

Dalla Streaming War alla fungibilità delle piattaforme di streaming: un'analisi delle dinamiche di sostituzione di Netflix nel mercato italiano

Prof. Luca Balestrieri

RELATORE

Prof. Tommaso Federici

CORRELATORE

Matr. 781771

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. Evoluzione del panorama audiovisivo: dal modello Pay-TV al paradigma SVOD	4
1.1 Le origini della televisione lineare e l'affermazione della Pay-TV	4
1.2 L'ascesa del VOD e l'affermazione del paradigma ATAWAD.....	9
1.3 Il modello S-VOD: definizione, caratteristiche e vantaggi	11
1.4 Sfide e criticità dell'S-VOD	13
2. La Streaming War e l'impatto della pandemia COVID-19: dinamiche competitive e cambiamenti nei consumi	15
2.1 Introduzione al concetto di Streaming War.....	15
2.2 Ruolo della pandemia nell'accelerazione della competizione	17
2.3 Scenario post-pandemia: rallentamento, saturazione e sfide.....	20
2.4 Pensiero critico sulla Streaming War	22
3. Il mercato globale dello streaming: scenario attuale e dinamiche competitive ...	23
3.1 Analisi Amazon Prime Video.....	23
3.1.1 Peculiarità del modello di business	23
3.1.2 Offerta e ruolo dei contenuti originali.....	26
3.1.3 Operazioni di M&A	28
3.2 Analisi Disney Plus	32
3.2.1 Posizionamento competitivo	32
3.2.2 Ragioni dell'ingresso nello streaming.....	33
3.2.3 Analisi SWOT	35
3.2.4 Strategie adottate	38
3.2.5 Analisi finanziaria	40
4. Netflix: Analisi del leader del mercato dello streaming	46
4.1 I vantaggi del first mover	46
4.2 L'ingresso nel mercato dello streaming	48
4.3 Analisi SWOT	51
4.4 Strategia di espansione globale	57
4.5 I contenuti originali	61
4.6 Analisi finanziaria	64
4.7 Evoluzione del prezzo dell'abbonamento	68
5. Il mercato audiovisivo italiano	72
5.1 Caratteristiche e composizione.....	72
5.2 RaiPlay: il modello freemium nel servizio pubblico.....	77
6. Analisi e considerazioni sulla fungibilità di Netflix in mercati saturi	83
CONCLUSIONI	116

Sitografia	120
-------------------------	------------

Introduzione

Negli ultimi anni, il mercato dello streaming audiovisivo ha subito una trasformazione profonda che ha modificato in modo strutturale la sua competitività, i modelli di business e le dinamiche di consumo. L'espansione dei servizi S-VOD (Subscription Video on Demand), facilitata dai progressi tecnologici, dalla crescente disponibilità di dispositivi connessi e dal cambiamento delle abitudini mediatiche dei consumatori, ha progressivamente ridotto l'importanza del tradizionale modello televisivo lineare, affermando un nuovo modo di fruire i contenuti, di rottura con il precedente, basato su accessibilità, personalizzazione e visione on demand. Inizialmente, questa espansione è stata caratterizzata da alti tassi di crescita e ampie possibilità di sviluppo, rendendo il mercato dello streaming particolarmente attraente sia per media company già affermate che volevano sviluppare una nuova unità di business orientato al mondo dello streaming sia per nuovi entranti nati già con l'obiettivo di diventare una piattaforma on demand. Tuttavia, con il tempo, l'ingresso di numerosi attori, ha portato ad un ampliamento dell'offerta complessiva in modo non proporzionale alla domanda potenziale del settore scaturendo così un'accesa competizione per contenuti, attenzione e abbonati andando così a trasformare un mercato di opportunità in un contesto più maturo, affollato ed altamente competitivo, creando quella che in ambito giornalistico viene spesso definita la "guerra dello streaming". In questo scenario, la pandemia da Covid-19 ha accelerato la situazione, fungendo da catalizzatore ed anticipando parte della domanda futura andando così a rendere più evidenti, nel periodo post-pandemico, le dinamiche di saturazione competitiva, il rallentamento della crescita e la crescente pressione sulla fidelizzazione degli utenti.

In questo contesto, Netflix rappresenta un caso di particolare interesse analitico. Come piattaforma pionieristica del settore, è riuscita a riconfermarsi nel tempo come uno dei leader indiscussi del mercato ed inoltre, ha contribuito significativamente a definire le aspettative del consumatore e gli standard competitivi dell'intero settore. Oggi però anche Netflix, si trova a operare in un mercato molto diverso da quello della sua fase iniziale di espansione. La transizione verso una maggiore maturità del business, l'evoluzione delle strategie di pricing, la segmentazione dell'offerta, caratterizzati dalla comparsa di piani più economici grazie alle pubblicità, e la necessità di mantenere la fidelizzazione in un

contesto di crescente sostituibilità percepita rendono Netflix una piattaforma campione privilegiata, ai fini della ricerca condotta all'interno dell'elaborato, per esaminare sia i meccanismi economici delle piattaforme digitali sia le dinamiche comportamentali degli utenti.

La presente tesi, si inserisce quindi nel quadro generale sopra descritto e si pone l'obiettivo, tramite l'adozione di un approccio metodologico su due livelli di: ricostruire nella prima parte, di natura qualitativa, l'evoluzione del panorama audiovisivo dal modello lineare e pay-TV al paradigma S-VOD, analizza la fase della guerra dello streaming e approfondisce le strategie dei principali operatori, con un focus particolare su Netflix e sul mercato italiano. La seconda parte, di natura quantitativa, presenta un'indagine empirica condotta dall'autore tramite la diffusione, su un campione composto da 150 utenti, di un questionario creato ad hoc per l'elaborato in questione, con l'obiettivo di fornire evidenze utili all'interpretazione ed analisi della domanda di ricerca che guida questo lavoro:

“In che modo la percezione della saturazione del mercato dei servizi di streaming in Italia influisce sulla propensione degli utenti ad abbandonare Netflix, e quale ruolo giocano la percezione di fungibilità della piattaforma e il prezzo dell'abbonamento in questa relazione?”

L'obiettivo dell'elaborato è quindi analizzare la relazione che insiste tra la saturazione percepita del mercato dello streaming, che viene posta come variabile indipendente, e la propensione all'abbandono di Netflix, nel contesto italiano, la nostra variabile dipendente, esaminando, inserendo ulteriormente all'interno del modello costruito a tale scopo, il ruolo di due ulteriori variabili come la percezione di fungibilità della piattaforma (mediatore) e il prezzo dell'abbonamento (moderatore).

CAPITOLO 1: Evoluzione del panorama audiovisivo: dal modello Pay-TV al paradigma S-VOD

Questo capitolo, come esplicitato all'interno dell'introduzione, intende esaminare l'evoluzione del mercato audiovisivo, partendo dalla TV lineare, passando per la pay TV per arrivare poi ad introdurre il modello S-VOD (Subscription Video on Demand), analizzandone le caratteristiche principali, i fattori che ne hanno facilitato l'affermazione e i limiti riscontrati nella fase più recente di sviluppo. In particolare, il capitolo esplora come la diffusione della connettività a banda larga e dei dispositivi digitali connessi abbia agevolato e sostenuto la transizione da un consumo lineare a una fruizione on demand, in un contesto in cui il consumo di contenuti streaming è diventato una pratica sempre più comune all'interno della propria quotidianità se osservato su scala globale. Inoltre, verrà analizzata la trasformazione graduale del mercato in un ecosistema più competitivo e maturo, dove lo S-VOD ha acquisito un'importanza crescente rispetto ai modelli tradizionali, pur non provocando un'immediata scomparsa della pay TV per ragioni ben definite esplicitate di seguito.

1.1 Le origini della televisione lineare e l'affermazione della Pay-TV

Per comprendere la trasformazione che ha condotto al consolidarsi del paradigma dello streaming a pagamento (S-VOD) per come lo conosciamo oggi, è indispensabile ripercorrere il funzionamento della televisione nel corso degli anni. Inizialmente, esisteva la TV lineare, che rappresentava il sistema di comunicazione alla base del broadcasting generalista globale, caratterizzato da palinsesti rigidi. L'orario era la variabile chiave, definendo un flusso continuo di programmi televisivi ripartiti in una programmazione stabile durante la giornata, un esempio calzante è rappresentato dagli orari fissi dei vari telegiornali in base al canale TV. I gestori delle reti investivano il budget nell'acquisto dei diritti per mandare in onda i contenuti, ma restavano segmentati e vincolati alla base territoriale. Inoltre, i film seguivano una sequenza distributiva rigida, che dal cinema li

portava successivamente in televisione, con un'offerta complessivamente limitata e fortemente controllata. (Cardini, 2004; Grasso, 2004).

In questo scenario, il valore per lo spettatore era rappresentato dalla facilità di accesso ai contenuti, ovvero nella capacità di accendere la televisione e trovare subito qualcosa da guardare tra un numero relativamente limitato di opzioni, seguendo il principio del cosiddetto zapping. Per l'industria, invece, il valore derivava dalla scarsità. Nello specifico, pochi canali permettono di avere l'attenzione dell'utente concentrata in momenti e programmi comuni per tutti e di conseguenza la pubblicità veniva venduta dagli inserzionisti ad un prezzo più alto poiché raggiungeva grande audience e, nei casi di contenuti premium, cioè diritti capaci di attrarre vasti pubblici su scala nazionale, come i diritti di trasmissione di grandi eventi sportivi (es. mondiali di calcio o olimpiadi) o musicali (es. Il festival di San Remo), il costo aumentava maggiormente, sia per l'opportunità di garantire una maggior copertura di utenti che per compensare parte dei diritti di licenza legati all'evento pagati dall'operatore. La Tv lineare si basa quindi attorno ad un modello economico che offre due vantaggi industriali cruciali alla sua base: poter sfruttare economie di scala (grandi e simultanee audience che fruiscono del medesimo prodotto audiovisivo) e potere di determinazione del prezzo pubblicitario da parte dell'operatore.

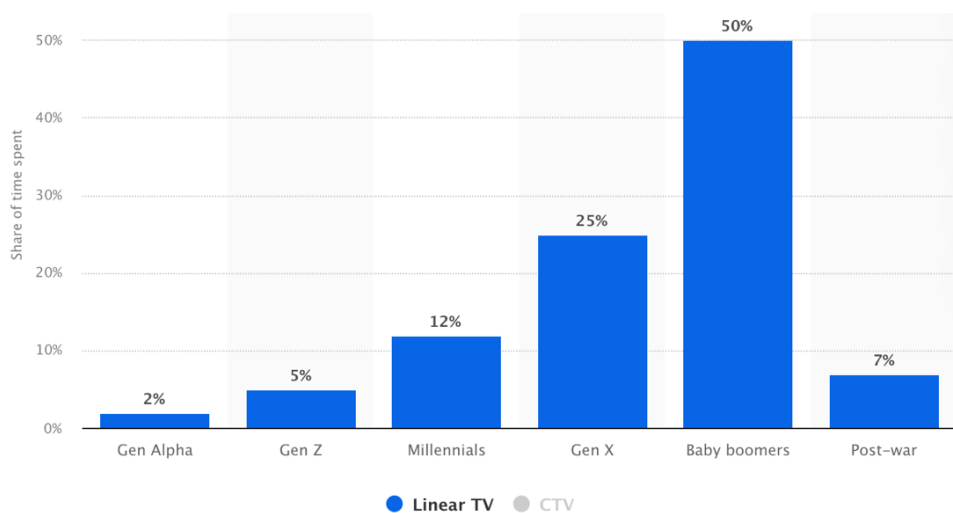


Figura 1 – Distribuzione % del tempo speso per guardare la TV lineare suddiviso per generazioni, Statista, 2022

Analizzando il grafico che mette in relazione il consumo di TV lineare con la generazione di appartenenza, emerge una correlazione chiara tra le due variabili. In particolare, le

generazioni che possiamo definire native digitali, come la Gen Alpha, nati dopo il 2010, cresciute in contesti in cui lo streaming era già parte della quotidianità, tendono a percepire la pay-TV come un mezzo residuale. Al contrario, osservando generazioni più adulte, come i Baby Boomers, nati tra il 1946 e il 1964, si nota un legame più forte con il modello lineare e pay-TV, vissuto come un'abitudine consolidata nel tempo.

L'innovazione tecnologica, da sempre motore di cambiamenti nel campo della comunicazione, ha progressivamente trasformato i modelli tradizionali di distribuzione televisiva. Nel nostro caso, le tecnologie più rilevanti per questo cambio di paradigma sono state l'avvento del satellite e la diffusione dei dispositivi di decodifica. Queste innovazioni hanno permesso di affiancare, e in alcuni casi sostituire, in tempi relativamente brevi la tradizionale ricezione terrestre, facilitando il passaggio al modello della televisione a pagamento e favorendo l'affermazione della pay-TV (Freccero, 2013; Grasso, 2004).

Questo nuovo paradigma della PAY-TV è emerso in risposta al desiderio dei consumatori di avere una maggiore possibilità di scelta e di accesso a contenuti unici se paragonati ad altre emittenti, come eventi live e sportivi in esclusiva. Viene quindi introdotto sul mercato per la prima volta, in risposta a questo desiderio, il concetto di servizio lineare che dietro pagamento di un abbonamento offriva un'esperienza nuova basata su contenuti premium. Tra i primi a rappresentare questa nuova filosofia ricordiamo HBO negli Stati Uniti e Sky nel Regno Unito.

Dal punto di vista economico, è importante evidenziare come questo nuovo modello di business abbia ulteriormente efficientato quello della TV tradizionale, consentendo alle aziende del settore di strutturare, per la prima volta, una seconda fonte di ricavi legata ai proventi degli abbonamenti allo specifico servizio pay-TV. Questa si è affiancata al tradizionale flusso di entrate, già descritto in precedenza, derivante dalla pubblicità, rendendo il modello complessivamente più stabile e sostenibile nel tempo. In questo modo, è stato possibile compensare almeno in parte alcuni limiti strutturali della pay-TV, che verranno discussi nel paragrafo dedicato.

Inoltre, l'idea di una televisione premium, percepita dal consumatore come distinta rispetto al passato grazie alla disponibilità di contenuti esclusivi, ha aumentato la disponibilità a pagare degli utenti. Questa percezione di differenza rispetto al modello

precedente ha innescato negli spettatori un meccanismo psicologico che ha reso possibile, da parte degli operatori del settore, l'applicazione di un prezzo premium per accedere a contenuti non disponibili sulle emittenti generaliste. Si è così consolidata una prima forma di fidelizzazione *content-driven*, fondata sull'unicità del valore percepito dall'offerta, che, come vedremo nei capitoli successivi, rappresenterà una delle basi dei modelli adottati dalle moderne piattaforme S-VOD.

Alla luce di questi elementi, la pay-TV può essere letta ai fini dell'analisi come un'evoluzione industrialmente più efficiente e sostenibile del passato, rompendo con il concetto di palinsesto ed orario. Nello specifico, invece di vendere un singolo programma, l'operatore confeziona e commercializza pacchetti di canali eterogenei con contenuti distintivi attraverso un modello di bundling, reso possibile, come già visto, da infrastrutture e tecnologie dedicate. In Italia, esempi significativi di questa fase sono stati Telepiù, Stream e il bouquet satellitare digitale D+ (Aroldi, Pasquali, Vittadini, 2005).

Il risultato di questa nuova impostazione, grazie alla componente ricorrente dell'abbonamento porta ad aumentare il ricavo medio per utente (ARPU) e a stabilizzare e rendere prevedibili i flussi monetari in entrata. Inoltre, molti contratti pay-TV prevedevano vincoli di durata e penali per il recesso anticipato, che rendevano meno conveniente cambiare operatore, aumentavano i costi di switching e, di conseguenza, contribuivano a ridurre il churn (abbandono dell'utente). Quest'ultima caratteristica osservata, come vedremo successivamente all'interno dell'elaborato sarà un elemento di rottura delle moderne piattaforme S-VOD con il passato, che essendo caratterizzate da un iter agevole per la disdetta dell'utente devo ricorrere ad altri strumenti di *retention*.

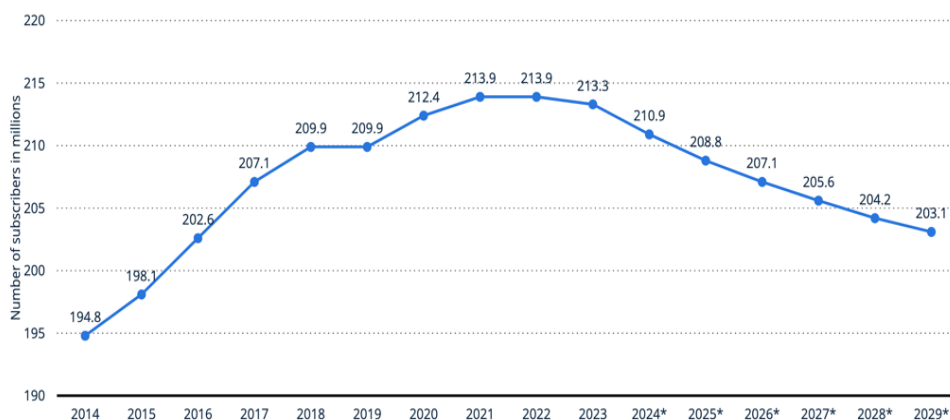


Figura 2 – Evoluzione del numero globale di iscritti alla Pay-TV, Statista, 2024

Tuttavia, anche se la pay-TV può essere considerata una modalità di fruizione meno attuale rispetto ai paradigmi digitali attuali, osservando il grafico relativo al numero di iscritti globali, emerge come questo dato sia rimasto complessivamente stabile negli ultimi anni e, fino al 2019, abbia registrato fasi di crescita. Una possibile spiegazione è che il calo degli abbonati si concentri soprattutto nei Paesi sviluppati, mentre in molte aree del mondo la connettività non è ancora sufficientemente diffusa o performante da sostenere in modo efficace i servizi di streaming. Di conseguenza, la perdita nei mercati maturi tende a essere compensata, almeno in parte, dalla crescita degli abbonati nei mercati emergenti.

Infine, come anticipato, è necessario considerare, ai fini di un'analisi completa, le notevoli inefficienze della pay-TV dal punto di vista economico, legate a una struttura dei costi intrinsecamente “pesante” e, in parte, inevitabile, con investimenti elevati e concentrati soprattutto nella fase iniziale, che generano inefficienze osservabili. Dal lato dell'operatore, oltre agli ingenti investimenti infrastrutturali necessari a gestire gli accessi, i cosiddetti costi di avviamento, si aggiungeva l'allocazione di budget significativa per l'acquisizione di diritti dal valore economico elevato. Dal lato dell'utente, al canone si sommavano vincoli e costi legati agli apparati e, nel caso della piattaforma satellitare, anche all'installazione. A ciò si affiancavano ulteriori rigidità, come la segmentazione territoriale e le esclusive su diritti sportivi e cinematografici, che potevano limitare la concorrenza, innalzare le barriere all'ingresso e ridurre la varietà effettivamente disponibile su una singola piattaforma. I tentativi successivi di ridurre il costo percepito e aumentare la retention attraverso formule di bundling tra TV, Internet e telefonia, spesso tramite partnership tra operatori, hanno rappresentato una risposta solo parziale e, nel lungo periodo, non hanno impedito lo spostamento della domanda verso paradigmi digitali on-demand (VOD), più flessibili, che hanno progressivamente modificato l'equilibrio dei mercati audiovisivi.

1.2 L'ascesa del VOD e l'affermazione del paradigma ATAWAD

L'emergere del Video on Demand e degli operatori Over-the-Top segna una trasformazione strutturale nell'economia dell'audiovisivo e di rottura rispetto al passato. Questo cambiamento è stato reso possibile dalla convergenza di fattori quali la diffusione della banda larga, i progressi nella compressione video e lo sviluppo di infrastrutture di distribuzione su scala globale.

Amanda D. Lotz, nella sua analisi dell'era post-network, osserva che l'aumento della connettività domestica e la proliferazione di dispositivi connessi hanno ridotto la dipendenza dai tradizionali sistemi di broadcasting. Ciò ha permesso a produttori e distributori di raggiungere direttamente il pubblico tramite Internet, accorciando la catena del valore e trasformando radicalmente le logiche di programmazione, circolazione e monetizzazione dei contenuti.

Il VOD rappresenta quindi il progresso e la soluzione rispetto al passato. Si tratta di un nuovo modello di comunicazione, caratterizzato da una fruizione asincrona e fondato sul paradigma ATWAD, acronimo di *any time* (in qualsiasi momento), *any where* (in qualsiasi luogo), *any device* (con qualsiasi dispositivo). La capacità di incorporare questi tre attributi ha eliminato le restrizioni al consumo per l'utente descritte nel paragrafo precedente, conducendo a un'esperienza di fruizione innovativa, contraddistinta dall'immediatezza nella fruizione del contenuto audiovisivo, migliorando così l'esperienza generale ed il valore percepito dall'utente finale. Alla base del ATWAD si fonda quindi il Video-on-Demand (VOD) che si declina sia in forma transazionale (TVOD), che riprende e digitalizza la logica del pay-per-view, richiedendo il pagamento per ciascuna transazione al fine di visualizzare un singolo contenuto, in un rapporto 1:1. Tuttavia, è soprattutto nella forma di abbonamento (SVOD) che si stabilisce una relazione continuativa tra la piattaforma e l'utente, basata sull'accesso illimitato a un catalogo reso disponibile dietro il pagamento di un abbonamento ricorrente.

Questo passaggio favorisce l'emergere dei servizi OTT, cioè contenuti distribuiti via Internet "al di sopra" delle reti di telecomunicazione, senza che la piattaforma debba possedere o controllare un'infrastruttura proprietaria di accesso, ma appoggiandosi

tipicamente a infrastrutture esterne, come cloud. In questo nuovo paradigma, la piattaforma diventa centrale perché gestisce direttamente l'accesso ai contenuti e, tramite interfaccia e sistemi di raccomandazione, può offrire un servizio sempre più data-driven, raccogliendo dati utili a personalizzare l'esperienza e a migliorare la monetizzazione (Lobato, 2020).

L'emergere degli OTT non ha semplicemente sostituito la televisione lineare o la pay TV, ma ha dato vita a un ecosistema ibrido in cui si verificano sovrapposizioni e convergenze strategiche. Da un lato, i broadcaster e gli operatori pay TV hanno progressivamente ampliato la loro offerta con funzionalità on demand, servizi di catch up per rivedere programmi già trasmessi e applicazioni multipiattaforma, orientandosi verso un'esperienza più digitale. Dall'altro lato, le piattaforme digitali native hanno iniziato a utilizzare strumenti tipici dell'industria televisiva, come il bundling, che consiste nell'integrare servizi in pacchetti con altri operatori, e la differenziazione dei prezzi, anche attraverso accordi di distribuzione con pay TV e aziende di telecomunicazioni. Recentemente, si sono diffusi modelli ibridi che combinano abbonamenti e pubblicità, segnalando un'ulteriore convergenza tra le logiche televisive e quelle degli OTT. In questa fase, la pay TV sta incorporando elementi tipici dello streaming, mentre gli OTT stanno recuperando meccanismi tradizionali di fidelizzazione e pacchettizzazione dell'offerta lineare, creando quelli che possiamo definire modelli misti.

I modelli misti si sono rapidamente affermati come una risposta competitiva e un adattamento strutturale indispensabile. Le pay-TV hanno arricchito i loro pacchetti lineari con cataloghi VOD, accessibili su vari dispositivi. Allo stesso tempo, diversi operatori OTT hanno sperimentato pacchetti combinati, offerte locali e formule ibride che uniscono contenuti lineari e on demand. In molti contesti nazionali, i servizi digitali nativi si sono proposti come alternative online alla pay-TV tradizionale, combinando cataloghi on demand, contenuti esclusivi e integrazione con servizi broadband o mobili, contribuendo a ridefinire le aspettative degli utenti in termini di prezzo, flessibilità e accessibilità.

Questa crescente diversificazione ha progressivamente eroso i confini tradizionali tra televisione gratuita, a pagamento, home video e distribuzione cinematografica. La distribuzione digitale ha reso più flessibili le finestre distributive, cioè l'ordine e la tempistica con cui un contenuto è reso disponibile su diversi canali, mettendo sotto

pressione le logiche tradizionali di sfruttamento dei diritti e intensificando la competizione tra operatori. Chalaby osserva che la distribuzione via Internet tende a ridefinire i limiti dell'industria audiovisiva, aprendo spazi a nuovi entranti e modificando gli equilibri tra i vari segmenti della filiera.

Allo stesso tempo, come sottolineano Lobato e Lotz, la globalizzazione delle piattaforme non elimina completamente la dimensione territoriale, poiché cataloghi, infrastrutture tecnologiche, servizi concorrenti e regimi regolatori continuano a influenzare l'esperienza d'uso nei singoli Paesi. Inoltre, la persistenza di licenze territoriali e pratiche di geoblocking mostra che le barriere geografiche non scompaiono, ma vengono rinegoziate e riconfigurate nello spazio digitale. Ne risulta un ecosistema convergente in cui le categorie tradizionali perdono rigidità e la competizione si concentra sempre più su fattori come la capacità di gestire contenuti, dati e relazioni dirette con l'utente finale.

1.3 Il modello S-VOD: caratteristiche e vantaggi del paradigma vincente

In questo contesto, l'S-VOD (Subscription Video on Demand) emerge come il modello più emblematico della rottura rispetto alla pay-TV tradizionale, poiché abbandona la logica del pacchetto lineare e i vincoli tipici dell'abbonamento televisivo, adottando invece una relazione basata sull'accesso al catalogo. In questo modello, l'utente paga una quota ricorrente, mensile o annuale, per accedere a un catalogo on demand, senza dover acquistare singoli titoli come avviene nel TVOD e senza fare affidamento esclusivo sulla pubblicità, come nel caso dell'AVOD.

La forza dell'S-VOD non si limita semplicemente alla struttura tariffaria. Si tratta di un paradigma industriale che trasforma l'esperienza dalla semplice "programmazione" al controllo individuale, dove la scelta dell'utente diventa fondamentale e misurabile. Non sorprende, quindi, che la regolamentazione europea distingua tra servizi lineari e on-demand in base al livello di scelta e controllo dell'utente, evidenziando come il consumo on-demand sia meno sincronizzato e più personalizzato rispetto alla TV tradizionale. In questo contesto, Tryon mette in evidenza che il successo delle piattaforme on-demand è

in parte dovuto alla capacità di offrire un accesso ai contenuti "senza attriti": interfacce intuitive, accesso immediato e, soprattutto, minori vincoli contrattuali rispetto ai modelli di pagamento più tradizionali. Ciò porta a percepire l'abbonamento come un servizio "leggero", facilmente attivabile e disattivabile, riducendo i costi di transizione e spostando la competizione dal contratto al valore d'uso.

Questa configurazione rende anche il modello economico più dinamico, poiché si basa su un "rinnovo continuo": il rapporto tra piattaforma e utente viene costantemente rinegoziato attraverso la soddisfazione, l'aggiornamento del catalogo e la qualità dell'esperienza. In teoria, questa logica è potenzialmente vantaggiosa per tutti: l'utente ottiene maggiore flessibilità e trasparenza, mentre l'operatore beneficia della regolarità dei pagamenti e della possibilità di misurare i comportamenti di consumo per gestire la fidelizzazione.

Tuttavia, la stessa flessibilità contrattuale introduce una volatilità strutturale. Un'indicazione empirica significativa proviene da Deloitte, secondo la quale nel 2025, negli Stati Uniti, il 39% dei consumatori ha dichiarato di aver cancellato almeno un servizio S-VOD nei sei mesi precedenti; questa percentuale supera il 50% tra la Gen Z e i Millennial, e il comportamento di "churn and return" (cancellazione e successiva riattivazione in un breve periodo) è comune.

In questo scenario, la libertà di scegliere quando e cosa guardare non è solo un vantaggio per l'utente, ma un elemento che ridefinisce la competizione: indebolisce la centralità del palinsesto e sposta l'attenzione sulla capacità della piattaforma di rimanere rilevante nel tempo, riducendo la fungibilità percepita e contenendo il churn.

1.4 Sfide e criticità dell'S-VOD: limiti, ostacoli e resistenze

Nonostante la centralità raggiunta dal modello, la transizione allo S-VOD dai modelli tradizionali non è stata uniforme né priva di ostacoli bensì caratterizzata da alcuni limiti strutturali del mercato che ne hanno rallentato la diffusione. Nello specifico:

Un primo limite può essere identificato come divario digitale. Anche quando ci troviamo in un periodo nel quale la connettività cresce, la qualità e l'affidabilità dell'accesso non sono uniformi per tutte le zone, determinando così un divario crescente con le aree rurali o meno sviluppate, dove la banda larga o le reti sufficientemente stabili non sono ancora adeguatamente disponibili. Questo si traduce in una qualità generale dell'esperienza di streaming inferiore rispetto allo standard, scoraggiando così gli utenti, colpiti da questi disagi, dal sostituire completamente i modelli lineari. L'OCSE evidenzia che l'espansione della connettività ad alta velocità non elimina automaticamente le differenze di performance e disponibilità e sottolinea la necessità di misurare e colmare i divari subnazionali per evitare, quelle che definisce, vere e proprie esclusioni digitali².

Un secondo limite alla diffusione dell'S-VOD è la frammentazione dei diritti e la persistenza della territorialità delle licenze. Nello specifico, la scalabilità globale dello streaming convive con vincoli di natura contrattuale che rendono discontinua la disponibilità dei contenuti nei diversi mercati, imponendo a chi opera nel mercato dello streaming ad impostare, in risposta alla pressione normativa, strategie costose di acquisizione differenziata e alimentando fenomeni come l'avere cataloghi non omogenei a seconda della nazione da cui si accede. Tale frammentazione tra nazioni, lingue e produttori di contenuti obbliga le piattaforme di streaming a re-ingegnerizzare le proprie strategie, adattando cataloghi e piani commerciali per i diversi mercati.

Questo tipo di adattamento può attenuare alcune inefficienze a livello di offerta per la piattaforma stessa, ma dal punto di vista del consumatore spesso genera disagi e disparità nell'esperienza d'uso. (Lobato 2020).

Il terzo limite osservabile è la maturazione competitiva. Con questo termine si intende la crescita, nel tempo, del numero di società che operano nel mercato dello streaming, attratte dalle opportunità offerte dal settore. Questi ingressi continui producono una

progressiva saturazione del mercato, fino a raggiungere un punto oltre il quale la convivenza tra molti operatori diventa economicamente difficile da sostenere. Le conseguenze si riflettono, da un lato, in un'inflazione dei costi dei contenuti e, dall'altro, in una competizione sempre più intensa per l'attenzione degli utenti, che rappresenta una risorsa scarsa. In questo contesto, le aziende tendono ad aumentare gli investimenti, esponendosi a rischi maggiori, nel tentativo di differenziarsi ed evitare situazioni di "contenuti duplicati" e un'offerta eccessivamente sovrapposta. Questo processo conduce al fenomeno che verrà approfondito nel capitolo successivo e che, nel dibattito pubblico, è spesso descritto con il termine giornalistico di "*streaming war*".

Infine, in molti mercati la televisione lineare ha ancora una forte rilevanza, dovuto ad un limite che possiamo definire di retaggio culturale, specialmente fra fasce di popolazione più anziane o meno tecnologiche; la TV in chiaro rappresenta un forte concorrente che possiamo definire *plug & play*, una volta collegata all'antenna è possibile vedere i canali tv senza richiede uno specifico abbonamento.

CAPITOLO 2: La Streaming War e l'impatto della pandemia COVID-19: dinamiche competitive e cambiamenti nei consumi

2.1 Introduzione al concetto di Streaming War

L'espressione giornalistica "Streaming War" si riferisce all'intensa competizione che ha segnato il periodo tra il 2019 e il 2022 tra le piattaforme S-VOD (subscription video on demand) e, più in generale, i servizi di streaming video. In questo scenario, le aziende hanno intensificato la loro lotta per attrarre nuovi abbonati, catturare l'attenzione del pubblico, acquisire i diritti su contenuti esclusivi, realizzare produzioni originali e aumentare le proprie quote di mercato.

