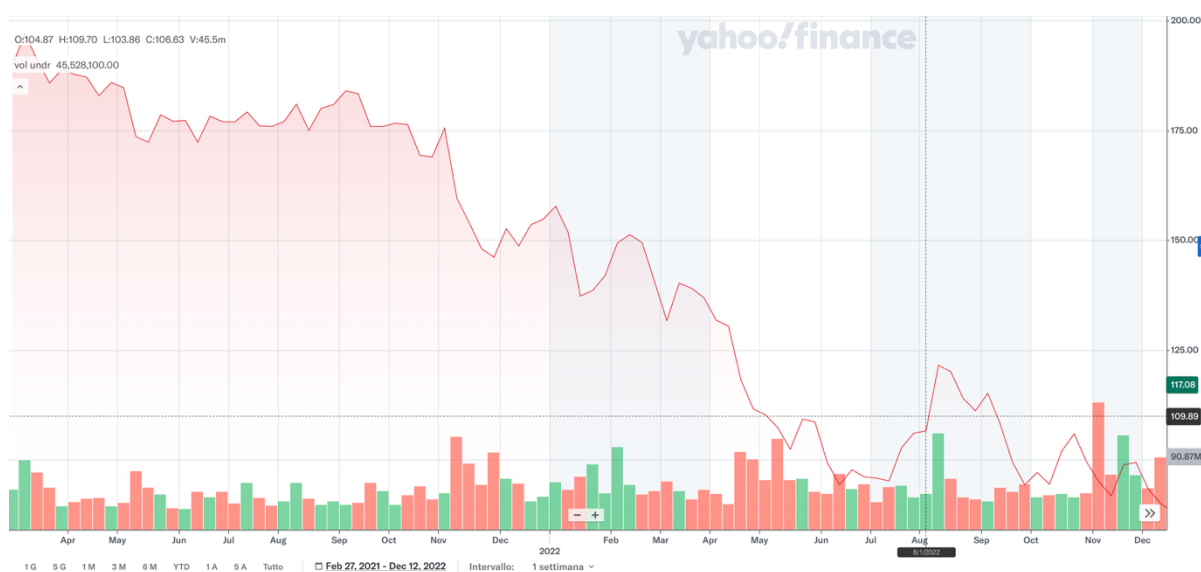


Figura 17: *Andamento del titolo Disney dal 28.02.2021 al 12.12.2022*, Fonte: yahoo! finance

⁷¹ <https://thewaltdisneycompany.com/2025-annual-shareholders-meeting-remarks/>

Tornando ai dati comunicati nel corso dell'Assemblea degli azionisti, i ricavi si sono attestati a 91,4 miliardi di dollari, con una crescita del 3% rispetto al 2023, generando un utile prima delle imposte di 7,6 miliardi di dollari (+59%). Gli utili per azione (EPS) sono più che raddoppiati passando da 1,29 a 2,72 dollari. Un'ulteriore conferma della bontà del lavoro svolto dal management Disney nel corso dell'ultimo anno si rileva dall'aumento dell'utile netto a 4,9 miliardi di dollari e dalla crescita dell'EPS rettificato⁷² del 32% per un valore di 4,97 dollari. Questa performance sancisce così il successo della direzione intrapresa nel febbraio 2023, dopo il ritorno alla guida della compagnia di Iger, che ora si prepara all'avvicendamento definitivo previsto per l'inizio del 2026.

Per spiegare cos'è che non stava funzionando durante il mandato di Chapek e quali sono stati i correttivi apportati da Iger, ecco che torna centrale il tema dello *strategic fit*. Da questo punto di vista, già la stessa scelta di Bob Chapek può essere interpretata come un passaggio poco coerente con il DNA dell'azienda e quindi come un allontanamento dallo *strategic fit*. Il manager, pur essendo un disneyano di lunga data, fino a quel momento aveva maturato esperienze nelle divisioni Home Entertainment, Consumer Products e Parks & Resorts. La sua è una formazione prevalentemente commerciale e tecnica, al punto che alcuni non esitano a definirlo uno *spreadsheet manager*⁷³. Un uomo dei numeri, quindi non proprio l'ideale per gestire l'azienda che, più di tutte, fa della dimensione emozionale il suo punto di forza. Sotto la sua guida emergono tensioni con l'area artistica e i rapporti con lo star system hollywoodiano si indeboliscono, come dimostra la controversia legale con Scarlett Johansson⁷⁴ in seguito all'uscita ibrida⁷⁵ del film *Black Widow* nel 2021, gestita in modo freddo e giudicata da molti un errore sia comunicativo che strategico. Il profilo manageriale di Chapek è molto diverso da quello di Iger, noto per la sua capacità di costruire relazioni forti con i principali talenti creativi dell'industria, oltre che per una visione di lungo periodo che gli ha consentito di coniugare logica industriale e cultura dell'intrattenimento, rendendo possibile quella coerenza tra visione, contenuti e struttura organizzativa che rappresenta il cuore dello *strategic fit* della Disney. Se a questi problemi di natura prevalentemente gestionale si aggiunge la fine della fase espansiva del settore dello streaming, coincidente con il superamento della crisi pandemica, ecco che matura l'idea di un passo indietro al vertice della società. Bob Iger, con poche mosse, riesce infatti a ristabilire coerenza strategica e operativa. Prima di tutto, provvede a smantellare la struttura⁷⁶ voluta da Chapek per esercitare il controllo sui contenuti che viene così restituito ai capi delle divisioni creative

⁷² L'EPS rettificato (in inglese *adjusted EPS*, o *non-GAAP EPS*) è una versione corretta dell'utile per azione (*Earnings Per Share*) che esclude alcuni elementi straordinari o non ricorrenti dal calcolo

⁷³ <https://www.cnn.com/2023/09/06/disney-succession-mess-iger-chapek.html>

⁷⁴ https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/people/2021/07/29/scarlett-johansson-fa-causa-a-disney-lo-streaming-di-black-widow-non-era-negli-accordi_afcceda4-141f-45b3-beed-cb4b69527c16.html

⁷⁵ Distribuzione in contemporanea al cinema e su Disney+ con accesso VIP a pagamento

⁷⁶ Disney Media and Entertainment Distribution (DMED)

ripristinando, tra l'altro, un miglior clima interno all'azienda. Il manager rientrante pianifica poi un importante taglio di costi, razionalizza lo streaming con l'obiettivo di raggiungere la redditività e riorganizza la struttura in tre divisioni operative: Entertainment (film, televisione e streaming), Sports (ESPN) e Experiences (Parchi a tema, crociere e Consumer Products)⁷⁷.

Nei dati rilasciati recentemente, il risultato della Divisione Entertainment, pur se positivo nel complesso (41,1 miliardi di dollari di ricavi, +1% sul 2023) mostra diverse sfaccettature al suo interno con la forte crescita delle offerte *Direct to Consumer*, che per la prima volta registrano una redditività grazie a 22,7 miliardi di dollari di ricavi (+15%), il calo dei network lineari (10,9 miliardi di dollari, -9%) e quello ancor più sostanzioso del comparto Content/Sales/Licensing (7,7 miliardi di dollari, -15%). Il settore dello Sport, che ruota attorno al brand ESPN e alle attività sportive correlate, è anch'esso in crescita con 17,6 miliardi di dollari di ricavi (+3%) e così pure quello delle Experiences (Parchi a tema, Crociere, Consumer Products) con 34,1 miliardi di dollari di fatturato e +5% sull'anno precedente. La rapidità e l'efficacia con cui Iger è intervenuto per ristabilire coerenza tra leadership, struttura e visione strategica rappresentano un'applicazione concreta del concetto di *strategic fit*, come delineato nella prima parte di questo lavoro. Nel grafico che segue si delinea la nuova composizione del fatturato di Disney, in questo caso riferito al primo trimestre dell'anno fiscale 2024⁷⁸.

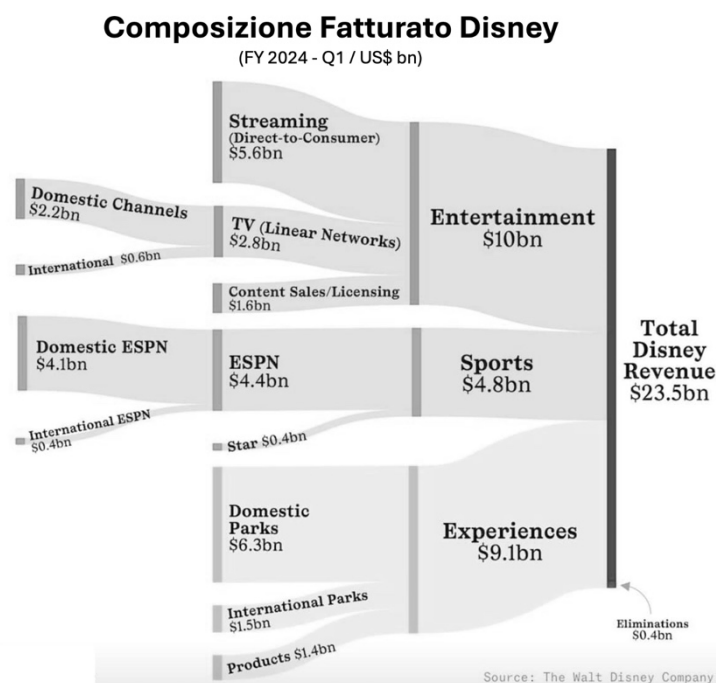


Figura 18: *Composizione Fatturato Disney*, Fonte: *The Walt Disney Company (Q1 - FY2024)*

⁷⁷ <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-announces-strategic-restructuring-restoring-accountability-to-creative-businesses/>

⁷⁸ L'anno fiscale Disney decorre dal primo di ottobre e termina quindi il 30 settembre dell'anno successivo

Mentre nel secondo trimestre fiscale 2025 (dall'1 gennaio al 31 marzo 2025) i ricavi sono pari a 23,6 miliardi di dollari, per una crescita del 7% rispetto allo stesso periodo 2024⁷⁹, ampliando il periodo di osservazione, nel grafico successivo (Fig. 18) l'andamento del fatturato della Disney dimostra come l'azienda sia riuscita a crescere costantemente, adattandosi a un contesto in continua evoluzione e, al tempo stesso, orientando i cambiamenti del mercato, affermandosi quindi come un autentico *game changer*. Questo processo, frutto di una visione strategica in grado di anticipare le tendenze che hanno plasmato il settore dell'intrattenimento, non era affatto scontato all'alba del ventennio rappresentato nel grafico.

