



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA DIGITALIZZAZIONE DEI FORMAT  
TELEVISIVI: IL CASO NETFLIX**

**DIGITALIZATION AND BROADCASTING:  
THE CASE OF NETFLIX**

Relatore:

Prof. Andrea Perna

Rapporto Finale di:

Filippo Fernando Bartolucci Donati

Anno Accademico 2018/2019



## INDICE

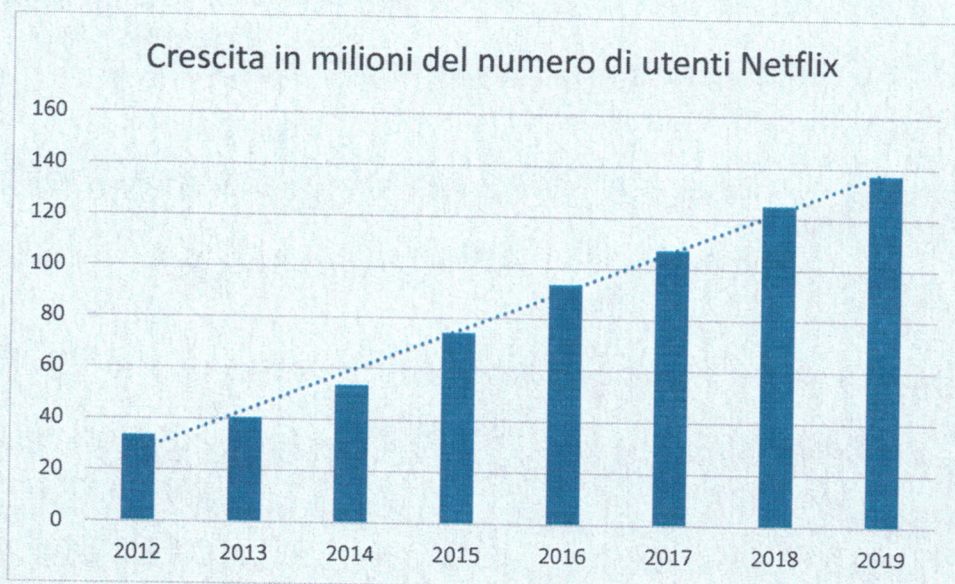
<b>Introduzione</b> .....	1
<b>1. La storia di Netflix</b> .....	3
<b>2. Il processo di internazionalizzazione</b> .....	7
<b>3. Netflix nel mercato italiano</b> .....	9
3.1 Le problematiche principali del mercato italiano.....	9
3.2 La strategia per l'implementazione nel mercato italiano.....	13
3.2.1 Gli accordi con i facilitatori del mercato italiano.....	13
3.2.2 La differenziazione dell'offerta: accordi di syndication e di esclusiva..	15
3.2.3 La strategia di focalizzazione.....	17
3.3 La reazione dei competitor e stabilizzazione del mercato.....	18
<b>4 Focus: Le produzioni originali "Netflix Original"</b> .....	21
<b>5 Analisi della concorrenza</b> .....	25
5.1 Sky- "Now TV" .....	25
5.2 Mediaset- "Infinity" .....	26
5.3 Amazon Prime Video .....	27
<b>Conclusioni</b> .....	29
<b>Bibliografia</b> .....	31



## 1. LA STORIA DI NETFLIX

Netflix nasce il 29 agosto 1997 per un'idea di Reed Hastings e Marc Randolph a Scotts Valley, in California. Prima di essere riconosciuto a livello internazionale come il “brand dello streaming”, era solo un fornitore di un servizio di noleggio Dvd, ma grazie all'abilità di Hastings di interpretare i bisogni latenti dei consumatori, in circa quindici anni da semplice distributore americano di film Netflix diviene un'impresa mondiale che conta attualmente quasi 137 milioni di subscribers raggiungendo un livello di fatturato pari a 15,79 MLD.

**Tabella I.1:** Crescita in milioni del numero di utenti Netflix



**Fonte:** elaborazione di dati online

Nel percorso evolutivo di Netflix, dal 1997 a oggi, è possibile individuare tre differenti fasi:



- Prima fase: 1997, Netflix è un fornitore di un servizio di noleggio Dvd;
- Seconda fase: 2007, Netflix diventa una piattaforma streaming;
- Terza fase: con la produzione di House of Cards nel 2013 Netflix si trasforma in produttore di contenuti video.