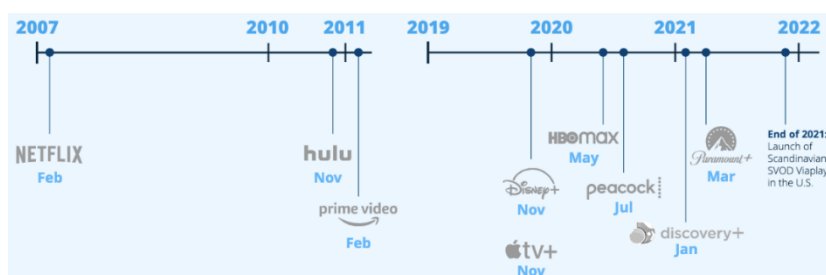


Figura 3 – Timeline ingresso piattaforme mercato dello SVOD, Statista, 2023

Come si può vedere dal grafico, che ricostruisce lungo una linea del tempo l'ingresso dei principali attori nel mercato dello streaming, emerge chiaramente come Netflix, lanciato nel febbraio 2007, sia stato il first mover, scommettendo per primo su un settore allora ancora poco maturo. Questa intuizione non viene colta subito dagli altri operatori, infatti bisogna attendere alcuni anni per osservare i primi ingressi rilevanti, come Hulu nel novembre 2010 e Prime Video nel febbraio 2011.

Dopo questa prima fase, caratterizzata da un numero limitato di player, il mercato accelera soprattutto quando il modello S VOD dimostra la propria scalabilità nel tempo, sia in termini di crescita degli abbonati sia di sostenibilità industriale. È in questo momento che iniziano a muoversi anche gli incumbent, cioè grandi gruppi media e tecnologici già forti nella produzione e nella distribuzione di contenuti, come Disney ed Apple, che scelgono di presidiare direttamente anche il canale dello streaming. In particolare, tra la fine del 2019 e il 2021 si concentra la parte più intensa della nuova ondata di ingressi, con il lancio

di Disney plus e Apple TV nel novembre 2019, HBO Max nel maggio 2020, Discovery plus nel gennaio 2021 e Paramount plus nel marzo 2021. Nel complesso, in pochi anni il mercato passa quindi da una fase pionieristica, dominata da pochi operatori, a una fase di competizione molto più affollata, premessa naturale della “streaming war” che verrà approfondita nei paragrafi successivi.

In generale, possiamo quindi osservare come questo fenomeno trae origine dalle strategie messe in atto dalle aziende che, osservando l'ascesa del mercato OTT (over-the-top), adottano una logica che potremmo definire di *opportunity peaking*. Ciò significa che entrano in questo segmento per tenere il passo con la concorrenza, evitare l'erosione delle proprie quote e mantenere una posizione di leadership nel mercato. Un settore che un tempo era caratterizzato come un "oceano blu", dominato da un attore principale come Netflix, libero di dettare gli standard del mercato, è diventato ora un “oceano rosso” affollato di numerosi concorrenti.

A testimonianza della crescita fuori scala del settore streaming, la lettura dei dati contenuti nel *Global OTT Streaming Market Report* evidenziano come il mercato globale dell'OTT sia cresciuto rapidamente negli ultimi anni e si prevede che continuerà ad espandersi in modo significativo nel prossimo futuro. Secondo le previsioni, il valore complessivo dell'ecosistema OTT, che include SVOD, AVOD e altri modelli di distribuzione video online, arriverà a circa 403,99 miliardi di dollari entro il 2029, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) attorno al 15,5% nel periodo di proiezione. Questa ripida traiettoria di espansione, restituita dall'istogramma di seguito riportato, riflette sia l'aumento della domanda globale di contenuti on-demand sia la diffusione di smart device e connessioni a banda larga che favoriscono la fruizione di video online su dispositivi mobili e TV connesse.

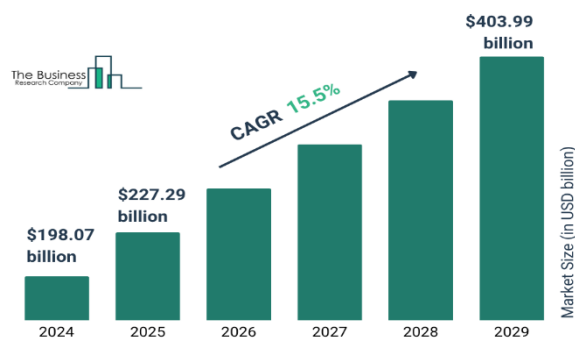


Figura 4 – Global OTT Streaming Market Report, Sviluppo settore OTT, 2023

2.2 Il ruolo della pandemia nell'accelerazione della competizione tra piattaforme

La pandemia di COVID-19, in questo contesto, ha agito da catalizzatore, accelerando la crescita della domanda e, di riflesso, il processo di saturazione nel mercato dei servizi OTT. Le misure di distanziamento sociale e le permanenze prolungate in casa hanno inciso sulle routine quotidiane e sul modo di gestire il tempo libero, aumentando la centralità dell'intrattenimento domestico e favorendo un uso più intenso delle piattaforme di streaming. In parallelo, la diffusione dello smart working e, più in generale, del lavoro da casa, che rappresenta l'elemento di novità più impattante nelle abitudini quotidiane che ci ha lasciato il covid-19, ha contribuito a rendere la fruizione on demand una pratica ancora più integrata nella quotidianità, rafforzandone la continuità d'uso.

Steve Nason, direttore della ricerca di Parks Associates, ha dichiarato a marzo 2020:

"Gli utenti stanno sperimentando la visione di contenuti su piattaforme e dispositivi diversi. Prevediamo che si verificheranno una serie di cambiamenti, tra cui un consumo più elevato associato a una riduzione della spesa mensile per i servizi, che potrebbe dare impulso ai servizi basati sulla pubblicità, oltre a cambiamenti nei contenuti che i consumatori guardano".

Questa lettura si rivela particolarmente lungimirante perché anticipa un trend che, come vedremo nel capitolo dedicato ai player, caratterizzerà l'offerta delle principali piattaforme di streaming con l'affermarsi ultimamente di piani ibridi e *ad-supported*.

A causa del distanziamento sociale, molte persone sono state costrette a rimanere a casa, con effetti immediati sui comportamenti di consumo quotidiani. In particolare, tra queste variazioni, si osserva un aumento del tempo dedicato alla fruizione di contenuti in streaming. Secondo una survey condotta negli Stati Uniti, gli utenti dichiarano di essere passati da circa 1–2 ore al giorno di visione prima della pandemia a una media di 3–4 ore al giorno, con oltre un terzo dei rispondenti che arriva ad almeno cinque ore quotidiane. Nello stesso periodo cresce anche la propensione alla multi-sottoscrizione; infatti, la quota di consumatori abbonati a 3–5 servizi di streaming sale dal 37% pre-COVID 19 al 48%. Infine, si osserva che la spesa media di un utente su queste piattaforme era

rappresentata all'interno di un intervallo da 0-2,5 dollari al mese, ma ora è aumentata a 2,5-4,5 dollari.

Reelgood, un aggregatore che monitora l'utilizzo dei servizi OTT attraverso la propria base utenti, ha rilevato che tra il 16 marzo e il 26 aprile 2020, corrispondente alle prime settimane di lockdown negli Stati Uniti, oltre 4,8 milioni di utenti hanno usufruito di contenuti da servizi OTT e hanno modificato in modo significativo le proprie preferenze di visione. Secondo i dati dell'aggregatore, in quel periodo si è registrata una crescita della quota di spettatori interessati a generi più "leggeri", come commedia, contenuti per bambini e programmi legati alla spiritualità, mentre generi come horror, guerra e crime mostrano una diminuzione relativa del proprio tasso di visione medio. Tra i titoli più seguiti in quel periodo compaiono Ozark, Money Heist e Tiger King, con Parasite tra i film più popolari secondo il tracciamento di Reelgood.

Proseguendo nell'analisi del *The Nielsen Total Audience Report*, emerge che, nei primi mesi del 2025, lo streaming video ha raggiunto una quota record del 44,8% del tempo totale di visione televisiva nel mercato statunitense. Per la prima volta nella storia, questo dato ha superato la somma della trasmissione tradizionale e del via cavo, segnando un incremento superiore al 71% rispetto al 2021.

Questo risultato può essere attribuito in parte alla crescente diffusione di dispositivi connessi alla rete, in particolare delle Smart TV, che hanno reso l'accesso allo streaming più semplice, immediato e maggiormente integrato nell'esperienza domestica. Ciò ha ulteriormente ridotto le barriere di accesso, spostando la fruizione su schermi TV connessi.

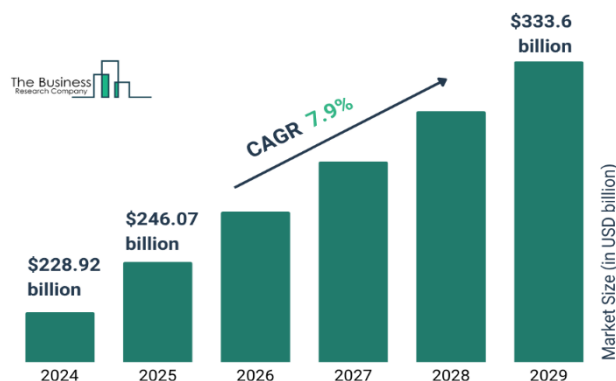


Figura 5 – Global OTT Streaming Market Report, Diffusione Smart-TV, 2023

Ipotesi che viene confermata osservando il grafico tratto dallo *Smart TV Global Market Report 2025*, che mostra il mercato globale delle Smart TV è in espansione, passando da circa 228,9 miliardi di dollari nel 2024 a 246,07 miliardi nel 2025, con una crescita attesa fino a 333,6 miliardi entro il 2029, e un CAGR pari al 7,9%. In parallelo, le evidenze sul mercato statunitense indicano che oltre il 68% delle famiglie con accesso a Internet possiede almeno una Smart TV e che il 61% la utilizza come dispositivo principale per accedere ai servizi di streaming video, confermando come la diffusione di questa tecnologia abbia contribuito ad accelerare ulteriormente la centralità dello streaming nei consumi audiovisivi.

Incrociando i dati del *The Nielsen Total Audience Report* con quelli della *National Sleep Foundation*, è stato possibile all'autore ricostruire a livello teorico, nel grafico a torta sotto riportato, la stima della distribuzione del tempo nell'arco di una giornata di 24 ore per un utente medio statunitense.

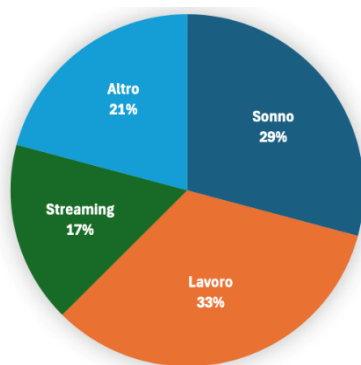


Figura 6 – Grafico a torta creato dall'autore basato sui dati del *The Nielsen Total Audience Report* e *National Sleep Foundation*

L'analisi del grafico evidenzia come, in seguito alle restrizioni e ai cambiamenti introdotti dalla pandemia, molte persone abbiano ridefinito l'organizzazione del proprio tempo libero. Quest'ultimo è stato stimato in media in circa 9 ore, pari al 38% della giornata, e, sempre secondo le fonti considerate, circa il 17% del tempo complessivo risulta dedicato alla fruizione di contenuti audiovisivi, inclusi i servizi di streaming. Il fenomeno è stato favorito anche dalla diffusione dello smart working, che, riducendo o eliminando gli spostamenti casa-lavoro, ha aumentato il tempo trascorso nelle abitazioni e, di conseguenza, le occasioni di consumo di contenuti video on demand.

2.3 Scenario post-pandemia: rallentamento della crescita, saturazione e sfide del settore

Il progressivo consolidamento del modello S-VOD ha messo in luce una differenza strutturale rispetto al passato. A differenza della televisione lineare, che storicamente è riuscita a sostenere una pluralità di operatori grazie a mercati nazionali relativamente segmentati, a una penetrazione del mezzo molto elevata, nei Paesi sviluppati è raro che un individuo non abbia accesso a un televisore, quindi la domanda effettiva tende ad avvicinarsi a quella potenziale, e a ricavi pubblicitari distribuiti su un'ampia base di utenti, l'economia delle piattaforme in abbonamento tende invece a favorire pochi attori. Questo avviene perché la competizione si gioca su leve come ampiezza e distintività dei contenuti, capacità di investimento e utilizzo dei dati per gestire relazione e retention degli utenti.

Il boom osservato durante la pandemia ha accelerato l'adozione dei servizi S-VOD, ma ha anche anticipato una parte della domanda futura, il cosiddetto effetto di *pull-forward*, rendendo più evidente, nella fase successiva, la transizione da una crescita sostenuta da condizioni eccezionali a una crescita molto più selettiva. Con la fine della fase più acuta di lockdown, molti mercati hanno infatti registrato un fisiologico rallentamento delle nuove sottoscrizioni. Netflix, ad esempio, nella lettera agli azionisti del primo trimestre 2022, richiama esplicitamente il “grande impulso del COVID” allo streaming e il conseguente rallentamento della crescita, attribuendo i nuovi vincoli anche alla già elevata penetrazione del servizio e all'intensificarsi della concorrenza.

Numerose analisi hanno interpretato la fase post-pandemica come un ritorno alla normalità dopo l'eccezionalità del biennio 2020–2021, con stime di crescita degli abbonati inferiori alle attese e una pressione competitiva più intensa. In questo nuovo contesto, l'acquisizione “facile” di utenti tende a esaurirsi e l'espansione richiede strategie più costose e complesse, basate su investimenti aggiuntivi in contenuti e marketing, una maggiore segmentazione dell'offerta, ad esempio tramite piani con pubblicità, e, soprattutto, una gestione più rigorosa della fidelizzazione.

Con l'aumento del numero di servizi disponibili, l'attenzione degli utenti si configura come la vera risorsa limitata. Un incremento dell'offerta non si traduce automaticamente in una crescita stabile per ogni piattaforma, perché la stessa base di utenti tende sì a "impilare" più abbonamenti, ma anche a ruotare rapidamente tra i servizi in funzione delle novità di catalogo, delle finestre di rilascio, delle promozioni e della sensibilità al prezzo. In un contesto di questo tipo, la "fedeltà" degli utenti si indebolisce e le piattaforme rischiano di diventare sempre più fungibili, cioè sostituibili l'una con l'altra.

Le evidenze lato consumatori confermano la centralità del fenomeno. L'indagine *Digital Media Trends* di Deloitte evidenzia che una quota significativa di utenti cancella almeno un servizio S-VOD nell'arco di pochi mesi e che è diffuso anche il comportamento di *churn and return*, la cancellazione seguita da una successiva riattivazione, segnalando un mercato più maturo, più sensibile al prezzo e più orientato alla rotazione tra servizi.

È proprio questa combinazione di frammentazione dell'attenzione e pressione sui costi, contenuti, marketing, tecnologia e localizzazione, che ha spinto molte piattaforme, come si vedrà nelle analisi dedicate ai singoli operatori, a rivedere le proprie strategie e a introdurre soluzioni di monetizzazione più flessibili, incluse opzioni premium ad-free e, in parallelo, livelli supportati dalla pubblicità.

In questa direzione, il rapporto *Media Nations 2025* di Ofcom collega la crescita della pubblicità nel VoD all'espansione dei livelli con pubblicità sulle principali piattaforme. In altre parole, la dinamica tipica del mercato S-VOD mostra che la crescita non è "gratuita": per restare rilevante nel ciclo attenzione, abbonamento, disdetta, una piattaforma deve sostenere investimenti continuativi, spesso crescenti. Quando il churn aumenta e l'acquisizione diventa più costosa, la sostenibilità di questa spesa tende a favorire gli operatori con maggiore capacità di capitale e, oppure, con opzioni strategiche come sinergie di gruppo, ecosistemi, integrazione con la pubblicità e leve distributive. È in questa fase che il settore passa dalla competizione per "aggiungere abbonati" alla competizione per massimizzare il valore per utente e ridurre la volatilità della base clienti, utilizzando pricing a più livelli, pubblicità e bundle come leve centrali di stabilizzazione

2.4 Pensiero critico sulla streaming war

La streaming war è stata, come emerge dai paragrafi precedenti, un fenomeno socio-economico di portata significativa che ha segnato gli anni della pandemia. Questo evento non ha lasciato indifferente la letteratura economica e di settore, la quale ha analizzato e commentato gli effetti della competizione tra piattaforme, talvolta con approcci critici rispetto alle dinamiche di mercato e alle reazioni dell'opinione pubblica. Nello specifico:

Una prima critica proviene dall'analista Matthew Ball, il quale suggerisce che la definizione di "guerra dello streaming" sia fuorviante. Secondo Ball, il video OTT rappresenta "solo la punta dell'iceberg" all'interno di un conflitto più esteso che coinvolge la creazione di ecosistemi integrati, comprendenti hardware, e-commerce, cloud, pubblicità e servizi digitali, dove lo streaming è solo una componente di una strategia di piattaforma più ampia. Egli sostiene che l'aspetto cruciale non sia il numero di piattaforme S-VOD ed i relativi utenti, ma piuttosto i ruoli e i modelli di business che ciascun attore può assumere e monetizzare lungo la catena digitale. In questa prospettiva, aziende come Amazon o Apple non "competono" sullo stesso livello di un pure player dello streaming, poiché possono giustificare investimenti significativi grazie a sinergie e ricavi indiretti provenienti da altre linee di business.

Una seconda critica è avanzata dai ricercatori Ramon Lobato e Amanda Lotz. Nel loro lavoro *Beyond Streaming Wars: Rethinking Competition in Video Services*, gli autori non negano l'esistenza della competizione ma mettono in discussione cosa si intenda esattamente con il termine "guerre dello streaming". Osservano che il termine è stato spesso usato in modo riduttivo per descrivere lanci di servizi, fluttuazioni di borsa e conteggi di abbonati, specialmente nel contesto statunitense, finendo per dipingere il mercato come un duello tra pochi giganti dell'industria o come uno scontro tra "vecchi e nuovi media". In realtà, la competizione è multidimensionale. Ciò significa che, non tutti i servizi di video distribuiti via Internet competono nello stesso mercato, poiché differiscono per scala geografica, posizionamento, modello di ricavi, strategia aziendale, tipi di contenuti e funzioni che il video svolge all'interno di un gruppo industriale più ampio. Parlare di "guerra" rischia di appiattare differenze decisive e di confondere l'infrastruttura tecnologica comune (Internet) con la definizione del mercato rilevante.

CAPITOLO 3: Il mercato globale dello streaming: scenario attuale e dinamiche competitive

Nel contesto competitivo odierno, le piattaforme di streaming non si confrontano più soltanto sul numero di abbonati, ma soprattutto sull'attenzione e sul tempo di visione, oltre che sulla qualità complessiva dell'esperienza offerta all'utente finale. Negli anni post-pandemici la concorrenza si è quindi sviluppata su più fronti e su nuovi driver come: l'ampiezza e unicità dei contenuti, esclusività del catalogo, innovazione nei modelli economici e prestazioni della piattaforma.

Questa sezione esaminerà nel dettaglio le principali piattaforme, mettendole a confronto sia da una prospettiva qualitativa sia quantitativa, e mettendo in luce l'attuale saturazione del settore dello streaming, ormai popolato da attori solidi e competitivi, tale da rendere difficile l'affermazione incontestata di un'unica piattaforma dominante.

3.1 Amazon Prime Video

3.1.1 peculiarità e fattori di differenziazione del modello

Prime Video è stata lanciata ufficialmente nel 2015 come evoluzione della già presente Amazon Instant Video, con l'obiettivo di diventare la nuova piattaforma di streaming del gruppo Amazon. Una caratteristica distintiva di questa piattaforma, che la differenzia da molti altri player S-VOD, spesso configurati come business che possiamo definire *stand-alone*, è l'essere stata sviluppata e successivamente integrata in un ecosistema preesistente, quello di Prime. Come suggerisce il grafico che riporta la composizione dei ricavi per linee di business, il core resta il retail online, mentre il contributo legato ai servizi digitali in abbonamento è più contenuto. Nei dati ufficiali, infatti, la componente dominante è "Online stores" (57 miliardi di dollari nel 2025), seguita da AWS (23 miliardi), mentre la voce "Subscription", che include le fee Prime e l'accesso a contenuti come il digital video, quindi anche Prime Video, vale 10 miliardi. Inoltre, è importante osservare come AWS emerga come principale motore di redditività, con un profitto di 7

miliardi nel 2025, che vale da sola circa il 63% dei ricavi del gruppo. Quest'ultima considerazione dimostra come l'ingresso nel mondo dello streaming vada letto più come leva strategica di retention, di aumento del valore percepito dell'abbonamento e di rafforzamento generale dell'ecosistema, che come creazione di un nuovo centro economico trainante nei bilanci della corporate.

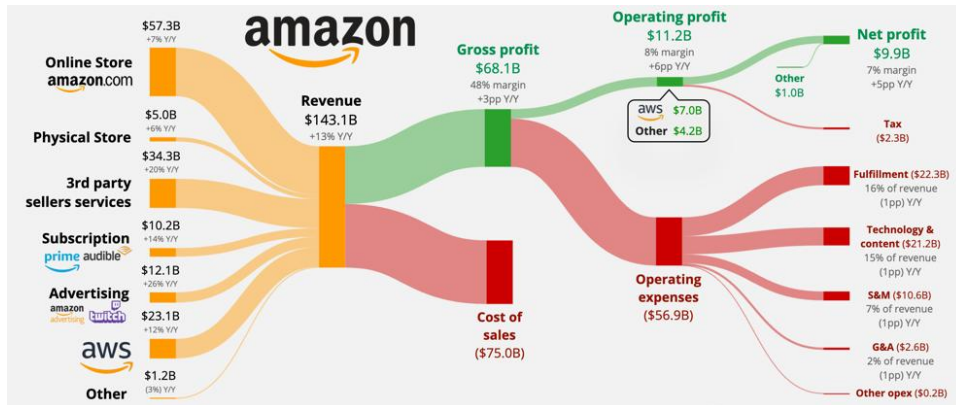


Figura 7 – Suddivisione dei ricavi per business di Amazon, Quartley results, 2024

Prime Video, sin dall'inizio, è stata concepita come un'estensione dell'abbonamento Amazon Prime. Questo indica che Amazon ha adottato fin da subito una logica di bundling, offrendo l'accesso a Prime Video come beneficio incluso per gli abbonati Prime, rafforzando così la fidelizzazione e aumentando il valore percepito dell'abbonamento complessivo. In questa impostazione, l'utente sostiene un costo aggiuntivo solo nel caso in cui scelga l'opzione che consente di rimuovere gli annunci pubblicitari durante la visione.

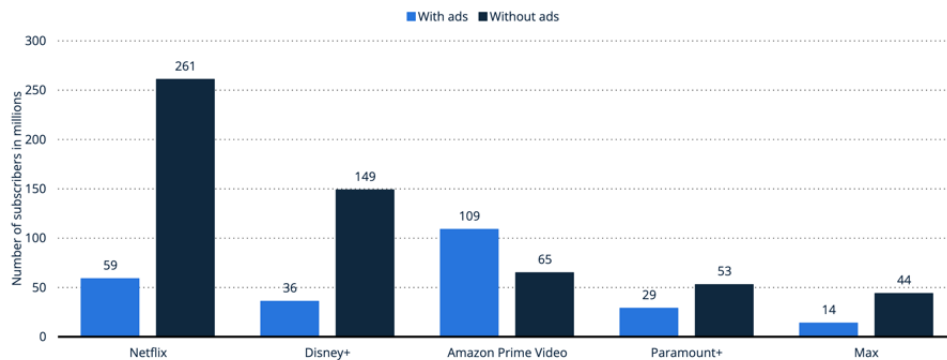


Figura 8 – Tipologia di iscrizione suddivisi per piattaforma streaming, Statista, 2025

Nell'analisi comparativa condotta tra le principali piattaforme, emerge che Prime Video è l'unica in cui la quota di utenti che fruisce del servizio con pubblicità risulta superiore a quella della versione standard. Questo risultato può essere interpretato in modo coerente con il posizionamento della piattaforma: per molti utenti Prime Video continua a essere percepito come un servizio "incluso", accessorio rispetto ai benefici principali di Prime, e quindi il sovrapprezzo per eliminare gli annunci tende a generare un valore marginale più basso. Inoltre, il fatto che la fruizione con pubblicità rappresenti l'opzione di accesso "base", mentre l'assenza di annunci richiede un upgrade, rende più probabile che una parte consistente degli utenti rimanga sul piano con ads, soprattutto quando l'utilizzo di Prime Video è discontinuo o guidato da singoli titoli, e la tolleranza alla pubblicità diventa accettabile rispetto al costo aggiuntivo.

Sotto il profilo strategico, la decisione di integrarlo nell'abbonamento Prime ne ha favorito la diffusione in tempi rapidi, consentito al servizio di streaming di entrare, fin dal suo esordio, nelle case di milioni di utenti già abbonati, che hanno potuto usufruire e testare la nuova piattaforma di streaming senza costi aggiuntivi rispetto alla quota Prime. Questo modello richiede investimenti iniziali significativi sia nello sviluppo della piattaforma digitale sia nell'acquisizione di licenze e contenuti, al fine di offrire immediatamente un servizio percepito come completo e di alta qualità. Tuttavia, come già evidenziato, in un'ottica di lungo periodo l'obiettivo non è che Prime Video massimizzi oggi la redditività in modo autonomo, bensì che generi effetti positivi su tutto l'ecosistema Prime, aumentando il valore percepito, la fidelizzazione e la propensione al rinnovo dell'abbonamento, che rimane il principale flusso ricorrente su cui si basa la strategia.

Questo approccio evidenzia una differenza sostanziale rispetto ai concorrenti e solleva una delle principali peculiarità della piattaforma di streaming. Nello specifico, operatori come Netflix si fondano su un modello di business prevalentemente *single-product*, in cui la crescita e la sostenibilità dipendono in maniera cruciale dall'espansione e dalla monetizzazione degli abbonamenti. Al contrario, Prime Video fa parte di un portafoglio più ampio che grazie a ricavi diversificati e alla logica di ecosistema, Amazon può permettersi di sostenere sperimentazioni e assorbire eventuali inefficienze temporanee nel settore video attraverso l'equilibrio complessivo del gruppo, accettando in alcuni casi un profilo di rischio più elevato nel breve periodo.

3.1.2 Amazon Prime Video: offerta e contenuti originali

Offerta

L'offerta dei contenuti su Amazon Prime Video si articola in diverse categorie, distinte soprattutto in base ai diritti di fruizione e alle modalità di accesso. Nello specifico distinguiamo tre livelli principali.

La prima categoria comprende contenuti non originali disponibili sulla piattaforma tramite accordi di licenza con studi e distributori esterni, ma non inclusi automaticamente nell'abbonamento Prime Video. In questi casi l'utente può acquistare o noleggiare i titoli direttamente in piattaforma. Questa tipologia riguarda tipicamente film ancora in sala o usciti di recente dal circuito cinematografico, per i quali i diritti di streaming non sono stati negoziati per l'inclusione diretta nel catalogo OTT.

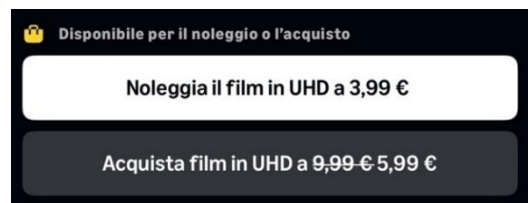


Figura 9 – Immagine ricavata direttamente dall'autore sulla piattaforma Prime video

Una seconda categoria comprende invece i contenuti non originali inclusi nell'abbonamento Prime Video, che gli utenti possono riprodurre senza limiti o transazioni aggiuntive oltre alla quota di sottoscrizione.



Figura 10 – Immagine ricavata direttamente dall'autore sulla piattaforma Prime video

Infine, sono presenti le produzioni identificate con il nome di "Amazon Originals", ovvero opere finanziate, prodotte e distribuite in esclusiva dalla piattaforma.

Contenuti Originali

Le prime produzioni originali di Amazon Studios sono state introdotte all'interno del servizio a partire dal 2013, con titoli come *Alpha House* e *Betas*, segnando l'inizio di una strategia volta a rafforzare progressivamente il catalogo proprietario. In un mercato dove la disponibilità di contenuti originali è sempre stata uno dei principali fattori di differenziazione, acquisizione e soprattutto fidelizzazione degli abbonati, Prime Video ha dovuto fin da subito colmare un divario competitivo rispetto a player già affermati che disponevano di franchise e serie già cult nell'immaginario collettivo, come *Game of Thrones* per HBO e *Stranger Things* per Netflix.

Per colmare rapidamente questo svantaggio iniziale, Amazon ha adottato un modello di sviluppo e selezione diverso dall'approccio tradizionale *order to series* (la piattaforma decide in anticipo di produrre una serie tv completa). Attraverso il programma *Pilot Season*, la piattaforma commissionava e pubblicava periodicamente una serie di pilot, sottoponendoli al giudizio e ai feedback degli utenti, e utilizzava questi segnali per orientare le decisioni di programmazione ed allocazione del budget, riducendo il rischio creativo ed aumentando al contempo la probabilità di successo nel lanciare sul mercato un contenuto che, avendo tenuto conto sin dal primo momento delle opinioni degli utenti finali, sia il più possibile *product market fit*. Questa logica dinamica ed iterativa che possiamo definire di tipo *test and learn* ha contribuito a generare prodotti di grande successo nel breve termine come *The Man in the High Castle*, nato all'interno del programma di pilot di Amazon e successivamente promosso a serie completa anche in virtù delle risposte positive del pubblico. In termini di risultati, la serie ha ottenuto riconoscimenti significativi, tra cui 2 Emmy e diverse nomination, rafforzando la credibilità di Amazon Studios presso la critica e l'industria.

Tuttavia, queste modalità di produzione e di *decision making* possono, nel breve periodo, attenuare o rendere meno evidenti tali differenze, ma difficilmente riescono a colmarle del tutto, perché la diversa scala industriale tra i competitor resta comunque evidente. Per dare un'idea delle dimensioni, dall'analisi dei dati Omdia riportati da fonti di settore, nel 2019 Prime Video ha rilasciato 314 ore di contenuti originali, mentre nello stesso anno Netflix ha superato le 2.700 ore di girato. Questa differenza evidenzia la maggiore maturità produttiva del leader del settore e, al contempo, valorizza il percorso di crescita

di Amazon nella costruzione, in tempi relativamente rapidi, del proprio portafoglio di originali.

In generale, un'operazione significativa da menzionare, per capire come Prime Video abbia alimentato nel tempo la propria crescita nei contenuti offerti, è l'ingresso nel settore degli sport dal vivo mediante accordi di licenza, anche esclusivi, sui diritti di eventi con forte rilevanza. Questo è stato fatto con l'obiettivo di posizionarsi, seppur selettivamente, come broadcaster sportivo e di rafforzare la proposta di valore dell'ecosistema Prime. In particolare, Amazon ha avviato la sua strategia con la NFL, attraverso un accordo pluriennale che ha reso Prime Video la casa esclusiva del pacchetto Thursday Night Football negli Stati Uniti. Un esempio emblematico è il Black Friday Football del 28 novembre 2025, quando Prime Video ha trasmesso la partita tra Philadelphia Eagles e Chicago Bears a un pubblico mondiale, in oltre 240 paesi e territori, e, in quell'occasione, rendendola disponibile senza abbonamento o membership Prime. La logica dietro queste operazioni risiede nell'effetto spillover sull'intero gruppo, perché i diritti live ad alta domanda aumentano la frequenza d'uso e l'attenzione verso la piattaforma, generano possibilità di offrire tramite la propria piattaforma spazi pubblicitari premium e, soprattutto, funzionano come leva di acquisizione e fidelizzazione per Prime, con picchi di interesse e di attivazione in corrispondenza delle grandi finestre sportive. Parallelamente, sul fronte calcistico, è significativo l'accordo per la UEFA Champions League in Italia, recentemente rinnovato, che conferma Prime Video come detentore esclusivo della "prima scelta" della partita del mercoledì, rafforzando ulteriormente la strategia di presidio di contenuti live ad alta capacità di attrazione.

3.1.3 Analisi operazioni di M&A

Esaminando la storia di Prime Video, le prime operazioni di acquisizione e fusione che hanno caratterizzato la piattaforma si sono concentrate principalmente sull'integrazione di asset tecnologici a supporto della divisione AWS. Tra queste operazioni spicca l'acquisizione di Elemental Technologies, conclusa nel 2015. Questa prima strategia di fusioni e acquisizioni è coerente con l'obiettivo analizzato finora, cioè investire nello

sviluppo di Prime Video puntando su operazioni in grado di migliorare la qualità complessiva del servizio, più che di ampliare direttamente la libreria titoli.