Fatturato Disney 2006-2024 (miliardi di US\$)

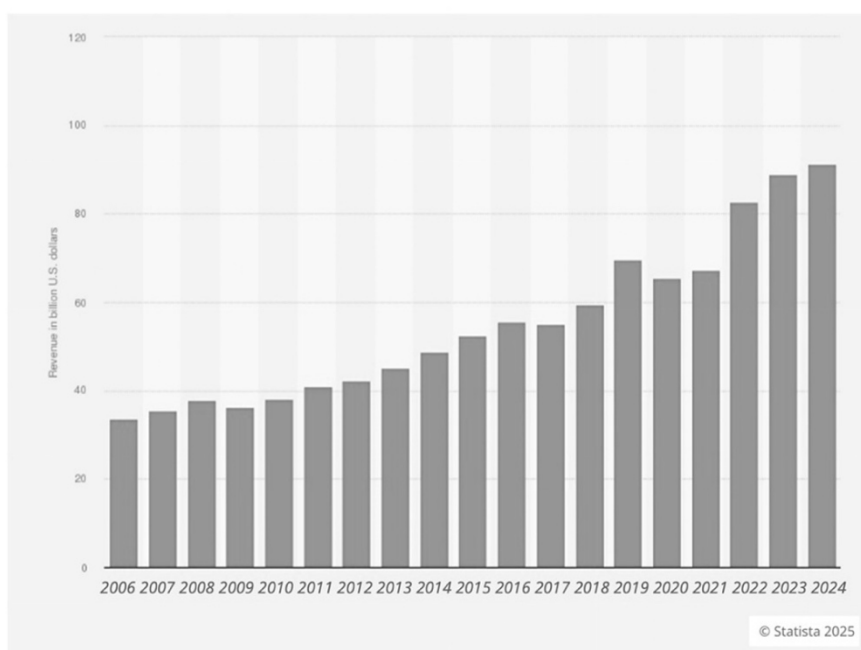


Figura 19: Fatturato Disney dal 2006 al 2024, Fonte: Statista 2025

3.2 La visione strategica di Bob Iger: origine e sviluppo di un modello integrato

Il punto di svolta per la storia recente della Disney può essere collocato nel 2005. In quel momento al vertice c'era ancora Michael Eisner, che ricopriva la carica di CEO dal 1984. E fin lì la sua gestione era stata estremamente positiva. Il suo grande merito era stato quello di far uscire la compagnia dallo stato di crisi in cui si trovava nei primi anni Ottanta per farla diventare leader assoluto e globale dell'intrattenimento. Ci era riuscito soprattutto con il rilancio dell'animazione grazie a produzioni cinematografiche che hanno fatto epoca riscuotendo un enorme successo commerciale ma anche di

⁷⁹ <https://tivubiz.it/news/abbonati-stabili-per-disney/>

critica⁸⁰, al punto che la sua gestione venne definita quella del “*Rinascimento Disney*”⁸¹. In questa fase di ripresa era stato però importante anche il contributo dei parchi tematici, con il rinnovamento di quelli già esistenti e l’apertura di nuovi al di fuori degli Stati Uniti come quelli di Parigi e Tokyo. Infine, aveva guidato l’acquisizione di Capital Cities / ABC nel 1995, creando una potente divisione televisiva e iniziando ad espandere il business Disney a livello internazionale. Se durante la prima fase del suo mandato Eisner compie scelte coerenti e che si rivelano giuste, è a metà degli anni Novanta che la sua leadership inizia a vacillare e si affacciano elementi di discontinuità con lo *strategic fit* che stava caratterizzando le sue decisioni. L’elemento scatenante va individuato nella crisi del suo rapporto con Jeffrey Katzenberg, il capo della divisione creativa della Disney e artefice di tanti successi memorabili. I loro attriti portano ad una separazione dolorosa perché Katzenberg fa causa alla società, ottiene una compensazione di 270 milioni di dollari e lancia, insieme a Spielberg e Geffen, la DreamWorks, studio di animazione che in pochi anni diventa un acerrimo rivale della Disney stessa. Questo episodio contribuisce, tra l’altro, ad incrinare i rapporti tra Eisner e Roy E. Disney, nipote di Walt e azionista di riferimento dell’azienda. La frattura tra i due diventa insanabile quando, nel 2004, Roy lancia, insieme ad altri azionisti, il movimento *Save Disney*⁸² con l’intento di mettergli pressione e indurre ad un avvicendamento ai vertici della compagnia. Secondo l’erede Disney, il CEO conduce una leadership chiusa e autoritaria, priva di una visione di futuro e, insieme a problemi di natura relazionale, deve affrontare anche una gravissima crisi creativa. All’inizio degli anni Duemila escono infatti una serie di film⁸³ che non sono all’altezza dei precedenti e che acuiscono le difficoltà finanziarie. Non bastassero questi conflitti interni, ecco quello con Steve Jobs a rappresentare il punto di non ritorno della gestione Eisner. Jobs è a capo della Pixar, lo studio di animazione con cui Disney ha siglato a metà degli anni Novanta un accordo di collaborazione. E se Disney non produce più film di successo, al contrario Pixar riesce ad unire innovazione tecnologica e narrativa in film che conquistano adulti e bambini⁸⁴. Siamo nel 2004 quando, nel pieno delle negoziazioni per rinnovare l’accordo distributivo, i rapporti tra i due arrivano ai minimi storici provocando una rottura definitiva mentre si rincorrono le voci di un possibile approdo della Pixar ad uno studio concorrente. Tutte queste circostanze hanno in comune quella che possiamo identificare come la più grave lacuna di Eisner in quel frangente storico, ovvero l’incapacità di proiettare l’azienda in un futuro che lui stesso non riesce a decodificare correttamente. La frattura con Roy E. Disney,

⁸⁰ Tra le tante, ricordiamo *La Sirenetta* (1989), *Aladdin* (1992), *Il Re Leone* (1994) e *La Bella e la Bestia* (1991), primo titolo di animazione a ricevere una candidatura al premio Oscar come “Miglior Film”

⁸¹ Il cosiddetto “*The Disney Renaissance Period*”

⁸² William Silvester (Theme Park Press, 2015), *Saving Disney: The Story of Roy E. Disney*

⁸³ Tra i titoli meno riusciti di quel periodo si possono citare *Dinosauri* (2000), *Atlantis – L'impero perduto* (2001) e *Il pianeta del tesoro* (2002), che ottennero risultati modesti sia al box office sia in termini di impatto culturale

⁸⁴ Tra i primi successi targati Pixar vanno ricordati *Toy Story*, *Monsters & Co.*, *Alla ricerca di Nemo* e *Gli Incredibili*

ultimo membro della famiglia nella compagnia, non è interpretabile solo come un errore strategico ma anche come il tradimento di valori fondamentali riassunti nel concetto di *Disney Heritage*, cioè il rispetto dei principi creativi e culturali fondanti di Walt Disney stesso. Ed è per questo che il movimento *Save Disney* viene percepito, pure dall'opinione pubblica, come il tentativo di salvare non solo l'azienda, ma anche la sua anima. I contrasti irrimediabili con un talento interno alla società come Katzenberg e con un partner cruciale come Steve Jobs e la sua Pixar sono il segnale che la sua leadership era orientata a logiche di controllo più che a una gestione fondata su visione e coerenza strategica, contribuendo a un indebolimento dello *strategic fit* complessivo⁸⁵. In definitiva, il progressivo deterioramento dei rapporti interni, l'allontanamento dai valori fondativi dell'azienda e la mancanza di una visione chiara per il futuro possono essere interpretati come segnali di una crisi dello *strategic fit*. La coerenza tra leadership, identità creativa e struttura organizzativa, che aveva sostenuto la crescita fino alla metà degli anni Novanta, risultava ormai compromessa, rendendo inevitabile un cambio di passo. Messo alle corde, nel 2004 Eisner annuncia di non essere intenzionato a ricandidarsi al termine del suo mandato, in scadenza nel 2006. Il mondo dell'entertainment avanza però già così velocemente da non poter attendere oltre e infatti il 30 settembre del 2005 arrivano le sue dimissioni.

A sostituirlo arriva Bob Iger, che in quel momento ricopre la carica di *Chief Operating Officer* (in pratica il suo vice) e che era entrato in azienda ai tempi dell'acquisizione della ABC, dove lavorava. Iger ha cominciato la sua carriera dal basso, essendo entrato nel gruppo televisivo quasi per caso, con una frequentazione universitaria non di primissimo livello e quindi quella che ricade su di lui è una scelta che si rivelerà corretta ma tutt'altro che scontata. Per la sua formazione professionale è fondamentale la figura di Roone Arledge, legendario presidente della sezione News & Sport di ABC. Da lui Bob Iger eredita un certo rigore operativo e l'attenzione ai dettagli, ma anche la consapevolezza dei limiti di una leadership troppo centralizzata⁸⁶. Per ricostruire l'allineamento strategico, Iger parte proprio dal clima interno all'azienda. Sa bene quanto sia importante riavvicinare le persone alla visione di lungo termine della compagnia e il primo risultato in questa direzione è il rientro in società di Roy Disney, in qualità di consulente per l'animazione, con la conseguente chiusura definitiva del movimento *Save Disney*. Si tratta di un segnale concreto del ripristino dello *strategic fit* grazie ad una ritrovata coerenza tra leadership e identità aziendale. Risolto il problema interno, il manager può ora dedicarsi al secondo grande asse della sua strategia, la crescita esterna, ed il primo banco di prova è la gestione dell'affare Pixar. La grande intuizione di Iger è quella di capire che non si tratta di una

⁸⁵ Accuse mosse da Roy E. Disney in una lettera pubblicata sul Los Angeles Times il 1° dicembre 2003 e consultabile qui: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2003-dec-01-fi-disney1-story.html#>

⁸⁶ Iger R. (Bantam Press, 2019), *The ride of a lifetime*

questione meramente contrattuale ma molto più profonda. Senza la capacità tecnologica e narrativa di Pixar, infatti, Disney rischiava di perdere il suo posizionamento simbolico e culturale nel mercato. Ecco allora che, una volta nominato CEO, Iger riapre immediatamente il dialogo con Steve Jobs. Passano solo pochi mesi e nel gennaio 2006, con un'operazione dal grandissimo impatto economico, strategico e comunicativo, Disney acquista Pixar per 7,4 miliardi di dollari. Con questa mossa non si garantisce soltanto uno studio di successo ma reintroduce al suo interno la cultura artistica e innovativa che si era persa. Le figure creative chiave di Pixar, Ed Catmull e John Lasseter, assumono infatti ruoli di comando anche di Disney Animation favorendo il ritorno a standard qualitativi elevati nella produzione. Si può quindi dire che l'acquisizione di Pixar rappresenta la prima espressione concreta della logica di *strategic fit* applicata su scala esterna attraverso un accordo che non è opportunistico ma perfettamente coerente con l'idea di rilanciare la società attraverso contenuti di qualità, talento creativo e una visione di lungo periodo. Dopo questa prima operazione altamente simbolica, Bob Iger prosegue lungo una traiettoria altrettanto coerente, puntando su una strategia di crescita per linee esterne che non si limita ad aumentare la dimensione del gruppo, ma mira a consolidarne l'identità e l'ecosistema creativo. Nel 2009, con l'acquisizione di Marvel Entertainment, Disney amplia la propria offerta rivolta a un pubblico più giovane e prevalentemente maschile, integrando nel proprio universo narrativo una libreria di personaggi già noti ma ancora da valorizzare pienamente a livello cinematografico. L'operazione permette di dare il via all'universo Marvel, una saga interconnessa che diventerà uno dei maggiori successi industriali del settore. Tre anni dopo, nel 2012, l'acquisizione di Lucasfilm consente a Disney di portare nel proprio portafoglio un'altra saga iconica come quella di *Star Wars*. Anche in questo caso, l'operazione ha una portata strategica ben precisa, ovvero rafforzare la disponibilità di contenuti originali da declinare su cinema, TV, streaming, merchandising e parchi a tema, sfruttando un brand già radicato nell'immaginario collettivo globale. Infine, siamo nel 2019, arriva l'acquisizione forse più ambiziosa, oltre che onerosa, che è quella di uno studio concorrente e storico come 21st Century Fox. L'operazione, oltre a rafforzare ulteriormente il portafoglio IP della compagnia⁸⁷, consente a Disney di assumere il controllo totale di Hulu⁸⁸ e di posizionarsi con maggiore forza nel mercato dello streaming.

Si riporta nella tabella qui sotto la sequenza di acquisizioni, coerenti con i suoi pilastri strategici⁸⁹ (investire in contenuti di qualità, abbracciare l'innovazione tecnologica ed espandersi a livello

⁸⁷ Le IP (Intellectual Properties) sono le proprietà intellettuali come marchi, *franchise*, personaggi e contenuti originali controllati da un'azienda. In questo caso includono, oltre a *franchise* di successo come Avatar, National Geographic, FX e le produzioni Searchlight

⁸⁸ Piattaforma americana di streaming di cui 21st Century Fox deteneva il 30% che andava così a sommarsi ad un altro 30% già in possesso di Disney

⁸⁹ Elencati da Iger nella sua autobiografia *The ride of a lifetime* e ripresi da lui stesso in un'intervista a HBR <https://hbr.org/2011/07/the-hbr-interview-technology-tradition-and-the-mouse>

globale), analizzandone le caratteristiche principali soprattutto in funzione della loro relazione con lo *strategic fit* della società.