Netflix nasce negli Stati Uniti come distributore di Dvd, VHS e videogiochi a noleggio, ma ciò che lo distingueva rispetto ai competitor che offrivano lo stesso servizio, era il pricing. La proposta di valore dell'azienda americana toglieva il peso al consumatore di dover rendere il film di persona e quindi di dover imbattersi in multe per possibili ritardi. Essi potevano, attraverso il pagamento di un abbonamento mensile flat, prendere a noleggio un numero illimitato di film e beneficiare del servizio di consegna via posta anche per la restituzione. Si dice che fu proprio una multa di 40 dollari pagata per la consegna in ritardo di "Apollo 13" che fece scattare in Hastings la voglia di cambiare il sistema.

Nella prima fase i partner fondamentali per Netflix erano inevitabilmente le poste, i produttori di dvd e di conseguenza i produttori di pc; le attività svolte dal team statunitense erano di marketing e di sviluppo prodotto; le mail e la posta erano i principali canali di distribuzione i quali si rivolgevano prevalentemente a quel segmento di popolazione chiamato "Early Adopter"; i costi che l'azienda doveva sostenere erano composti nella maggior parte da costi variabili e da costi di distribuzione; i ricavi, invece, derivavano unicamente dal prezzo degli abbonamenti pagato dagli utenti.



Nel 2007 il CEO di Netflix ha introdotto un'importante innovazione: decise di aggiungere alla propria offerta di film a noleggio un nuovo servizio, chiamato "Watch Instantly". Hastings proponeva ai suoi abbonati una piattaforma online nella quale era possibile eseguire sia la ricerca, tra circa 100.000 titoli, del film da noleggiare, ma soprattutto vi era stata aggiunta la possibilità di guardare in streaming istantaneamente oltre 17.000 titoli mantenendo sempre la politica di "low pricing". In poco tempo, il nuovo servizio viene apprezzato molto e grazie anche alla diffusione negli States della tecnologia abilitante Internet e delle nuove forme di consumo televisivo come la Smart Tv, la funzione streaming della piattaforma diviene il core business dell'impresa, stimolando così la nascita dei primi competitor, come ad esempio Amazon. Per ampliare il proprio catalogo di film online, nel 2011, l'azienda ha dovuto modificare il prezzo del servizio aumentandolo sensibilmente, facendo sorgere inevitabilmente lamentele dagli utenti.

Con questa evoluzione, ovviamente anche i partner cambiano, Netflix ora concentra la propria attenzione verso i più importanti produttori di contenuti, con i quali stabilire degli accordi per poter incrementare la propria library. Seguendo questa strategia il segmento degli abbonati aumenta, ora la clientela è composta dalla totalità della popolazione americana e dagli "Early Adopter" europei. Il servizio di noleggio di Dvd viene completamente sostituito dall'offerta del palinsesto streaming che risulta in continua espansione grazie al nuovo software



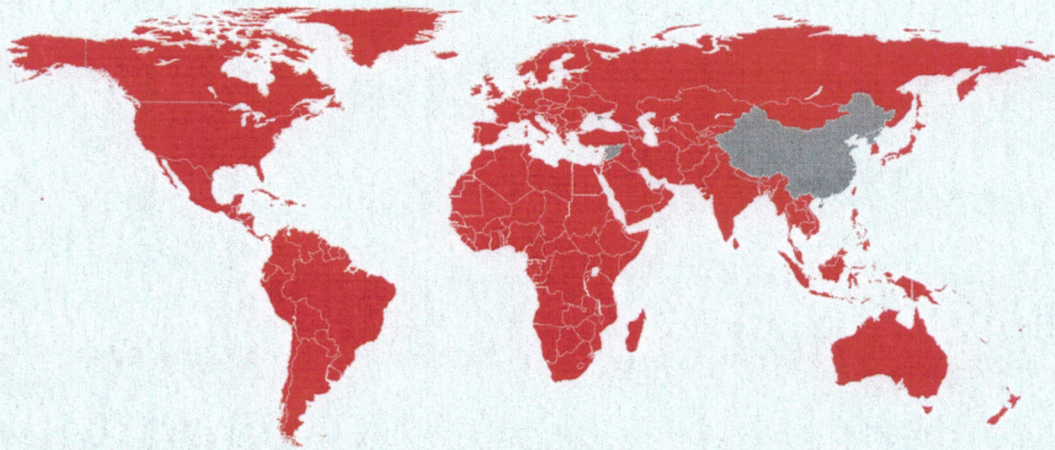
“Cinematch”, ovvero un programma che permette di individuare i contenuti più richiesti e più in linea con i gusti del consumatore grazie al sistema di valutazione degli utenti. Nel 2013 Jason Blackwell, direttore del comparto Strategy Analytics, in linea con la tendenza attuale delle imprese operanti nel settore dell’entertainment di effettuare operazioni di integrazione verticale a monte, si è reso conto che il vero valore aggiunto che avrebbe determinato il successo dell’azienda corrispondeva proprio nella produzione originale di contenuti. Sin da quell’anno sono infatti usciti sul mercato due serie tv di produzione Netflix: “House of Cards” e “Orange is the new black”, che hanno riscontrato ottimo successo in tutto il mondo. Tale innovazione rappresenta la terza ed ultima fase di Netflix, ha infatti determinato un ulteriore cambiamento del modello di business dell’azienda statunitense: in primo luogo si è verificato l’ampliamento della clientela, si è raggiunto il “mass market worldwide” con un totale di 40 milioni di utenti; si è ridimensionato il potere dei fornitori, diventando in prima persona produttore di contenuti; molte risorse sono state concentrate per istaurare solidi e duraturi rapporti con alcuni fornitori di servizi Internet. Le risorse chiave diventano ora gli abbonati e i contenuti di produzione originale. Anche la struttura dei costi è cambiata nuovamente, vi sono, infatti, molti più costi fissi determinati dall’attività d’integrazione verticale a monte.