Tuttavia, con la crescente pressione competitiva nel mercato dello streaming, l'offerta rivolta agli utenti deve includere anche proprietà intellettuali già consolidate nell'immaginario collettivo. Per questo, nel 2022 Amazon ha proceduto all'acquisto di Metro Goldwyn Mayer, MGM, per un valore di 8,45 miliardi di dollari, segnando la seconda più grande acquisizione nella storia dell'azienda. Secondo alcune stime di analisti, Amazon avrebbe pagato un prezzo superiore di circa il 40% rispetto alle valutazioni considerate da altri potenziali interessati, tra cui Apple. Mike Hopkins, Senior Vice President di Prime Video e Amazon Studios, ha dichiarato riguardo all'acquisizione della casa cinematografica del leone ruggente:

“il valore reale di questo accordo è l'enorme tesoro di proprietà intellettuali a catalogo da cui intendiamo partire per reinventare e sviluppare”

L'importanza di questa acquisizione, in termini di ampiezza del catalogo IP, è evidente anche dai numeri. Nello specifico, MGM vantava circa quattromila titoli cinematografici e diciassettemila episodi, spesso riportati anche come migliaia di ore, di programmi televisivi, molti dei quali sono veri e propri cult a livello globale, come i franchise di James Bond e Rocky, oltre a numerosi titoli di grande richiamo internazionale.

Citando uno studio condotto dalla McMaster University, in Ontario, Canada, si è voluto analizzare l'effetto di un'acquisizione di tale portata sui risultati di Amazon Prime Video, verificando se l'aggiornamento regolare e qualitativo della libreria, contenuti originali e non, e una presenza crescente nel mercato rappresentino leve determinanti del successo competitivo per gli operatori nel settore dello streaming.

Service	Market Share
Amazon Prime Video	21%
Netflix	20%
HBO Max	15%
Disney+	13%
Hulu	11%
Paramount+	7%
Apple TV+	6%
Other	7%

Figura 12 – Ripartizione quota di mercato SVOD, McMaster University, 2023

La Tabella 1 indica che, negli Stati Uniti, Amazon Prime Video detiene una quota di mercato del 21% nel segmento SVOD. Secondo lo studio, ciò suggerirebbe che Amazon Prime Video abbia superato Netflix in termini di market share, affermandosi come la piattaforma di video on demand più significativa.

Year	The Growth Rate of Amazon Prime Members
2023	8%
2022	6.5%
2021	33%
2020	25%

Figura 13 – Tasso di crescita iscritti Amazon Prime Video, McMaster University, 2023

La Tabella 2 mostra che nel 2023 il tasso di crescita degli utenti di Amazon Prime è pari all'8%. Sebbene questo valore sia inferiore ai picchi registrati negli anni precedenti, 25% nel 2020 e 33% nel 2021, probabilmente dovuti alla novità del servizio e alla pandemia COVID-19, rappresenta, ai fini dell'analisi, un miglioramento rispetto al 6,5% del 2022, coerente con un catalogo rafforzato dall'introduzione dei titoli derivanti dall'acquisizione di MGM.

Year	Subscribers(mm)
2016	46
2017	66
2018	100
2019	120
2020	150
2021	200
2022	213
2023	230

Figura 14 – Evoluzione numero di iscritti ad Amazon Prime , McMaster University, 2023

La Tabella 3 evidenzia un incremento del numero di abbonati Prime nel periodo successivo a un'acquisizione. Nel dettaglio, le rilevazioni risalenti al 2023 indicano membri Prime pari a 230 milioni, rispetto ai 213 milioni del 2022, con un aumento di 17 milioni di iscritti.

Year	Users(mm)
2019	90
2020	125
2021	175
2022	190
2023	210

Figura 15 – Evoluzione numero di iscritti ad Amazon Prime Video, McMaster University, 2023

La Tabella 4 conferma un trend di crescita degli utenti Prime Video dal 2016 al 2023, evidenziando come, tra il 2022 e il 2023, la base utenti continui ad espandersi con l'aggiunta di 20 milioni di nuovi utilizzatori, passando da 190 milioni a 210 milioni.

Complessivamente, i risultati suggeriscono un'associazione positiva e diretta tra investimenti nella profondità e qualità del catalogo e il rafforzamento della posizione competitiva, sostenendo l'ipotesi che la continuità nell'offerta di contenuti e la capacità di espansione anche tramite acquisizioni mirate siano fattori chiave per la performance nel mercato SVOD.

3.2. Disney plus

3.2.1 posizionamento competitivo

Disney plus ha fatto il suo debutto nel 2019, diventando un elemento centrale della strategia direct-to-consumer di The Walt Disney Company. Questa mossa rappresenta un'operazione di integrazione verticale del gruppo americano nella distribuzione digitale: non si è limitata ad aprire un nuovo canale, ma ha costruito una piattaforma proprietaria in grado di gestire direttamente la relazione con il consumatore, valorizzando in modo strutturato ed integrato un portafoglio di proprietà intellettuali in proprio possesso tra i più riconoscibili al mondo, che rappresentano una leva fondamentale alla base del vantaggio competitivo della piattaforma. Tra questi brand si possono citare: Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic.

Al momento del lancio, avvenuto il 12 novembre 2019, Disney ha subito posizionato la piattaforma come punto di accesso unificato ai propri franchise, dichiarando un'offerta iniziale di quasi 500 film e 7.500 episodi televisivi. Questo approccio ha ridotto l'incertezza tipica dei nuovi entranti. Grazie a questa impostazione strategica, l'acquisizione di nuovi utenti non è dipesa principalmente dalla scoperta di un nuovo servizio, ma dall'attrazione ed attivazione di intere *fanbase* già esistenti, trasformando il lancio della piattaforma in un processo di coinvolgimento di comunità consolidate.

L'importanza della strategia iniziale va letta anche nel contesto del timing competitivo. Disney plus è entrata in una fase già avanzata del mercato S-VOD, in cui lo streaming era ampiamente adottato dal pubblico; allo stesso tempo, la curva di crescita globale lasciava ancora spazio a nuovi operatori dotati di asset distintivi. Il *THEME Report* della Motion Picture Association evidenzia che le sottoscrizioni ai servizi video online hanno superato il miliardo nel 2020, salendo a circa 1,3 miliardi nel 2021, con una crescita annua del 14%. In questo scenario, Disney plus si è presentata come un *late entrant* rispetto a Netflix (nel mercato dello streaming dal 2007 e globalizzazione dell'offerta dal 2016). Tuttavia, il ritardo temporale è stato compensato dalla dotazione iniziale di risorse uniche ed inimitabili. La combinazione di proprietà intellettuali proprietarie, capacità promozionale e un catalogo immediatamente riconoscibile ha permesso a Disney plus di partire con un

profilo di domanda potenzialmente più solido rispetto a quello tipico delle piattaforme emergenti, perché gli utenti percepiscono valore e continuità di brand fin dal primo giorno.

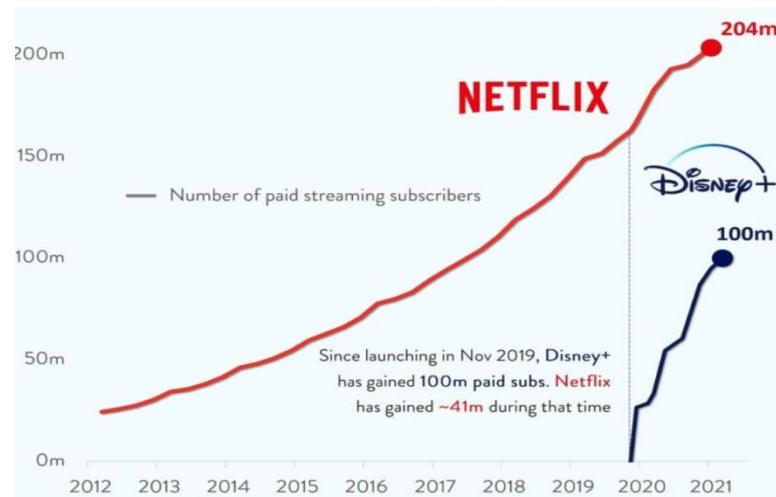


Figura 16 – Comparazione tasso di crescita del numero di iscritti Disney+ e Netflix, Sherwood.news, 2022

La risposta del mercato nella fase iniziale conferma questa lettura. Il giorno successivo al lancio, Disney ha comunicato ufficialmente di aver raggiunto oltre 10 milioni di sign-up dal suo lancio, registrando un ritmo di crescita eccezionale per una piattaforma di streaming, oltre il doppio rispetto a Netflix a parità di periodo comparato.

3.2.2 Perché entrare nello streaming?

La scelta di Disney di entrare nello streaming non si spiega soltanto con la “crescita del settore”, ma va letta come una risposta strategica a una trasformazione strutturale del rischio e della creazione di valore. Sin dal principio, l’obiettivo è stato quello di spostare una quota crescente della monetizzazione verso ricavi ricorrenti, scalabili e direttamente controllati, riducendo la dipendenza da filiere esterne e, di conseguenza, l’esposizione a shock esogeni.

Osservando la composizione dei ricavi del gruppo, il modello di business si articola tradizionalmente in due macro-segmenti distinti: il DMED (Disney Media and Entertainment Distribution), che include le attività di produzione e successiva distribuzione dei contenuti audiovisivi, e il DPEP (Disney Parks, Experiences and Products), che comprende parchi a tema e merchandising legati all’universo Disney. Il peso dei due flussi non è omogeneo e non contribuisce in misura paritaria al totale: secondo una stima riferita al 2023, la componente Experiences incide per circa il 37% dei ricavi complessivi, un valore inferiore rispetto alla componente media, che si attesta intorno a circa il 45%. Nel complesso, questi due segmenti spiegano insieme circa l’82% dei ricavi aziendali, a conferma della loro centralità.

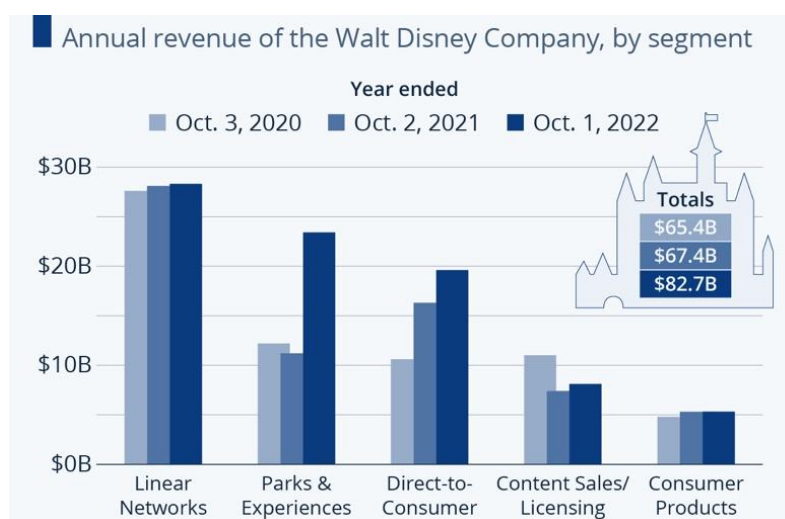


Figura 17 – Ricavi annuali The Walt Disney Company suddivisi per segmento, Statista, 2022

La pandemia da Covid-19 ha reso evidente la necessità di rafforzare la resilienza dei flussi di cassa e di evolvere il modello, poiché il lockdown non ha colpito soltanto la filiera media (chiusura delle sale cinematografiche e contrazione di alcune entrate tipiche delle media company), ma ha avuto un impatto particolarmente rilevante su Disney, distinguendola in negativo rispetto ad altri gruppi dell’intrattenimento. Oltre ai contenuti, infatti, Disney dipende in misura significativa da attività fisiche, come i parchi a tema “Disneyland” distribuiti nel mondo, la cui chiusura obbligatoria ha inciso direttamente sui risultati economici.

Nel terzo trimestre del 2020 l’azienda ha riportato perdite pari a 4,7 miliardi di dollari, con un fatturato in calo del 42% rispetto all’anno precedente, sceso a 11,8 miliardi.

In conclusione, il lockdown ha certamente spinto Disney ad accelerare sullo streaming, ma la direzione strategica verso questo mercato era stata definita già in precedenza, come dimostrano le mosse industriali precedenti al suo ingresso. Emblematico è l'investimento in BAMTech, provider di tecnologia streaming nato dallo spin-off delle attività digitali della Major League Baseball, che nell'agosto 2016 Disney ne annuncia l'acquisizione di una quota del 33% per 1 miliardo di dollari, iniziando a dotarsi di un'infrastruttura tecnologica funzionale alla costruzione di servizi direct-to-consumer. Nel 2017, con l'acquisizione di un ulteriore 42%, ne ottiene il controllo e lo rinomina Disney Streaming Services. Il comunicato del CEO Bob Iger sull'operazione sottolinea come il panorama mediale sia "sempre più definito dalla capacità di costruire relazioni dirette con i consumatori" e come la tecnologia e le competenze di BAMTech avrebbero permesso a Disney di sviluppare e gestire tali relazioni in modo diretto.

3.2.3 Analisi S.W.O.T

Strengths (Punti di forza).

Il principale punto di forza di Disney plus è la library proprietaria e, soprattutto, la capacità di alimentarla con IP e franchise globali già consolidati. A differenza di molte piattaforme che devono ricorrere in modo significativo al licensing esterno, Disney può contare su un proprio portafoglio di marchi e universi narrativi che costituisce un vantaggio difficilmente replicabile nel breve periodo. Nel 2023, rispetto all'anno precedente, il catalogo è cresciuto del 14% per Disney+ e del 94% su Hulu.

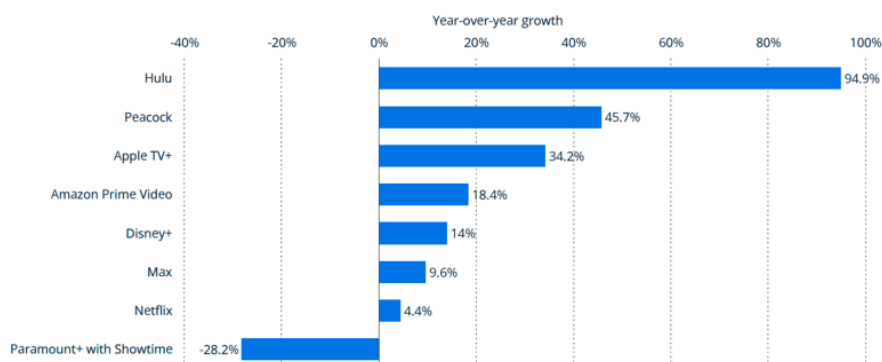


Figura 18 – Tasso di crescita annuali dimensione catalogo piattaforme SVOD, Statista, 2023

Un secondo vantaggio, più strutturale, riguarda le sinergie di ecosistema. Disney non monetizza le sue proprietà intellettuali (IP) solo nello streaming, ma le valorizza lungo una catena più ampia: cinema, TV, consumer products, licensing, parchi ed esperienze. Si va quindi a generare quell'effetto che possiamo definire di *spillover* tra business, cioè il trasferimento di benefici da un ambito all'altro. La stessa Disney descrive nei documenti di bilancio meccanismi interni che collegano direttamente contenuti e merchandising. In pratica, un successo su Disney plus non produce solo ore di vista del contenuto, ma può attivare ricavi aggiuntivi su più linee, aumentando così lo sfruttamento economico del prodotto ed il valore complessivo del brand.

Weakeness (Punti di debolezza).

Il principale punto debole di Disney plus risiede nelle caratteristiche intrinseche del mercato dello streaming in cui opera. In questo settore, la crescita richiede investimenti ingenti e continuativi in contenuti, marketing e infrastruttura tecnologica, e la profittabilità non è garantita, ma dipende da una gestione attiva che miri a trovare un equilibrio tra scala, prezzi e costi. Per l'anno fiscale 2025, Disney attribuisce l'evoluzione dei risultati del suo servizio di streaming a fattori come l'aumento dei ricavi da abbonamenti, anche grazie agli incrementi dei prezzi, e la crescita del numero di abbonati, ma indica anche un aumento dei costi legati al marketing e alle produzioni in corso.

Inoltre, in un mercato maturo, la leva del prezzo comporta rischi. In un contesto di “stanchezza da abbonamento” e maggiore sensibilità al valore, la base degli abbonati tende a essere più volatile. Di conseguenza, secondo il rapporto di Ofcom, la penetrazione dei servizi di video on demand, SVoD, tende a stabilizzarsi, rimanendo sostanzialmente invariata rispetto agli anni precedenti. Inoltre, Deloitte rileva che molti consumatori esprimono frustrazione per la gestione di molteplici abbonamenti e per l’aumento dei prezzi.

Opportunities (opportunità).

Le opportunità per Disney plus si concentrano, al momento, su una trasformazione del modello, da “solo abbonamento” a una piattaforma con molteplici fonti di ricavo, capace di unire scala, pubblicità e integrazione dell’offerta. Il passaggio a modelli ibridi, S-VOD con pubblicità, rappresenta una leva particolarmente significativa, in quanto consente di raggiungere due obiettivi simultaneamente, ridurre la barriera d’ingresso per gli utenti più sensibili al prezzo e, allo stesso tempo, ottenere un’ulteriore monetizzazione attraverso i piani con livelli pubblicitari.

Un’altra opportunità riguarda la semplificazione dell’esperienza utente e l’integrazione progressiva in una piattaforma unica. Nei rapporti manageriali sui risultati previsti per il FY2025, Disney dichiara esplicitamente l’intenzione di costruire un’esperienza applicativa unificata tramite l’integrazione di Hulu all’interno di Disney+. L’obiettivo è creare una destinazione “unica nel suo genere” che combini intrattenimento di marca, notizie e sport.

Threats (Minacce).

La competizione nel settore S-VOD richiede ingenti investimenti di capitale. La corsa verso contenuti di alta qualità, franchise, sport e talenti, insieme alla necessità di sostenere il marchio attraverso campagne di marketing costanti, aumenta il costo per mantenere la differenziazione e può comprimere i margini di profitto.

In Europa, inoltre, Disney plus deve operare all'interno di un quadro normativo che influenza direttamente il catalogo e le strategie editoriali. La revisione della Direttiva sui servizi di media audiovisivi impone ai servizi on-demand sotto la giurisdizione dell'UE una quota minima del 30% di opere europee nei loro cataloghi, aumentando la complessità operativa per una piattaforma globale.

3.2.4 Analisi strategie adottate

Per definire la propria strategia di ingresso e, successivamente, di espansione, Disney plus ha dovuto valorizzare con chiarezza i suoi fattori distintivi, sia quantitativi sia qualitativi, legati all'appartenenza a un universo ampio, coerente ed immediatamente riconoscibile come quello Disney. Entrando nel vivo dell'analisi, Disney Plus, come già osservato, si distingue nettamente dalle principali piattaforme concorrenti grazie a una vasta libreria proprietaria, composta sin dal lancio da migliaia di film e serie di cui Disney detiene la proprietà intellettuale, e che può quindi sfruttare e distribuire direttamente tramite la propria piattaforma. Nel comunicato di lancio del 12 novembre 2019, Disney aveva annunciato che la sua piattaforma di streaming sarebbe partita con un totale significativo in termini di materiale girato composto da circa 500 film e 7.500 episodi di serie TV provenienti dall'universo Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic, posizionando immediatamente la piattaforma, sul piano della libreria contenuti, al livello di concorrenti già affermati e ponendo le basi, grazie al fattore esclusività, per creare barriere all'ingresso per futuri competitor.

La forza di Disney Plus non è però solo quantitativa, ma anche qualitativa e simbolica. Si osserva infatti che una parte sostanziale del catalogo è composta da franchise e titoli cult profondamente radicati nell'immaginario collettivo, capaci di generare domanda ricorrente e favorire la fidelizzazione, grazie alla serialità, a universi narrativi espandibili e a un consumo spesso intergenerazionale. La popolarità dei contenuti Disney si riflette anche al di fuori dello streaming, come dimostrano i risultati cinematografici. Secondo Box Office Mojo, dal 2015 tre film distribuiti da Disney, più di chiunque altra casa

produttrice, hanno superato il traguardo dei 2 miliardi di dollari di incasso globale, rispettivamente *Star Wars, The Force Awakens* (2,07 miliardi), *Avengers, Infinity War* (2,05 miliardi) e *Avengers, Endgame* (circa 2,80 miliardi). Inoltre, nel 2016 Disney è diventata la prima major a superare i 7 miliardi di dollari di incasso globale in un solo anno, confermando la forza commerciale del proprio portafoglio di proprietà intellettuale, costruito nel tempo attraverso strategie di distribuzione, acquisizioni e marketing.

Il vantaggio competitivo osservabile oggi per Disney Plus deriva quindi da una strategia coerente e lungimirante, in cui le operazioni di fusioni e acquisizioni rappresentano un tassello fondamentale, utilizzato per consolidare la leadership e creare valore. In generale, è stata seguita la filosofia secondo cui il contenuto è la chiave delle scelte degli utenti, e Disney ha investito sistematicamente per controllarlo.

Questa strategia emerge con chiarezza osservando la serie di acquisizioni che, pur essendo anteriori al lancio di Disney Plus, hanno nel tempo posto le basi per la costruzione del portafoglio di proprietà intellettuale su cui oggi la piattaforma basa il suo successo. Nel 2006 Disney ha acquisito Pixar, rafforzando la propria posizione nell'animazione e integrando uno studio già determinante per qualità e reputazione del catalogo. Nel 2009 ha acquisito Marvel Entertainment per circa 4 miliardi di dollari, incorporando un universo narrativo altamente serializzabile e scalabile in ottica cross media. Nel 2012 ha comprato Lucasfilm per 4,05 miliardi di dollari, aggiungendo un franchise globale come *Star Wars*, con evidenti potenzialità per film, serie, licensing e prodotti fisici. Questa traiettoria strategica lungimirante anticipa di anni le logiche che regolano il mercato dello streaming. Attualmente non si acquistano più singoli titoli, ma interi mondi narrativi capaci di generare domanda continua e differenziazione duratura nel tempo.

L'acquisizione più significativa e recente, ai fini dell'analisi, è quella di 21st Century Fox, completata nel 2019, che ha ulteriormente ampliato il catalogo e rafforzato la capacità di competere sia nel settore dello streaming che in quello dell'intrattenimento generalista. Disney ha dichiarato nei documenti ufficiali di aver sostenuto un costo pari a 71,3 miliardi di dollari, per acquisire la totalità degli asset societari della 21st Century Fox, e in aggiunta l'assunzione di circa 13,8 miliardi di debiti netti della precedente gestione, per un valore complessivo della transazione di circa 85,1 miliardi di dollari. L'operazione ha incluso asset strategici come *Star India* e una quota in *National Geographic*,

incrementando profondità e varietà del portafoglio contenuti. Inoltre, ha avuto implicazioni dirette sul posizionamento nello streaming, perché ha consegnato a Disney anche la quota di Fox in Hulu, alterando l'equilibrio di controllo della piattaforma, di cui possedeva già quote marginali. La complessità dell'operazione è stata confermata anche sul piano regolatorio, poiché ha dovuto rispettare vincoli antitrust negli Stati Uniti e ha richiesto la cessione di 22 reti sportive regionali come condizione per l'approvazione della transazione, al fine di evitare una configurazione riconducibile a un eccesso di concentrazione.

Sul piano commerciale, con Hulu insieme a ESPN+ e Disney+, Disney ha potuto strutturare la triade su cui ha basato il proprio business direct to consumer. In linea con questa strategia, la società ha adottato fin dall'inizio un piano di espansione aggressivo sul piano dell'offerta, ma graduale nella pianificazione geografica, prima un test nei Paesi Bassi, per valutare la risposta di un mercato target, poi il lancio simultaneo del 12 novembre 2019 negli USA, in Canada e nei Paesi Bassi, con prezzi locali e possibilità di bundling con gli altri prodotti del gruppo. In particolare, nell'agosto 2019 Disney ha annunciato un pacchetto, Disney+ più Hulu con pubblicità più ESPN+, a 12,99 dollari al mese, rispetto ai 6,99 dollari mensili per il solo abbonamento a Disney+. L'obiettivo dichiarato della strategia era raggiungere la maggior parte dei mercati globali rilevanti entro i primi due anni.

3.2.5 Analisi finanziaria

Per analizzare il bilancio di The Walt Disney Company è utile partire dal messaggio dell'Amministratore Delegato Robert A. Iger agli azionisti, che accompagna l'informativa finanziaria FY2025. In quel testo viene esplicitato il filo conduttore della strategia aziendale, centrato sulla valorizzazione degli asset creativi e dei brand, rafforzamento del portafoglio di business e sull'accelerazione del percorso di sviluppo nel *direct-to-consumer*.

«Questo è stato un altro anno di grandi progressi, in cui abbiamo rafforzato l'azienda facendo leva sul valore dei nostri asset creativi e dei nostri brand e abbiamo continuato a

compiere progressi significativi nelle nostre attività direct-to-consumer [...] La nostra strategia, unita a un portafoglio di business complementari e a un bilancio solido, ci consente di continuare a investire in offerte di alta qualità per i nostri consumatori e di aumentare i rendimenti per gli azionisti; e sono soddisfatto dei molti traguardi raggiunti in questo esercizio, che posizionano Disney per il futuro.»

Questo ottimismo trova riscontro anche nei numeri, perché conferma una struttura ormai stabile in cui la performance del gruppo si appoggia su un portafoglio diversificato ma complementare, articolato in tre grandi aree operative, Entertainment, Sports ed Experiences, che rappresentano i principali motori economici e finanziari dell'azienda e consentono di bilanciare ricavi più ciclici con flussi più ricorrenti, nello specifico:

Entertainment

Nel FY2025 il segmento Entertainment mostra una dinamica “a due velocità”. Il risultato operativo complessivo del segmento si attesta a 691 milioni di dollari, in calo di 376 milioni (-35%) rispetto al trimestre corrispondente dell'anno precedente. Le cause di questi risultati a ribasso si devono principalmente al settore Content Sales/Licensing che ha registrato un significativo peggioramento, passando da un utile operativo di 316 milioni a una perdita operativa di 52 milioni, segnando una variazione negativa di circa 368 milioni. Questo riflette la natura meno stabile di queste voci, che sono maggiormente soggette alla variabilità del portafoglio titoli e delle finestre di sfruttamento come vendite e licensing. Dall'altro lato, anche i Linear Networks hanno subito un calo, con il reddito operativo che è sceso da 498 a 391 milioni (-21%) e i ricavi che sono diminuiti da 2.461 a 2.058 milioni (-16%). Complessivamente, questi due effetti spiegano la maggior parte della riduzione del risultato operativo del segmento.

(\$ in millions)	Quarter Ended			Year Ended		
	Sept. 27, 2025	Sept. 28, 2024	Change	Sept. 27, 2025	Sept. 28, 2024	Change
Revenues:						
Linear Networks	\$ 2,058	\$ 2,461	(16)%	\$ 9,364	\$ 10,692	(12)%
Direct-to-Consumer	6,248	5,783	8 %	24,614	22,776	8 %
Content Sales/Licensing and Other	1,902	2,585	(26)%	8,488	7,718	10 %
	\$ 10,208	\$ 10,829	(6)%	\$ 42,466	\$ 41,186	3 %
Operating income (loss):						
Linear Networks	\$ 391	\$ 498	(21)%	\$ 2,955	\$ 3,452	(14)%
Direct-to-Consumer	352	253	39 %	1,327	143	>100 %
Content Sales/Licensing and Other	(52)	316	nm	392	328	20 %
	\$ 691	\$ 1,067	(35)%	\$ 4,674	\$ 3,923	19 %

Figura 19 – Report finanziario FY25, The Walt Disney Company, 2025

In questo Quadro, la componente *direct to consumer* evidenzia invece segnali positivi e di solidità. I ricavi DTC crescono dell'8%, un dato che suggerisce una maggiore capacità di monetizzazione, sostenuta da un numero di clienti in aumento e da un mix più efficace tra piani, bundle e contributo pubblicitario. In pratica, da questi numeri traspare come lo streaming non si limiti solo ad aumentare i volumi in termini di abbonamenti ma anche a migliorare l'efficienza operativa.

Tale affermazione trova conferma guardando *l'operating income* del DTC che nel periodo di riferimento aumenta di 99 milioni di dollari rispetto all'anno precedente, raggiungendo 352 milioni. Letto insieme all'aumento dei ricavi, questo risultato indica che la crescita non viene “comprata” sacrificando margini, ma contribuisce a migliorare l'efficienza operativa. È il segnale di un passaggio da una fase in cui lo streaming era guidato soprattutto dall'espansione di scala a una fase più sostenibile, in cui ogni dollaro aggiuntivo di ricavo tende a generare più reddito operativo rispetto al passato.

(in millions)	September 27, 2025	June 28, 2025	Change
Disney+			
Domestic (U.S. and Canada)	59.3	57.8	3 %
International	72.4	69.9	4 %
Total Disney+(2)	131.6	127.8	3 %
Hulu			
SVOD Only	59.7	51.2	17 %
Live TV + SVOD	4.4	4.3	2 %
Total Hulu(2)	64.1	55.5	15 %

Figura 20 – Report finanziario FY25, The Walt Disney Company, 2025

Sul versante commerciale, a fine trimestre la società riporta 196 milioni di sottoscrizioni complessive tra Disney+ e Hulu, in aumento di 12,4 milioni rispetto al Q3, e 132 milioni di abbonati Disney Plus, in crescita di 3,8 milioni sul trimestre precedente. Questi due numeri vanno letti insieme perché raccontano dinamiche diverse: l'aumento molto marcato delle sottoscrizioni complessive indica un rafforzamento del portafoglio streaming e del peso di bundle e distribuzione, mentre la crescita più moderata dei soli abbonati Disney Plus suggerisce che una parte rilevante dell'espansione del trimestre si concentra su Hulu e, in generale, su combinazioni di offerta.

È importante anche precisare che “subscriptions” non coincide necessariamente con “utenti unici”: lo stesso consumatore può essere conteggiato su più servizi se, ad esempio, attiva un bundle.

Il quadro complessivo dell'Entertainment resta però appesantito dalla componente tradizionale dei canali lineari. L'operating income dei Linear Networks scende di 107 milioni di dollari rispetto al Q4 fiscale 2024: una parte del calo è attribuibile a ricavi pubblicitari più bassi, legati sia alla riduzione dell'audience sia al confronto sfavorevole sulla political advertising, che da sola determina un impatto negativo di 40 milioni rispetto all'anno precedente, quando la raccolta era stata sostenuta dal ciclo elettorale statunitense.

Sports

Nel quarto trimestre dell'esercizio fiscale 2025 il segmento Sports di Disney mostra una sostanziale tenuta della redditività operativa, pur con pressioni sui costi che ne limitano la crescita. Il risultato operativo si attesta a 911 milioni di dollari, in calo di soli 18 milioni rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente: una variazione contenuta che descrive un business complessivamente stabile, ma attraversato da una tensione tipica del settore, cioè la necessità di continuare a investire per sostenere qualità e attrattività dell'offerta sportiva. In particolare, Disney evidenzia che l'operating income di ESPN Domestic scende del 3% sul trimestre comparabile. Questo calo non segnala un indebolimento della domanda, quanto piuttosto l'effetto di costi in aumento, soprattutto marketing e costi di

produzione, che in un mercato basato su diritti live tendono a crescere rapidamente e possono comprimere i margini anche quando i ricavi migliorano.

(\$ in millions)	Quarter Ended		Change
	September 27, 2025	September 28, 2024	
Revenue			
ESPN			
Domestic	\$ 3,579	\$ 3,492	2 %
International	401	364	10 %
	3,980	3,856	3 %
Star India	—	58	(100) %
	\$ 3,980	\$ 3,914	2 %
Operating income (loss)			
ESPN			
Domestic	\$ 908	\$ 936	(3) %
International	(10)	(40)	75 %
	898	896	— %
Star India	—	20	(100) %
Equity in the income of investees	13	13	— %
	\$ 911	\$ 929	(2) %

Figura 21 – Report finanziario FY25, The Walt Disney Company, 2025

Dal lato ricavi, infatti, il trimestre presenta segnali incoraggianti. La pubblicità domestica cresce dell'8%, un dato rilevante perché indica una maggiore capacità di ESPN di attrarre capitali pubblicitari rispetto all'anno precedente. A ciò si aggiunge l'aumento dei ricavi da abbonamento e da affiliate fees, cioè i corrispettivi pagati dai distributori per includere i canali ESPN nei propri pacchetti. Questa componente resta centrale perché è una fonte relativamente ricorrente di entrate e, in un contesto di trasformazione dei consumi media, contribuisce a rendere più stabile il profilo economico del segmento Sports.

Experiences

Nel 2025 l'area Experiences di Disney, che include soprattutto parchi a tema, resort, crociere e attività legate al brand, si conferma il principale motore di redditività stabile del gruppo, con un profilo molto diverso rispetto ai business media, più esposti a dinamiche cicliche e con prevedibili.