Acquisizioni Disney Sotto La Guida Di Bob Iger					
	Acquisizione	Anno	Valore (\$ mld)	Motivazione strategica	Coerenza con il fit strategico
1	Pixar	2006	7.4	Rinnovare l'animazione Disney e sanare il rapporto con Pixar	Alta – Rafforza l'identità creativa e la qualità dei contenuti
2	Marvel	2009	4.0	Espandere l'universo narrativo e attrarre il pubblico maschile	Alta – Aggiunge brand forti da valorizzare crossmedialmente
3	Lucasfilm	2012	4.05	Integrare un brand storico e rafforzare il licensing globale	Alta – Estende l'universo narrativo con forte impatto culturale
4	21st Century Fox	2019	71.3	Consolidare librerie di contenuti e potenziare il posizionamento nello streaming	Media/Alta – Rafforza la struttura, ma aumenta la complessità gestionale

Figura 20: *Acquisizioni Disney sotto guida di Iger*, Fonte: *Elaborazione dell'autore da fonti pubbliche ufficiali*

In questo senso, il percorso compiuto da Disney sotto la sua guida non appare come una semplice somma di operazioni straordinarie, ma come l'attenta costruzione di un modello integrato, in cui ogni decisione contribuisce a rafforzare la coerenza tra visione strategica, struttura operativa e identità culturale dell'azienda. Come illustrato nella prossima figura, la quota di mercato cinematografico di Disney ha mostrato una crescita significativa nel periodo 2005–2019, riflettendo l'efficacia delle strategie implementate sotto la guida di Iger.

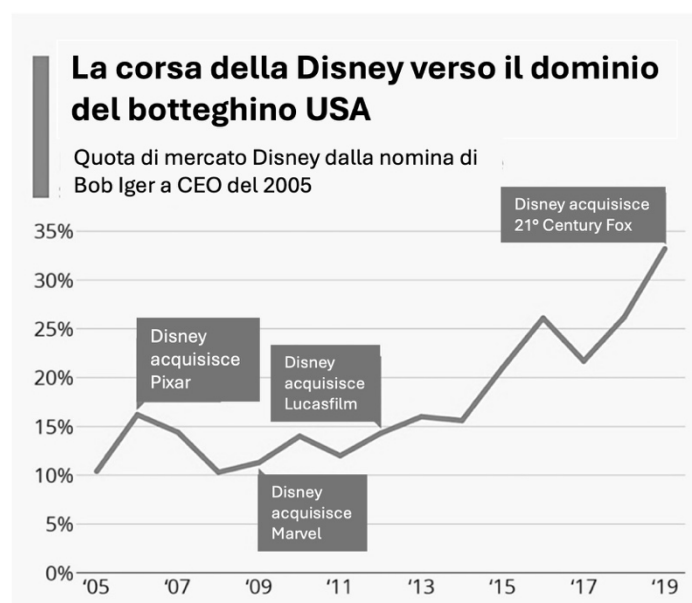


Figura 21: *Quota mercato Disney in USA 2005-2019*, Fonte: *Statista su dati The Numbers*

La leadership acquisita ha posto poi le basi per una svolta successiva, quella legata al lancio di Disney+. La piattaforma, presentata nel 2019 negli Stati Uniti e arrivata in Italia nel marzo 2020, rappresenta la sintesi operativa e simbolica del percorso strategico avviato da Iger: un ecosistema proprietario e coerente in cui contenuti, tecnologia e visione globale convergono nel segno dello *strategic fit*.

3.3 “Structure follows strategy”: ridefinizione della struttura organizzativa

Nei primi anni Duemila, mentre il portafoglio di attività e contenuti della Disney comincia, sotto la spinta di Bob Iger, a crescere in modo significativo, la struttura organizzativa dell’azienda mostra evidenti segnali di disallineamento rispetto alla nuova visione strategica. Il gruppo opera ancora con una logica fortemente divisionale, con unità operative separate e spesso poco coordinate tra loro. Le funzioni chiave, come il Marketing o la Comunicazione, sono replicate all’interno di ciascuna divisione — Cinema, Home Entertainment, Games, Parks, Consumer Products, Publishing, Stores e Television — generando inefficienze, sovrapposizioni, una certa frammentazione dell’identità aziendale nonché un approccio al mercato disorganico e, in qualche, modo non pienamente produttivo.

A rendere ancora più evidente questa incoerenza interna c’è il fatto che, almeno in Europa per esempio, i film non vengono nemmeno distribuiti con il nome di Disney ma attraverso la controllata Buena Vista International⁹⁰, segno tangibile della mancata integrazione anche a livello di brand. È così che, nonostante l’acquisizione di nuovi contenuti, l’organizzazione fatica a supportare una logica di ecosistema. Anche perché i nuovi asset sono in larga parte *franchise*⁹¹, cioè universi narrativi articolati e serializzati, che per esprimere appieno il loro potenziale richiedono una gestione coordinata tra contenuti, marketing, licensing e distribuzione. Perché questa è la direzione verso cui Iger vuole spingere la compagnia: un modello integrato, sinergico, capace di valorizzare i contenuti in modo trasversale e di parlare alle varie audience come un’unica entità, eliminando marchi e strutture ridondanti per avere un approccio realmente unitario, ben sintetizzato dall’espressione *One Voice, One Brand*.

⁹⁰ Buena Vista era il marchio tradizionalmente usato da Disney per le società di distribuzione internazionale e derivato da Buena Vista Street, l’indirizzo degli studi a Burbank

⁹¹ Per *franchise* si intendono proprietà intellettuali sviluppate attorno a personaggi, universi o saghe seriali, sfruttabili attraverso più canali e prodotti (film, serie, merchandising, parchi tematici, ecc.). Così sono molte storie Disney, Pixar, Lucasfilm e praticamente tutte quelle Marvel

Per questo, nel 2007 si predispone un rebranding corporativo con il marchio Buena Vista che viene sostituito, gradualmente, da Disney in tutte le controllate con un'operazione allineata alla filosofia “*One Company*” e volta a comunicare coesione e forza unitaria. Queste intenzioni, a ben vedere, erano state anticipate nel 2006 da Dick Cook, Chairman degli Studios, con un'affermazione che non lasciava spazio a dubbi “*Disney is the #1 name in filmed entertainment around the world. It's the name on the door*”⁹². Cambiata l'insegna, a partire dal 2009–2010, la risposta organizzativa prende forma e si concretizza attorno alla filosofia *One Voice, One Vision, One Company*, che diventa la linea guida di un processo di riorganizzazione interno molto profondo. L'idea è semplice ma ambiziosa: superare la frammentazione del passato per costruire un gruppo più integrato con tutte le linee di business ad agire come un'unica azienda, con una visione e una comunicazione (voice) unitarie in ogni mercato. Questo processo inizia dall'America Latina e altri paesi come Cina, Russia, Giappone e India per poi estendersi in un secondo momento ai territori EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa)⁹³.

Le funzioni centrali (marketing, branding, digital strategy, relazioni pubbliche) vengono accorpate e coordinate in modo organico, abbandonando la logica delle divisioni autonome. Nasce così la figura di un *Chief Marketing Officer*⁹⁴, responsabile dell'intero ecosistema, con l'obiettivo di dare coerenza ai messaggi e un'identità forte e riconoscibile al brand. Sopra a tutti un Country Manager sottoposto a supervisione regionale (Londra per l'Europa e Los Angeles in modo più globale). Un approccio del genere, oltre a rafforzare il posizionamento del gruppo, consente anche una gestione più efficiente degli investimenti, evitando duplicazioni, dispersioni e sovrapposizioni tra le varie *business unit*. In sostanza, si comincia a lavorare davvero come un'unica compagnia. L'allineamento tra strategia e struttura, fondamentale nella logica dello *strategic fit*, si riflette anche nella ridefinizione degli assetti interni e nella nuova configurazione del marketing a livello corporate.

Nei due schemi che seguono, vediamo il posizionamento del *Chief Marketing Officer* all'interno della struttura organizzativa, con evidenza delle linee di business coordinate, e una sintesi delle sue principali funzioni. Si tratta di una rappresentazione concreta di come la struttura sia stata adattata per sostenere una strategia integrata e coerente con la visione aziendale.

⁹² <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-studios-moves-to-increase-its-disney-branded-output-strategy/#>

⁹³ <https://thewaltdisneycompany.com/diego-lerner-named-president-the-walt-disney-company-europe-middle-east-and-africa-emea/#>

⁹⁴ Negli anni successivi il ruolo cambierà nella forma, assumendo la definizione di Integrated Marketing, ma non nella sostanza

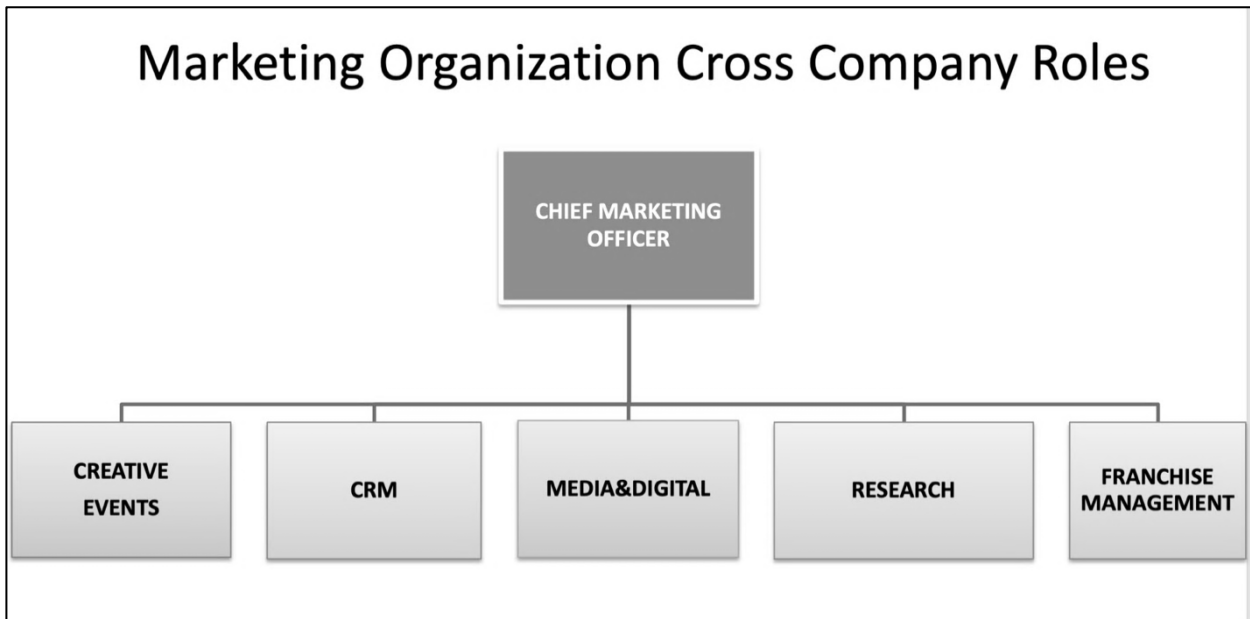


Figura 22: *Posizionamento del CMO nella nuova struttura organizzativa Disney*, Fonte: *The Walt Disney Company 2010*. Rielaborazione a fini illustrativi