## 2. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dopo aver raccolto oltre 400 milioni di dollari, nel 2012 Netflix decise di compiere il primo passo verso l'internazionalizzazione, progettando così l'ingresso nel continente europeo e in particolar modo ha identificato come primo paese target il Regno Unito, vista la sua somiglianza, soprattutto in termini linguistici e culturali, con il continente americano. La prima operazione è stata quella di stringere accordi e collaborazioni con aziende di produzione di contenuti locali, con l'obiettivo di incrementare la propria capacità competitiva. Questa è stata la strategia utilizzata per conquistare anno dopo anno anche la penisola scandinava, l'Olanda e l'Irlanda. Nel 2014 Netflix entrò in Germania, Svizzera, Austria, Francia, Belgio e Lussemburgo, mentre nell'anno successivo sbarcò nell'Europa meridionale: Italia e Spagna. Dopo aver conquistato Europa e America, Netflix si proietta oltre oceano. Con l'obiettivo di trasformarsi in una società globale, nel 2016 la Società di Los Gatos ha annunciato il lancio del servizio in tutto il mondo. Ovviamente non si intende soltanto la possibilità di accedere alla library e quindi di vedere i prodotti offerti da Netflix, bensì un servizio completo di misure assistenziali, per accompagnare il consumatore e favorire un'esperienza piacevole, facile da gestire. A dicembre del 2017, Netflix supporta ufficialmente 23 lingue per l'interfaccia utente e il servizio di assistenza ai clienti. Oggi gli abbonati che dispongono di un piano solo streaming possono guardare istantaneamente i prodotti Netflix in più di 190 paesi del mondo.





**Fonte:** Netflix.com

I contenuti disponibili per lo streaming possono variare a seconda del luogo, per chiari motivi di traduzione, diritti e censure. Netflix non è ancora disponibile, tra i pochi, in Cina, ma in futuro non è escluso di poter fornire il servizio anche in quest'area geografica. Netflix non è inoltre disponibile in Crimea, Corea del Nord e Siria, a causa delle limitazioni imposte dal governo statunitense sulle aziende americane.