(\$ in millions)	Quarter Ended		Change	
	September 27, 2025	September 28, 2024		
Revenue				
Parks & Experiences				
Domestic	\$ 5,857	\$ 5,521	6	%
International	1,742	1,583	10	%
Consumer Products	1,167	1,136	3	%
	\$ 8,766	\$ 8,240	6	%
Operating income				
Parks & Experiences				
Domestic	\$ 920	\$ 847	9	%
International	375	299	25	%
Consumer Products	583	513	14	%
	\$ 1,878	\$ 1,659	13	%

Figura 22 – Report finanziario FY25, The Walt Disney Company, 2025

Il dato più significativo è l'operating income di segmento, che raggiunge un record annuo di 10,0 miliardi di dollari, in aumento di 723 milioni rispetto all'anno precedente. Questo risultato indica che la componente esperienziale continua a generare margini e cassa con continuità, rafforzando il ruolo di “ancora” del modello Disney. All'interno del dato complessivo, la crescita è sostenuta da entrambe le aree geografiche, pur con intensità diversa: International Parks & Experiences aumenta l'operating income del 25% fino a 375 milioni, una variazione molto forte che suggerisce un mix di domanda in miglioramento e maggiore capacità di monetizzazione, attraverso ticketing e spesa “all'interno del parco a tema. Domestic Parks & Experiences cresce invece del 9% a 920 milioni: una percentuale più moderata, ma particolarmente rilevante perché calcolata su una base molto più ampia. In sostanza, il core domestico continua ad aumentare la redditività nonostante sia un business già maturo, segnalando una combinazione di pricing efficace, gestione della capacità e dei flussi, e un controllo dei costi sufficiente a far tradurre una parte significativa della crescita in margine operativo.

4. Netflix: Analisi del leader del mercato dello streaming

Netflix si distingue dalle piattaforme precedentemente analizzate all'interno dell'elaborato per alcune caratteristiche strutturali. In primo luogo, il suo core business è centrato sul servizio di streaming per l'intrattenimento, diversamente da concorrenti analizzati precedentemente come Amazon (con Prime Video) o Apple (con Apple TV), per i quali i contenuti audiovisivi costituiscono un'offerta aggiuntiva rispetto ad attività principali più vaste, Netflix è stata fondata e si è evoluta come un'azienda dedicata quasi esclusivamente alla distribuzione di contenuti video per i suoi abbonati. Inoltre, nel panorama dello streaming, Netflix può essere considerata un pioniere, avendo riconosciuto in anticipo il potenziale della distribuzione via Internet e investendo prima dei grandi attori tradizionali del settore dei media. Questa scelta, caratterizzata da un elevato livello di rischio, le ha permesso di sviluppare nel tempo un vantaggio competitivo e di affermarsi come punto di riferimento globale nel settore.

Tenendo conto di questi aspetti, il presente capitolo esaminerà Netflix ripercorrendone le origini, i principali momenti di evoluzione e le strategie che ne hanno sostenuto la crescita.

4.1 vantaggi dell'essere first mover

La letteratura economica tradizionale sottolinea chiaramente che "arrivare per primi" non assicura automaticamente la leadership. Il lavoro sul tema condotto da Golder e Tellis (1993), basato su circa 500 marchi in 50 categorie, dimostra che i pionieri presentano un elevato tasso di fallimento (circa 47%) e che, nel lungo periodo, la leadership spesso viene conquistata dai early leaders che entrano successivamente, ma che riescono a ottenere, avendo già osservato altre aziende che li hanno preceduti, migliori risultati in termini di esecuzione e posizionamento. Tuttavia, quando il first mover riesce a trasformare il vantaggio temporale in benefici cumulativi, può costruire attorno al mercato di riferimento barriere all'entrata difendibili e durature gestendo nel tempo il suo vantaggio competitivo. Questo è il caso di Netflix. Secondo la tassonomia proposta da Lieberman e Montgomery (1988), i principali vantaggi derivanti dal suo ruolo di first mover, applicati alla piattaforma di streaming oggetto dell'analisi, possono essere riassunti come segue.

Fedeltà al marchio

Essere tra i primi ha contribuito a creare un'associazione mentale molto forte tra "guardare contenuti in streaming" e "aprire Netflix". Questa forma di brand salience e l'abitudine all'uso tendono a rafforzare la fedeltà e a ridurre la probabilità di abbandono quando entrano nuovi concorrenti, poiché il servizio diventa la scelta "di default" quando si vuole attivare un servizio di streaming. Nella pratica, una base utenti ampia e consolidata aumenta anche la resilienza competitiva, soprattutto nei momenti di crescita dell'offerta e di frammentazione dell'attenzione osservati nel capitolo dedicato alla streaming war.

Leadership tecnologica

Il first mover può anche contribuire a stabilire gli standard percepiti del settore in termini di: qualità dello streaming, semplicità dell'interfaccia, efficacia delle raccomandazioni, continuità multi-device. Netflix ha costruito nel tempo una leadership non solo legata ai contenuti, ma all'esperienza del prodotto, consolidando aspettative degli utenti (ad esempio, la possibilità di saltare la sigla iniziale nelle serie tv, l'interfaccia con scorrimento orizzontale dei titoli proposti e consigli personalizzati basati sull'algoritmo) che poi diventano requisiti minimi consolidati nelle aspettative dell'utente che un concorrente deve necessariamente possedere per competere. Questo sposta la competizione non solo sui titoli proposti ma su economie di scala e capacità di investimento, poiché replicare in modo credibile la qualità complessiva dell'esperienza richiede tecnologia, dati e continuità di sviluppo.

Costi di switching dell'acquirente

Quando si analizza il mercato dello streaming, gli eventuali costi di switching contrattuali sono generalmente bassi o nulli rispetto ad altri settori come quello della PAY TV che sono regolati da clausole monetarie per scoraggiare l'abbandono nel breve termine dell'utente. Esistono però in questo settore costi di switching comportamentali, ad esempio: familiarità con l'interfaccia, preferenze e profili già impostati, cronologia di visione e sistema di raccomandazione, oltre ad abitudini consolidate. Questi elementi riducono la propensione a cambiare piattaforma in modo definitivo e favoriscono la permanenza o il ritorno, soprattutto quando una piattaforma riesce a garantire un flusso regolare di contenuti di richiamo.

4.2 L'ingresso nel mercato dello streaming

Ad oggi Netflix, dati alla mano, si conferma il principale servizio di contenuti streaming online. Nel 2021 è stata la prima azienda S-VOD a superare la soglia simbolica dei 200 milioni di abbonamenti attivi, un risultato che non è frutto del caso, ma l'esito di una strategia chiara e coerente. Tale strategia, analizzata all'interno del capitolo, è orientata al raggiungimento di obiettivi passando per una mission chiara esplicitata direttamente dall'azienda sul proprio sito ufficiale:

“L'obiettivo di Netflix è intrattenere il mondo. Non importa cosa ti piace o dove vivi, con noi hai accesso a uno straordinario catalogo di serie TV, film e giochi mobile [...] I nostri contenuti in streaming sono disponibili in oltre 30 lingue e 190 paesi perché le grandi storie possono arrivare da ogni luogo ed essere apprezzate ovunque”.

Ripercorrendone i passi, Netflix è stata formalmente fondata nel 1997 in California per iniziativa di Reed Hastings e Marc Randolph. L'idea iniziale non era ancora lo streaming per come lo conosciamo oggi, ma un servizio di noleggio DVD completamente strutturato sul Web, che voleva rinnovare il settore sfruttando la logistica postale e la riduzione dei costi resa possibile dall'utilizzo massivo di Internet. Gli utenti potevano quindi in completa autonomia selezionare online i titoli che avevano il piacere di vedere per poi riceverli e successivamente restituirli per posta. La prima vera svolta strategica fu la transizione al modello in abbonamento. Nei primi anni, Netflix sperimentava formule

basate sul pay-per-rental, ma già tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000 consolidò rapidamente un modello di offerta "flat" basata su canone mensile senza scadenze e penali, rompendo così con la logica del videonoleggio tradizionale. Questo abbonamento, per una cifra contenuta, permetteva di ricevere un quantitativo variabile di DVD noleggiabili, a seconda del piano scelto, introducendo già all'epoca una prima forma di personalizzazione dell'offerta per il cliente.

Tuttavia, i primi anni non furono affatto Semplici. Il contesto tecnologico tra fine anni '90 e l'inizio 2000 vedeva il DVD come un'innovazione in fase di adozione, con i lettori DVD poco diffusi e costosi, accessibili quindi solo a un ristretto gruppo di consumatori. In questo contesto si inserisce anche l'episodio ormai noto del tentativo di vendita a Blockbuster nel 2000 del 49% della società per un prezzo di circa 50 milioni di dollari, con l'obiettivo di risanare i conti. Il rifiuto portò la società a licenziare fino a un terzo dei dipendenti, evidenziando quanto Netflix fosse allora percepita come una scommessa rischiosa per il mercato in cui operava

Il punto di svolta arrivò tra il 2002 e il 2003, quando i lettori DVD divennero progressivamente più comuni nelle case americane. Nel 2003 l'azienda dichiarò di aver superato il milione di abbonati (precisamente 1,052 milioni alla fine del primo trimestre 2003), traguardo che certificava l'efficacia del modello in abbonamento su DVD e la sostenibilità di una crescita trainata da economie di scala. In quella fase, la decisione di investire con determinazione in un mercato in espansione ma non ancora pienamente maturo si rivelò particolarmente efficace, soprattutto la non presenza di una reale concorrenza, permettendo all'azienda di operare quasi indisturbata nel settore.

La seconda trasformazione, decisiva per la leadership contemporanea, fu l'ingresso nello streaming. Hastings capì sin da subito che, per rimanere competitiva, Netflix doveva continuare a investire nel canale online anche quando la tecnologia e i diritti non erano ancora pienamente sviluppati. Alcuni tentativi in questa direzione emersero a partire dal 2004, quando fu stretto un accordo di natura tecnologica con TiVo, un servizio di videoregistratore digitale (DVR), per esplorare le prime soluzioni di distribuzione digitale dei contenuti circoscritte al mercato americano.

Il lancio ufficiale del servizio di streaming avvenne nel 2007, con un abbonamento che variava dai 5,99\$ ai 17,99\$, e una libreria di circa 1.000 titoli; per motivi legati a vincoli dell'infrastruttura tecnica, era imposto un limite al numero di ore mensili di visione in streaming, proporzionale al piano DVD scelto: 6 ore/mese per il piano base e fino a 18 ore/mese per piani superiori.

La propensione alla collaborazione ha continuato a caratterizzare Netflix anche nella fase di crescita, come dimostrano gli accordi di partnership tra il 2007 e il 2010, che regolavano modalità di integrazione su dispositivi e piattaforme di altre società, ad esempio Sony e Microsoft per le loro console. L'obiettivo non era solo quindi di avere contenuti, ma diventare un servizio accessibile "ovunque" e ridurre le barriere d'ingresso nella vita quotidiana degli utenti. Significativo è osservare la presenza nel recente passato di molti titoli targati Disney all'interno della libreria di Netflix, grazie a un accordo di licenza in un momento storico che testimonia come la casa produttrice di Topolino non puntava ancora verso questo mercato. Per quanto riguarda il posizionamento, il servizio si rivolse sin da subito anche verso target specifici, come la fascia più giovane con Netflix For Kids, che permetteva di creare account dedicati ai più piccoli.

I numeri riflettono il successo di questa visione aperta alla collaborazione, con gli abbonati che raggiunsero i 20 milioni, rendendo per la prima volta il business dello streaming il principale motore della società, che parallelamente continuava a gestire il reparto DVD anche se in costante calo. Una crescita così netta e rapida portò Netflix, per sostenere ulteriormente il trend positivo, a espandersi necessariamente oltre il territorio americano, iniziando con il Canada nel 2011 e arrivando nel 2016 a offrire il servizio in 130 paesi.

4.3 Analisi S.W.O.T

Strenght - Punti di forza

- Brand awareness
- Reputation
- Approccio “consumer-centric”

Uno dei principali punti di forza di Netflix è il marchio che ha costruito attorno al suo servizio, che risulta essere facilmente riconoscibile, affidabile e costantemente presente nella mente dei consumatori. Questo ha un impatto diretto sull'acquisizione e, soprattutto, sulla fidelizzazione dei clienti in un mercato maturo e competitivo come quello dello streaming. La forza del marchio costituisce anche un asset economico misurabile e scalabile; infatti, nelle valutazioni di brand equity, Netflix si colloca regolarmente tra i marchi globali più influenti e in crescita.

Dal punto di vista del prodotto, Netflix ha adottato sin dall'inizio un approccio fortemente orientato al consumatore, investendo nella qualità dell'esperienza e nella personalizzazione. La piattaforma valorizza i sistemi di raccomandazione che facilitano la scoperta dei contenuti e aumentano il coinvolgimento e la soddisfazione degli utenti, trasformando i dati di utilizzo in un vantaggio competitivo difficilmente replicabile a breve termine. A questo si aggiungono innovazioni funzionali che hanno un impatto concreto sull'esperienza utente, come l'introduzione della possibilità di scaricare contenuti per la visione offline, pensata per ridurre i limiti di connettività e aumentare la fruizione in mobilità.

Per quanto riguarda i contenuti, la piattaforma è riuscita a combinare un orientamento industriale alla massimizzazione del profitto con un miglioramento della reputazione, sostenuto anche da riconoscimenti nel settore. In particolare, Netflix ha ottenuto successi significativi in premi prestigiosi, come dimostrato dalle vittorie agli Oscar 2017 nella categoria Documentario Corto per *The White Helmets* e ai Golden Globes 2017, dove *The Crown* ha vinto come miglior serie drammatica e Claire Foy come miglior attrice in una serie drammatica.

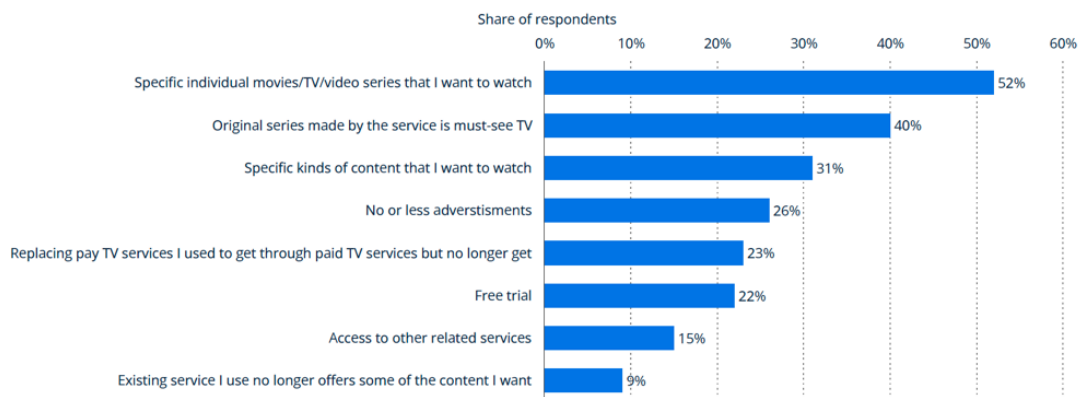


Figura 23 – ragioni che portano le persone ad iscriversi ad un servizio di streaming, Statista, 2024

Per analizzare l'importanza della qualità dei contenuti per Netflix, è interessante fare riferimento a un report disponibile su Statista che confronta le principali piattaforme di streaming in base al numero di serie TV nei loro cataloghi e alle valutazioni degli utenti su IMDb.

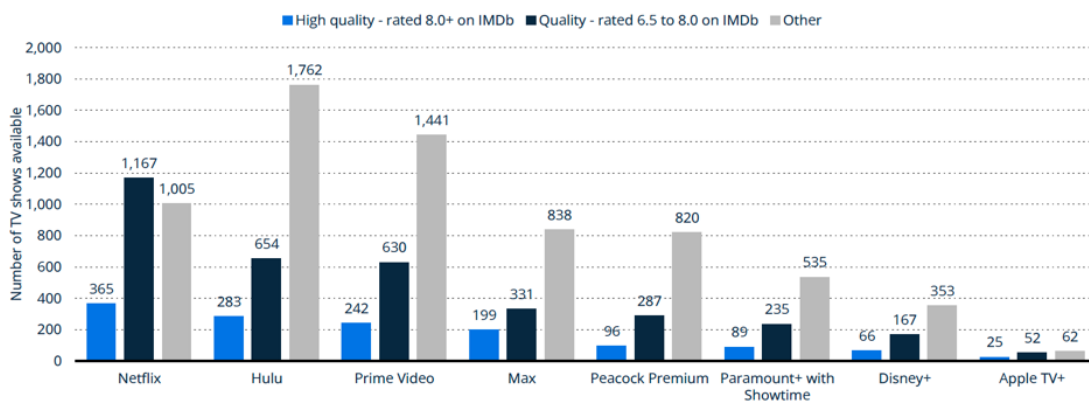


Figura 24 – Numero di serie TV presenti sulle piattaforme di streaming suddivise per il loro IMDb rating, Statista, 2024

L'immagine che emerge mostra chiaramente come Netflix sia la piattaforma con il maggior numero di prodotti audiovisivi collocati nelle fasce di qualità più elevate, contando 365 titoli classificati come "alta qualità" (rating ≥ 8) e 1.167 titoli con valutazioni tra 6,5 e 8, confermando così una libreria vasta e generalmente apprezzata dal pubblico.

Weaknesses – Punti deboli

- Alti costi per licenze e produzioni proprie
- Dipendenza dai regolamenti e leggi dei diversi Stati
- Alta dipendenza dalla disponibilità della connessione internet

Esaminando il modello di business di Netflix e, più in generale, l'evoluzione del mercato SVOD, si nota come uno dei principali punti deboli sia l'elevata intensità di investimento in contenuti, sia per quanto riguarda le produzioni originali che le licenze. Questo aspetto è cresciuto in modo strutturale nel tempo e, secondo le principali previsioni del settore, continuerà a crescere. Le stime più recenti indicano che gli investimenti globali in contenuti video supereranno i 250 miliardi di dollari entro il 2026.

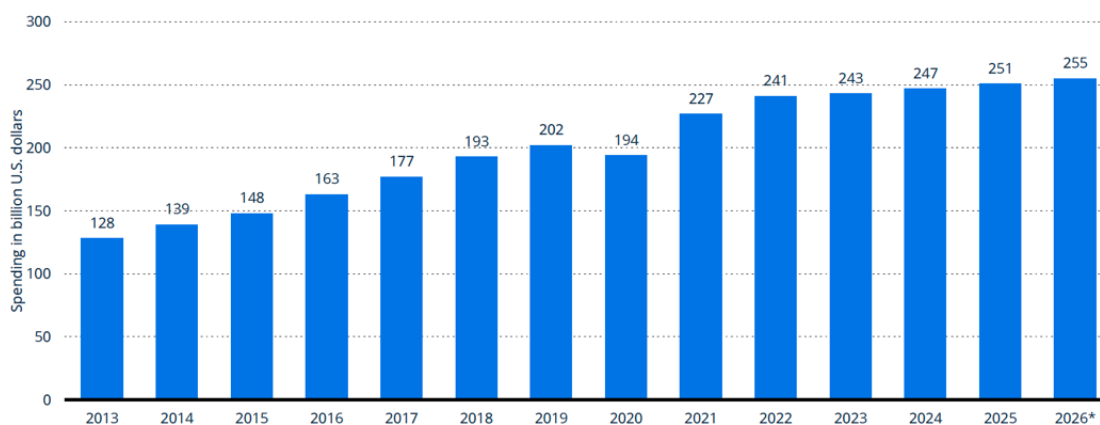


Figura 25 – Quantitativo annuale di spesa per film e serie TV, Statista, 2026

Questa situazione obbliga Netflix, per mantenere la competitività e la leadership, a gestire un profilo di costi sempre più significativo e, soprattutto, rigido. Nei documenti ufficiali, l'azienda sottolinea che gli impegni pluriennali relativi ai contenuti sono in gran parte “fissi” e che, se le performance aziendali non soddisfacessero le aspettative, la marginalità potrebbe risentirne. Ne deriva una vulnerabilità tipica del settore, ossia l'esposizione al rischio di scarsa performance dei titoli sia originali che in licenza, che si traduce in pressioni sulla redditività ed esposizione a rischi di credito.

Un altro punto di debolezza riguarda la dipendenza da regolamenti e vincoli normativi nazionali, che possono limitare o rallentare l'espansione internazionale di una piattaforma globale (licenze, requisiti locali, regimi di censura). Il caso della Cina è emblematico, caratterizzato da un accesso ai servizi soggetto a controlli stringenti da parte del governo locale, e condizioni generali di libertà online classificate tra le peggiori al mondo. Freedom House descrive la Cina come un ambiente estremamente repressivo per l'espressione online e per l'operatività delle piattaforme digitali.

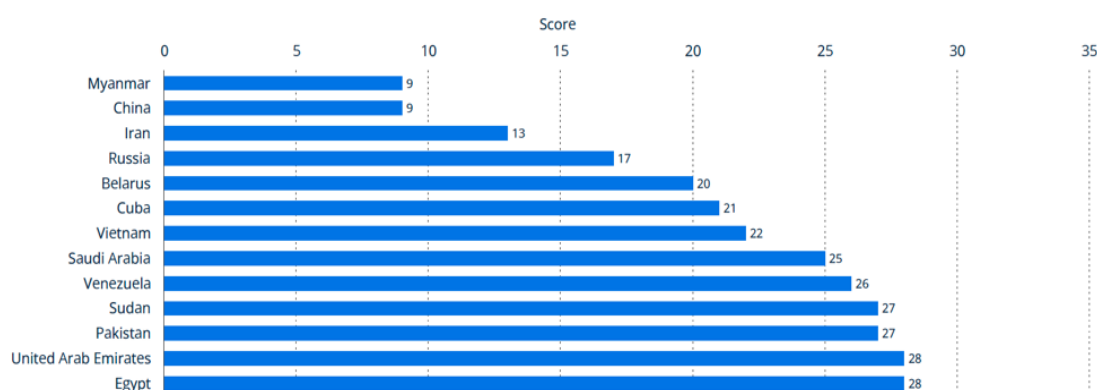


Figura 26 – Paesi con il tasso di libertà su internet più basso, Statista, 2025

Sul tema è intervenuto il co-CEO T.Sarandos, il quale ha spiegato i motivi ed impatti dell'assenza del gigante dello streaming sul territorio cinese:

“all’epoca tutti pensavano che fosse essenziale entrare in Cina [...] ci abbiamo provato per anni, ma ogni contenuto doveva passare attraverso il comitato di censura. In tre anni neanche un episodio delle nostre serie è stato approvato”

Infine, un ulteriore limite strutturale è l'elevata dipendenza dalla connettività Internet. La fruizione dello streaming presuppone infrastrutture e accesso stabile alla rete, ma la disponibilità non è uniforme.

Countries with the lowest internet penetration rate as of October 2025

Trailing online markets worldwide 2025

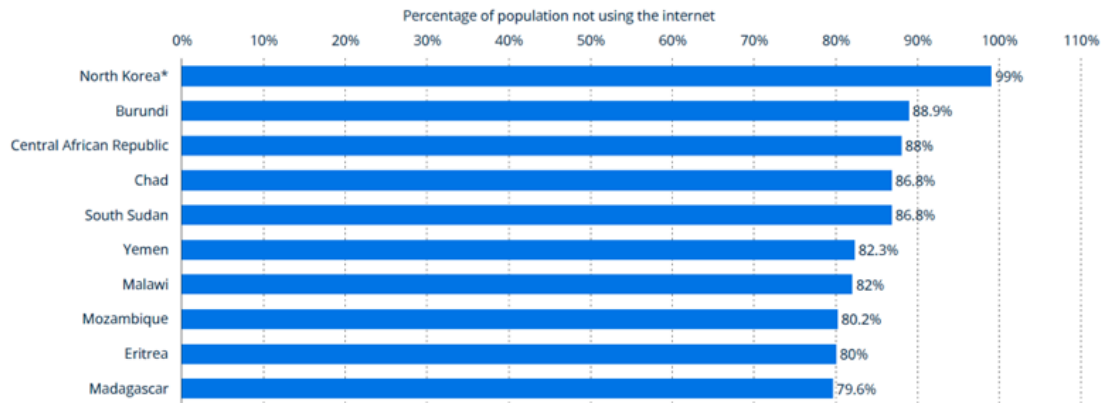


Figura 27 – Paesi con il tasso penetrazione internet più bassa, Statista, 2025

Secondo l'ITU, nel 2025, nelle regioni europee e nelle Americhe, la percentuale di popolazione online sarà compresa tra circa 88% e 93%, mentre in Africa si attesterà intorno al 36%, con un divario che riduce il mercato potenziale e rende più complessa la crescita in diverse aree geografiche.

Opportunities – Opportunità dal mercato

- Mercato dello streaming in crescita
- Possibilità di diversificazione dell'offerta e dei ricavi

Le opportunità per Netflix si trovano principalmente nell'espansione strutturale del mercato dello streaming, che continua a generare nuove fonti di reddito e mantiene un ruolo centrale nel consumo di intrattenimento digitale. Le previsioni di PwC, in particolare, suggeriscono che il mercato OTT negli Stati Uniti, uno dei più significativi in termini di scala e redditività, crescerà con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 5,9%, passando da 61,9 miliardi di dollari nel 2024 a 112,7 miliardi di dollari nel 2029, confermando la sostenibilità del settore anche in una fase più avanzata.

Esaminando attraverso la lente della matrice BCG, il segmento SVOD può essere considerato, per un leader di mercato come Netflix, una "mucca da mungere", caratterizzata da una crescita meno esplosiva rispetto agli inizi, ma con un'ampia base di utenti e la capacità di generare flussi di cassa grazie alla scala, ai prezzi e ai contenuti.

Tuttavia, questa classificazione non è immutabile, poiché l'evoluzione del mercato sta modificando la componente di crescita, specialmente nel sotto-segmento supportato dalla pubblicità (AVOD/ibridi). PwC prevede che la pubblicità costituirà circa il 28% dei ricavi globali dello streaming OTT entro il 2028, rispetto al 20% nel 2023, rendendo l'ecosistema più dinamico e simile a una "stella" in termini di sviluppo e monetizzazione.

La seconda grande opportunità riguarda la diversificazione dell'offerta e dei ricavi: Netflix sta progressivamente trasformando la piattaforma non solo in una "biblioteca" di contenuti, ma in un ecosistema integrato di intrattenimento, dove servizi aggiuntivi possono aumentare il coinvolgimento e ridurre l'abbandono. In questa direzione, a partire dal 2023, l'azienda ha accelerato l'iniziativa Netflix Games, avviando test per rendere i giochi disponibili anche su TV e browser, utilizzando lo smartphone come controller. Ciò sposta parte dell'esperienza da un consumo passivo a uno più interattivo e sociale.

.Threats – Minacce

- Competizione sempre più agguerrita
- Costi di produzione in continuo aumento

Nel tempo, Netflix ha dovuto fronteggiare una concorrenza sempre più intensa da parte di aziende che, adottando diverse strategie e risorse, hanno cercato di indebolire il suo vantaggio competitivo. Un esempio rilevante è Amazon, la quale ha scelto di investire significativamente nel video all'interno dell'ecosistema Prime. Un'altra minaccia proviene da Apple, che ha deciso di entrare nel campo della produzione di contenuti originali con l'intento dichiarato di competere con Netflix e Amazon. Già nel 2017, il Wall Street Journal riportava che Apple disponeva di un budget di circa un miliardo di dollari per sviluppare e acquisire contenuti, con un portafoglio iniziale di circa dieci progetti, seguendo una strategia di posizionamento "premium".

4.4 Analisi strategia di espansione globale

Per realizzare la sua strategia di globalizzazione, Netflix ha dovuto superare sfide significative dovute a vincoli culturali, normativi e tecnologici. Di conseguenza, l'azienda ha scelto un approccio graduale e incrementale, suddividendo l'espansione in wave (ondate), piuttosto che cercare di entrare simultaneamente in tutti i mercati potenzialmente accessibili. Nella fase iniziale, Netflix ha dato priorità ai Paesi con maggiore affinità con gli Stati Uniti e con barriere operative minori.

In quest'ottica, Netflix ha lanciato il suo servizio in Canada nel settembre 2010, segnando la prima espansione oltre gli USA. Il Canada è stato scelto per la sua vicinanza in termini di caratteristiche di mercato, rappresentando un banco di prova internazionale con un rischio relativamente basso. Nonostante la diversità culturale e linguistica del Paese, Netflix ha inizialmente offerto una libreria principalmente in inglese, costituita soprattutto da contenuti statunitensi, replicando in gran parte l'offerta domestica. Questa scelta si basava sulla convinzione che le somiglianze tra i due mercati potessero compensare le differenze, mentre le esigenze della popolazione francofona venivano soddisfatte inizialmente con sottotitoli, rimandando a una fase successiva l'integrazione dell'audio in francese. In questo modo, Netflix ha potuto operare come se fosse un unico grande mercato nordamericano, senza modificare il modello di servizio, ma ampliando progressivamente la base utenti fino a superare, in quella fase di sviluppo, i 23 milioni di abbonati complessivi.



Figura 28 – Espansione globale Netflix, Statista, 2016

Nel 2011, Netflix ha annunciato l'espansione verso l'America Latina e i Caraibi, iniziando dal Brasile. Le comunicazioni agli investitori di quell'anno evidenziavano due fattori principali alla base dell'orientamento verso il Sud America: innanzitutto, la dimensione del mercato, con un potenziale di circa 600 milioni di nuovi utenti distribuiti su 43 Paesi; in secondo luogo, una relativa omogeneità culturale tra molte aree della regione. Il contesto era favorevole anche perché Hollywood e i contenuti statunitensi godevano già di ampia popolarità, alimentando una domanda potenziale significativa.

In particolare, il Brasile rappresentava un punto di ingresso naturale: un Paese in forte crescita che, in quel periodo, stava attraversando una fase di espansione economica, raggiungendo il più alto valore del PIL della sua storia, e registrava una diffusione crescente delle connessioni a banda larga, elemento essenziale per supportare un servizio di streaming.

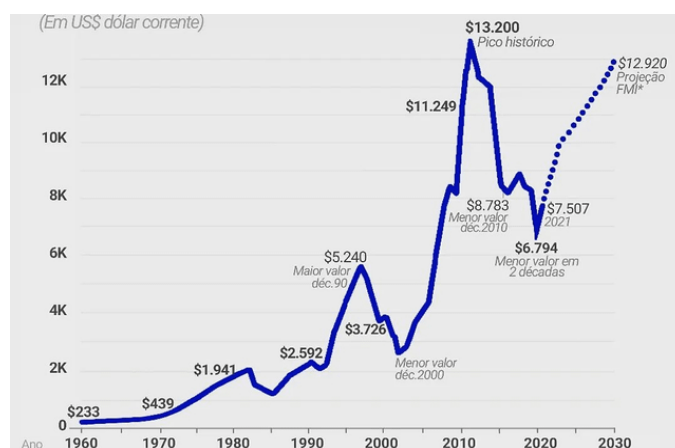


Figura 28 – Andamento PIL per capite Brasile, Worldbank.org, 2020

Dal punto di vista infrastrutturale, l'America Latina contava allora circa quattro volte le famiglie con banda larga rispetto al Canada, rendendo l'area particolarmente interessante in prospettiva di scala.

Un ulteriore elemento che ha favorito l'espansione in Sud America riguarda la dimensione operativa e regolatoria dei diritti. Rispetto all'Europa, dove le licenze devono spesso essere acquistate individualmente per ogni film o serie TV in ciascun Paese, in America Latina sono generalmente sufficienti due licenze basate sull'area linguistica: una valida per i Paesi ispanofoni e un'altra per il Brasile, dove si parla portoghese.

L'esperienza brasiliana non è stata sempre positiva, soprattutto nelle fasi iniziali. Un esempio frequentemente citato è il lancio della serie originale *O Mecanismo* (2018), una produzione brasiliana ispirata all'operazione Lava Jato, la più ampia inchiesta anticorruzione del Paese, spesso paragonata, per portata, a “Mani Pulite” in Italia. L'intento era raccontare un evento radicato nella storia recente brasiliana attraverso una narrazione crime-poliziesca e stilemi registici in parte riconducibili alla serialità statunitense, rendendo il prodotto fruibile anche a livello internazionale. Tuttavia, questa impostazione ha contribuito a una ricezione polarizzata: parte del dibattito pubblico e politico ha accusato la serie di semplificare e distorcere alcuni passaggi, oltre a suggerire un orientamento politico implicito. Tra le critiche più rilevanti si sono distinte quelle di Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, entrambi ex presidenti del Brasile.