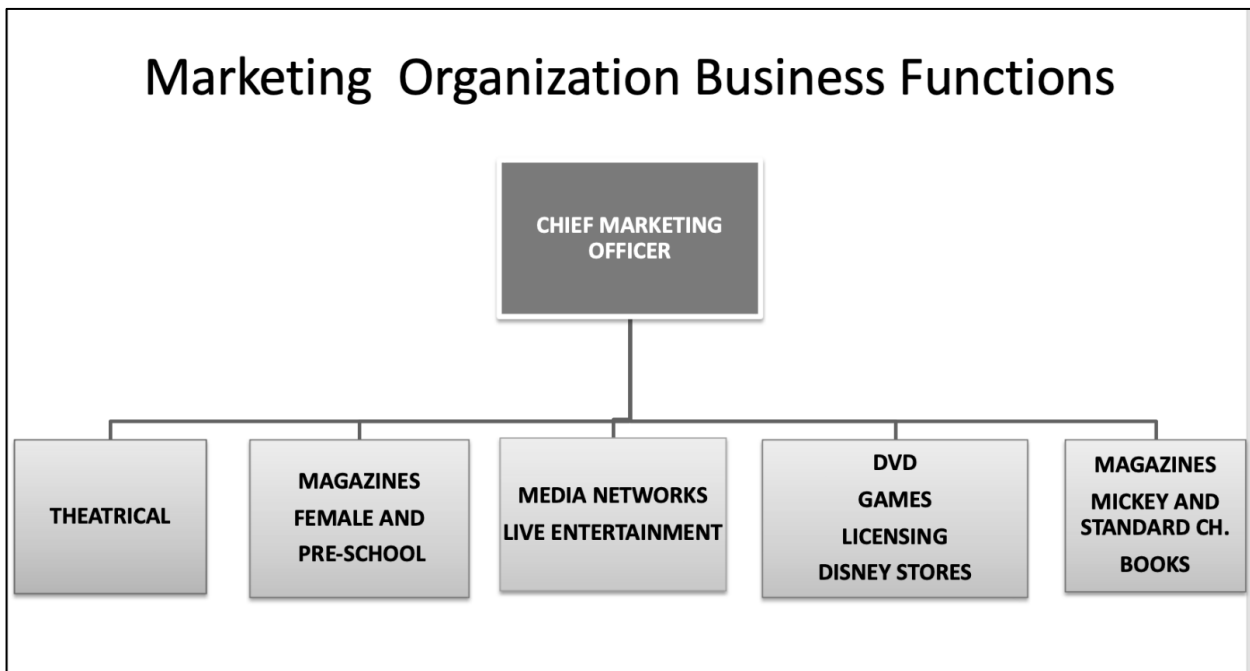


Figura 23: *Funzioni principali attribuite al CMO a seguito della riorganizzazione*, Fonte: *The Walt Disney Company 2010*. Rielaborazione a fini illustrativi

Un tassello importante di questo processo è rappresentato anche dalla creazione di una struttura capace di valorizzare al meglio le opportunità offerte da un'organizzazione più integrata. In quest'ottica, nel 2011 viene lanciata in Europa la divisione *Disney Media Sales & Partnerships*, con l'obiettivo di offrire soluzioni pubblicitarie e promozionali trasversali ai brand e ai contenuti del

gruppo. La divisione si chiama oggi *Disney Advertising* e l'idea guida resta quella di operare come un'unica società, capace di offrire al mercato un messaggio unitario e coerente attraverso tutti i touchpoint disponibili.

Un esempio emblematico di coerenza tra strategia e adattamento strutturale su scala internazionale è rappresentato dall'esperienza di Shanghai Disneyland, riportata nel Focus che segue.

Focus – “Authentically Disney, Distinctly Chinese”: lo strategic fit in Cina

Nel 2016 Disney ha inaugurato Shanghai Disneyland, un parco realizzato in partnership con il governo cinese. L'intero progetto, durato quasi due decenni e costato oltre 6 miliardi di dollari, è un esempio emblematico di *strategic fit culturale*: adattamento architettonico, gastronomico, linguistico e narrativo alle aspettative del pubblico locale. Il motto coniato da Iger – “*Authentically Disney, Distinctly Chinese*” – sintetizza bene la logica di integrazione tra identità globale e specificità locale. Questo si è tradotto nella formazione di una joint venture fra il governo di Pechino e la multinazionale americana con il 57 per cento che è andato ad una azienda pubblica formata ad hoc dal governo cinese, la Shanghai Shendi. Inoltre, Disney ha ispirato alla cultura cinese il design e l'architettura del parco (es. il Giardino dei Dodici Amici con segni zodiacali cinesi in stile Disney), il cibo e gli spettacoli (con una maggiore offerta di piatti cinesi e show in mandarino) e ci si è concentrati soprattutto sulle storie più amate in Cina con Mulan che ha avuto un ruolo centrale. Un'operazione che riflette pienamente i principi di corporate citizenship e di allineamento strategico a livello internazionale.

3.4 Una testimonianza diretta

Per completare l'analisi sulla coerenza strategica che ha caratterizzato il percorso di trasformazione della Disney, è stato raccolto il contributo di un manager di lungo corso attualmente in forza alla divisione cinema e streaming della compagnia in Italia. Per ragioni di riservatezza non si riporta il nome, ma si tratta di una figura chiave nel marketing integrato del gruppo. Le sue risposte aiutano a confermare dall'interno alcune delle ipotesi di ricerca che hanno guidato questa trattazione.

D1: Lei lavora in Disney da molti anni. Com'è cambiato, nel tempo, il modo in cui l'azienda si rappresenta e comunica, sia internamente che esternamente?

R1: *In generale il modo in cui Disney si è rappresentata, sia dentro che fuori, è rimasto piuttosto stabile nel tempo, complice anche la lunga leadership di Bob Iger, che ha garantito continuità, fatta eccezione per la parentesi Covid e il breve periodo con Bob Chapek. Fatti che sono, tra l'altro, coincisi con la gestione dell'importante acquisizione di Fox. Proprio in quegli anni si è quindi percepito un certo scostamento nella comunicazione, meno moderata e più diretta, in contrasto con*

l'approccio inclusivo che ha sempre contraddistinto l'azienda. In area EMEA, invece, un cambiamento importante si è avuto intorno al 2010, con la spinta del presidente Diego Lerner verso una strategia "One Voice, One Vision, One Company". Questo ha portato a un'uniformità crescente nella comunicazione e nel posizionamento del brand, superando le vecchie logiche divisionali e promuovendo un'identità aziendale più integrata.

D2: Secondo lei, i cambiamenti organizzativi vissuti nel corso degli anni sono stati percepiti all'interno come parte di una strategia più ampia e coerente? In altre parole, è stato sempre chiaro che si stava andando verso un allineamento strategico tra visione, struttura e identità aziendale? E quanto crede che questa chiarezza abbia influito sul coinvolgimento e sulla motivazione dei dipendenti?

R2: *Sì, assolutamente. Al netto di fasi complesse — come l'acquisizione di Fox o l'eccezionalità del Covid — i cambiamenti sono sempre stati vissuti come parte di una visione ampia e coerente. L'approccio di Iger è sempre stato chiaro e ispirato, il che ha contribuito a mantenere alta la motivazione e la coesione interna. È stato evidente anche nelle grandi operazioni di M&A: Marvel, Lucasfilm, Fox sono state percepite come tappe di un disegno chiaro, volto a rafforzare Disney+ e l'ecosistema integrato. Ricordo ancora come, già nel 2012, si parlava di un portale unificato per i contenuti. La visione c'era e si vedeva. Con il ritorno di Iger, dopo la parentesi Chapek, c'è stata una sorta di "ricompattamento" e un ritorno all'identità profonda di Disney: non solo streaming, ma un universo che tiene insieme cinema, prodotti, parchi e valori condivisi.*

D3: Quali vantaggi comporta lavorare in una struttura così coordinata tra divisioni e quanto è importante, dal suo punto di vista, una cultura interna forte e condivisa per superare eventuali divergenze tra le singole divisioni, mantenendo allineata l'organizzazione verso un obiettivo più ampio e unitario?

R3: *Coordinarci tra divisioni è fondamentale, soprattutto per sfruttare le sinergie e non sprecare risorse. Quando lanciamo un film, non è solo una questione di cinema: entrano in gioco i prodotti, Disney+, il licensing, gli eventi. Tutto deve essere coerente e sincronizzato. Questo approccio consente anche di ottimizzare i budget: se una funzione non ha bisogno di tutte le risorse, può cederle a un'altra area che ne ha più necessità. La cultura interna aiuta molto, ma serve anche una leadership forte e coerente. Da noi c'è sempre stata, anche grazie al nostro Managing Director locale, che ha saputo tradurre a livello operativo la visione globale di Iger. E i risultati si vedono: maggiore coesione, maggiore efficienza e, in molti casi, siamo stati considerati una best practice a livello internazionale.*

D4: Quanto conta la coerenza del brand e quanto spazio resta per l'autonomia operativa delle singole aree?

R4: *La coerenza del brand è assolutamente fondamentale. Un marchio costruisce la propria solidità e longevità nel tempo proprio grazie alla capacità di mantenere coerenti i valori che rappresenta, sia nello spazio che nel tempo. Questo vale in particolar modo per un brand come Disney, che si associa a concetti molto forti come l'integrità, la creatività, la sicurezza per le famiglie, l'innovazione e lo storytelling. Proprio per questo motivo, all'interno dell'azienda esistono strutture e procedure dedicate al brand management, che vigilano costantemente sul rispetto di determinati standard e linee guida. Tutte le linee di business (LOB), nei vari mercati, sono chiamate ad operare all'interno di cornici comuni, per esempio evitando alcune associazioni promozionali o definendo quali partner siano più idonei in base al tipo di IP coinvolta. Naturalmente esistono differenze tra i vari brand sotto l'ombrello Disney: Pixar, Marvel e Lucasfilm restano perfettamente coerenti con i valori guida della compagnia, mentre asset come 20th Century Studios o Searchlight sono gestite in maniera più autonoma, proprio per la loro diversa natura editoriale. Questo approccio si riflette anche nelle piattaforme: negli Stati Uniti, per esempio, i contenuti più generalisti e non "family-friendly" vengono veicolati su Hulu, mentre su Disney+ convivono i brand principali della compagnia, mantenendo così una coerenza più stretta. Tutto ciò non esclude l'autonomia operativa delle singole aree, che resta ampia e concreta, purché all'interno delle linee guida centrali. Nello sviluppo prodotto, così come nelle campagne di lancio dei film o nei contenuti pensati per Disney+, le singole divisioni — così come le country — possono esprimere creatività e sviluppare iniziative localizzate. L'importante è che ciascun progetto venga sviluppato nel rispetto del DNA del brand, perché è da lì che deriva la sua forza.*

D5: Se dovesse descrivere in poche parole l'evoluzione di Disney in questi anni dal punto di vista strategico e organizzativo, cosa direbbe?

R5: *Nel corso degli anni, Disney ha saputo evolversi strategicamente e organizzativamente, anticipando in alcuni casi le tendenze del mercato. Inizialmente, l'attenzione era rivolta alla televisione lineare, al cinema tradizionale, ai Disney Store e alla vendita di prodotti fisici. Con l'emergere del digitale e delle nuove modalità di fruizione, l'azienda ha gradualmente riorientato la propria strategia, chiudendo i canali televisivi lineari e i negozi fisici e puntando sempre di più sullo streaming e sulle piattaforme digitali. Investimenti chiave, come l'acquisizione della tecnologia BAMTech, hanno permesso di gettare le basi per lo sviluppo di Disney+. Un passaggio fondamentale è stata anche l'acquisizione di 21st Century Fox, interpretata come leva per potenziare il catalogo in vista della competizione nel mercato streaming. La pandemia ha accelerato molte di queste*

trasformazioni, spingendo verso un modello più agile e digitale. Parallelamente, la struttura organizzativa si è evoluta in tre macroaree: Entertainment (che include cinema, Disney+ e distribuzione lineare), Products & Experiences (parchi, crociere, licensing) ed ESPN (area sportiva). Questa evoluzione, pur nella discontinuità operativa, non ha mai snaturato l'identità della compagnia, che rimane ancorata a una logica integrata. Disney non è solo una società di produzione audiovisiva, ma un ecosistema che parte dai contenuti per creare esperienze trasversali: dai parchi (prossimamente ne aprirà uno a Dubai) ai prodotti in licenza, dallo streaming al gaming — come dimostra il recente investimento in Epic Games. Il risultato è un modello dinamico ma coerente, capace di rinnovarsi rimanendo fedele a una visione di lungo periodo, favorito in questo dalla continuità della leadership di Bob Iger, che ci ha guidato dal 2005 ad oggi a parte una breve parentesi.

D6: Può fare esempi di attività realizzate secondo una logica *One Company* e che, in un contesto organizzativo più frammentato, non sarebbero state sostenibili?