### 3. NETLIX NEL MERCATO ITALIANO

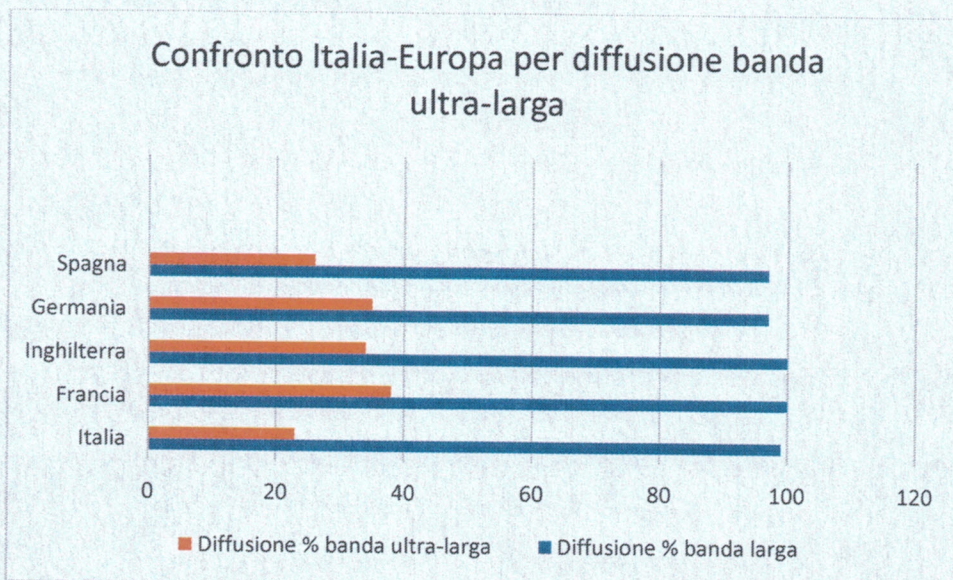
Hastings e i suoi collaboratori decidono di entrare nel mercato italiano nel 2015, anche se questo a quel tempo era affetto da molteplici problematiche. Caratteristica fondamentale del mercato televisivo italiano, a differenza degli altri paesi europei, è la presenza della più ampia offerta di film e fiction in chiaro, quindi disponibile per tutti, nonché del più basso costo di abbonamenti a pay tv rispetto alla media europea; peculiarità dunque di un mercato difficilmente aggredibile. Altre difficoltà che Netflix ha riscontrato, motivazioni per le quali si è più volte ritardato l'ingresso nel mercato italiano, sono legate principalmente a tre diverse peculiarità che caratterizzano il Belpaese e il suo mercato televisivo: ragioni infrastrutturali, ragioni demografiche e ragioni linguistiche.

#### 3.1 Problematiche principali del mercato italiano

Dal punto di vista infrastrutturale vi era una scarsa diffusione della banda ultra-larga. Dai dati del 2015 come evidenzia la Figura 1.3, si nota che per quanto riguarda la banda larga base (Adsl, o reti 3G) l'Italia è in linea con le medie europee. Ciò che crea un forte dislivello tra Italia ed Europa è la scarsa diffusione della banda ultra-larga, ovvero quella con una velocità superiore ai 30 Mbps.