A ciò si è aggiunta una controversia fiscale avviata nel 2022 che, nel 2025, ha avuto un impatto contabile significativo. In seguito al pagamento della multa al governo brasiliano, Netflix ha registrato a bilancio un onere inatteso di circa 619 milioni di dollari legato alla disputa con le autorità locali, influenzando negativamente gli utili trimestrali e contribuendo a un calo del titolo di circa il 6% nel post-earnings.

Riprendendo l'analisi delle wave di integrazione di Netflix su scala globale, per quanto riguarda l'Europa, la decisione di espandersi è stata presa nel 2012. La strategia internazionale prevedeva un'offerta iniziale limitata e a investimento contenuto, così da ridurre i rischi associati a un'espansione particolarmente ambiziosa. Questo approccio “a macchia d'olio” mirava a coprire progressivamente la maggior parte dei mercati globali, fino a portare Netflix a essere presente in circa 190 Paesi. Il primo mercato europeo scelto è stato il Regno Unito. Secondo i dati del BARB, nel 2014 una famiglia britannica su dieci era abbonata a Netflix, più del doppio rispetto agli abbonati di Prime Video nello stesso periodo. Nel 2015 la piattaforma ha ulteriormente esteso la presenza in Europa, coprendo i principali Paesi, tra cui l'Italia, dove il servizio è stato lanciato nello stesso anno.

Negli anni successivi, Netflix ha continuato ad ampliare la propria impronta internazionale, escludendo alcuni mercati per ragioni regolatorie e geopolitiche. In particolare, la Russia è stata rimossa dall'elenco dei Paesi serviti a seguito dell'invasione dell'Ucraina, con conseguente sospensione del servizio sul territorio.

Questi risultati si riflettono anche nella composizione della base abbonati. Nel 2013, per la prima volta nella sua storia, Netflix ha registrato più nuovi abbonati nei mercati esteri rispetto a quelli statunitensi: la piattaforma contava circa 32 milioni di utenti negli USA e circa 10 milioni a livello internazionale, con questi ultimi in crescita più rapida. Nel complesso, si è passati da una crescita media annua di circa 2,4 milioni di nuovi abbonati a circa 7 milioni l'anno dopo l'apertura internazionale. Nel 2017, infine, per la prima volta il totale degli abbonati risultava maggiore all'estero (circa 56,8 milioni) rispetto agli Stati Uniti (circa 52,77 milioni), confermando l'importanza e l'efficacia della strategia internazionale adottata nel tempo.

4.5 I contenuti originali

A soli cinque anni dal lancio del servizio di streaming, Netflix decide di produrre il suo primo titolo originale, *Lilyhammer*, che debutta il 6 febbraio 2012. Questa scelta rappresenta un chiaro segnale della volontà dell'azienda di riposizionarsi lungo la catena del valore audiovisiva globale, passando da semplice piattaforma di aggregazione e distribuzione di contenuti acquisiti su licenza a un operatore progressivamente più integrato, capace di commissionare, finanziare, produrre e distribuire contenuti di cui detiene la proprietà.

La logica alla base di questa trasformazione è duplice. Da un lato, costruire una libreria di contenuti originali consente di ridurre la dipendenza da studios e broadcaster tradizionali: con l'aumento della concorrenza e l'avvio delle *streaming wars*, molti grandi operatori hanno gradualmente ritirato contenuti dal mercato delle licenze per alimentare le proprie piattaforme, oppure hanno rinegoziato i contratti a condizioni meno favorevoli. In questo contesto, le licenze diventano una delle voci di costo più rilevanti e instabili, incidendo direttamente sulla marginalità. L'investimento negli originali permette quindi

a Netflix di trasformare il catalogo in un asset strategico e duraturo, aumentando la capacità di pianificazione di lungo periodo e creando un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione, più sostenibile rispetto a un'offerta fondata su contenuti "commodity".

Dall'altro lato, la produzione di contenuti originali ridefinisce il perimetro competitivo: Netflix non si confronta più soltanto con altre piattaforme digitali, ma entra in competizione con i network e con gli operatori storicamente forti nella produzione di serie di qualità. In questo senso, gli originali diventano un driver sia di acquisizione sia di retention, poiché riducono la sostituibilità del servizio e aumentano i costi di switching per i clienti.

La strategia degli originali, così come quella di internazionalizzazione, si fonda su rapidità e distribuzione simultanea. Nel 2013 viene lanciata *House of Cards*, segnando l'ingresso di Netflix nella competizione delle serie premium, in particolare nel segmento del *quality drama*. Per realizzare la serie è stato necessario acquisire i diritti di sfruttamento dell'omonimo romanzo di Michael Dobbs (1981), per un investimento stimato in circa 100 milioni di dollari (Bondi, 2015, 41–51), superando concorrenti come HBO, interessati allo stesso progetto. L'investimento iniziale copre le prime due stagioni e la serie viene rinnovata prima ancora della messa in produzione: una scelta atipica nell'industria, che anticipa e consolida una pratica destinata a diventare caratteristica di Netflix, la *straight-to-series*, ossia la produzione di intere stagioni senza passare dal *pilot*.

Per massimizzare l'effetto "want-to-see" e favorire il *binge watching*, le stagioni vengono pubblicate integralmente; inoltre, il casting include attori di forte richiamo cinematografico, come Kevin Spacey nel ruolo di Frank Underwood. *House of Cards* ottiene rapidamente successo sia tra gli abbonati sia tra la critica: nel dicembre 2013 Netflix riceve sei nomination ai Golden Globe, quattro delle quali per *House of Cards*; l'anno successivo raggiunge 31 nomination agli Emmy, un risultato che rappresenta un punto di svolta nella legittimazione del servizio come *Internet broadcaster* (Rataul, Tisch e Zambrosky, 2017).

Consolidato il modello produttivo sopra descritto come base del successo dell'azienda, si osserva un progressivo incremento della spesa in contenuti originali, volto ad ampliare il catalogo. Tale tendenza emerge anche dai flussi di cassa.

Content spending of Netflix worldwide from 2012 to 2025 (in billion U.S. dollars)

Content spend of Netflix 2012-2025

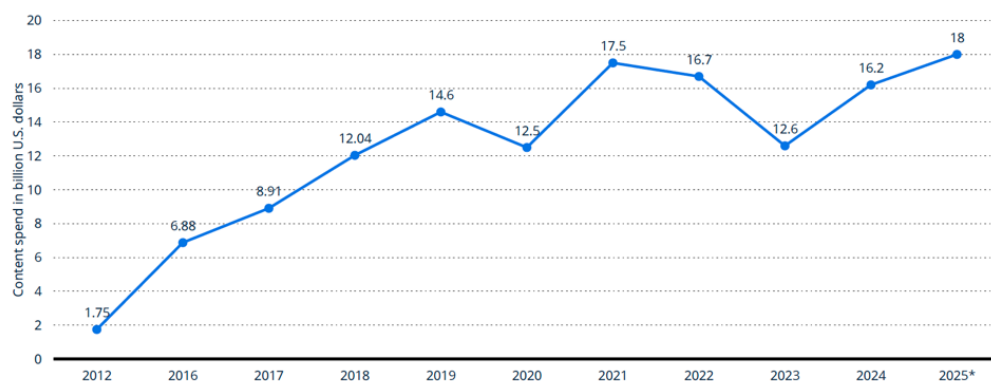


Figura 29 – Quantitativo di spesa a livello globale di Netflix, Statista, 2025

In particolare, la voce “content spending of Netflix” (che riflette gli investimenti a livello globale per attività di acquisizione, licensing e produzione di contenuti capitalizzati a bilancio) passa da circa 15 miliardi di dollari nel 2019 a 12 miliardi nel 2020, per poi crescere in modo significativo fino a circa 17,5 miliardi nel 2021. La flessione del 2020 non indica un minore interesse per i contenuti, ma piuttosto l’impatto operativo della pandemia, durante la quale ritardi e sospensioni delle produzioni hanno posticipato parte dei pagamenti e, di conseguenza, una porzione degli investimenti precedentemente destinati al 2020 sono rientrata all’interno dell’esercizio successivo, contribuendo al forte rimbalzo osservato nel 2021.

La strategia di Netflix riguardo agli investimenti in contenuti locali è spesso definita dall'azienda come "local for global, collaborando con team creativi e talenti locali diventando così un attore strutturale dell’industria audiovisiva nazionale per migliorare l’acquisizione e la fidelizzazione nei singoli Paesi, aumentando al contempo l’acquisizione di clienti internazionali distribuendoli in contemporanea anche su scala internazionale, rendendo così i contenuti locali esportabili e capaci di generare ritorni oltre il mercato domestico. Questa strategia, inoltre, risponde anche a vincoli e incentivi regolatori, in particolare in ambito UE: la Direttiva sui servizi di media audiovisivi

(AVMSD) prevede per i servizi on-demand un minimo del 30% di opere europee in catalogo e la loro adeguata evidenza (*prominence*).

In Italia, il processo di integrazione e legittimazione istituzionale e simbolica ha permesso a Netflix, a partire dal 2015, di distribuire oltre mille titoli italiani, generando più di 1,1 miliardi di euro di valore aggiunto per l'economia nazionale. La piattaforma ha anche collaborato con più di 30 società di produzione, contribuendo alla creazione di migliaia di posti di lavoro tra artisti e tecnici. Questo percorso ha raggiunto un ulteriore punto di svolta nel 2025, con l'inizio della collaborazione con la Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia e il finanziamento della riapertura del Cinema Europa di Roma, iniziative formalizzate alla presenza del Ministero della Cultura.

5.6 Analisi finanziaria del bilancio e del titolo azionario

Nel 2025 Netflix consolida in modo netto la transizione da modello “growth-driven” tipico della fase iniziale delle streaming wars a modello “value-driven”, in cui la priorità diventa la qualità della crescita, basata su di una espansione dei ricavi accompagnata da aumento dei margini, forte conversione in cassa e una gestione del capitale (buyback, debito, liquidità) coerente con una piattaforma ormai matura. La lettura combinata dei due report 2025 consente di ricostruire una traiettoria manageriale precisa: Netflix sta sfruttando la scala globale per estrarre leva operativa, rendendo più efficiente il motore dei contenuti e riducendo il rischio strategico di dipendere da crescita lineare degli abbonati.

	Year Ended December 31,			Change	
	2025	2024	2023	2025 vs. 2024	
	(in thousands, except percentages)				
Financial Results:					
Streaming revenues	\$ 45,183,036	\$ 39,000,966	\$ 33,640,458	\$ 6,182,070	16 %
DVD revenues ⁽²⁾	\$ —	\$ —	\$ 82,839	\$ —	— %
Total revenues	\$ 45,183,036	\$ 39,000,966	\$ 33,723,297	\$ 6,182,070	16 %
Constant currency change in revenues ⁽³⁾					17 %
Operating income	\$ 13,326,603	\$ 10,417,614	\$ 6,954,003	\$ 2,908,989	28 %
Operating margin	29.5 %	26.7 %	20.6 %	2.8 %	
Net income	\$ 10,981,201	\$ 8,711,631	\$ 5,407,990	\$ 2,269,570	26 %

Figura 30 – Netflix annual report, Netflix.com, 2025

Dal lato del conto economico, i numeri definiscono con chiarezza questa dinamica. I ricavi 2025 raggiungono 45,183 miliardi di dollari, in crescita rispetto ai 39,001 miliardi del 2024 (circa +15,9%). Nello stesso periodo, l'operating income sale a 13,327 miliardi (da 10,418 miliardi, circa +27,9%), mentre l'utile netto arriva a 10,981 miliardi (da 8,712 miliardi, circa +26%). Questa divergenza positiva tra crescita dei ricavi e crescita dell'utile operativo è un indicatore tipico di leva operativa: la struttura di costi (tecnologia, marketing, funzioni corporate) cresce in modo meno che proporzionale rispetto al fatturato, e l'organizzazione assorbe gli investimenti su una base ricavi più ampia. In ottica di tesi, questo significa che Netflix non compete più solo sulla capacità di “spendere” in contenuti, ma sulla capacità di trasformare quella spesa in redditività stabile.

	Year Ended December 31,			Change 2025 vs. 2024
	2025	2024	2023	
	(in thousands, except percentages)			
Cost of revenues	\$ 23,275,329	\$ 21,038,464	\$ 19,715,368	\$ 2,236,865
As a percentage of revenues	52 %	54 %	58 %	11 %

Figura 31 – Netflix annual report, Netflix.com, 2025

La struttura dei costi conferma un miglioramento di efficienza “industriale” coerente con un business di piattaforma. Il cost of revenues passa a 23,275 miliardi nel 2025 (da 21,038 miliardi del 2024), ma in rapporto ai ricavi scende in termini relativi, contribuendo all'espansione del margine operativo.

	Year Ended December 31,			Change 2025 vs. 2024
	2025	2024	2023	
	(in thousands, except percentages)			
Sales and marketing	\$ 3,301,306	\$ 2,917,554	\$ 2,657,883	\$ 383,752
As a percentage of revenues	7 %	7 %	8 %	13 %

	Year Ended December 31,			Change 2025 vs. 2024
	2025	2024	2023	
	(in thousands, except percentages)			
Technology and development	\$ 3,391,390	\$ 2,925,295	\$ 2,675,758	\$ 466,095
As a percentage of revenues	8 %	8 %	8 %	16 %

	Year Ended December 31,			Change 2025 vs. 2024
	2025	2024	2023	
	(in thousands, except percentages)			
General and administrative	\$ 1,888,408	\$ 1,702,039	\$ 1,720,285	\$ 186,369
As a percentage of revenues	4 %	4 %	5 %	11 %

Figura 32 – Netflix annual report, Netflix.com, 2025

Nella stessa direzione, le principali voci operative crescono con intensità controllata: sales & marketing arriva a 3,301 miliardi, technology & development a 3,391 miliardi, general & administrative a 1,888 miliardi. L'immagine restituita dai numeri fino ad ora sono di una società che sta difendendo il vantaggio competitivo investendo in personalizzazione dell'offerta ed innovazione di prodotto senza però perdere disciplina economica

mantenendo una generale sostenibilità dei conti. Lo si evince dall'osservare che investe in tecnologia per sostenere esperienza utente, ads e raccomandazione, ma allo stesso tempo capitalizza su processi e scala per contenere le funzioni più "scalabili". In un settore dove molti operatori hanno sofferto per margini compressi da contenuti e acquisizione utenti, la combinazione di crescita e margini in salita segnala una posizione di leadership sempre più consolidata.

NETFLIX, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS
(in thousands)

	Year Ended December 31,		
	2025	2024	2023
Cash flows from operating activities:			
Net income	\$ 10,981,201	\$ 8,711,631	\$ 5,407,990
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:			
Additions to content assets	(17,096,617)	(16,223,617)	(12,554,703)
Change in content liabilities	(610,838)	(779,135)	(585,602)
Amortization of content assets	16,422,166	15,301,517	14,197,437
Depreciation and amortization of property, equipment and intangibles	333,389	328,914	356,947
Stock-based compensation expense	368,449	272,588	339,368
Foreign currency remeasurement loss (gain) on debt	72,348	(121,539)	176,296
Other non-cash items	577,451	494,778	512,075
Deferred income taxes	(442,056)	(590,698)	(459,359)
Changes in operating assets and liabilities:			
Other current assets	(790,661)	22,180	(181,003)
Accounts payable	(8,039)	121,353	93,502
Accrued expenses and other liabilities	881,218	191,899	103,565
Deferred revenue	254,917	77,844	178,708
Other non-current assets and liabilities	(793,655)	(446,351)	(310,920)
Net cash provided by operating activities	<u>10,149,273</u>	<u>7,361,364</u>	<u>7,274,301</u>
Cash flows from investing activities:			
Purchases of property and equipment	(688,220)	(439,538)	(348,552)
Acquisitions	(17,194)	—	—
Purchases of investments	(169,965)	(1,742,246)	(504,862)
Proceeds from maturities and sales of investments	1,917,067	—	1,395,165
Net cash provided by (used in) investing activities	<u>1,041,688</u>	<u>(2,181,784)</u>	<u>541,751</u>
Cash flows from financing activities:			
Proceeds from issuance of debt	—	1,794,460	—
Repayments of debt	(1,833,450)	(400,000)	—
Proceeds from issuance of common stock	666,965	832,887	169,990
Repurchases of common stock	(9,127,167)	(6,263,746)	(6,045,347)
Taxes paid related to net share settlement of equity awards	(46,165)	(8,285)	—
Other financing activities	(5,806)	(29,743)	(75,446)
Net cash used in financing activities	<u>(10,345,623)</u>	<u>(4,074,427)</u>	<u>(5,950,803)</u>
Effect of exchange rate changes on cash, cash equivalents and restricted cash	386,519	(416,331)	82,684
Net increase in cash, cash equivalents and restricted cash	1,231,857	688,822	1,947,933
Cash, cash equivalents and restricted cash, beginning of year	<u>7,807,337</u>	<u>7,118,515</u>	<u>5,170,582</u>
Cash, cash equivalents and restricted cash, end of year	<u>\$ 9,039,194</u>	<u>\$ 7,807,337</u>	<u>\$ 7,118,515</u>
Supplemental disclosure:			
Interest paid	718,611	674,502	684,504

Figura 333 – Netflix annual report, Netflix.com, 2025

Il punto più rilevante, tuttavia, è il passaggio dalla redditività contabile alla generazione di cassa, cioè la sostenibilità finanziaria del modello. Nel 2025 il cash flow operativo è 10,149 miliardi, rispetto a 7,361 miliardi nel 2024 (incremento pari a circa +38%). Il report attribuisce l'aumento principalmente alla crescita dell'utile netto e a maggiori rettifiche per componenti non monetarie, parzialmente compensate da pagamenti più elevati per contenuti e da un peggioramento del working capital. Questa specificazione

è utile per un'interpretazione rigorosa: la cassa cresce perché la performance operativa è migliore, ma rimane evidente che la disciplina sulla cassa dipende, in modo cruciale, dal “timing” dei pagamenti legati ai contenuti e dalla gestione delle passività operative. In altri termini, Netflix nel 2025 dimostra una capacità crescente di finanziare il proprio core business (contenuti e piattaforma) con risorse generate internamente, riducendo la necessità di ricorrere a nuova leva finanziaria.

Proprio sui contenuti, la spesa è un investimento che genera vantaggio competitivo, ma costituisce anche il principale vincolo di liquidità e la principale variabile strategica nel periodo della streaming war e non solo. I documenti evidenziano che la società continua a investire significativamente in contenuti globali e originali. Nello specifico, questi ultimi richiedono tipicamente più cassa upfront rispetto ai contenuti su licenza, poiché i costi di produzione vengono sostenuti molto prima che il titolo sia disponibile in piattaforma e inizi a generare ammortamento e ritorno economico. Per il management, questo crea un problema classico di capital budgeting in condizioni di elevata incertezza. I driver alla base della decisione non riguardano solo quanto spendere, ma principalmente come ripartire gli investimenti tra contenuti ad alta probabilità di retention locale, contenuti con potenziale di scala internazionale e titoli “evento” capaci di generare picchi di acquisizione o riattivazione. È qui che la leva operativa osservata a conto economico si collega alla qualità del portafoglio: migliorare i margini, a parità di intensità competitiva, richiede un incremento della produttività del catalogo, in termini di valore per dollaro investito, non semplicemente una riduzione lineare della spesa.

Contractual obligations (in thousands):	Total	Next 12 Months	Beyond 12 Months
Content obligations ⁽¹⁾	\$ 24,039,228	\$ 11,528,030	\$ 12,511,198
Debt ⁽²⁾	18,091,887	1,690,445	16,401,442
Operating lease obligations ⁽³⁾	2,898,017	558,051	2,339,966
Total	\$ 45,029,132	\$ 13,776,526	\$ 31,252,606

Figura 34 – Netflix annual report, Netflix.com, 2025

La dimensione dei vincoli assunti da Netflix emerge con chiarezza dalle content obligations, che a fine 2025 ammontano complessivamente a circa 24,0 miliardi (tra obbligazioni già riflesse a bilancio e impegni non ancora rilevati). Il profilo temporale è particolarmente informativo: 11,528 miliardi entro un anno, 8,376 miliardi tra uno e tre anni, 3,042 miliardi tra tre e cinque anni e 1,094 miliardi oltre cinque anni. Inoltre, il report segnala l'esistenza di obbligazioni ulteriori non quantificabili con precisione (ad

esempio accordi con contenuti futuri non ancora determinati), stimate in un ordine di grandezza di 1–4 miliardi nei successivi tre anni, con pagamenti in larga parte oltre i dodici mesi.

Titolo Azionario

Dall'analisi del grafico relativo all'andamento del titolo nel periodo 2019-2025, emerge come quest'ultimo abbia subito oscillazioni significative, assumendo un path che possiamo definire "a ondate", tipico delle azioni di crescita e fortemente technology driven, caratterizzato da una forte ascesa nel 2020-2021, un netto crollo nel 2022, un recupero graduale tra il 2023 e il 2024, seguito da una nuova accelerazione nel 2025 e una successiva correzione.



Figura 35 – Andamento titolo azionario Netflix, Euronext.com, 2026

Nel 2020, la crescita è stata coerente con la fase di "stay-at-home". In particolare, durante la pandemia, la domanda di intrattenimento domestico e streaming è aumentata, e il titolo ha beneficiato di aspettative di crescita elevate.

Nel 2021 si osserva un rallentamento e una certa volatilità, spiegabili con l'effetto "pull-forward" post-pandemia. Parte della crescita degli abbonati era stata anticipata nel 2020 e, con l'inizio della normalizzazione dei consumi, si registra una diminuzione del tasso di nuovi abbonati che raggiunge un livello reale post-pandemico, con reazioni negative quando le previsioni non confermavano i ritmi eccezionali. Il titolo in questa fase di maturità dell'azienda inizia a essere valutato non solo sulla crescita assoluta degli

abbonati, ma anche sulla sostenibilità, sul tasso di abbandono e sulla capacità di monetizzare la base.

Il crollo del 2022, chiaramente visibile nel grafico, è dovuto alla diffusione della comunicazione dei risultati del primo trimestre 2022, quando Netflix ha riportato la prima perdita di abbonati in oltre un decennio (circa 200.000 in meno), scatenando un crollo del titolo.

Il recupero del 2023-2024 è legato alle scelte prese in termini di rafforzamento delle misure contro la condivisione e l'espansione del piano con pubblicità potessero riattivare la crescita e la monetizzazione. Inoltre, nell'ottobre 2023, Netflix ha annunciato ulteriori aumenti di prezzo su alcuni piani aumentando significativamente i ricavi dell'anno.

5.7 Evoluzione del prezzo dell'abbonamento

Attualmente, Netflix offre agli utenti che desiderano sottoscrivere un abbonamento la possibilità di scegliere tra tre piani: Standard con pubblicità, Standard e Premium. Come illustrato nella tabella seguente, questi piani non si differenziano solo per il prezzo, ma anche per alcune caratteristiche chiave che costituiscono il loro valore. Tra queste, la presenza o assenza di annunci durante la visione, con interruzioni pubblicitarie previste nella maggior parte dei film e delle serie per i piani che includono pubblicità. Inoltre, vi è una differenza nel numero di dispositivi o schermi che si possono utilizzare simultaneamente e nella qualità massima dello streaming offerta, che varia da Full HD/1080p per lo Standard fino a 4K Ultra HD con HDR per il Premium, in base al piano scelto e ai requisiti tecnici dei dispositivi.

Tipo Piano	Costo	Dispositivi
Standard con Pubblicità	6,99 € al mese	2 Dispositivi; visione Full HD
Standard	13,99 € al mese	2 Dispositivi; visione Full HD, uno slot "utente extra"
Premium	19,99 € al mese	4 Dispositivi; visione Ultra HD/4K, due slot "utente extra"

Figura 36 – Tipologia piano abbonamento offerti da Netflix, Netflix.com, 2025

La fotografia attuale evidenziata sopra, è frutto di una costante evoluzione dei prezzi che ha caratterizzato la piattaforma sin dal suo lancio nel 2013. In linea generale, la strategia di prezzo deve massimizzare i ricavi e l'ARPU (Average Revenue Per User) senza compromettere KPI critici lato utente come tasso di abbandono (churn), retention e crescita netta degli abbonati.

Year	Basic/Standard with Ads	Standard	Premium
2013	\$7.99	\$9.99	\$11.99
2014	\$7.99	\$10.99	\$13.99
2015	\$7.99	\$11.99	\$14.99
2016	\$7.99	\$11.99	\$14.99
2017	\$7.99	\$12.99	\$15.99
2018	\$8.99	\$12.99	\$15.99
2019	\$8.99	\$13.99	\$16.99
2020	\$8.99	\$14.99	\$18.99
2021	\$8.99	\$14.99	\$18.99
2022	\$9.99	\$15.49	\$19.99
2023	\$6.99*	\$15.49	\$19.99
2024	\$6.99	\$15.49	\$22.99
2025	\$7.99	\$17.99	\$24.99

Netflix plan pricing through the years

Figura 37 – Evoluzione del prezzo di Netflix, 9meters.com, 2025

Da questa prospettiva, l'andamento dei prezzi per diverse tipologie di abbonamento permette di interpretare le scelte di Netflix come una gestione intenzionale frutto della segmentazione della domanda e dell'elasticità del consumatore al prezzo. A livello commerciale, il piano "di ingresso" (Basic, così chiamato fino ai recenti aggiornamenti dell'offerta) è storicamente utilizzato per attrarre utenti più sensibili al prezzo, per i quali anche variazioni moderate possono tradursi in minori nuove sottoscrizioni o un aumento del churn; infatti, durante la fase di crescita, Netflix ha spesso introdotto aumenti con cautela, proprio per mitigare le reazioni di cancellazione.

Al contrario, la dinamica più accentuata nell'aumento dei prezzi è osservabile sui piani Standard e, in particolare, Premium. Questa evidenza è coerente con il fatto che il consumatore "high value" tende a scegliere principalmente in funzione della qualità complessiva del servizio (esperienza senza compromessi, qualità video più elevata,

fruizione multi-schermo), mostrando in media una minore sensibilità al prezzo rispetto alla fascia entry-level, a condizione che l'aumento sia giustificato da un rafforzamento del valore percepito.

Questo schema diventa ancora più evidente con la svolta del 2023, anno nel quale Netflix introduce formalmente un piano con pubblicità e fa registrare per la prima volta una riduzione del prezzo dell'abbonamento "standard with ads" rispetto all'anno precedente. La scelta è coerente anche dal punto di vista economico poiché l'introduzione della pubblicità impatta l'esperienza utente, ma consente un trade-off in cui parte del "costo" viene trasferito dal consumatore agli inserzionisti; per l'utente orientato al risparmio, le interruzioni possono essere accettabili in cambio di un prezzo inferiore, mentre per il consumatore Premium il carico pubblicitario genera un disvalore che difficilmente verrebbe compensato da un piccolo risparmio mensile, rendendo più razionale mantenere l'esperienza senza pubblicità e differenziare la disponibilità a pagare tramite livelli di servizio.

All'interno del questionario diffuso per testare la domanda di ricerca che verrà affrontato nel capitolo dedicato, è stato inserito dall'autore una domanda specifica a supporto del paragrafo dedicato al prezzo di Netflix in relazione all'evoluzione delle tipologie di abbonamento. I feedback raccolti dai 130 intervistati relativamente alla domanda "Che tipo di abbonamento hai?" hanno prodotto il grafico sotto riportato.

Che tipo di abbonamento hai?

130 risposte

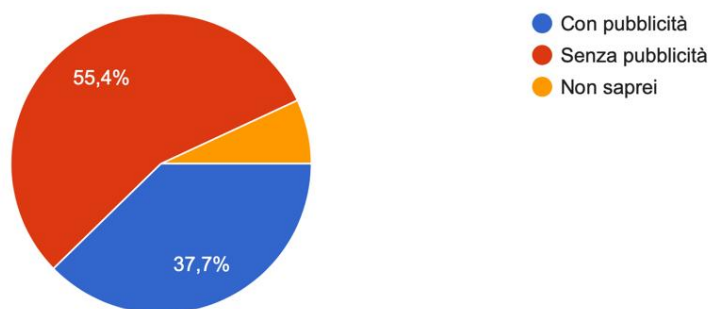


Figura 38 – Immagine creata dall'autore tramite i dati raccolti con la survey

Dalla sua analisi si evidenzia come, all'interno del campione, prevalga ancora l'abbonamento senza pubblicità (55,4%), ma che la quota di abbonamenti con pubblicità risulti comunque significativa, con un valore pari al 37,7%. L'interpretazione di questi dati porta a considerare, per Netflix, l'abbonamento ad-free come il principale in termini di valore assoluto, ma evidenzia anche come lo Standard with Ads non sia più un'opzione marginale. Al contrario, diventa strategico oggi, perché consente di intercettare una fascia ampia di utenti più price-sensitive e rende la segmentazione dell'offerta una leva strutturale per sostenere la base abbonati in un mercato maturo. In linea con questa lettura, Deloitte rileva una crescita delle sottoscrizioni a tier supportati dalla pubblicità e interpreta il fenomeno come la ricerca di opzioni a minor costo in un contesto di maggiore attenzione alla spesa.

CAPITOLO 5: Il mercato audio visivo italiano

5.1 Caratteristiche e composizione

Negli ultimi anni, si è notato un cambiamento significativo nelle abitudini di consumo mediatico degli italiani, in particolare per quanto riguarda i contenuti televisivi e video. L'adozione sempre più diffusa di modalità di consumo "digitali" ha portato a una progressiva trasformazione, specialmente nel periodo successivo al lockdown, che viene spesso descritta come una "nuova normalità", dove la fruizione dei contenuti S-VOD si è integrata nella vita quotidiana. Questo cambiamento ha contribuito, per una parte del pubblico, a ridurre la centralità della TV lineare come principale scelta di intrattenimento.

I dati di Omdia, che analizzano il numero di utenti iscritti a servizi di video on demand (VOD) dal 2014 al 2024, indicano una crescita costante di questo fenomeno nel tempo, con un'accelerazione particolarmente pronunciata durante il periodo di lockdown, registrando un incremento di circa 7 milioni di abbonati in un singolo anno.

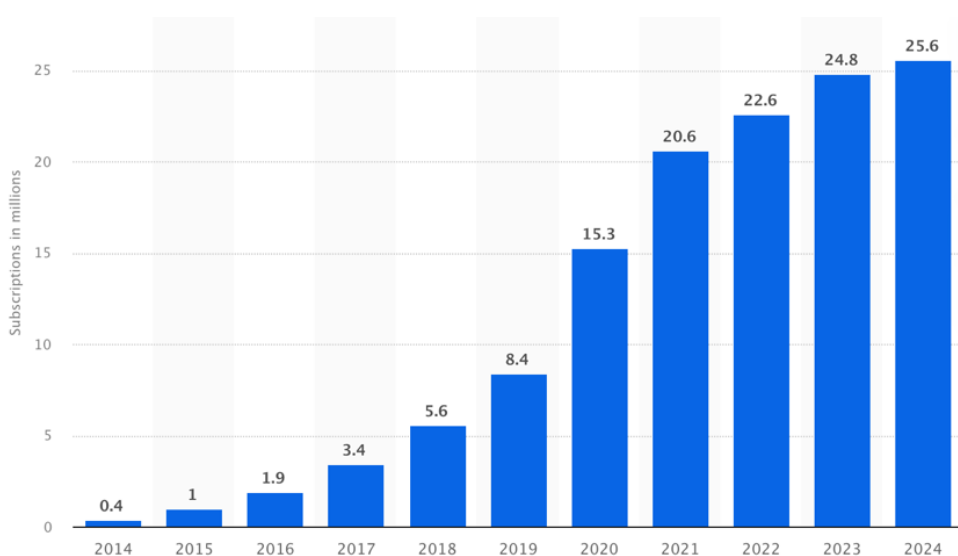


Figura 39 – Evoluzione iscritti servizi SVOD su scala globale, Statista, 2024

Attualmente, secondo le rilevazioni effettuate in Italia tramite il sistema informativo GfK Sinottica, il 58% delle famiglie possiede, al momento dell'analisi, un abbonamento attivo ad almeno una delle principali piattaforme VOD, mentre circa 3 milioni di nuove famiglie manifestano un interesse a sottoscriverne uno.

Per quanto riguarda i consumi, lo stesso report indica che il 21% degli italiani utilizza quotidianamente contenuti on demand e che il tempo medio dedicato a questa modalità di visione è di circa 2 ore al giorno.