*Un esempio molto chiaro che mi viene in mente è quello del 90° compleanno di Topolino. È stata una delle attivazioni più emblematiche della filosofia *One Company*, perché ha coinvolto praticamente tutte le leve disponibili. Dal punto di vista commerciale, c'è stata una vera e propria *Retail Domination*, con una *Capsule Collection* dedicata sviluppata da Consumer Products in collaborazione con tantissimi brand famosi, inclusi prodotti fashion e altre categorie merceologiche. Anche sul fronte media l'azienda si è mossa in modo integrato: c'è stata visibilità sui canali Rai, con la presenza di Topolino nel programma "L'Eredità" e uno spot co-branded con TIM. A livello di eventi, siamo stati presenti a Lucca Comics & Games, dove abbiamo svelato i francobolli celebrativi dedicati a Topolino. Al cinema, durante il pre-show, sono stati proiettati corti dedicati al personaggio. Anche sui nostri canali, come Disney Channel, sono andati in onda speciali tematici. Senza dimenticare le attività charity realizzate in collaborazione con Medicinema e la Gala Night B2B organizzata per il giorno esatto del compleanno. Un'altra attivazione costruita con questa logica è stata quella per il lancio di *Star Wars: Il Risveglio della Forza*. In quel caso, il cinema è stato il perno centrale, ma a ruota si sono mossi tutti: Consumer Products ha invaso i punti vendita con prodotti a tema, i canali free-to-air hanno trasmesso i vecchi episodi della saga, i parchi hanno realizzato iniziative dedicate, e c'è stato anche uno spot promozionale in collaborazione con TIM. Per il recente lancio di *Lilo & Stitch*, abbiamo pianificato attività sinergiche tra cinema, piattaforme digitali e retail: Disney+ ha ospitato uno speciale, i retailer hanno allestito vetrine dedicate, il cinema ha collaborato con Medicinema per un'iniziativa charity e a Milano è stata allestita un'edicola con prodotti legati al film. Tutte queste operazioni sarebbero difficilmente realizzabili in modo così*

coordinato senza un approccio One Company. Per noi ormai è diventato una vera e propria forma mentis: ci supportiamo a vicenda, con un modello di collaborazione costante che ci consente di lavorare a 360 gradi, unendo i diversi asset e garantendo coerenza tra contenuti, prodotti, esperienze e comunicazione. È un modo di lavorare che ormai fa parte del DNA dell'azienda.

Considerazioni finali

La testimonianza raccolta offre un prezioso riscontro interno rispetto al percorso di trasformazione strategica avviato da The Walt Disney Company nel corso degli ultimi vent'anni. Le risposte mettono in luce in modo chiaro quanto il concetto di *strategic fit* sia stato effettivamente alla base delle scelte operate dalla leadership aziendale, non solo nella direzione generale, ma anche nelle sue ricadute quotidiane e organizzative. In particolare, emerge come l'allineamento tra visione, struttura e contenuti abbia rappresentato un fattore chiave per costruire un'identità forte, riconoscibile e condivisa, capace di resistere ai cambiamenti del mercato, se non di anticiparli, e di adattarsi ai nuovi scenari tecnologici. L'idea stessa di *One Company*, più volte richiamata, si conferma non solo uno slogan, ma un principio guida che ha orientato concretamente il modo di lavorare all'interno dell'organizzazione. Il contributo contribuisce quindi a rafforzare la tesi secondo cui la coerenza strategica rappresenta una leva fondamentale per generare valore nel lungo periodo, specialmente in realtà complesse e articolate come quelle operanti nel settore Media & Entertainment.

CAPITOLO 4: Un percorso strategico complesso: il caso Warner Bros.

Dopo aver analizzato il caso Disney come esempio di coerenza strategica e integrazione tra visione, struttura e risultati, questo capitolo si concentra sul percorso di Warner Bros., un altro player storico dell'intrattenimento che negli ultimi anni ha attraversato una fase di profonda trasformazione. L'obiettivo non è costruire un confronto diretto né formulare un giudizio di valore, bensì evidenziare come approcci strategici differenti, in termini di governance, struttura e gestione degli asset, possano generare esiti altrettanto diversi. In questa prospettiva, il caso Warner Bros. permette di riflettere sui limiti e le criticità di un processo di integrazione che, a differenza del modello disneyano, ha faticato a trovare uno *strategic fit* solido e coerente tra le parti coinvolte, rafforzando l'idea che non esista una strategia universalmente valida, ma che ogni percorso richieda un grado elevato di coerenza interna e adattamento al contesto. La recente fusione con Discovery rappresenta, in tal senso, un passaggio cruciale per comprendere le sfide connesse all'allineamento tra missione, struttura e contenuti in un contesto di forte discontinuità.

4.1 Da Warner Bros. alla fusione con Discovery: un'azienda in transizione

Warner Bros., fondata nel 1923, è una delle realtà più iconiche dell'intrattenimento e rappresenta un pilastro dell'industria cinematografica e televisiva mondiale. Questo grazie ad un catalogo che spazia da pietre miliari della cinematografia a *franchise* molto famose e arriva a comprendere l'universo *DC Comics* così come serie televisive di successo⁹⁵. A partire dagli anni Duemila la società è stata al centro di una serie di operazioni straordinarie che ne hanno progressivamente ridefinito l'assetto proprietario, la struttura e la direzione strategica. Il presente paragrafo ricostruisce le principali tappe di questo percorso, con particolare attenzione agli effetti generati sul piano dell'allineamento interno e della coerenza strategica. Un primo segno di discontinuità strategica, per Warner Bros. (che nel 1990 si era già fusa con il gruppo Time Inc. e per questo formalmente si chiamava Time Warner), avviene con la fusione con AOL⁹⁶ nel gennaio del 2000⁹⁷. Si tratta di un'operazione, dal valore di oltre 160 miliardi di dollari, presentata come la nascita del primo vero conglomerato convergente tra media tradizionali e new economy ma che poi si rivela, nella realtà dei fatti, uno dei fallimenti più

⁹⁵ A titolo meramente esemplificativo, tra le produzioni più celebri riconducibili a Warner Bros. si possono citare *Arancia Meccanica*, *The Matrix*, *Batman*, *Superman*, *Joker*, *Harry Potter*, *Friends* e *The Big Bang Theory*

⁹⁶ AOL (America Online) è stata una delle principali aziende statunitensi attive nei servizi di accesso a Internet e nei portali digitali, divenuta simbolo della cosiddetta "new economy" negli anni Novanta

⁹⁷ https://money.cnn.com/2000/01/10/deals/aol_warner/

noti della storia aziendale statunitense. A generarlo contribuisce lo scoppio della bolla *dot-com*⁹⁸ che, unito a profonde differenze culturali e operative tra le due realtà, porta a un rapido disallineamento strategico. Nel 2002, AOL-Time Warner annuncia perdite per oltre 99 miliardi di dollari⁹⁹, segnando in quel momento un record negativo per le imprese americane. La fusione è stata di fatto smantellata negli anni successivi, con AOL scorporata definitivamente nel 2009.

Da qui Warner diventa un asset di valore in cerca di una collocazione strategica stabile, soggetta a riassetti più dettati da logiche finanziarie e industriali esterne che da una visione interna consolidata. In questo senso che va letto l'annuncio del 2016 di AT&T, colosso delle telecomunicazioni, di voler acquisire Time Warner (che in seguito alla definizione dell'operazione, avvenuta due anni più tardi, sarà rinominata WarnerMedia) per 85,4 miliardi di dollari, con l'obiettivo di integrare contenuti premium con le proprie infrastrutture di distribuzione. La strategia mira a creare un gruppo integrato telco-media capace di competere nel nascente mercato dello streaming, seguendo l'esempio di Comcast con NBCUniversal (caso parzialmente ricostruito nel paragrafo 2.2). Anche in questo caso, tuttavia, l'ambizione si scontra con la complessità delle realtà aziendali e la distanza tra il *core business* Telco e le dinamiche del settore Entertainment che, insieme a un forte indebitamento, rendono difficile la piena valorizzazione degli asset acquisiti. Sebbene avvenute in contesti tecnologici e di mercato differenti, le due operazioni condividono tratti comuni, in particolare una marcata assenza di *strategic fit* tra i partner coinvolti. La mancata valorizzazione delle competenze specifiche e l'assenza di una visione condivisa e sostenibile nel tempo hanno prodotto discontinuità e perdita di valore, più che integrazione. In ottica di *strategic fit*, questi casi dimostrano che l'aderenza strutturale e culturale tra le parti è condizione necessaria per la creazione di valore duraturo, in particolare in settori ad alta intensità creativa e simbolica come quello dei media e dell'intrattenimento. Warner Bros., al centro di entrambi i tentativi, ha sofferto la mancanza di un assetto stabile e di una guida strategica coerente, esponendosi a una transizione continua che ne ha indebolito il posizionamento competitivo. La seguente tabella sintetizza i principali elementi di confronto tra queste due operazioni, evidenziando come, in entrambi i casi, la mancanza di un effettivo *strategic fit* abbia compromesso gli esiti attesi delle rispettive integrazioni.

⁹⁸ Con questa espressione si fa riferimento alla fase speculativa che ha interessato le aziende tecnologiche e Internet-based tra la fine degli anni Novanta e l'inizio dei Duemila, culminata in un crollo dei mercati finanziari a seguito della sopravvalutazione di molte società prive di solidi fondamentali economici

⁹⁹https://www.pbs.org/newshour/nation/media-jan-june03-aoltw_01-30?

Elemento chiave	AOL – Time Warner (2000)	AT&T – WarnerMedia (2018)
Logica strategica dichiarata	Convergenza tra contenuti media e infrastruttura Internet	Integrazione tra contenuti premium e rete distributiva telco
Cultura organizzativa	Divergenza profonda tra media tradizionali e start-up tech	Distanza tra logiche telco e creatività del settore media
Governance e leadership	Conflittualità e instabilità decisionale	Scarso allineamento tra AT&T e management WarnerMedia
Risultato operativo	Fallimento e scorporo (2009)	Spin-off e fusione con Discovery (2022)
Fit strategico effettivo	Debole: obiettivi non condivisi, sinergie non realizzate	Assente: visione telecom prevalente, contenuti sottoutilizzati

Figura 24: Tavola comparativa fusioni Warner con AOL e AT&T, Fonte: elaborazione dell'autore da fonti pubbliche ufficiali

Nonostante siano stati ampiamente analizzati in letteratura, questi passaggi meritano, come abbiamo visto, una rilettura in chiave di *strategic fit*, per comprendere se e in che misura le condizioni per un'integrazione efficace fossero realmente presenti. Riprendendo la parabola di Warner Bros., ecco che il passo indietro fatto da AT&T nel 2021¹⁰⁰, quando i suoi debiti - pari a 160 miliardi di dollari - sono divenuti insostenibili, apre la strada al successivo spin-off e alla fusione con Discovery¹⁰¹, completata nel 2022 per un valore di 43 miliardi di dollari (con una forte svalutazione, quindi, rispetto all'investimento iniziale), che ha dato origine a Warner Bros. Discovery (WBD). Nel segno di un nuovo tentativo di rilancio e dell'ennesimo cambio di rotta, questa volta tornando sotto la guida di un player nativo del settore dell'Entertainment¹⁰², in una traiettoria ormai caratterizzata da frequenti discontinuità. E con l'obiettivo dichiarato di voler creare un nuovo gigante dello streaming su scala globale per competere con Netflix e Disney¹⁰³, unendo i vasti cataloghi delle due realtà con un'offerta complementare tra intrattenimento, contenuti *factual*, sport e streaming (disponibili sulle rispettive piattaforme digitali HBO Max e Discovery+). Il nuovo CEO David Zaslav, proveniente da Discovery, eredita però un gruppo frammentato, con divisioni da razionalizzare, contenuti da rilanciare e una strategia di posizionamento da definire, in un contesto competitivo sempre più affollato. Dopo una prima fase, sul finire del 2024, la nuova società ha dichiarato così di voler procedere allo scorporo

¹⁰⁰ <https://www.key4biz.it/att-torna-alle-origini-cede-warnermedia-per-concentrarsi-su-fibra-e-5g/360948/>

¹⁰¹ <https://www.reuters.com/technology/att-merging-media-assets-with-discovery-create-streaming-powerhouse-2021-05-17/#>

¹⁰² Discovery Inc. era infatti attiva nei mercati della TV tematica e *factual*, con una presenza globale in oltre 200 paesi e un'offerta centrata su contenuti non-fiction e lifestyle, attraverso canali come *Discovery Channel*, *TLC*, *HGTV*, *Real Time*, *DMax* ed *Eurosport*

¹⁰³ <https://forbes.it/2022/09/09/alessandro-araimo-warner-bros-discovery-sfida-netflix/>

dell'azienda in due macro-divisioni¹⁰⁴: *Streaming & Studios* e *Global Linear Networks*. Questo annuncio è stato poi seguito da un altro, il 9 giugno 2025, con cui si è manifestata l'intenzione di voler rendere queste divisioni due società distinte e quotate in borsa¹⁰⁵. L'operazione sarà finalizzata entro la prima parte del 2026 e comporterà la nascita di *Warner Bros.* da una parte e di *Discovery Global*¹⁰⁶ da un'altra. La prima include asset come cinema, produzione televisiva, il servizio streaming HBO Max, lo studio di produzione di videogiochi e le attività di Tnt Sports, mentre nella seconda ricadono le reti televisive tradizionali e la loro declinazione streaming Discovery+.