Questo fenomeno si verifica in un contesto particolare come quello dell'Italia che mantiene negli anni un legame costante e quotidiano con l'ecosistema televisivo tradizionale, specialmente con l'offerta in chiaro, più marcato, come si evince da grafico sotto riportato, rispetto a molti altri Paesi europei.

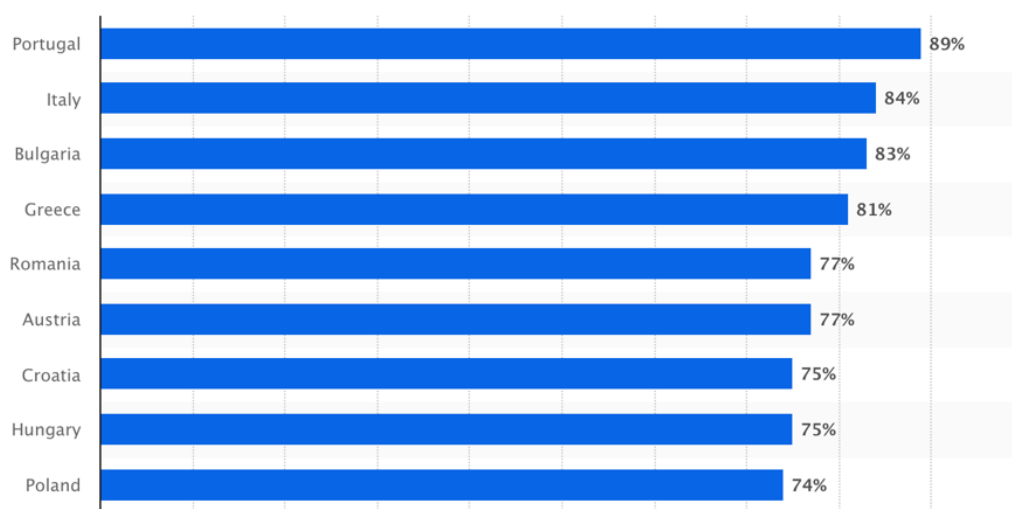


Figura 40 – Tasso di utilizzo della TV tradizionale, Statista, 2025

In generale la TV lineare registra a livello globale numeri in calo, questo trend si registra anche in Italia ma con cali più contenuti. Secondo l'Osservatorio sulle comunicazioni 2025 di AGCOM, il settore televisivo italiano mostra una riduzione rispetto all'anno precedente, sia durante il prime time (20:30–22:30) con calo del -2,9% sia misurando l'intero giorno (-3%). Espandendo l'analisi temporale, andando confrontare i primi nove mesi del 2025 con gli stessi mesi del 2021, si nota una riduzione degli ascolti nel giorno medio sia nel prime time (-3,6 milioni di telespettatori, pari a -16,3%) sia durante l'intera giornata (-1,4 milioni, pari a -15%). La fotografia restituita è quella di un settore in costante crisi con numeri a ribasso dovuti alla crescita del VOD che presenta, nello stesso periodo di misurazione, numeri positivi e crescita costante.

Analizzando i vari operatori, la Rai si conferma in prima posizione per numero di spettatori: nei primi nove mesi del 2025 raggiunge 6,8 milioni di telespettatori (circa il 37% di share), sebbene in calo rispetto allo stesso periodo del 2024 (-6,8%), dinamica che si riflette anche sulla share (-1,5 %). Mediaset, seguita da 6,7 milioni di telespettatori

medi (circa il 36,5% del pubblico totale), mostra invece una crescita rispetto ai primi nove mesi del 2024 (+1,1% di share). Al terzo posto si trova Warner Bros. Discovery, con 1,6 milioni di telespettatori medi (-5,2% rispetto ai primi nove mesi dell'anno precedente), seguita da Sky, i cui ascolti (circa 1,4 milioni di individui) risultano anch'essi in calo (-1,7%). In generale, tra i primi nove mesi del 2021 e lo stesso periodo del 2025, tutti i broadcaster registrano una diminuzione del pubblico: la Rai perde 848 mila telespettatori (-23,2%), Mediaset 216 mila (-6,9%), Warner Bros. Discovery 27 mila (-3,5%) e Sky 27 mila (-4,2%).

Parallelamente, nello stesso periodo, i dati di navigazione e fruizione digitale mostrano una crescita dello streaming. AGCOM segnala che, a settembre 2025, il tempo complessivo di navigazione sui principali servizi S-VOD supera di poco le 43 milioni di ore: un valore ancora inferiore, in termini assoluti, rispetto alla fruizione televisiva tradizionale (che rimane molto radicata), ma in aumento rispetto a settembre 2024 (+11,1%). In media, nel terzo trimestre 2025, Netflix registra 8,3 milioni di utenti unici (+1,6% rispetto allo stesso periodo del 2024), seguita da Amazon Prime Video con 7,2 milioni (+5,5%), Disney+ con 3,7 milioni (+0,8%) e NOW (Sky) con 1,3 milioni (-7,7%).

In termini di contenuti, il report di GfK sul mercato italiano indica che ogni utente trascorre in media circa 9 ore al mese usufruendo di contenuti on demand. In particolare, il 67% del tempo totale di visione è dedicato alle serie TV, mentre il 33% è rivolto ai film. Tuttavia, questa proporzione cambia quando la visione avviene insieme ai figli, dove in questo contesto, i film sembrano soddisfare meglio le esigenze familiari, arrivando a rappresentare il 56% del tempo di fruizione.



Figura 41 – Titoli più visti sulle piattaforme VOD in Italia, GfK, 2025

I titoli più visti nel periodo analizzato variano notevolmente di mese in mese, suggerendo una forte attrattiva delle nuove uscite, soprattutto di quelle originali, che spesso occupano le prime posizioni della classifica riportata ed anticipano un tema che verrà affrontato nella domanda di ricerca.

Un fattore particolarmente rilevante da considerare nell'analisi del mercato italiano è la crescente diffusione delle Smart TV. Secondo l'Annuario 2025 della Televisione Italiana (presentato alla Camera nell'evento "Le sfide dello streaming"), la maggiore penetrazione delle TV connesse sta contribuendo ad ampliare l'abitudine alla fruizione di contenuti in streaming anche tra le fasce più adulte, con un incremento significativo tra gli over 65 (+10,5%). Con 22,2 milioni di unità, pari al 50,9% del parco complessivo, le Smart TV superano per la prima volta la soglia del 50%. Questo cambiamento tecnologico si riflette quindi anche sui comportamenti del consumatore che nel 2025, sottolineano come il 40% del consumo televisivo avvenga su Smart TV, con un incremento del 6% rispetto all'anno precedente. Tale dato è particolarmente significativo se rapportato alla struttura demografica italiana, tra le più anziane d'Europa, con un'età media di 49 anni e il 24,5% della popolazione over 65.

Infine, il report sottolinea anche l'importanza delle piattaforme VOD gratuite all'interno del mercato italiano, registrando a settembre 2025 un valore pari a 37,96 milioni di navigatori unici, in crescita rispetto a settembre 2024 (+3,9%). Tra queste, una delle più visitate in termini di utenti unici medi mensili è RaiPlay, analizzata nei paragrafi successivi, che raggiunge 9,2 milioni di utenti.

Analizzando il profilo degli spettatori delle diverse piattaforme in termini di genere e fasce d'età, i dati pubblicati evidenziano alcune differenze rilevanti. Dal punto di vista del genere, RaiPlay (circa 60%) e Mediaset Infinity (circa 67%) presentano una maggiore concentrazione di utenti donne; Netflix, invece, mostra una sostanziale parità, mentre sulle altre piattaforme considerate tende a prevalere un pubblico maschile.

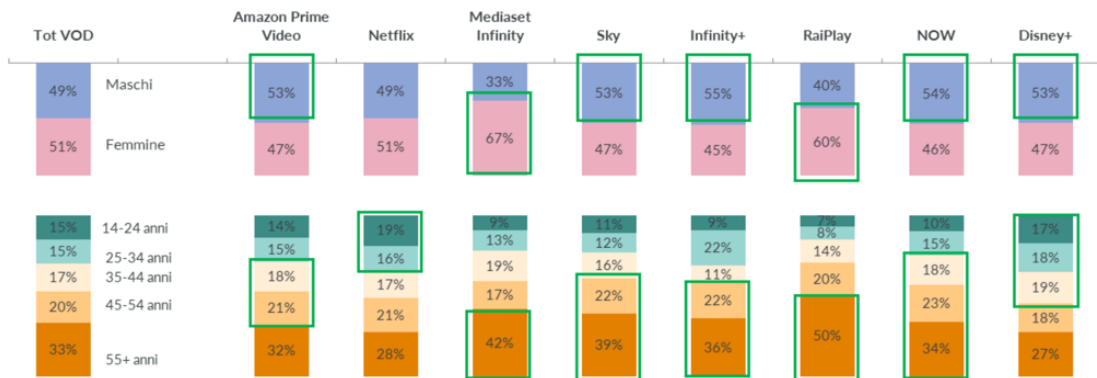


Figura 42 – Profilazione degli utenti delle piattaforme VOD, GFK, 2025

Esaminando la distribuzione per fasce d'età, emergono ulteriori aspetti di interesse. In particolare, Netflix e Disney+ si distinguono per avere una maggiore concentrazione di spettatori giovani, indicando una capacità più elevata di attrarre i segmenti anagraficamente più dinamici. Al contrario, tra gli utenti di RaiPlay, Mediaset Infinity, Sky e Infinity+ si osserva una presenza relativamente più alta di spettatori maturi.

5.2 RaiPlay: il modello freemium nel servizio pubblico

RaiPlay oggi è uno degli esempi più significativi per comprendere come il mercato audiovisivo italiano stia gradualmente, ma ormai in modo strutturale, passando da un ecosistema televisivo tradizionalmente basato sul modello lineare free-to-air a uno scenario ibrido, dove la fruizione tradizionale coesiste stabilmente con il consumo on demand.

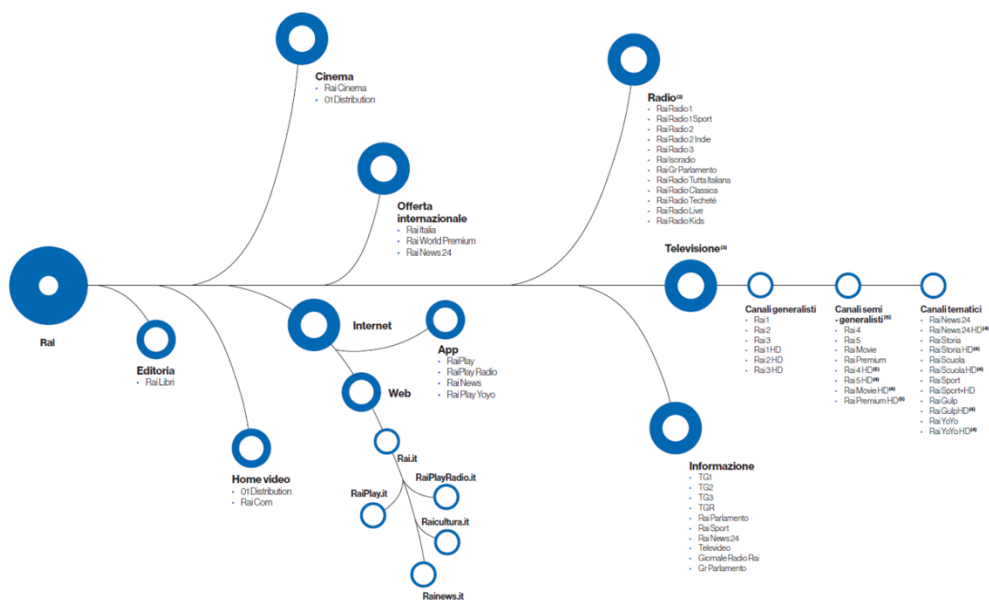


Figura 43 – Diagramma ecosistema Rai, Elaborato sulla base dei dati presenti su Rai.it, 2025

I dati più recenti pubblicati dall'AGCOM (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2025) confermano questa trasformazione: a giugno 2025, RaiPlay è stabilmente tra le piattaforme video più utilizzate nel Paese, con circa 9,2 milioni di utenti unici mensili. Questo valore la posiziona a livelli comparabili, nel mercato italiano, a operatori globali come Netflix (circa 9,4 milioni nello stesso periodo) e superiori rispetto a piattaforme come Disney+ e NOW.

Questo dato è particolarmente significativo perché riguarda una piattaforma gratuita, parte del servizio pubblico e finanziata principalmente attraverso il canone e la pubblicità. RaiPlay, inoltre, non va interpretata come una semplice risposta difensiva alla crescita delle piattaforme OTT, ma come un progetto strategico di modernizzazione del gruppo Rai: come evidenziato nei documenti di piano, questo percorso è stato supportato da investimenti mirati alla digitalizzazione dell'offerta e alla riduzione del divario tecnologico rispetto ai concorrenti internazionali.

La piattaforma nasce nel 2016, in continuità con l'esperienza del portale Rai.tv, ma assume la configurazione attuale a partire dal 2019, quando viene ripensata in modo più strutturale per diventare un hub digitale integrato: interfaccia rinnovata, maggiore importanza dei contenuti originali e una logica editoriale più autonoma rispetto al semplice "riuso" del palinsesto lineare.

L'operazione si inserisce nel più ampio processo di trasformazione delle media company tradizionali, chiamate ad adattarsi a un consumatore che rifiuta sempre più i vincoli temporali del palinsesto in favore di una fruizione flessibile, personalizzata e multipiattaforma. In questo senso, RaiPlay rappresenta un'innovazione di prodotto che ha permesso alla Rai di entrare con maggiore forza nel segmento dello streaming. In linea con quanto osservato nel capitolo dedicato a Netflix, la Rai ha anche adottato alcune soluzioni tipiche delle media company native digitali, stringendo accordi per favorire la presenza dell'app (ad esempio tramite preinstallazione) nei principali ecosistemi smart, riducendo le barriere di accesso e facilitandone l'uso quotidiano.

Sul piano dei contenuti, RaiPlay non è semplicemente un catalogo digitale, ma sfrutta un vantaggio competitivo specifico rispetto ai player full digital: l'integrazione organica con la televisione lineare. La piattaforma consente infatti agli utenti di seguire in diretta streaming tutti i canali del gruppo Rai e di accedere successivamente ai programmi in modalità differita. Questo meccanismo crea il cosiddetto "effetto catch-up", analizzato nei report AGCOM: parte del pubblico che non ha potuto seguire la trasmissione in diretta viene recuperata nei giorni successivi attraverso la visione on demand, trasformando ascolti potenzialmente "persi" in consumo digitale tracciabile e monetizzabile. In questo senso, RaiPlay non sostituisce la TV lineare, ma ne estende la portata temporale e funziona come elemento sinergico a supporto del palinsesto tradizionale.

Negli anni, inoltre, la libreria di RaiPlay si è distinta per una forte tematizzazione e per la valorizzazione dei contenuti italiani, costruendo un'offerta che combina "cult" del passato e titoli più recenti. Un contributo significativo deriva dal progressivo lavoro di digitalizzazione e messa a disposizione del patrimonio d'archivio Rai (Teche) in chiave on demand. Attualmente, la Rai dichiara un catalogo di oltre 6.800 titoli on demand, tra i più ampi nel panorama dei broadcaster pubblici europei.

Alla dimensione archivistica e di catch-up si affianca, progressivamente, una strategia più orientata al digitale: prodotti pensati per il consumo on demand e, in alcuni casi, distribuiti con finestre "streaming first" (anteprima su RaiPlay prima della programmazione lineare). In questo contesto si colloca il caso di Mare Fuori, titolo capace di intercettare in modo efficace un pubblico giovane e poco incline al consumo lineare. Secondo i dati diffusi dalla Rai, la sola terza stagione ha superato 48,2 milioni di visualizzazioni su RaiPlay dal 1° febbraio 2023 e, nella giornata del 13 febbraio (pubblicazione degli episodi conclusivi), ha generato quasi 12 milioni di visualizzazioni, con una quota significativa di utenti sotto i 25 anni.

Dal punto di vista strategico, RaiPlay consente alla Rai di perseguire due obiettivi complementari. Il primo è di natura difensiva: ridurre il rischio di disintermediazione e mantenere il contatto con quelle fasce di pubblico — in particolare giovani e adulti digitalizzati — che non considerano più la televisione tradizionale come punto di accesso principale ai contenuti. Il secondo è di valorizzazione: estendere la vita economica e simbolica dei contenuti, aumentarne la "discoverability" e rafforzare la capacità di attrarre investimenti pubblicitari nel perimetro digitale.

Il modello di ricavi di RaiPlay, essendo una piattaforma gratuita, si distingue nettamente da quello delle SVOD. Non si basa su abbonamenti diretti, ma su una combinazione di due flussi principali.

Incidenza percentuale dei ricavi		
	Giugno 2025	Giugno 2024
Canoni	71,4%	69,9%
Pubblicità	23,4%	24,9%
Altri ricavi	5,2%	5,2%
Totale	100,0%	100,0%

Figura 44 – Bilancio gruppo Rai FY25, Rai.it, 2025

pubblicitaria (gestita tramite la società Rai Pubblicità)

Rai Pubblicità			
(milioni di Euro)	30 giugno 2025	31 dicembre 2024	30 giugno 2024
Ricavi	403,3	769,0	425,1
Risultato operativo	9,5	17,5	12,2
Risultato dell'esercizio	6,8	13,1	8,7
Risultato complessivo dell'esercizio	6,8	13,1	8,8
Patrimonio netto	36,6	42,9	38,5
Indebitamento finanziario netto	2,9	7,0	-
Indebitamento finanziario netto escluse le passività per leasing operativi	7,1	11,9	5,7
Investimenti (inclusi i diritti d'uso per leasing)	2,4	4,4	0,7

Figura 45 – Bilancio gruppo Rai FY25, Rai.it, 2025

Il bilancio semestrale 2025 di Rai Pubblicità, gestita come un'entità autonoma e specializzata, secondo il report finanziario disponibile sul sito dell'azienda RAI S.P.A, mostra ricavi inferiori rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questa situazione, combinata con una significativa diminuzione dei proventi, suggerisce un settore in cui i margini sono sempre più sotto pressione, a causa sia della forte concorrenza sia della dipendenza da fattori esterni, come grandi eventi a livello nazionale.

Nel medesimo report, a sostegno di quanto affermato sopra, la Rai evidenzia come i risultati del primo semestre 2024 abbiano beneficiato della trasmissione degli Europei di calcio, che ha elevato i valori oltre la media. Escludendo questo elemento, la società si trova comunque in una fase di investimento più intensa rispetto all'anno precedente: la voce degli investimenti è passata da 0,7 a 2,4 milioni di euro nel primo semestre 2025. Dal documento si deduce che questi investimenti sono destinati al miglioramento delle

infrastrutture e delle tecnologie disponibili per l'azienda. Nel breve termine, questa strategia può impattare sul conto economico; tuttavia, appare allineata con l'obiettivo di rafforzare la posizione competitiva e gettare le basi per una crescita futura e una possibile leadership nel medio-lungo termine.

Analizzando i dettagli dei proventi pubblicitari, emerge che l'unico componente in crescita è la pubblicità online, che ha registrato un aumento del 2,4%, con ricavi pari a 2,4 milioni di euro. Questo dato sottolinea l'importanza delle piattaforme digitali nella resilienza del modello di business e nella sostenibilità dei ricavi per gli operatori del settore.

Canone

Il canone RAI è una tassa obbligatoria per chi possiede un televisore e serve principalmente a finanziare il servizio pubblico radiotelevisivo. In Italia, si distingue tra canone ordinario (per utenti privati o famiglie) e canone speciale (per attività commerciali e strutture ricettive).

Canoni			
(milioni di Euro)	Giugno 2025	Giugno 2024	Variazione
Canoni dell'esercizio – utenze private	851,1	635,1	216,0
Esenzioni canoni ordinari	5,0	5,0	0,0
Canoni dell'esercizio – ordinari	856,1	640,1	216,0
Canoni dell'esercizio - utenze speciali	39,2	38,8	0,4
Esenzioni canoni speciali	0,2	0,2	0,0
Canoni dell'esercizio - speciali	39,4	39,0	0,4
Contributo L. 30/12/2023 n. 213 art. 1 c. 20 integrativo del canone	0,0	206,7	(206,7)
Canoni da riscossione coattiva – canoni ordinari riscossi dallo Stato nel periodo di riferimento	2,2	1,7	0,5
Canoni da riscossione coattiva – canoni speciali	2,0	1,2	0,8
Canoni da riscossione coattiva	4,2	2,9	1,3
Canoni di esercizi precedenti – utenze private	28,4	37,5	(9,1)
Totale	928,1	926,2	1,9

Figura 46 – Bilancio gruppo Rai FY25, Rai.it, 2025

Il valore registrato a giugno 2025, pari a 928,1 milioni di euro, è sostanzialmente invariato rispetto allo stesso periodo del 2024, con un incremento di 1,9 milioni di euro (equivalente a +0,2%). In particolare, l'analisi evidenzia un notevole aumento dei canoni dovuti dalle

utenze private, ammontante a 216,0 milioni di euro in più rispetto all'anno precedente. Questa variazione è attribuibile al ritorno del canone ordinario a 90 euro, dopo che era stato ridotto a 70 euro per il solo 2024 dalla Legge 30 dicembre 2023, n. 213.

Grazie quindi a questo dualismo di flussi in entrata, RaiPlay può essere una piattaforma completamente gratuita per l'utente e, in senso lato, può essere definita "freemium" ma con carattere istituzionale. In pratica, non prevede un abbonamento da pagare per accedere ai contenuti, poichè il valore economico per il gruppo si genera in modo indiretto, principalmente attraverso la raccolta pubblicitaria sulle property digitali e, più in generale, attraverso il rafforzamento della presenza digitale del servizio pubblico, come previsto dal percorso di trasformazione della Rai in ottica digitale (Contratto di Servizio RAI 2023–2028).

Dalla seconda metà del 2024, inoltre, RaiPlay, con lo scopo di colmare il gap con piattaforme già affermate come Netflix, ha spinto sullo sviluppo di una maggiore personalizzazione per gli utenti registrati che accettano la profilazione. L'obiettivo è rendere la navigazione più efficace, suggerire contenuti coerenti con le abitudini di visione e valorizzare meglio l'intero catalogo. Questa evoluzione ha anche un risvolto commerciale a disposizione della stessa RAI, più utilizzo della piattaforma significa più contatti digitali e, quando l'utente fornisce il consenso, la possibilità di offrire agli inserzionisti strumenti più avanzati rispetto alla TV tradizionale, soprattutto in termini di targeting e misurabilità (informative privacy Rai, documentazione Rai Pubblicità).

Infine, un elemento distintivo fondamentale ai fini di un'analisi completa, è la funzione del gruppo di essere un servizio pubblico. Rai, di conseguenza RaiPlay, come indicato nello statuto, non mira esclusivamente a massimizzare il profitto, ma anche a perseguire obiettivi culturali e informativi, garantendo accesso a contenuti di valore, archivi, programmi di approfondimento e proposte educative. In questo senso, la piattaforma, grazie alla disponibilità gratuita di archivi storici, contenuti educativi e programmi di approfondimento, svolge il ruolo di infrastruttura culturale nazionale in ambiente digitale, dove la crescita dell'audience è importante, ma deve rimanere coerente con finalità di universalità, pluralismo e coesione sociale.

CAPITOLO 6: Analisi e considerazioni sulla fungibilità di Netflix in contesti di saturazione del mercato (Domanda di ricerca)

Premesse

In questa sezione viene descritta l'indagine empirica di tipo quantitativo realizzata attraverso un questionario ideato dall'autore e somministrato a un campione di 150 individui selezionati. L'adozione di un metodo di raccolta dati diretto ha permesso di ottenere informazioni che le società di streaming, come Netflix, solitamente non rendono pubbliche e, inoltre, di raccogliere dati dettagliati e specifici sul consumatore italiano di contenuti in streaming. Ciò ha consentito la creazione di un dataset allineato con l'ipotesi iniziale, permettendo di testare la domanda di ricerca e di trarre le relative conclusioni.

"In che modo la percezione della saturazione del mercato dei servizi di streaming in Italia influisce sulla tendenza degli utenti a lasciare Netflix? Quale ruolo giocano la percezione di fungibilità della piattaforma e il costo dell'abbonamento in questa relazione?"

La sezione precedente, attraverso un'analisi qualitativa basata sulla raccolta e sistematizzazione delle informazioni di settore, ha permesso di delineare l'evoluzione del mercato dello streaming a livello globale, evidenziando una crescente tendenza alla saturazione competitiva, dovuta all'ingresso di nuove piattaforme e all'ampliamento dell'offerta complessiva. L'approfondimento dedicato al contesto italiano ha mostrato una sostanziale coerenza tra le dinamiche osservate a livello internazionale e quelle riscontrabili a livello nazionale: in altre parole, l'aumento della competizione e la conseguente saturazione rilevati a livello globale si riflettono, con le dovute specificità locali, anche nel mercato italiano. Questa evidenza rafforza la pertinenza della domanda di ricerca, giustificandone l'applicazione al caso italiano.

Per interpretare correttamente i risultati del sondaggio, è essenziale chiarire che le percentuali osservate nel campione (n=150) rappresentano stime soggette a errore e non corrispondono necessariamente a quelle dell'intera popolazione. In primo luogo, esiste l'errore campionario, cioè la variabilità derivante dall'osservazione di solo una parte degli

individui: per una proporzione, tale incertezza è espressa attraverso un intervallo di confidenza e, nel caso più cautelativo ($p=0,5$), con $n=150$ il margine di errore al 95% è approssimativamente di ± 8 punti percentuali (assumendo un campionamento casuale semplice). In secondo luogo, esistono errori non campionari (selezione del campione, formulazione delle domande, mancate risposte) che possono introdurre distorsioni. Pertanto, i risultati devono essere considerati come evidenze esplorative.

Analisi delle variabili

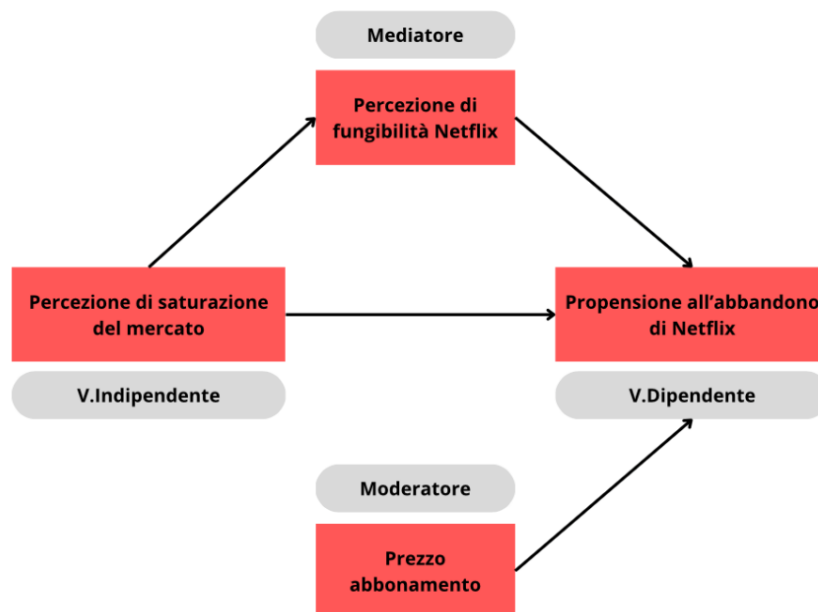


Figura 47 – Struttura e relazione delle variabili costruita dall'autore

Il primo passo per definire con precisione la domanda di ricerca è stato sviluppare un modello concettuale che rappresentasse le variabili in esame e le relazioni ipotizzate tra di esse. Questo modello identifica una variabile indipendente, una dipendente, un mediatore e un moderatore, con l'obiettivo di descrivere non solo se esiste una relazione tra le prime due, ma anche attraverso quale meccanismo e in quali condizioni tale relazione possa rafforzarsi o indebolirsi. Analizzando nel dettaglio le variabili:

Percezione di saturazione del mercato

Nel modello illustrato, la percezione di saturazione del mercato è la variabile indipendente e rappresenta il fattore cognitivo con cui l'utente valuta il contesto competitivo. In termini concreti, questa variabile cattura l'idea che il mercato dello streaming sia "affollato" (con molti competitor disponibili), con un'offerta ampia e in parte sovrapponibile. Si tratta, quindi, della causa antecedente ipotizzata: l'osservazione di un contesto competitivo percepito come saturo può influenzare la stabilità del rapporto dell'utente con Netflix, aumentando la probabilità di considerare alternative e modificare le proprie scelte di consumo. All'interno del modello, la saturazione percepita è collegata alla variabile dipendente tramite un effetto diretto. L'ipotesi sottostante è che, quando l'utente percepisce molte opzioni disponibili e facilmente accessibili, i costi psicologici e informativi del cambio piattaforma diminuiscono, rendendo più probabile l'abbandono di Netflix, a parità di altre condizioni.

Propensione ad abbandonare Netflix

La propensione ad abbandonare Netflix è la variabile dipendente del modello, ovvero l'esito che la ricerca intende spiegare. In termini operativi, essa misura il grado con cui un utente dichiara di essere disposto a cancellare o a non rinnovare l'abbonamento nel breve o medio periodo.

È importante sottolineare che si tratta di un indicatore intenzionale, poiché non rileva la disdetta effettiva, ma la probabilità percepita o la disponibilità dichiarata a interrompere il servizio. Tale misura è comunque utile all'elaborato, poiché permette di analizzare e stimare i comportamenti potenziali di abbandono dell'utente.

Prezzo dell'abbonamento

Il prezzo dell'abbonamento è incluso nel modello come variabile moderatrice, una variabile che non sostituisce le altre determinanti del fenomeno, ma ne modifica l'intensità. In particolare, il prezzo interviene nel modo in cui le percezioni dell'utente, in

termini di saturazione del mercato e fungibilità della piattaforma, si traducono nella propensione ad abbandonare Netflix.

L'idea alla base della moderazione è che, a parità di mercato percepito come saturo e di Netflix percepita come più o meno sostituibile, un prezzo considerato elevato o non coerente con il valore percepito del servizio possa amplificare la probabilità di disdetta. Al contrario, un prezzo ritenuto accettabile può ridurre tale inclinazione, rendendo l'utente più tollerante rispetto alla presenza di alternative sul mercato.

Percezione di fungibilità di Netflix

Infine, il modello include la percezione di fungibilità di Netflix come variabile mediatrice. Per "fungibilità" si intende il grado in cui Netflix viene percepita come sostituibile rispetto ad altre piattaforme, cioè come un servizio intercambiabile perché ritenuto simile alle alternative disponibili in termini di contenuti, esperienza d'uso o rapporto qualità/prezzo.

La funzione della variabile mediatrice è spiegare il meccanismo attraverso cui la variabile indipendente produce effetti sulla variabile dipendente. Nel modello proposto come oggetto dell'analisi, la saturazione percepita del mercato contribuisce ad aumentare la percezione di fungibilità della piattaforma. Nello specifico, quanto più il mercato appare affollato e caratterizzato da offerte comparabili, tanto più è probabile che Netflix venga percepita come "una tra molte". A sua volta, un elevato livello di fungibilità tende ad accrescere la propensione all'abbandono, poiché, se l'utente ritiene semplice sostituire Netflix con un competitor, la barriera alla disdetta si riduce.

Questionario

Lo strumento scelto per la creazione del questionario è stato Google Forms. Questa decisione è derivata da un'analisi comparativa condotta dall'autore tra varie piattaforme per la costruzione di questionari, concentrandosi principalmente su due aspetti: la facilità d'uso per i rispondenti e la qualità dei dati generati per il monitoraggio e l'analisi delle risposte.

In linea con questi requisiti, il questionario è stato progettato per essere anonimo, eliminando la necessità per i partecipanti di accedere al proprio account Google prima di completarlo. Al contempo, il sistema ha permesso di registrare, nella sezione delle informazioni cronologiche del file Excel esportato dalla piattaforma, la data e l'ora di invio di ciascuna risposta.

Il questionario è stato creato l'8 febbraio 2026 e distribuito lo stesso giorno, ricevendo 150 risposte nel corso del mese.

Per una valutazione metodologica esaustiva, è importante specificare che, per accelerare il raggiungimento di un campione numericamente adeguato all'analisi e per ampliare il pubblico dei potenziali rispondenti — in particolare in termini di fasce d'età — sono stati utilizzati canali di diffusione aggiuntivi oltre alla sola rete personale dell'autore. Considerato che l'autore ha 25 anni e che la maggior parte dei suoi contatti appartiene principalmente alla fascia d'età 18–30 anni, vi era il rischio di una sovra rappresentazione di questo gruppo anagrafico nel campione.