Questa riorganizzazione, che va in una direzione opposta a quella intrapresa con la fusione del 2022, evidenzia le difficoltà di costruire uno *strategic fit* tra attività profondamente diverse per logiche di business, orizzonte temporale, pubblico di riferimento e dinamiche di mercato. Mentre il business *Streaming & Studios* è orientato a un contesto competitivo digitale, in rapida evoluzione e ad alto rischio, il comparto *Global Linear Networks* si basa ancora su modelli di ricavo più stabili ma in declino, come la pay-TV lineare. Per l'industria è la conferma che può ritenersi chiusa la fase della convergenza generalizzata tra media tradizionali e digitali ed è iniziata quella della selezione e della specializzazione. Il percorso di Warner Bros. passa per la difficoltà di mantenere un allineamento strategico coerente in un contesto di continue trasformazioni aziendali. Le ambiziose operazioni di integrazione, pur se motivate da logiche di convergenza e sinergia, hanno incontrato ostacoli legati a disallineamenti culturali, operativi e strategici, portando a una perdita di coerenza e a performance finanziarie altalenanti. A differenza di quanto visto nel precedente capitolo con Disney, che nello stesso periodo ha costruito un modello di crescita attraverso acquisizioni mirate e allineate alla propria visione, Warner ha attraversato continui cambiamenti dettati da attori esterni. Non è dunque il tipo di operazione – fusione, spin-off o integrazione verticale – a determinare il successo, quanto piuttosto la capacità di garantire un reale *strategic fit* tra risorse, cultura organizzativa e governance. In questo senso, la parabola di Warner può essere spiegata anche come il riflesso di un diverso “DNA strategico”, consistente in un'identità meno coesa, più permeabile alle logiche finanziarie e industriali di soggetti terzi, rispetto a chi, come Disney, ha mantenuto un forte controllo sulla propria evoluzione. È proprio questa fragilità strutturale che ha reso Warner più esposta alle turbolenze del settore, contribuendo a determinare un destino fatto di continue transizioni piuttosto che di espansione controllata.

¹⁰⁴ <https://www.wbd.com/news/warner-bros-discovery-announces-new-corporate-structure-enhance-strategic-flexibility>

¹⁰⁵ <https://www.wbd.com/news/warner-bros-discovery-separate-two-leading-media-companies>

¹⁰⁶ <https://www.wbd.com/news/warner-bros-discovery-announces-post-separation-company-names-and-leadership-appointments>

4.2 L'integrazione strategica e le sue criticità

Anche per Warner Bros., come abbiamo già visto nel capitolo precedente con Disney, la ridefinizione strategica è stata accompagnata da una riorganizzazione interna. Questo processo è stato avviato intorno al 2013, sia a livello globale che locale, con l'obiettivo di integrare e coordinare le diverse linee di business per massimizzare il valore dei propri *franchise*. Il processo è durato a lungo e in Italia si è concluso soltanto nel 2014¹⁰⁷. Anche qui siamo quindi davanti all'applicazione del motto di Chandler “*structure follows strategy*”, principio che però presuppone una strategia chiara, determinata e relativamente stabile nel tempo. Quella di Warner è stata invece soggetta a continui cambiamenti a causa di visioni creative discordanti e, soprattutto, dei cambi ai vertici e delle pressioni derivanti dai passaggi di proprietà. In assenza di una strategia solida e coerente nel tempo, la struttura ha fatto fatica a trovare un assetto fermo, rendendo così l'intero processo di integrazione parzialmente inefficace. In questo caso l'adeguamento strutturale, pensato per favorire lo *strategic fit*, si è trasformato in ulteriore elemento di squilibrio, generando una condizione di *unfit strutturale*, in cui l'organizzazione ha rincorso obiettivi mutevoli senza riuscire a stabilizzare assetti e processi. Ma non è solo per questa ragione che la riorganizzazione non ha prodotto gli effetti desiderati e altre cause vanno ricercate nella fragilità di alcuni presupposti alla base della scelta di puntare sull'integrazione. Il più importante di tutti è senz'altro la debolezza dimostrata dai *franchise* della DC Comics¹⁰⁸, sui quali avrebbe dovuto reggere l'intera struttura. A differenza del *Marvel Cinematic Universe (MCU)*¹⁰⁹ di Disney, che ha potuto beneficiare di una pianificazione a lungo termine, di coerenza narrativa e che rimane il punto di riferimento in questo ambito, l'omologo *DC Extended Universe (DCEU)* ha adottato tempistiche più accelerate¹¹⁰ e ha sofferto di minore linearità narrativa e instabilità gestionale, tra alternanza di leadership e riassetti nell'asse proprietario. Questi fattori ne hanno compromesso il pieno consolidamento come universo condiviso e il relativo successo. Oltre a quella che è una fisiologica minore predisposizione, sul piano strettamente artistico, dei pur iconici personaggi DC¹¹¹ a sostenere il modello narrativo sviluppato da Marvel. Il DCEU, inaugurato nel 2013, ha provato così ad affermarsi lungo un decennio di risultati altalenanti, segnato in particolare dal fallimento, nel 2017, del tentativo fatto con *Justice League*¹¹² di riproporre lo schema di contaminazione narrativa del

¹⁰⁷ <https://boxofficebiz.it/news/warner-missione-compiuta-d84/>

¹⁰⁸ Casa editrice di fumetti statunitense di proprietà di Warner Bros.

¹⁰⁹ Si tratta di un universo narrativo condiviso tra film e serie TV prodotti da Marvel Studios, basato su una logica seriale e interconnessa

¹¹⁰ Basti pensare che Disney/Marvel hanno prodotto ben cinque film standalone prima di lanciare il crossover *The Avengers*

¹¹¹ Tra tanti, si ricordano Batman, Superman, Wonder Woman e The Flash

¹¹² Su questo risultato negativo ha influito, soprattutto, la crisi della gestione creativa del film con il regista iniziale, Zack Snyder, che ha lasciato il lavoro incompiuto a causa di gravi problemi personali e con il film che è stato finalizzato perciò da un altro regista, Joss Whedon

marveliano “*The Avengers*”. E oggi il progetto sta lasciando spazio ad un rinnovato e meno integrato *DC Universe* sotto la guida di James Gunn.

Dopo aver detto dell’instabilità strategica e del conseguente sfruttamento cinematografico incerto delle IP (Intellectual Properties) legate al mondo DC Comics, un ulteriore freno allo sviluppo di una strategia integrata va individuato in una struttura aziendale, quella di Warner Bros., articolata sì ma non troppo. Se Disney può contare su un ecosistema sinergico, attraverso il quale valorizzare e monetizzare un *franchise*, che include parchi tematici, crociere, editoria, spettacoli teatrali, prodotti di consumo e merchandising, film e piattaforma streaming, Warner detiene storicamente una gamma di business più limitata. Questa minore ampiezza avrebbe in ogni caso ridotto il potenziale di moltiplicazione del valore derivante da un singolo contenuto. Siamo davanti ad una disparità strutturale e culturale non indifferente e la mancata implementazione di un modello integrato non è soltanto un problema di execution ma anche di *strategic fit strutturale* e di contesto aziendale. La combinazione di una strategia instabile, una certa debolezza dei *franchise* DC e una struttura organizzativa meno lineare hanno impedito a Warner Bros. negli anni di replicare pienamente il modello di successo di Disney. I fattori menzionati hanno, infatti, contribuito a un disallineamento tra strategia e struttura, generando una condizione di *unfit strutturale* i cui effetti hanno inevitabilmente condizionato i risultati. Nel caso di AT&T, per esempio, l’acquisizione di Warner (entrata a regime nel 2018) ha comportato una crescita dell’indebitamento che, ad un certo punto, è diventato insostenibile ed è stata una delle cause che ha portato alla decisione di far confluire l’asset nel 2022 nella joint venture con Discovery.

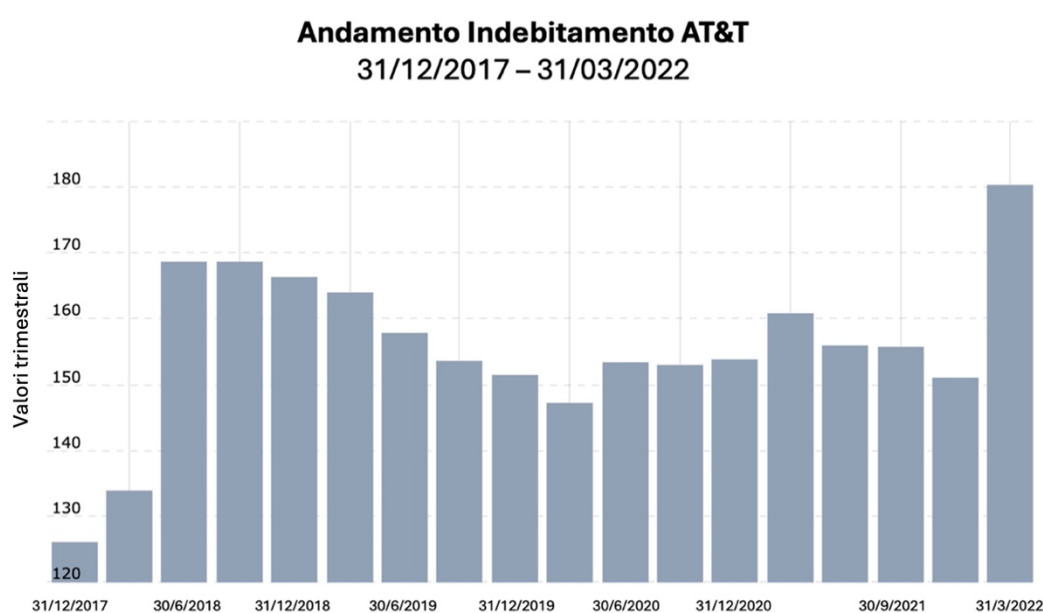


Figura 25: *Indebitamento AT&T 2017-2022, in migliaia di dollari, Elaborazione dell'autore su dati Macrotrends.net*

Gli stessi risultati della nuova divisione WarnerMedia sono stati molto problematici subendo, tra l'altro, gli effetti non trascurabili della crisi pandemica. L'utile operativo è passato dai 3 miliardi di dollari del 2019 ai "soli" 413 milioni di dollari del 2020, per poi riprendersi soltanto parzialmente nel 2021 arrivando a 1,9 miliardi di dollari¹¹³. È così che, in breve tempo, WarnerMedia è diventata per AT&T una divisione a bassa redditività che ha assorbito notevoli risorse senza generare i ritorni attesi. La situazione non ha potuto non riflettersi anche sulla quotazione di borsa, la cui rilevanza è stata già evidenziata nel precedente capitolo, e che nel caso di AT&T, nel periodo 2018-2021, è scesa del 10% in una fase in cui però l'indice S&P 500¹¹⁴ cresceva del 15%.

WarnerMedia – Risultati della gestione (2019-2021)

	December 31, 2021	December 31, 2020	December 31, 2019
<i>(Dollars in millions)</i>			
Operating Revenues			
Subscription revenue	12,585	10,758	10,582
Advertising revenue	4,357	3,925	4,537
Content revenue	12,016	9,324	13,214
Related party revenue	3,615	3,384	3,612
Other revenue	899	755	981
Total operating revenue	33,472	28,146	32,926
Operating Expenses			
Cost of revenues (exclusive of depreciation and amortization expense shown separately below)	19,472	15,956	18,010
Selling, general and administrative expenses (exclusive of depreciation and amortization expense shown separately below)	7,142	6,112	6,181
Related party expense	399	704	292
Depreciation and amortization expense	4,551	4,961	5,360
Total operating expense	31,564	27,733	29,843
Operating Income	1,908	413	3,083
Other Expenses			
Interest expense, net	142	147	426
Other expense, net	249	329	243
Total other expenses	391	476	669
(Loss) income before tax provision	1,517	(63)	2,414
Income tax (benefit) expense	261	(75)	134
Net income	1,256	12	2,280

Figura 26: *Risultati della gestione di WarnerMedia*, Fonte: SEC (Securities and Exchange Commission, USA)

Nemmeno la successiva integrazione con Discovery ha prodotto segnali chiari di riallineamento strategico, come evidenziato dall'intenzione di scorporare l'azienda in due entità distinte (Warner Bros. da una parte e Discovery Global dall'altra) di cui si è già detto in precedenza. La conferma arriva dai risultati aziendali visto che, nel 2024, WBD ha registrato una perdita netta di ben 11,3 miliardi di dollari, influenzata da svalutazioni di avviamento e spese di ristrutturazione. Come prevedibile, è la divisione dei network lineari quella che ha subito il maggior deprezzamento, pari a 9,1 miliardi di dollari, pagando così le difficoltà che sta vivendo il settore della televisione tradizionale. Tutte queste incertezze non potevano poi non avere conseguenze sul mercato azionario, con il valore delle azioni di Discovery che, prima dell'operazione, valevano più di 70 dollari e al momento dell'annuncio (maggio 2021) stavano ben sopra i 30 dollari. Già ad aprile 2022, nascita

¹¹³ <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1437107/000119312522066935/d290164dex992.htm>

¹¹⁴ indice azionario che misura la performance delle 500 maggiori società quotate negli Stati Uniti

ufficiale della nuova società Warner Bros. Discovery, erano scese pur rimanendo sopra i 20 dollari. A fine 2024, il prezzo si attestava a 10,57 dollari, segnando un calo del 7,12% rispetto all'anno precedente. La discesa non si è arrestata nemmeno nel 2025 con il titolo che, a fine maggio, è sceso a 8 dollari.

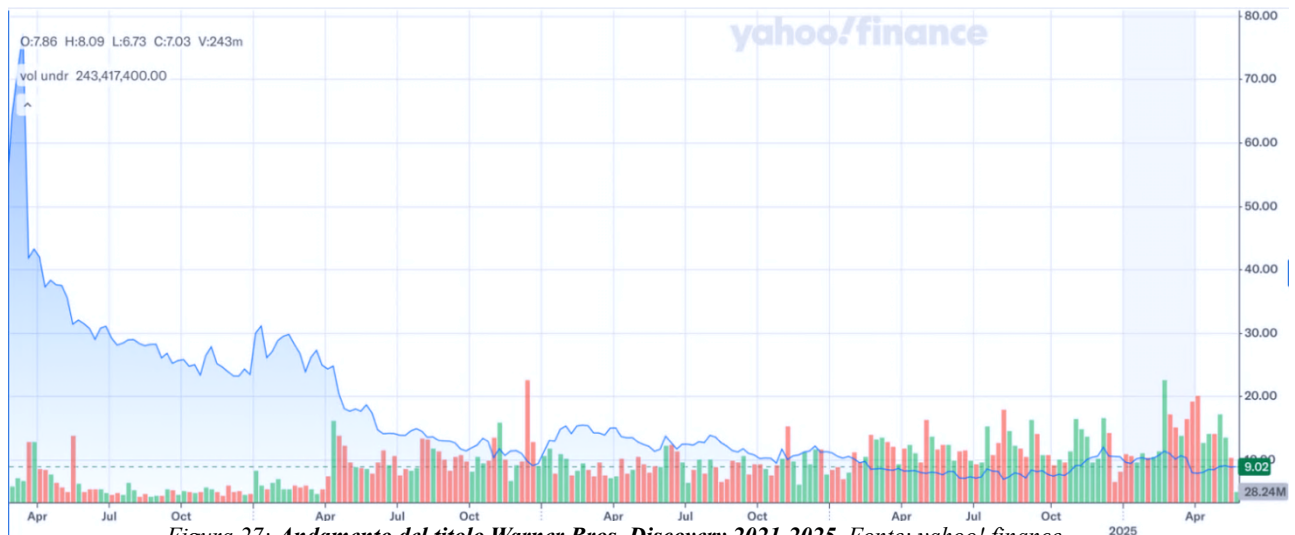


Figura 27: Andamento del titolo Warner Bros. Discovery 2021-2025, Fonte: yahoo! finance

In definitiva, il percorso recente di Warner Bros. Discovery mostra come, in contesti di forte discontinuità strategica e di complessità strutturale, la costruzione di uno *strategic fit* integrato tra visione, struttura e governance rappresenti una sfida particolarmente articolata. Più che giudicare le singole scelte, appare utile riflettere sul fatto che il successo dell'integrazione dipende anche dalla capacità di garantire una coerenza sistemica tra le diverse componenti dell'organizzazione, tenendo conto delle specificità culturali, operative e di mercato. In questo senso, le difficoltà incontrate non sono da interpretare come fallimenti in senso stretto, ma come espressione delle criticità tipiche di modelli strategici altamente eterogenei e in continua trasformazione.

4.3 Una testimonianza diretta

Il seguente paragrafo si basa sulla testimonianza diretta di Arturo De Simone, VP Marketing Theatrical and Digital Distribution Italy & Spain e VP Local Productions Italy presso Warner Bros. Discovery. Il suo ruolo, che unisce responsabilità strategiche nei settori marketing cinematografico e transazionale per i mercati italiano e spagnolo, e il coordinamento delle produzioni locali in Italia, lo rende un osservatore privilegiato dei processi di integrazione e delle dinamiche aziendali più recenti. Grazie alla sua esperienza diretta all'interno di Warner Bros negli ultimi 13 anni, è possibile avere

testimonianza delle evoluzioni che ha avuto il mercato cinematografico negli ultimi anni e anche come questi cambiamenti abbiano interessato Warner Bros. in termini culturali e operativi.

D1: Ha vissuto negli anni varie fasi di ristrutturazione dall'interno di Warner Bros., da quella con AT&T alla più recente con Discovery. Come si fa a mantenere una strategia coerente in questi casi e quanto è fisiologico, invece, assistere a momenti di disallineamento?

R1: *Negli ultimi 10–15 anni l'entertainment è stato probabilmente il settore più stravolto in assoluto, tra l'arrivo dello streaming, la pandemia e la riduzione progressiva di alcuni business come l'home video in quanto prodotto fisico. Tutto questo ha reso fisiologico, in certi momenti, la necessità di riconsiderare le priorità di business e mettere in atto strategie nuove. Quando realtà con un pedigree diverso si incontrano, come nel caso di AT&T e Warner, entrano in gioco nuove visioni e direzioni strategiche, dovute anche agli obiettivi strategici della azienda acquirente. Il contesto esterno, dalla pandemia agli scioperi, ha contribuito ulteriormente alla necessità di rivedere alcuni obiettivi e direzioni prefissate per affrontare nuove sfide totalmente imprevedute che la realtà faceva emergere.*

D2: Quali sono, a suo avviso, le maggiori criticità che si affrontano quando si cerca di integrare realtà diverse, come nel caso tra Warner e Discovery, sia sul piano operativo-strategico, che culturale?

R2: *L'integrazione con AT&T è stata molto complessa: da un lato c'era una compagnia telefonica interessata a fidelizzare clienti attraverso i contenuti, dall'altro uno studio con un'identità editoriale forte, ed era necessario trovare una strada che facesse convivere la necessità di esplorare nuove visioni come quella dello streaming ma allo stesso tempo non perdere quello che era uno degli asset fondamentali dello Studio, ovvero il theatrical. Anche Discovery è una realtà diversa, non globalizzata in modo omogeneo, ma certamente più affine all'entertainment e già con un piede nello streaming. Questo ha sicuramente portato un approccio al business più affine allo Studio trattandosi di due realtà impegnate anche se in diverso modo nell'entertainment.*

D3: Quanto conta oggi la coerenza tra brand, contenuti e struttura organizzativa in una realtà come Warner Bros. Discovery?

R3: *Conta moltissimo, perché è proprio la coerenza, sia interna, sia esterna verso il mercato, a definire la sostenibilità futura. Le fusioni generano inevitabilmente una complessità che, se non gestita, rischia di diventare disorientante per tutti. Il fatto che ogni divisione abbia una missione più netta è un passo avanti importante in questa direzione. In realtà così articolate, è importante massimizzare i risultati di ogni singola linea di business. Ogni comparto deve concentrarsi su ciò che*

sa fare meglio, trovando un proprio equilibrio operativo e strategico. Solo così si creano le condizioni per un'integrazione funzionale e sostenibile.

D4: Può fare un esempio concreto di sinergia efficace dopo la fusione?

R4: Un caso recente è stato il lancio del nuovo Superman, per il quale abbiamo attivato sinergie marketing tra cinema, canali lineari e prodotti di consumo. Warner TV ha programmato in chiaro i precedenti film di Superman contribuendo a far tornare d'attualità la property. Il trailer, in aggiunta alla sua campagna di lancio, è stato trasmesso sui nostri canali tv, sono state fatte personalizzazioni visive con logo integration, iniziative promozionali sul territorio, con attivazioni marketing dedicate a Superman all'interno del Celebration Tour organizzato da Discovery sulle più iconiche spiagge italiane tra giugno e luglio 2025. È un esempio di come, partendo da un'unica IP, sia possibile attivare diversi canali e generare benefici su più fronti.

D5: Lei coordina attività in Italia e Spagna: quanto conta l'adattamento culturale nei singoli territori in un contesto globalizzato?

R5: Conta tanto. Il mio approccio è proprio quello di tenere conto della specificità dei territori. È una forma di coerenza strategica: lasciare che ogni mercato rispetti le proprie dinamiche. Pensiamo al fatto che in Spagna i multiplex sono presenti nelle aree urbane mentre in Italia molto meno. Questo cambia profondamente la strategia distributiva e promozionale, dando un peso diverso alle affissioni cittadine per esempio. Anche il peso della TV lineare è diverso, così come le modalità di acquisizione dei diritti. Lavorare su queste differenze è fondamentale per essere davvero efficaci.

Considerazioni finali

Dalla testimonianza emergono in modo chiaro sia la complessità del percorso vissuto da Warner Bros. negli ultimi anni, sia la centralità della coerenza strategica come condizione essenziale per affrontare contesti turbolenti. Le fasi di trasformazione vissute, prima con AT&T, poi con Discovery, hanno messo in evidenza quanto sia difficile costruire uno *strategic fit* solido tra realtà con storie, culture e obiettivi differenti. L'integrazione, per essere efficace, richiede tempo, visione e capacità di adattamento. Ed è proprio nella progressiva chiarificazione delle missioni aziendali, nella separazione dei comparti operativi e nell'attenzione alla specificità dei territori che si intravedono i tentativi più recenti di ristabilire un allineamento coerente. La logica che emerge non è quella di una

sovrapposizione forzata, ma di una coesistenza consapevole tra anime diverse dell'azienda, in cerca di un equilibrio sostenibile nel lungo periodo.