Per mitigare, almeno in parte, questo possibile squilibrio e incoraggiare la partecipazione di utenti più diversificati, è stato richiesto il supporto della pagina Instagram "Gualtieri che indica cose", che conta circa 18.000 follower. Attraverso le storie della pagina è stato quindi condiviso il link diretto al questionario, aumentando la visibilità dell'indagine e il bacino potenziale dei partecipanti.



Figura 48 – Dashboard insight pagina instagram “Gualtieri che indica cosa”

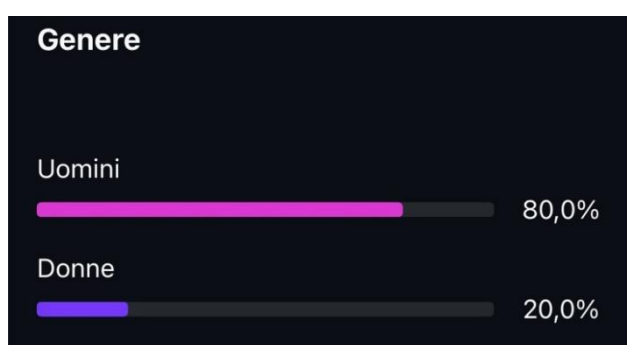


Figura 48 – Dashboard insight pagina instagram “Gualtieri che indica cosa”

Come emerge dalle statistiche della pagina Instagram in questione, le principali fasce di età sono equamente rappresentate, questa scelta ha consentito di raggiungere una popolazione più eterogenea, aumentando la varietà del campione e, di conseguenza, la solidità del questionario in termini di rappresentatività.

La struttura

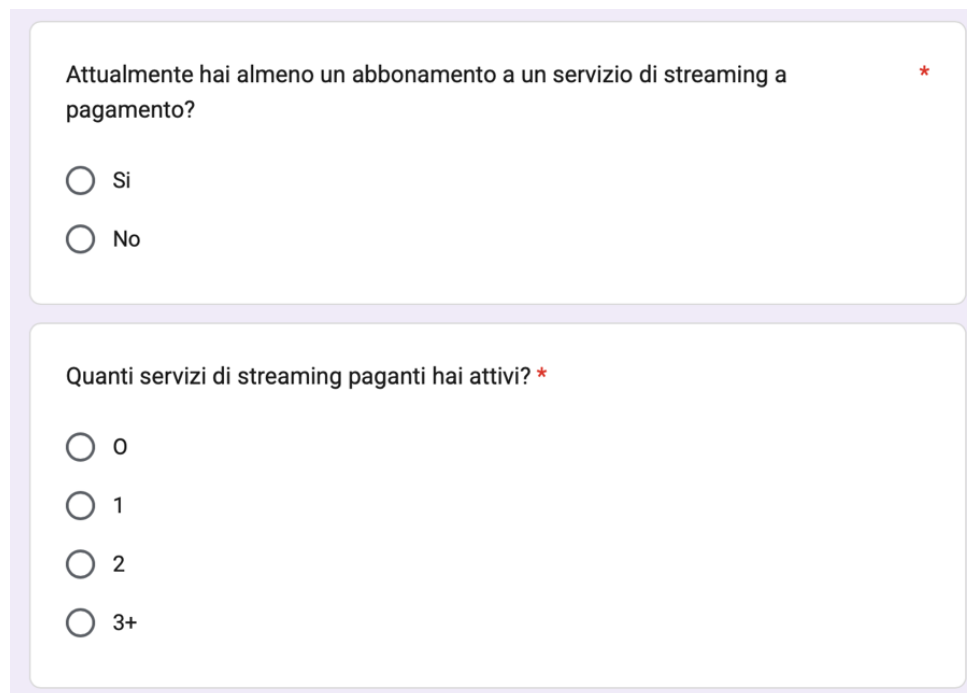
Strutturalmente, il questionario è composto da 22 domande, suddivise in due sezioni autonome. In dettaglio:

La prima sezione, denominata dall'autore "Utilizzo e opinione dei servizi di streaming", è stata resa obbligatoria per l'invio del questionario (come indicato dall'asterisco rosso che contraddistingue le domande). Questa sezione è stata progettata per valutare in generale sia le modalità d'uso dei servizi di streaming da parte del rispondente, sia le sue opinioni sul settore. Questo viene fatto mediante domande a scelta multipla (con una sola

risposta possibile), caselle di controllo (con possibilità di selezionare più risposte) e scale lineari (da 1 = poco a 5 = molto).

In particolare, la sezione è strutturata per iniziare con aspetti descrittivi relativi all'uso personale dei servizi di streaming, evolvendo gradualmente verso affermazioni riguardanti il settore che l'utente deve valutarne l'aderenza al suo pensiero. Nello specifico, si parte dal particolare per poi espande, con il proseguire della survey, il campo di osservazione fino a includere questioni di natura più generale, come ad esempio: "In Italia ci sono troppi servizi di streaming?".

Di seguito è riportato l'elenco delle domande e la modalità con cui venivano presentate all'intervistato una volta aperto il link.



The image shows a screenshot of a survey form with two questions. The first question is "Attualmente hai almeno un abbonamento a un servizio di streaming a pagamento?" with a red asterisk indicating it is required. It has two radio button options: "Si" and "No". The second question is "Quanti servizi di streaming paganti hai attivi?" with a red asterisk. It has four radio button options: "0", "1", "2", and "3+".

Figura 49 – Estratto domande questionario

Quali servizi paganti hai attivi in questo momento? (seleziona tutti)

- Netflix
- Disney +
- Amazon prime
- Apple tv
- Altro
- Nessuno

Quanto spesso controlli i costi associati agli abbonamenti streaming (addebiti o rinnovi)? *

- Mai
- Raramente
- Ogni mese
- 3-6 mesi

Figura 50 – Estratto domande questionario

Sai indicare con precisione quanto paghi al mese per i tuoi servizi di streaming? *

- Sì, con precisione
- Approssimativamente
- No
- Non ho abbonamenti

Quali variabili sono più importanti nella scelta di un servizio di streaming?

- Prezzo
- Contenuti originali
- Ampiezza catalogo
- Facilità utilizzo
- Altro

Figura 51 – Estratto domande questionario

Ad oggi passo più tempo su piattaforme di streaming rispetto alla tv tradizionale *
?

Sì

No

Ad oggi spendi più tempo libero sui social che su piattaforme di streaming? *

Sì

No

In Italia ci sono troppi servizi di streaming tra cui scegliere *

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Figura 51 – Estratto domande questionario

Le piattaforme propongono contenuti molto simili tra loro *

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Il prezzo dell'abbonamento è uno dei fattori di scelta principali per un servizio di streaming *

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

La presenza di contenuti originali è uno dei fattori di scelta principali per un servizio di streaming *

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Figura 52 – Estratto domande questionario

Oggi non c'è più una piattaforma indispensabile: se ne può scegliere una qualsiasi *

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Figura 53 – Estratto domande questionario

La seconda sezione, intitolata "Netflix: utilizzo e percezioni", è stata resa opzionale. Questa decisione è stata presa poiché la parte del questionario è stata progettata per raccogliere solo le opinioni di chi utilizza attivamente la piattaforma Netflix. Pertanto, i partecipanti che non sono abbonati avevano la possibilità di saltare questa sezione e proseguire direttamente con l'invio del questionario.

Di seguito è presentato l'elenco delle domande e il modo in cui venivano visualizzate dai partecipanti quando accedevano alla seconda sezione.

Netflix è facilmente sostituibile con un'altra piattaforma

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Hai mai disdetto/disattivato Netflix per un periodo do tempo?

Si

No

I contenuti originali Netflix la differenziano dalle altre piattaforme

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Netflix è un servizio caro per quello che offre

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Figura 55 – Estratto domande questionario

Se Netflix per 3 mesi non pubblicasse nuovi contenuti originali ma solo film/serie tv su licenza , rimarrei comunque

1 2 3 4 5

Per nulla d'accordo Completamente d'accordo

Che tipo di abbonamento hai?

Con pubblicità

Senza pubblicità

Non saprei

Se Netflix aumentasse di +1€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?

Resterei senza pensarci

Resterei ma valuterei alternative

Disdirei probabilmente

Disdirei sicuramente

Se Netflix aumentasse di +3€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?

Resterei senza pensarci

Resterei ma valuterei alternative

Disdirei probabilmente

Disdirei sicuramente

Se Netflix aumentasse di +5€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?

Resterei senza pensarci

Resterei ma valuterei alternative

Disdirei probabilmente

Disdirei sicuramente

Figura 55 – Estratto domande questionario

Metodo ed analisi dei dati

Una volta completata la raccolta delle risposte, i dati sono stati esportati automaticamente da Google Forms in formato Excel (.xlsx) e successivamente elaborati dall'autore per prepararli all'analisi.

In particolare, il dataset è stato prima convertito in una tabella per verificarne la correttezza nel tracciamento dei dati ed eliminare eventuali celle vuote che avrebbero potuto ostacolare la creazione dei grafici. È importante notare che, per le risposte riguardanti la sezione dedicata a Netflix, le celle vuote sono state contrassegnate con il valore 0, poiché si riferivano a partecipanti che non avevano completato la sezione facoltativa.

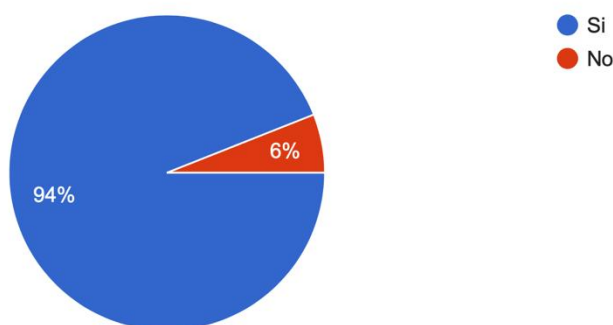
Un ulteriore passaggio preliminare all'analisi dei dati ha riguardato l'aggregazione delle risposte alle domande con scala lineare. Poiché queste domande prevedevano valori da 1 a 5, le risposte sono state riclassificate per convenzione, utilizzando la formula SE, nelle seguenti categorie: "poco" per i valori 1–2, "medio" per il valore 3 e "molto" per i valori 4–5.

In generale, i grafici che supportano l'analisi dei dati saranno, nei casi di più facile interpretazione, quelli generati automaticamente da Google Forms (come per domande dicotomiche o a scelta semplice), mentre per le elaborazioni più complesse verranno utilizzati grafici costruiti in Excel.

Risultati dell'analisi

Attualmente hai almeno un abbonamento a un servizio di streaming a pagamento?

150 risposte

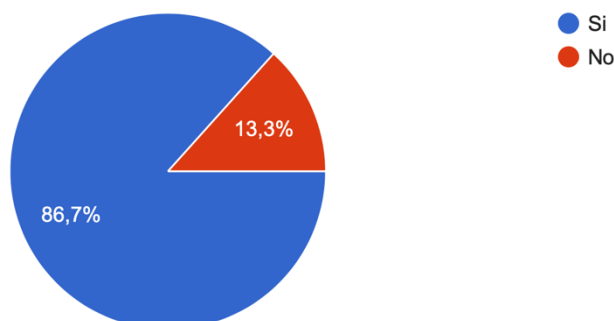


Il primo grafico illustra le risposte alla domanda iniziale del questionario, offrendo una comprensione di quanto il campione sia in linea con la definizione di "utente medio di piattaforme streaming" adottata nello studio. In particolare, si evidenzia che il 94% degli intervistati è iscritto, al momento della rilevazione, ad almeno un servizio di streaming, mentre il 6% (corrispondente a 10 persone su 150) non ha alcun servizio di streaming attivo.

Questo grafico sottolinea l'importanza del settore, che attraverso i suoi operatori che lo compongono, ed analizzati nella sezione qualitativa dell'elaborato, è diventato parte integrante della vita quotidiana delle persone. Il dato del 6% di non abbonati era in parte prevedibile, se considerato in relazione al capitolo dedicato al mercato italiano, che analizza la peculiarità di avere nel nostro territorio un servizio statale di tipo freemium come RaiPlay. Si può ipotizzare che, ai fini dell'analisi, una parte degli individui in questa percentuale utilizzi comunque contenuti in streaming tramite la libreria contenuti messi a disposizione da RaiPlay, dedicando a questo servizio una parte del proprio tempo libero destinato allo streaming, laddove disponibile, ma che non essendo di tipo S-VOD vengono esclusi dall'analisi.

Ad oggi passo più tempo su piattaforme di streaming rispetto alla tv tradizionale ?

150 risposte

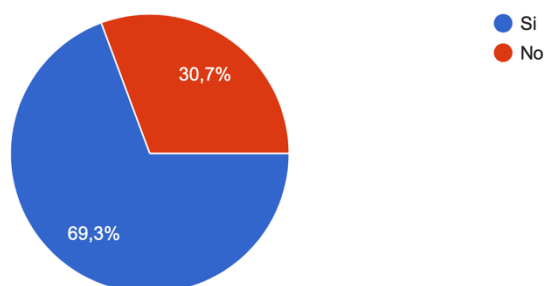


La predominanza dello streaming nella già trattata società moderna si riflette anche nelle scelte degli individui riguardo al modo in cui trascorrono il loro tempo libero dedicato all'intrattenimento digitale. Dall'analisi del secondo grafico emerge chiaramente che la maggior parte degli intervistati preferisce una piattaforma di streaming alla tradizionale televisione lineare, nonostante un dato significativo: 20 utenti, andando contro tendenza rispetto a questa tendenza generale, dichiarano di preferire la TV.

Questo risultato può essere anche visto come una diretta conseguenza di quanto illustrato nel già citato capitolo sul mercato italiano. Infatti, il contesto nazionale nel quale si svolge la ricerca si distingue dagli altri Paesi europei per un maggiore attaccamento alla televisione lineare, con programmi cult che vengono seguiti e rinnovati costantemente negli anni. Tale fattore può, ai fini dell'interpretazione dei numeri, contribuire a spiegare tale valore.

Ad oggi spendi più tempo libero sui social che su piattaforme di streaming?

150 risposte



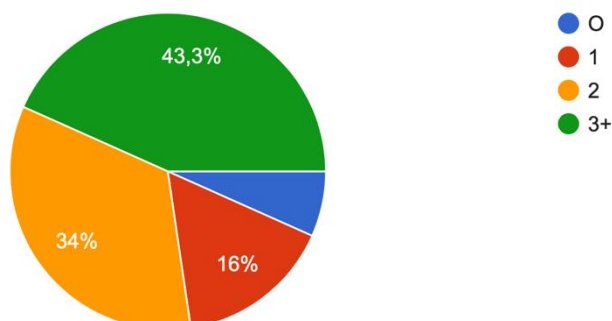
Infine, relativamente all'ultima domanda di paragoni, dedicata all' verificare la modalità di allocazione del tempo libero, il confronto tra streaming e social network evidenzia una prevalenza netta di questi ultimi, con il 64% della popolazione a campione che li predilige per investire il proprio tempo. Questo risultato non risulta essere sorprendente, probabilmente si può ipotizzare, al fine di dare una giustificazione ai numeri registrati, che i social network offrono un'esperienza più leggera, immediata e flessibile alle sfaccettature di una giornata media, dando la possibilità al singolo utente di accedervi facilmente, a prescindere dal luogo, rispetto alla visione di un film o di una serie TV senza bisogno di ulteriori device come cuffie o altro.

Successivamente, si è deciso di esplorare, tra gli utenti inclusi nell'ambito dell'analisi, i dettagli relativi al numero e alla tipologia di piattaforme di streaming attive. A tal fine, è stato chiesto esplicitamente agli intervistati di indicare quanti e quali servizi di streaming avessero attivi al momento della rilevazione.

L'obiettivo di queste domande mirate è di definire la segmentazione del mercato all'interno del campione considerato e di confrontare i risultati ottenuti con i dati già richiamati nel documento, in particolare quelli estratti dal report AGCOM 2025, per rafforzare la valutazione sulla validità del test condotto e sulla sua rilevanza in chiave descrittiva.

Quanti servizi di streaming paganti hai attivi?

150 risposte

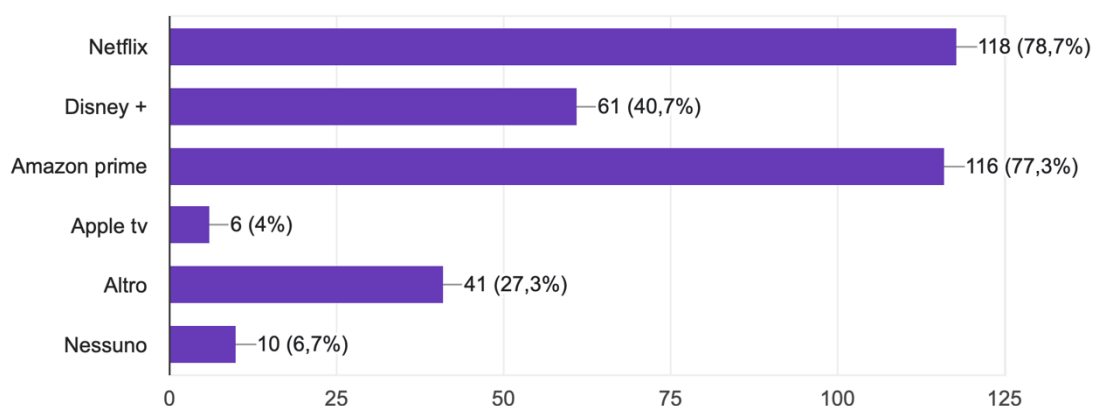


I risultati indicano che il 43,3% degli intervistati (la quota più consistente del campione) possiede tre o più abbonamenti attivi contemporaneamente; il 34% dichiara di avere due servizi di streaming, mentre il 16% ha scelto di utilizzare un solo servizio. Le risposte di coloro che hanno dichiarato di non possedere alcun abbonamento, pari a 10 soggetti su 150, rimangono infine coerenti con quanto emerso in precedenza.

L'immagine che emerge da questo grafico riflette le abitudini dei consumatori attuali di contenuti audiovisivi in streaming. Il fatto che il 77,3% del campione possieda due o più abbonamenti mette in luce come un singolo servizio non sia percepito come un sostituto perfetto degli altri, ma presenti, almeno in parte, caratteristiche di unicità che il consumatore riconosce e considera nelle proprie decisioni di consumo.

Quali servizi paganti hai attivi in questo momento? (seleziona tutti)

150 risposte



Analizzando i servizi più rappresentativi tra la popolazione oggetto dello studio, Netflix si conferma la principale piattaforma di streaming, con 118 abbonati, pari a circa il 79% del campione. Segue Amazon Prime Video, con 116 abbonati (77%). È importante notare che, come spiegato nel paragrafo dedicato al servizio di streaming di Amazon, questo è stato concepito fin dal lancio come parte integrante del pacchetto Amazon Prime; una caratteristica che ne aumenta notevolmente la diffusione e che, allo stesso tempo, valorizza ulteriormente il posizionamento di Netflix nel mercato italiano.

Disney+ è presente nel 40% degli intervistati. Seguono la categoria "Altro" (che include servizi come NOW) e Apple TV+, con soli 6 abbonati su 150 intervistati (4%).

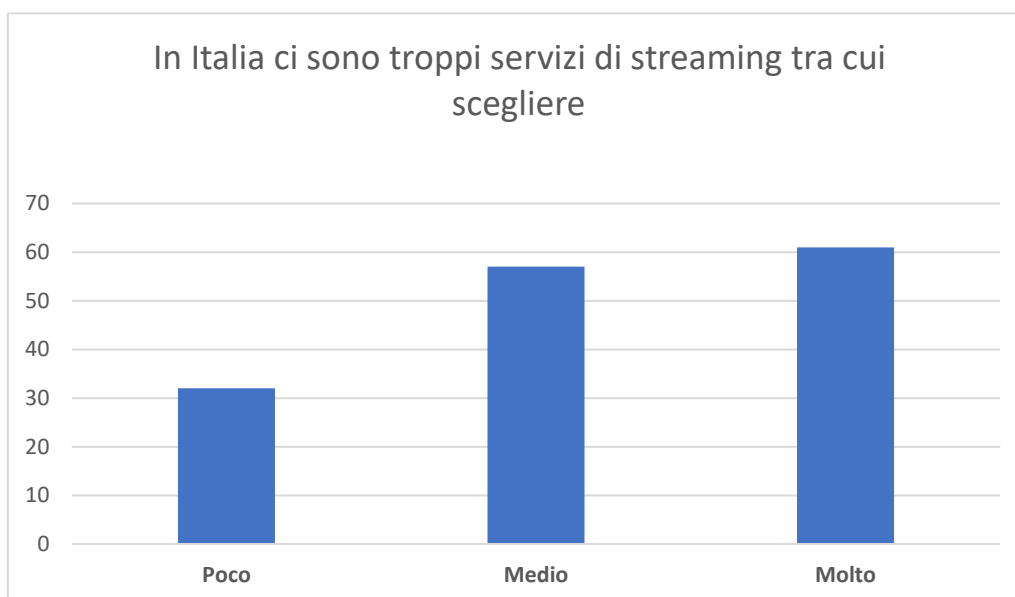
I risultati relativi ai servizi più rappresentativi sono sostanzialmente in linea con quanto riportato nel report AGCOM 2025. Considerando la media del terzo trimestre 2025, il report evidenzia che Netflix rimane la piattaforma con il pubblico più ampio, con 8,3 milioni di utenti unici medi, in aumento dell'1,6% rispetto allo stesso periodo del 2024. Seguono Amazon Prime Video, i cui siti e applicazioni hanno raggiunto 7,2 milioni di visitatori medi, con un incremento del 5,5% rispetto al periodo di confronto. Disney+ registra 3,7 milioni di utenti (+0,8%), mentre NOW (Sky) si ferma a 1,3 milioni di visitatori unici medi, registrando una diminuzione del 7,7%.

Questa coerenza tra le rilevazioni dell'autore e il report dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni rafforza la solidità del modello costruito sul campione di 150 rispondenti e ne conferma la capacità di rappresentare in modo descrittivo le principali dinamiche del consumo di contenuti in streaming in Italia.

La sezione seguente si concentra su una serie di affermazioni che vengono presentate all'utente, il quale deve indicare il proprio grado di accordo utilizzando una scala da 1 a 5 (dove 1 significa completamente in disaccordo e 5 significa completamente d'accordo).

Dopo essere stati raccolti ed esportati in Excel, i dati sono stati elaborati per essere rappresentati in un istogramma, facilitando così la loro interpretazione e la formulazione delle conclusioni pertinenti. In particolare, per scelta dell'autore, i punteggi sono stati raggruppati nel foglio di lavoro utilizzando la formula SE (IF), classificando i valori 1–2 come "poco", il valore 3 come "medio" e i valori 4–5 come "molto". Successivamente, con l'ausilio della formula CONTA.SE, è stato possibile calcolare automaticamente la frequenza con cui ciascuna delle tre categorie veniva selezionata.

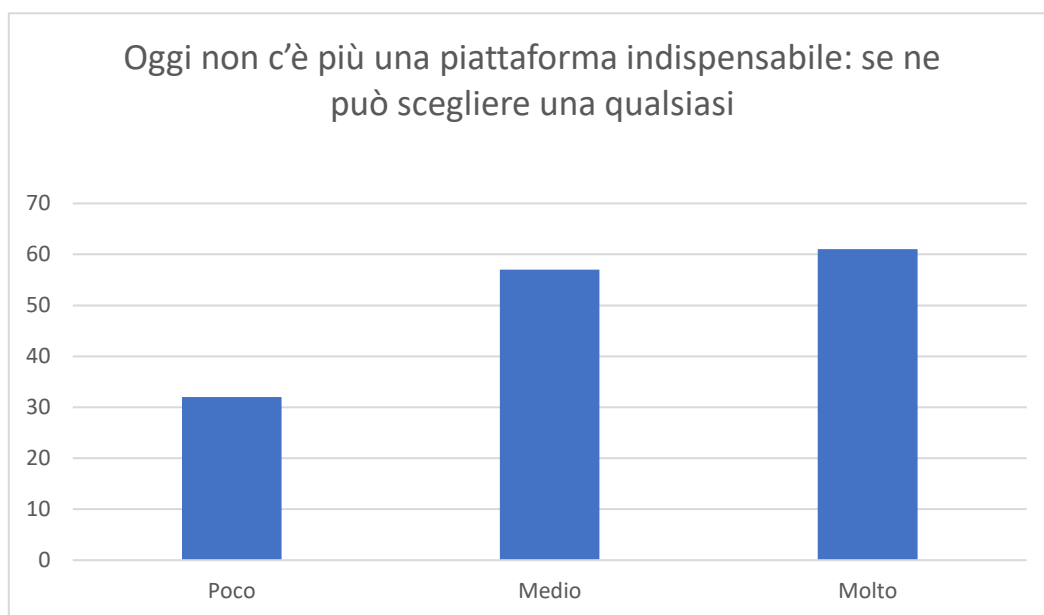
Fatta questa elaborazione sul dato originale, è possibile procedere all'analisi dettagliata delle diverse affermazioni:



In relazione all'affermazione "In Italia ci sono troppi servizi di streaming tra cui scegliere", il grafico indica che il 59% degli utenti (corrispondente a 89 risposte) si dichiara fortemente d'accordo, evidenziando una chiara percezione di saturazione del mercato, considerato caratterizzato da un'offerta eccessiva rispetto alla domanda percepita.

Inoltre, includendo anche coloro che si posizionano sul valore mediano (e quindi esprimono un accordo più moderato), si raggiunge un valore cumulativo dell'87%, il che sottolinea ulteriormente come quasi la totalità dei consumatori percepisca questo eccesso di offerta.

La domanda successiva "Oggi non c'è più una piattaforma indispensabile: se ne può scegliere una qualsiasi" mira invece a valutare la fungibilità dei servizi di streaming, intesa come la facilità con cui il consumatore può sostituire una piattaforma con un'altra ottenendo benefici percepiti simili.



I risultati osservati rivelano che 61 partecipanti, corrispondenti al 41% del totale, si dichiarano fortemente d'accordo con l'affermazione e sembrano quindi considerare la possibilità di passare da una piattaforma all'altra con costi di commutazione percepiti come bassi. Un ulteriore 38% condivide una posizione di accordo, confermando la

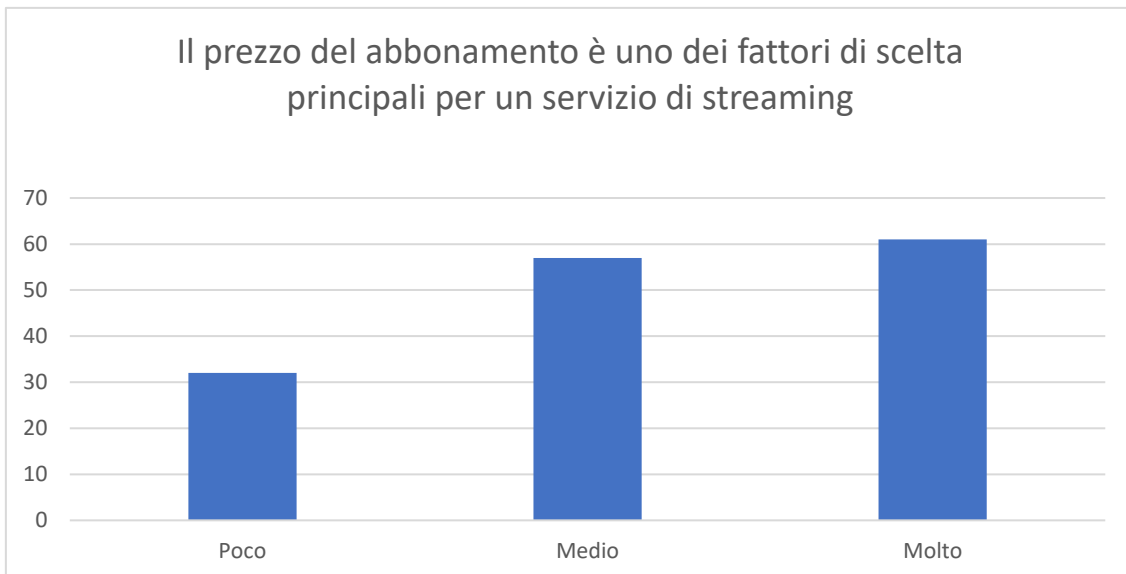
tendenza a percepire il servizio di streaming, in un contesto di ampia offerta, come un bene facilmente sostituibile. Complessivamente, unendo le categorie "medio" e "molto", si può affermare che il 79% del campione percepisce l'abbonamento attualmente posseduto come facilmente intercambiabile.

In maniera più generale, in questa fase della ricerca, è stata ripetutamente confermata la percezione di un mercato dello streaming in Italia saturo e in costante crescita, considerata come una variabile indipendente nel modello. Questa variabile incide direttamente, a livello psicologico, sulle logiche di consumo individuali. A sostegno di questa interpretazione, può essere citato l'articolo della dottoressa Agata D'Ercole, pubblicato su Psiche Milano, che affronta il tema della paralisi decisionale:

“Il consumatore, se posto di fronte a troppe scelte contemporaneamente, è psicologicamente portato a percepire incertezza, ostacolando l'azione concreta e favorendo il mantenimento dello status quo”.

In altre parole, la saturazione del mercato tende a rendere il servizio in analisi — nello specifico Netflix — più facilmente sostituibile con alternative concorrenti, aumentando così la sua fungibilità, che nel modello agisce come variabile mediatrice. Tuttavia, la traduzione di tale percezione in un effettivo comportamento di abbandono può essere attenuata da fattori psicologici che fungono da freno alla scelta.

Pertanto, le aziende operanti nel settore devono puntare su elementi chiave nel processo decisionale del consumatore, capaci di modificare la percezione sopra descritta e di rafforzare il proprio vantaggio competitivo. Durante la stesura dell'elaborato, tali fattori sono stati identificati nel prezzo dell'abbonamento e nei contenuti originali. Di seguito sono presentati i risultati relativi alle affermazioni su questi temi.

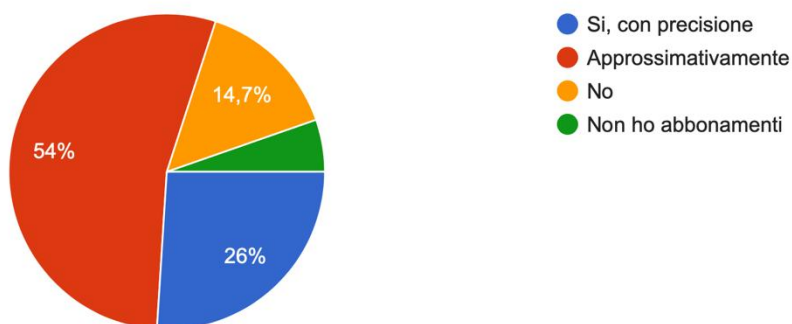


Per quanto riguarda la variabile prezzo, il 61% degli intervistati (equivalente a 92 persone) considera questo fattore come un criterio di scelta essenziale, capace quindi di influenzare in modo rilevante le decisioni di acquisto.

In generale, come già evidenziato, combinando le risposte "medio" e "molto", emerge che 133 utenti, pari all'89% del campione, manifestano una sensibilità al prezzo di varia intensità.

Sai indicare con precisione quanto paghi al mese per i tuoi servizi di streaming?

150 risposte

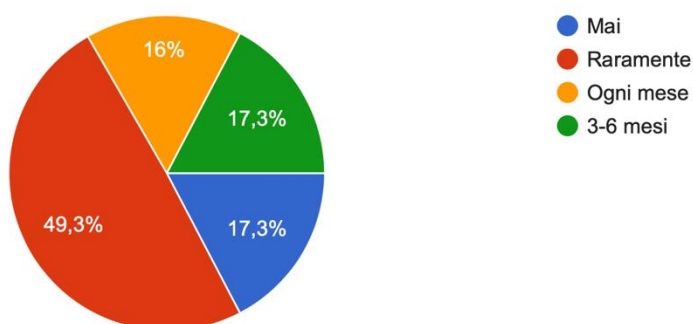


Per approfondire la sensibilità alla variabile prezzo e formulare alcune ipotesi iniziali di interpretazione, sono stati posti due quesiti agli intervistati. Il primo — “Sai indicare con precisione quanto paghi al mese per i tuoi servizi di streaming?” — ha rivelato che il 54% degli intervistati ha solo una conoscenza approssimativa della cifra mensile che dedica ai servizi di streaming. Questo risultato può essere attribuito, almeno in parte, agli aumenti periodici ai quali queste piattaforme sono regolarmente soggette (spesso su base annuale): gli utenti tendono quindi a ricordare il prezzo iniziale alla sottoscrizione, senza aggiornarsi sistematicamente sui nuovi prezzi, fornendo un primo dato utile per l'analisi.