CONCLUSIONI

Con questa tesi ho cercato di rispondere ad una domanda che, all'apparenza, poteva sembrare diretta ma che nascondeva molte complessità: *il concetto di strategic fit è davvero in grado di spiegare, e in parte prevedere, il successo o le difficoltà di un'impresa nel settore Media & Entertainment?*

Per provare a dare risposta, ho costruito un percorso che è partito dalle principali teorie sullo *strategic fit* e ha attraversato le profonde trasformazioni del comparto audiovisivo, fino ad arrivare all'analisi di due casi emblematici come quelli di The Walt Disney Company e Warner Bros., che hanno messo in luce due traiettorie molto diverse. Abbiamo prima visto come Disney abbia saputo costruire un modello integrato in cui visione strategica, struttura organizzativa e identità aziendale si rafforzano a vicenda. Le grandi acquisizioni realizzate sotto la guida di Bob Iger non sono apparse come operazioni isolate, ma come tasselli di un progetto coerente e di lungo periodo, reso possibile da una governance stabile e da una cultura interna forte. La riorganizzazione aziendale secondo i principi del *One Company* ha dato forma concreta a questa visione, realizzando uno *strategic fit* dinamico, capace di adattarsi senza perdere coerenza. Warner Bros., invece, ha vissuto un percorso più complesso e frammentato, segnato da frequenti cambi di proprietà e strategie spesso disallineate. Le operazioni con AOL e AT&T, così come la più recente fusione con Discovery, hanno mostrato come l'assenza di un effettivo *strategic fit* possa compromettere gli obiettivi di integrazione e generare instabilità, invece che valore. Anche i tentativi di riorganizzazione interna, pur ispirati da logiche simili a quelle disneyane, non sono riusciti a produrre risultati altrettanto efficaci, anche a causa della debolezza di alcuni presupposti fondamentali. Questi due percorsi dimostrano che non sono la dimensione o le risorse disponibili a fare la differenza, ma la coerenza tra ciò che un'azienda vuole essere, ciò che è in grado di fare e il contesto in cui opera. In questo senso, il concetto di *strategic fit* si conferma una chiave utile non solo per valutare le strategie già adottate, ma anche per orientare quelle future. Quello che è emerso rappresenta solo una parte di un fenomeno più ampio e in continua evoluzione. L'analisi potrebbe infatti essere ampliata ad altri soggetti, a realtà emergenti o a nuovi modelli di business, oppure evolvere verso approcci quantitativi per esplorare con ancora maggiore profondità il legame tra *strategic fit* e performance. Nel complesso, questo lavoro è stato un'occasione per riflettere su come, in contesti turbolenti come quello dell'intrattenimento, la strategia non sia mai una scelta isolata, ma il risultato di un equilibrio complesso e in continua evoluzione. E proprio per questo il concetto di *strategic fit* non è solo utile ma necessario.

BIBLIOGRAFIA

Basin, K. (Routledge, 2025), *The Business of Television-Second Edition*

Chandler, A. D. (MIT Press, 1962) – *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*

Corvi, E. (Dario Flaccovio Editore, 2024), *Streaming Revolution-Seconda Edizione*

Cunningham, S. & Silver, J. (Palgrave, 2013), *Screen Distribution and the New King Kongs of the Online World*

Doyle, G. (Routledge, 2016), *Digital Strategy: Media Marketing and Management*

Iger, R. (Bantam Press, 2019), *The Ride of a Lifetime*

Küng, L. (SAGE, 2017), *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*

Lobato, R. (NYU Press, 2019), *Netflix Nations: The Geography of Digital Distribution*

Lotz, A.D. (Michigan Publishing, 2017), *Portals: A Treatise on Internet-Distributed Television*

Martin, R.L., Lafley, A.G. (Harvard Business Review Press, 2013) - *Playing to win. How strategy really works*

Mattiacci, A. e Militi, A. (Fausto Lupetti Editore, 2011), *TV Brand-La rivoluzione del marketing televisivo*

Miles, R.E. & Snow, C.C. (McGraw-Hill, 1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*

Picard, R.G. (Fordham University Press, 2011), *The Economics and Financing of Media Companies*

Porter, M.E. (Free Press, 1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

Siggelkow, N. (*Academy of Management Journal*, 2001), *Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne*

Silvester W. (Theme Park Press, 2015), *Saving Disney: The Story of Roy E. Disney*

Venkatraman, N. & Camillus, J. (*Academy of Management Review*, 1984), *Exploring the concept of fit in strategic management*

Zajac, E.J., Kraatz, M.S., & Bresser, R.K.F. (*Strategic Management Journal*, 2000), *Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change*

SITOGRAFIA

AGCOM (2024), *Osservatorio sulle comunicazioni 4/2024*. Disponibile su: <https://www.agcom.it/>

Anica (2025), *Cinetel – I dati del cinema in sala 2024*. Disponibile su: <https://www.anica.it>

ANSA (2021), *Scarlett Johansson fa causa a Disney*. Disponibile su: <https://www.ansa.it/>

APA – Associazione Produttori Audiovisivi (2024), *6° Rapporto sulla produzione audiovisiva nazionale*. Disponibile su: <https://www.apaonline.it/>

Bernard Marr (2023), *A simple guide to the history of generative AI*. Disponibile su: <https://www.bernardmarr.com>

Box Office Biz (2025), *Box Office 2024: raggiunti 30 miliardi globali grazie a un super dicembre*. Disponibile su: <https://www.boxofficebiz.it>

Box Office Biz (2014), *Warner missione compiuta*. Disponibile su: <https://www.boxofficebiz.it>

Broadband TV News (2025), *Apple losing \$1 billion a year on streaming service*. Disponibile su: <https://www.broadbandtvnews.com>

Censis (2025), *20° Rapporto sulla Comunicazione*. Disponibile su: <https://www.censis.it>

CNBC (2023), *Disney succession mess: Iger and Chapek*. Disponibile su: <https://www.cnbc.com>

CNN (2000), *AOL-Time Warner merger*. Disponibile su: <https://cnn.com>

Deadline (2013), *Comcast completes acquisition of NBCUniversal*. Disponibile su: <https://deadline.com>

Engage (2025), *Auditel: è iniziata l'era della Total Audience*. Disponibile su: <https://www.engage.it>

Forbes (2014), *A look back at why Blockbuster really failed*. Disponibile su: <https://www.forbes.com>

Forbes Italia (2022), *Alessandro Araimo: Warner Bros. Discovery sfida Netflix*. Disponibile su: <https://forbes.it>

Gower Street Analytics (2025), *Sparkling December finishes 2024 high: \$30bn global box office total*. Disponibile su: <https://gower.st>

Harvard Business Review (1996), *What is strategy?*. Disponibile su: <https://hbr.org>

Harvard Business Review (2011), *The HBR Interview: Technology, tradition and the mouse*. Disponibile su: <https://hbr.org>

Harvard Business Review (2025), *The power of strategic fit*. Disponibile su: <https://hbr.org>

Hollywood Reporter (2024), *Sony Pictures CEO Tony Vinciguerra interview: future plans*. Disponibile su: <https://www.hollywoodreporter.com>

Il Sole 24 Ore (2018), *La TV del futuro inizia oggi: come trasformerà il mercato Comcast-Sky*. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com>

Il Sole 24 Ore (2024), *News Corp sigla accordo con OpenAI: 250 milioni per contenuti e archivio*. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com>

ItaliaOggi (2024), *TV: ascolti in crescita tra schermi tradizionali e connessi*. Disponibile su: <https://www.italiaoggi.it>

ItaliaOggi (2025), *Auditel: da Amazon a Netflix, OTT restii a farsi misurare*. Disponibile su: <https://www.italiaoggi.it>

Key4biz (2024), *Mercato TV in spolvero, vale quasi 9 miliardi (+4,6%) nel 2024*. Disponibile su: <https://www.key4biz.it>

Key4biz (2021), *AT&T torna alle origini: cede WarnerMedia per concentrarsi su fibra e 5G*. Disponibile su: <https://www.key4biz.it>

Los Angeles Times (2003), *Disney crisis: board vs Eisner*. Disponibile su: <https://www.latimes.com>

Los Angeles Times (2021), *Why AT&T is spinning off WarnerMedia with Discovery*. Disponibile su: <https://www.latimes.com>

Nielsen (2023), *Streaming grabs a record 38.7% of total TV usage in July*. Disponibile su: <https://www.nielsen.com>

PBS (2003), *AOL-Time Warner deal revisited*. Disponibile su: <https://www.pbs.org>

PwC (2025), *Outlook – Insights and perspectives*. Disponibile su: <https://www.pwc.com>

Reuters (2021), *AT&T merging media assets with Discovery to create streaming powerhouse*. Disponibile su: <https://www.reuters.com>

SEC – U.S. Securities and Exchange Commission (2022), *Warner Bros. Discovery – Filing document*. Disponibile su: <https://www.sec.gov>

TechCrunch (2024), *MIT robotics pioneer Rodney Brooks: people are vastly overestimating generative AI*. Disponibile su: <https://techcrunch.com>

The Walt Disney Company (2006), *The Walt Disney Studios moves to increase Disney-branded output*. Disponibile su: <https://thewaltdisneycompany.com>

The Walt Disney Company (2009), *Diego Lerner named President, Disney EMEA*. Disponibile su: <https://thewaltdisneycompany.com>

The Walt Disney Company (2023), *The Walt Disney Company announces strategic restructuring*. Disponibile su: <https://thewaltdisneycompany.com>

The Walt Disney Company (2025), *Annual Shareholders Meeting – Remarks*. Disponibile su: <https://thewaltdisneycompany.com>

TiVù Biz (2025), *Disney abbonati stabili*. Disponibile su: <https://tivubiz.it>

UNIC – International Union of Cinemas (2025), *Local films and strong recovery by U.S. titles pivotal for European cinemas in 2024*. Disponibile su: <https://www.unic-cinemas.org>

UPI – United Press International (1985), *General Electric Co. in the largest non-oil merger in history*. Disponibile su: <https://www.upi.com>

Variety (2016), *DreamWorks Animation: 3,8 miliardi l'acquisizione da parte di NBCUniversal-Comcast*. Disponibile su: <https://variety.com>

Visual Capitalist (2025), *Ranked: major media companies by profit margin*. Disponibile su: <https://www.visualcapitalist.com>

Warner Bros. Discovery (2024), *Announces new corporate structure to enhance strategic flexibility*. Disponibile su: <https://www.wbd.com>

Warner Bros. Discovery (2025), *Announces separation into two leading media companies*. Disponibile su: <https://www.wbd.com>

Warner Bros. Discovery (2025), *Post-separation company names and leadership appointments*. Disponibile su: <https://www.wbd.com>

Studi e ricerche di settore

Accenture, *Reinvent for growth in the media industry* – 2024

AGCOM, *Osservatorio sulle comunicazioni*, 2024

APA, *Sesto rapporto sulla Produzione Audiovisiva Nazionale*, 2024

Auditel-Ipsos, *Anziano sarà lei! I 65+ oltre gli stereotipi – Primo Rapporto Auditel-Ipsos*, Maggio 2025

Censis, *20° rapporto sulla comunicazione – I media e la libertà*, 28 marzo 2025

Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi dell'Università Cattolica di Milano, *Annuario della Televisione 2024*, a cura di Massimo Scaglioni

Deloitte, *The Future of Media & Entertainment* – 2023

Gruppo Intesa Sanpaolo e Luiss Guido Carli University, *Look4ward – Osservatorio su trend e competenze del futuro (2025), The Augmented AI-Human Job. Nuovi scenari delle professioni nell'era dell'IA*, 2025

Osservatorio Europeo dell'Audiovisivo, *How are theatrical films distributed on TV and on VOD in the EU?*, ottobre 2024

PwC, *Entertainment & Media outlook in Italy: 2024-2028*

PwC, *Global Entertainment & Media outlook: 2024-2028*

PwC, *Global Entertainment & Media outlook: 2025-2029*

Variety Intelligent Platform, *Generative AI & Entertainment* – Aprile 2023