Il 26% degli intervistati (ovvero 39 utenti) dichiara invece di sapere con precisione l'importo esatto speso ogni mese, dimostrando un maggiore controllo delle spese in questa categoria di consumo e, di conseguenza, una potenziale maggiore attenzione e sensibilità ai cambiamenti di prezzo.

È inoltre importante sottolineare che questa differenza tra coloro che sono più o meno consapevoli della spesa mensile potrebbe essere influenzata anche dal numero di abbonamenti posseduti, come analizzato nel grafico precedente: avere più servizi attivi rende più complesso stimare il contributo di ciascun abbonamento sul totale, ostacolando una visione completa e aggiornata della spesa complessiva. Al contrario, nel caso di un unico abbonamento (come Netflix), un'eventuale variazione di prezzo risulta generalmente più immediata e visibile.

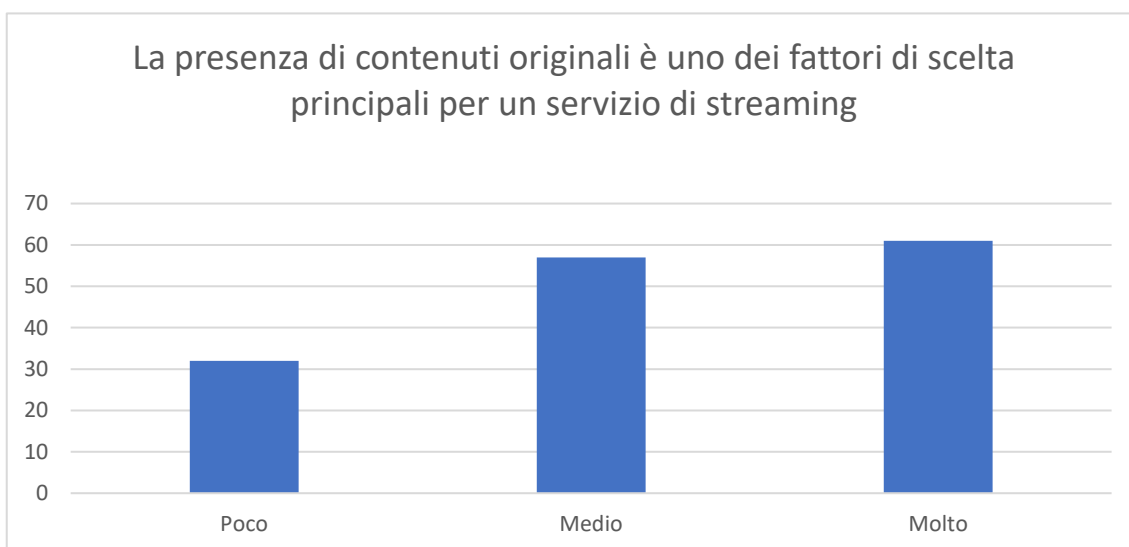
Quanto spesso controlli i costi associati agli abbonamenti streaming (addebiti o rinnovi)?
150 risposte



Quanto riportato sopra è confermato dalla domanda: "Con quale frequenza monitori i costi associati agli abbonamenti streaming, come addebiti o rinnovi?". Circa il 17% degli intervistati ammette di non tenere traccia nel tempo dell'andamento del prezzo dell'abbonamento una volta sottoscritto; questo comportamento indica una bassa sensibilità al prezzo, con una maggiore importanza data al vantaggio di possedere il servizio piuttosto che al costo ad esso associato.

Il 49% afferma di effettuare controlli raramente; per scopi analitici, questa frequenza può essere interpretata come un controllo annuale, probabilmente in concomitanza con eventuali comunicazioni di aumento delle tariffe da parte delle piattaforme sulle opzioni di abbonamento offerte.

Infine, solo il 33% del totale (che include sia chi controlla i costi mensilmente sia chi lo fa ogni 3–6 mesi) rappresenta quei consumatori che possono essere considerati relativamente attenti alle variazioni di prezzo.



Per quanto riguarda i contenuti originali, rimane invariata rispetto al grafico precedente la percentuale di coloro che si dichiarano poco influenzati dalla presenza di titoli non disponibili su altre piattaforme al momento della scelta (17 utenti, pari all'11% del totale). La categoria di chi si dichiara molto influenzato dalla libreria di contenuti esclusivi raggiunge invece il 59% (89 utenti), in leggero calo rispetto al grafico relativo al prezzo.

In controtendenza, 44 risposte (29%) indicano una quota di utenti che percepisce il catalogo di contenuti esclusivi come un fattore in grado di influenzare le proprie scelte, ma non in modo decisivo.

In generale, dall'analisi delle risposte raccolte in quest'ultima sezione, si può affermare che le due variabili selezionate — prezzo dell'abbonamento e presenza di contenuti originali — sono in grado di influenzare le decisioni di consumo degli utenti all'interno del modello considerato.

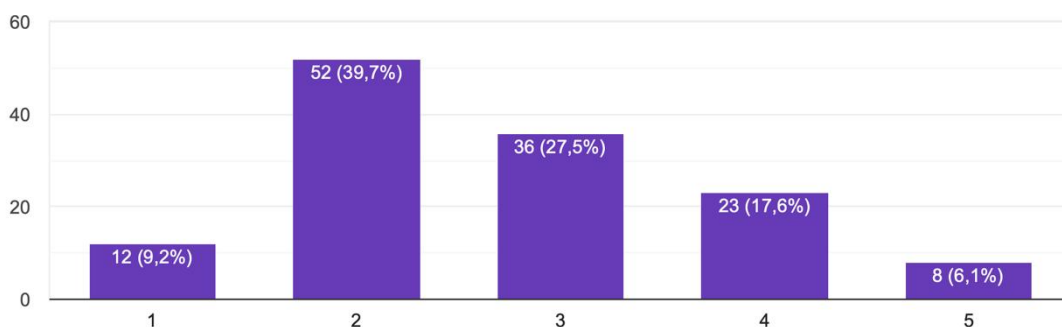
La seconda parte del questionario, che verrà analizzata successivamente come indicato nelle premesse iniziali, è specifica per la piattaforma Netflix. Per questo motivo, il numero delle risposte considerate passa da 150 a 130: tale variazione è dovuta al fatto che i soggetti non iscritti alla piattaforma al momento della rilevazione non erano tenuti a compilare questa sezione di approfondimento.

L'obiettivo analitico è riprendere le considerazioni generali emerse in termini di sensibilità alle variabili sopra descritte e applicarle alla singola piattaforma, in modo da definire concretamente gli effetti sulla variabile dipendente del modello e cercare di rispondere alla domanda di ricerca nel modo più completo possibile.

Passando ora all'analisi dettagliata dei risultati:

Netflix è facilmente sostituibile con un'altra piattaforma

131 risposte

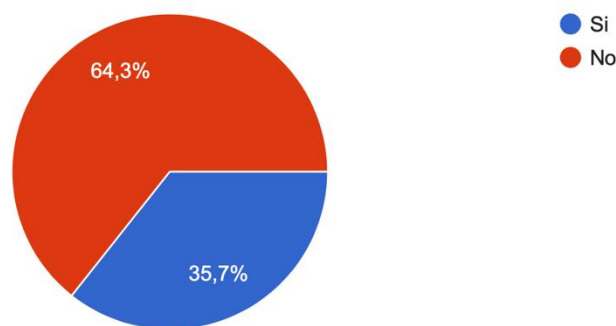


La domanda di apertura “Netflix è facilmente sostituibile con un’altra piattaforma” intende determinare se le osservazioni fatte nella sezione generale del questionario siano valide anche quando l’analisi si focalizza su una singola piattaforma.

I risultati indicano che la categoria più numerosa (64 risposte, pari al 43%) si dichiara in disaccordo con tale affermazione, ritenendo quindi Netflix una piattaforma con caratteristiche uniche, in grado di offrire vantaggi che non si trovano completamente nelle alternative. Questo dato rappresenta una prima discontinuità rispetto all’impostazione generale emersa fino ad ora e suggerisce che Netflix possieda specifici vantaggi competitivi che influenzano la percezione della sua sostituibilità.

Hai mai disdetto/disattivato Netflix per un periodo do tempo?

129 risposte



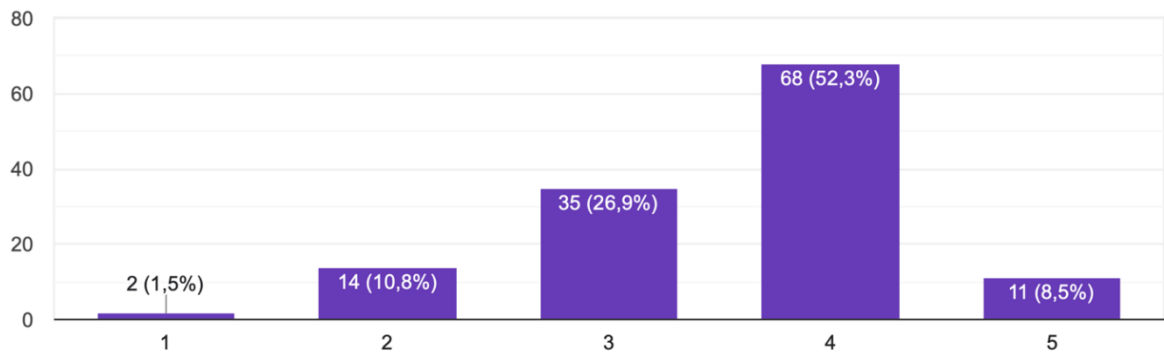
La "forza" della piattaforma nel mercato e tra i suoi utenti è evidenziata anche dal grafico che esamina le risposte alla domanda: "Hai mai disdetto/disattivato Netflix per un periodo di tempo?". In particolare, il 64,3% degli intervistati afferma di non aver mai cancellato l’abbonamento a Netflix, nemmeno temporaneamente. Questo dato sottolinea come la piattaforma, grazie alle sue caratteristiche intrinseche e ai fattori di differenziazione, riesca a contrastare, almeno in parte, uno dei fenomeni più rilevanti nell’analisi del mercato dello streaming: il churn, ovvero la tendenza degli utenti a cancellare l’abbonamento per vari motivi.

In generale, sulla base di questi primi risultati, si può affermare che la percezione di fungibilità di Netflix (variabile mediatrice) modifica gli effetti della percezione di saturazione del mercato (variabile indipendente), precedentemente osservati, sulla propensione all’abbandono della piattaforma (variabile dipendente). Il fattore distintivo

che, a questo punto, si può ipotizzare come la principale spiegazione è la presenza di contenuti originali. Le domande successive mirano a confermare o smentire questa ipotesi.

I contenuti originali Netflix la differenziano dalle altre piattaforme

130 risposte



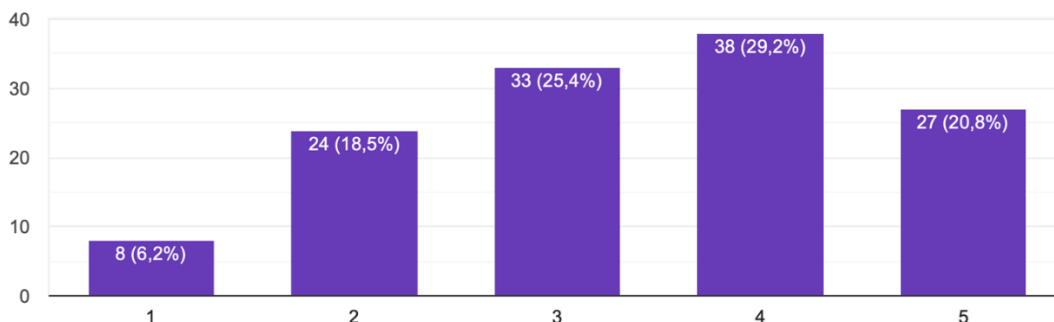
In questo contesto, i risultati evidenziano una chiara discontinuità rispetto a quanto osservato nella sezione generale sul mercato italiano: solo 16 utenti, pari a circa il 12%, si mostrano in disaccordo con l'affermazione "I contenuti originali Netflix la differenziano dalle altre piattaforme".

Al contrario, il 61% degli intervistati esprime un forte accordo, riconoscendo nei contenuti originali di Netflix l'elemento distintivo principale rispetto ad altre piattaforme. Questo suggerisce che tali contenuti svolgano un ruolo significativo nell'influenzare la decisione di continuare a utilizzare la piattaforma.

Considerando nel complesso i valori "medio" e "molto", l'88% del campione concorda con l'affermazione proposta, offrendo un quadro chiaro dell'opinione prevalente nel campione riguardo all'impatto della libreria di contenuti originali sulla permanenza degli utenti sulla piattaforma.

Se Netflix per 3 mesi non pubblicasse nuovi contenuti originali ma solo film/serie tv su licenza ,
rimarrei comunque

130 risposte



In risposta all'affermazione "Se Netflix per 3 mesi non pubblicasse nuovi contenuti originali ma solo film/serie TV su licenza, rimarrei comunque abbonato", il 50% degli intervistati ha affermato che continuerebbe sicuramente a utilizzare il servizio, mentre un ulteriore 25% ha dichiarato che probabilmente lo farebbe. Pertanto, complessivamente, il 75% degli utenti si è mostrato incline a mantenere l'abbonamento, sebbene con diversi livelli di certezza, mentre solo il 25% non ha manifestato una chiara intenzione di restare abbonato a Netflix.

Questa situazione ipotetica, volutamente estrema, assume maggiore rilievo se considerata alla luce dei dati forniti dal report indipendente What's on Netflix, secondo cui nel 2025 la piattaforma avrebbe pubblicato 597 nuovi contenuti tra film e serie TV a livello globale, di cui solo una parte disponibile anche nel mercato italiano. È importante sottolineare che la media riportata esclude le nuove stagioni di produzioni già esistenti.

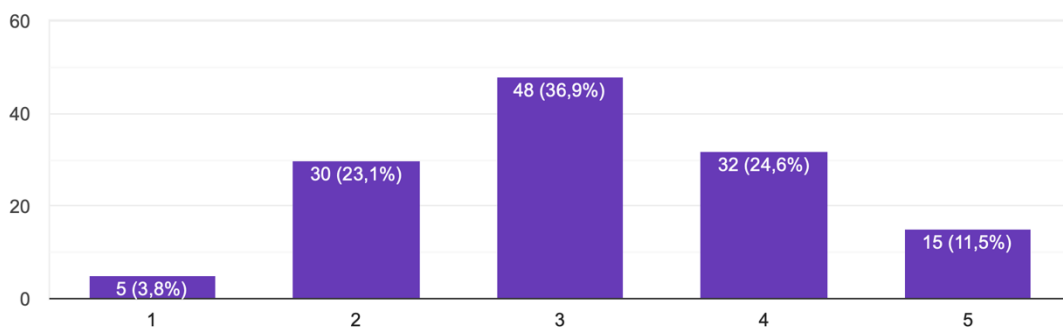
Da ciò si deduce che, anche in caso di una sospensione ingiustificata dei contenuti originali per un intero trimestre, una significativa porzione di utenti continuerebbe a rimanere abbonata, non percependo Netflix come un servizio facilmente sostituibile. È ragionevole supporre che questi risultati siano strettamente legati alla vasta libreria di contenuti originali già disponibile sulla piattaforma, che, grazie alla quantità di ore di visione offerte, potrebbe temporaneamente compensare la mancanza di nuove uscite nei tre mesi successivi, permettendo agli utenti di "attendere" il ripristino del normale flusso di contenuti fruendo di ciò che è già presente nel catalogo.

Nel modello proposto, la percezione di sostituibilità di Netflix risulta inferiore rispetto alla media del mercato, grazie anche a fattori come la disponibilità di contenuti originali non replicabili da altri operatori. Questo aspetto funge da mediatore e incide direttamente sulla variabile dipendente, la propensione ad abbandonare Netflix, scoraggiando tale comportamento.

L'analisi si focalizza ora sul prezzo dell'abbonamento, considerato nel modello come una variabile moderatrice, capace di influenzare l'intensità della relazione con la variabile dipendente. In particolare, l'obiettivo è esaminare la reazione dei consumatori al prezzo, sia in relazione ai diversi piani di abbonamento attualmente offerti dalla piattaforma, sia in riferimento a variazioni improvvise degli stessi, osservandone gli effetti in termini di propensione all'abbandono.

Esaminando i risultati:

Netflix è un servizio caro per quello che offre
130 risposte

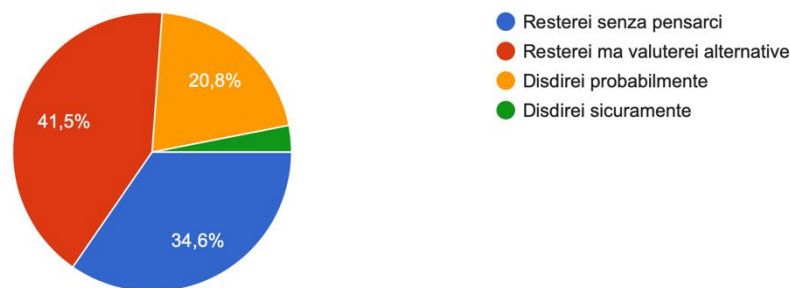


La frase di apertura, così come per quella relativa ai contenuti, è per volontà dell'autore divisiva e vuole restituire una prima segmentazione del pensiero degli intervistati per poi modularsi ed ingentilirsi nelle domande successive per andare ad analizzare nel dettaglio il perché della risposta data in apertura di sezione relativa al prezzo. In questo caso, 47 utenti (36%) si trovano in forte accordo con l'affermazione che reputa Netflix un servizio caro, 48 (37%) sceglie il valore mediano ed il restante 27% valuta ad oggi equo il prezzo proposto. Rispetto ai precedenti sondaggi osservati fino ad adesso all'interno della

ricerca, il prezzo risulta essere un fattore fortemente divisivo come si evince dal fatto che nessuno dei 3 valori aggregati primeggia significativamente sugli altri due ma viene vissuto con intensità ed impatta sulla percezione dell'utente. Da questa prima analisi viene quindi confermato in linea teorica l'effetto moderatore del prezzo, vediamo con quale intensità e direzione.

Nello specifico, si pone l'intervistato davanti a tre situazioni di aumento di prezzo, da una all'altra vi è un aumento di prezzo crescente in termini monetari ma viene sempre specificato che il catalogo contenuti rimane invariato, si va quindi a ricreare la tipica situazione di aumento del costo dell'abbonamento ad inizio anno che le piattaforme operano, il quale risulta fisiologico all'operatività e non propedeutico al potenziamento della qualità.

Se Netflix aumentasse di +1€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?
130 risposte



In questo scenario iniziale, si propone un aumento di un euro al mese: una somma modesta, ma capace comunque di generare reazioni significative. In particolare, il 35% degli utenti continuerebbe certamente a essere abbonato alla piattaforma, mentre il 42%, sebbene insoddisfatto per l'aumento non giustificato, resterebbe abbonato ma nel frattempo considererebbe altre opzioni. Il 21%, invece, probabilmente rescinderebbe l'abbonamento e il 2% lo farebbe con certezza.

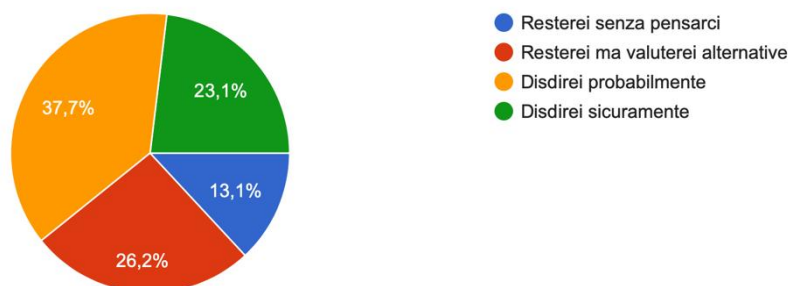
Le conclusioni di questa situazione indicano una particolare sensibilità dei consumatori alle variazioni del costo dell'abbonamento, specialmente se non accompagnate da miglioramenti tangibili della piattaforma. Concentrandosi sul 23% (ossia coloro che probabilmente o sicuramente lascerebbero), è ragionevole presumere che questi utenti rientrino in gran parte tra quelli che, nel sondaggio precedente, hanno indicato un

punteggio elevato (valori 4–5) alla domanda che valutava Netflix come un servizio costoso.

Questa categoria di utenti sembra avere già la percezione che il vantaggio offerto dall'abbonamento sia inferiore al valore percepito del servizio ricevuto; di conseguenza, anche un aumento minimo, come in questo caso di un euro al mese, può spingerli a sostituire Netflix con un'altra piattaforma di streaming.

Se Netflix aumentasse di +3€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?

130 risposte



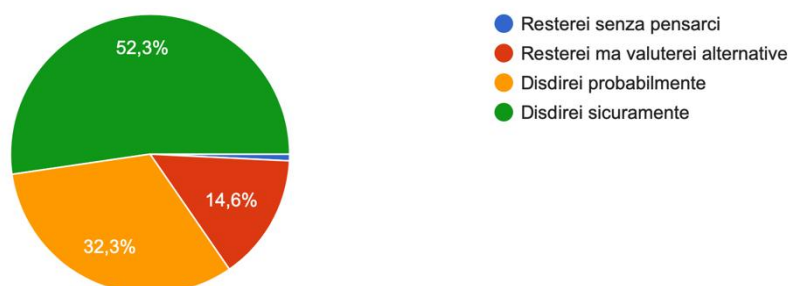
In questo secondo scenario viene proposto un aumento di tre euro al mese. Rispetto alla misurazione precedente, la percentuale di utenti che rimarrebbero abbonati senza esitazioni scende dal 35% al 13%, evidenziando una diminuzione del 22%, attribuibile al nuovo costo del servizio.

Analizzando invece i dati di coloro che, pur insoddisfatti dell'aumento, continuerebbero a mantenere l'abbonamento, si osserva una riduzione dal 42% al 26%, corrispondente a un calo del 16% con il passaggio da un sovrapprezzo di un euro a tre euro.

Infine, coloro che probabilmente disdirebbero l'abbonamento rappresentano ora la categoria più numerosa in questo nuovo scenario, con il 38% delle risposte complessive, indicando una crescente tendenza ad abbandonare la piattaforma a causa della nuova politica dei prezzi. Tale tendenza è ulteriormente accentuata dal 23% degli intervistati che dichiarano con certezza che annullerebbero l'abbonamento per passare a un'altra piattaforma.

Se Netflix aumentasse di +5€/mese (contenuti invariati), cosa faresti?

130 risposte



L'ultimo scenario considerato, che prevede un aumento di 5 euro al mese, rappresenta un'estremizzazione del cambiamento del prezzo dell'abbonamento, che, secondo quanto riportato nel capitolo relativo a Netflix, si aggira mediamente intorno ai 2 euro all'anno. Gli effetti sono chiaramente visibili dall'analisi dei dati raccolti.

In particolare, soltanto un utente su 130 (0,8%) continuerebbe ad essere abbonato alla piattaforma senza esitazioni, mostrando una diminuzione di 12,2 punti percentuali rispetto alla situazione precedente. Circa il 15% rimarrebbe abbonato, ma nel contempo inizierebbe a valutare alternative: per questa categoria, si osserva una riduzione dal 26% al 15%, che corrisponde a un calo di 11 punti percentuali nel passaggio da un sovrapprezzo di tre euro a uno di cinque euro.

Infine, coloro che probabilmente cancellerebbero l'abbonamento si confermano come la categoria più numerosa anche in questo scenario, con un valore del 52% (68 utenti), evidenziando un aumento significativo della tendenza all'abbandono.

Conclusioni

Dall'analisi dei dati raccolti e analizzati, prima sui 150 utenti del campione generale e poi sui 130 abbonati alla piattaforma Netflix, è possibile trarre conclusioni riguardo alla domanda di ricerca formulata nella fase preliminare dell'analisi, che riporto di seguito:

"In che modo la percezione della saturazione nel mercato dei servizi di streaming in Italia influisce sulla tendenza degli utenti a lasciare Netflix? Quale ruolo giocano la percezione di fungibilità della piattaforma e il costo dell'abbonamento in questa relazione?"

In primo luogo, i risultati ottenuti dalla sezione generale del questionario indicano che una vasta parte del campione vede il mercato italiano dello streaming come saturo, caratterizzato da un gran numero di piattaforme e un'offerta percepita come ampia e in parte sovrapponibile. Questa evidenza è coerente con la teoria del modello e permette di considerare la saturazione percepita come una variabile significativa nell'orientare le valutazioni degli utenti. Inoltre, la presenza diffusa di più abbonamenti attivi contemporaneamente nel campione suggerisce un'esposizione concreta alle alternative, rafforzando, sul piano descrittivo, la plausibilità del contesto competitivo ipotizzato.

In secondo luogo, riguardo al ruolo della percezione di fungibilità, i risultati suggeriscono che essa rappresenta effettivamente il meccanismo attraverso il quale la saturazione del mercato può portare a una maggiore disponibilità all'abbandono. A livello generale, una parte consistente degli intervistati considera infatti le piattaforme di streaming come servizi intercambiabili. Tuttavia, quando l'analisi si concentra specificamente su Netflix, emerge una discontinuità: la piattaforma è percepita come meno facilmente sostituibile rispetto alla categoria "piattaforme di streaming" considerata in astratto. Questo scarto empirico è coerente con l'ipotesi di mediazione formulata nel modello, suggerendo che la fungibilità non operi in modo identico su tutti gli operatori, ma dipenda dalle caratteristiche distintive attribuite alla singola piattaforma.

I dati raccolti indicano, inoltre, che tra queste caratteristiche distintive, la presenza di contenuti originali assume particolare importanza. Una larga parte dei rispondenti alla sezione Netflix riconosce ai contenuti originali una funzione differenziante rispetto alle piattaforme concorrenti. Anche nel caso ipotetico di un'assenza temporanea di nuove uscite originali, la maggior parte degli intervistati dichiara di voler mantenere

l'abbonamento. Questo risultato, da solo, non consente di dimostrare un nesso causale stretto, ma supporta l'interpretazione secondo cui la libreria di contenuti originali già disponibile contribuisca a ridurre la fungibilità percepita di Netflix e, di conseguenza, a contenere la propensione all'abbandono.

Riguardo al ruolo del prezzo dell'abbonamento, i risultati confermano la sua rilevanza come variabile moderatrice. Nella sezione generale del questionario, il prezzo emerge come fattore dichiarato di scelta per una quota molto elevata del campione; inoltre, negli scenari ipotetici di aumento del prezzo applicati solo a Netflix, si osserva una crescita progressiva della propensione dichiarata all'abbandono con l'aumento del prezzo richiesto, a parità di catalogo. Interpretativamente, ciò suggerisce che il prezzo non agisca semplicemente come fattore isolato, ma modifichi l'intensità con cui le percezioni di saturazione e fungibilità si traducono in intenzioni di abbandono: aumenti di prezzo percepiti come non giustificati tendono ad amplificare la disponibilità all'abbandono, mentre livelli di prezzo considerati accettabili sembrano attenuarla.

Sulla base di queste evidenze, la risposta complessiva alla domanda di ricerca può essere formulata come segue: nel campione analizzato, la saturazione percepita del mercato italiano dello streaming crea le condizioni cognitive affinché l'utente consideri più facilmente alternative a Netflix; tuttavia, l'effetto sulla propensione all'abbandono è parzialmente limitato quando Netflix è percepita come poco fungibile (soprattutto grazie ai contenuti originali) e invece rafforzato quando interviene una leva di prezzo sfavorevole. In altri termini, la sola saturazione non è sufficiente a spiegare l'abbandono: il suo impatto dipende da come l'utente valuta la sostituibilità della piattaforma e a quali condizioni economiche tale valutazione viene effettuata.

Bibliografia

Ferchaud, A. (2024). *Television's Streaming Wars*. Routledge

Jenner, M. (2018). *Netflix and the re-invention of television*. Palgrave Macmillan.

Scaglioni, M. (2011). *TV 2.0: La televisione nell'era digitale*. Vita e Pensiero.

Grasso, A. (2000). *Storia della televisione italiana*. Garzanti.

MacDonald, K., Smith-Rowsey, D. (2016). *The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century*. Bloomsbury Academic.

Brookey, R. (2024). *Triaging the Streaming Wars*. Routledge

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

Noam, E. (2024). *L'impatto dello streaming: Contenuti video, regolamentazione società*. Minimum Fax

Re, V. (2018). *Streaming Media: Distribuzione, Circolazione, Accesso*. Mimesis

Scaglioni, M. (2024). *L'Italia secondo Auditel*. Il mulino

Scaglioni, M. (2025). *La Televisione. Dal broadcasting allo streamcasting*. Carroccio editore

Brembilla, P. (2018). *It's all connected. L'evoluzione delle serie tv statunitensi*. Franco Angeli

Sitografia

https://www.agcom.it/sites/default/files/documenti/osservatorio/AGCOM_Osservatorio%20n.4-2025_0.pdf

<https://www.agcom.it/comunicazione/comunicati-stampa/osservatorio-sulle-comunicazioni-4-2025>

<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/audiovisual-media-services-directive-avmsd.html>

<https://cinema.cultura.gov.it/comunicazione/avvisi/avvisi-tax-credit/>

<https://cinema.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2025/02/Italian-Funds.pdf>

<https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2022/03/MPA-2021-THEME-Report-FINAL.pdf>

<https://www.nielsen.com/news-center/2025/streaming-reaches-historic-tv-milestone-eclipses-combined-broadcast-and-cable-viewing-for-first-time/>

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/2025.html>

<https://www.ofcom.org.uk/siteassets/resources/documents/research-and-data/multi-sector/media-nations/2025/media-nations-2025-uk-report.pdf?v=401287>

https://www.oecd.org/en/publications/closing-broadband-connectivity-divides-for-all_d5ea99b2-en.html

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

<https://nielseniq.com/global/it/news-center/2023/i-titoli-piu-visti-sulle-piattaforme-vod-in-italia/>

<https://annuariodellatv.it/articoli/annuario-2025-la-tv-italiana-nellera-dello-streamcasting>

<https://www.barb.co.uk/news/netflix-friend-or-foe/>

<https://about.netflix.com/>

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000106528021000037/ex991_q420.htm

https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/q4/FINAL-Q420-Shareholder-Letter.pdf

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000106528025000322/ex991_q225.htm

<https://about.netflix.com/news/what-we-watched-the-first-half-of-2025>

<https://about.netflix.com/it/news/celebrating-our-10th-anniversary-in-italy>

https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2025/q3/FINAL-Q3-25-Shareholder-Letter.pdf

<https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/disney-lifts-off-ushering-in-a-new-era-of-entertainment-from-the-walt-disney-company/>

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/disney-sees-extraordinary-consumer-demand-with-more-than-10-million-sign-ups/>

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/the-walt-disney-company-reports-fourth-quarter-and-full-year-earnings-for-fiscal-2025/>

https://investors.thewaltdisneycompany.com/files/doc_financials/2025/ar/2025-Annual-Report.pdf

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/disney-to-acquire-pixar/>

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/disney-to-acquire-marvel-entertainment/>

<https://thewaltdisneycompany.com/news/disney-acquire-lucasfilm/>

<https://thewaltdisneycompany.com/press-releases/the-walt-disney-company-signs-amended-acquisition-agreement-to-acquire-twenty-first-century-fox-inc-for-71-3-billion-in-cash-and-stock/>

<https://www.aboutamazon.com/news/company-news/amazon-and-mgm-have-signed-an-agreement-for-amazon-to-acquire-mgm>

https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202250/M_10349_8691929_626_3.pdf

<https://www.aboutamazon.it/notizie/entertainment/prime-video-rinnova-laccordo-partita-mercoledì-uefa-champions-league-fino-2031>

<https://www.nielsen.com/news-center/2022/nielsen-and-amazon-sign-agreement-for-national-tv-measurement-of-nfls-thursday-night-football-on-prime-video/>

<https://www.boxofficemojo.com/release/r13059975681/>

https://www.boxofficemojo.com/chart/ww_top_lifetime_gross/

<https://www.prnewswire.com/news-releases/parks-associates-ott-service-churn-in-2019->

reached-35-up-from-28-in-2018-301020589.html

<https://omdia.tech.informa.com/pr/2023/mar/omdia-global-streamers-online-original-production-returned-to-growth-in-2022>

<https://omdia.tech.informa.com/om120587/online-original-production--2023>

https://www.thensf.org/wp-content/uploads/2025/03/NSF_SIA_2025-Report_final.pdf