**Tabella I.3:** Confronto Ita-UE per diffusione banda ultra-larga

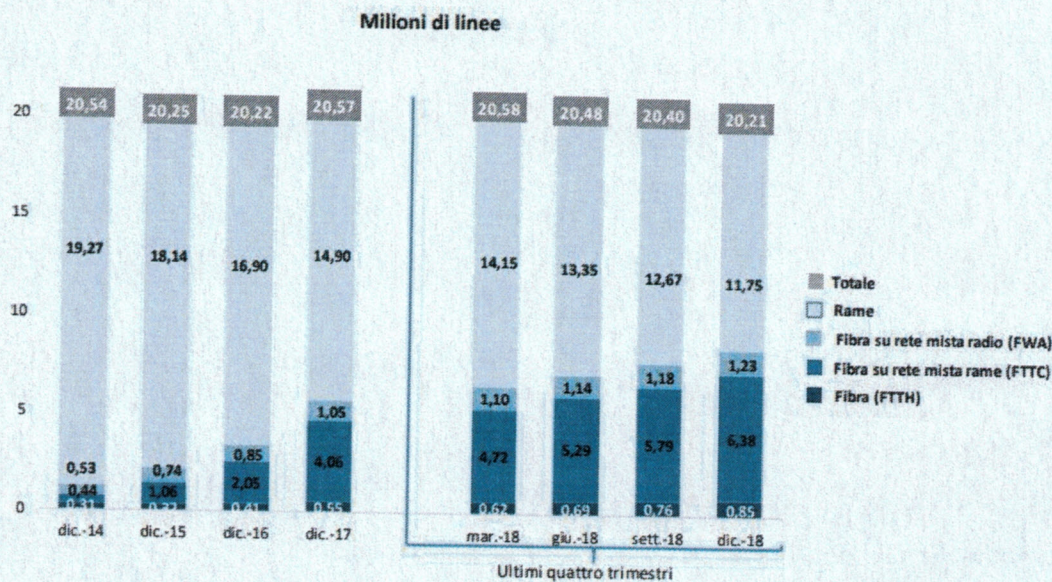


**Fonte:** Il sole 24ore, 2015

Da AGCOM si fa presente che se a fine dicembre 2014 quasi il 94% degli accessi alla rete fissa era in rame, dopo quattro anni questi sono scesi al 58%. Si tratta di una flessione che corrisponde a 7,5 milioni di linee. Nello stesso periodo (dicembre 2014 - dicembre 2018) sono cresciuti gli accessi alla rete Internet tramite altre tecnologie qualitativamente migliori. Tale dinamica si riflette in un aumento delle prestazioni della rete in termini di velocità di connessione", osserva ancora AGCOM. "Le linee con velocità inferiore ai 10 Mbps, infatti, rappresentano a dicembre 2018 meno del 25% delle linee broadband e ultrabroadband, rispetto al 75% del dicembre 2014. Nello stesso periodo "il peso" delle linee con velocità pari o maggiore di 30 Mbps è passato dal 3.7 al 45.1%"



**Tabella II.3:** accesso in Italia alle diverse infrastrutture



Fonte: comparasemplice.it

La differenza con la media europea, che invece si attesta attorno all' 80%, è certamente diminuita, ma rimane comunque sensibile. Tale arretratezza delle infrastrutture ha rallentato inevitabilmente la diffusione dello streaming on demand in Italia.

Un'altra caratteristica che rallenta l'Italia nel processo verso la digitalizzazione è la propria struttura demografica, che a causa dell'alto tasso di anzianità non è pronta ad accogliere e a far propria tale "cultura digitale". Studi svolti a gennaio 2015 stimano che il 21.83% della popolazione italiana aveva più di 65 anni, caratteristica di una popolazione regressiva, percentuale che è andata in aumento negli anni avvenire tanto che nel 2019, tale stima si attesta al 22.83% (Istat). Un'età media della popolazione molto alta, caratterizzata da uno scarso utilizzo di internet e da



una preferenza smisurata verso i canali tradizionali generalisti, porta una forte chiusura verso i cambiamenti.

Un altro grande problema in Italia è la lingua. Da una ricerca svolta da Eurobarometer si desume che l'Italia nel 2015, e lo è tutt'ora, fosse il paese europeo meno disposto a guardare film e serie tv in lingua madre, solo il 17% della popolazione italiana era abituata a guardare film in inglese o con sottotitoli, percentuale che confrontata rispetto alla media EU pari al 26%, risulta essere piuttosto bassa (Eurobarometer, 2015). Essendo il catalogo Netflix per la maggior parte composto da film e serie tv in inglese, è stata necessaria un'attività di traduzione, anche mediante sottotitoli, dimodoché tali contenuti possano essere fruiti anche da un pubblico italiano. Tutto questo, inevitabilmente, ha portato ad una drastica riduzione dell'ampiezza della libreria, risultando meno attrattiva e meno ampia rispetto alle offerte dei diretti competitor presenti nel contesto italiano, come ad esempio Sky e Mediaset. A prescindere dalle diverse problematiche analizzate fino ad ora, il CEO di Netflix ha deciso di entrare ugualmente nel territorio italiano con il fine di portare avanti il suo unico obiettivo: diventare un'impresa globale.

Gli elementi di forza sui quali Netflix punta per entrare nei nuovi paesi sono quattro:

- produrre in prima persona piuttosto che acquistare in outsourcing;
- offerta di un vasto catalogo a prezzi estremamente contenuti;
- particolare attenzione verso i propri abbonati;



- utilizzo dei big data per soddisfare e comprendere gli utenti.

### 3.2 La strategia per l'implementazione in Italia

Uno dei fattori chiave della strategia gestita dalla compagnia di Hastings nel mercato globale, è rappresentato dalla capacità dell'azienda di instaurare relazioni durevoli, di medio-lungo termine, con imprese in grado di partecipare alla crescita e allo sviluppo di Netflix. La notevole diffusione di tale tipologie di alleanze instaurate soprattutto in un'ottica di internazionalizzazione è spiegata dai significativi vantaggi che esse possono generare:

- Immediato accesso a risorse e competenze distintive complementari alle proprie.
- Opportunità di valorizzare le proprie competenze in nuovi contesti geografici.
- Possibilità di raggiungere rapidamente la dimensione critica necessaria per raggiungere un adeguato livello di competitività nei mercati internazionali.
- Sviluppare una più ampia conoscenza del mercato in cui si cerca di entrare, delle sue dinamiche competitive e dei principali fattori di crescita sfruttabili per elevare la propria posizione all'interno del mercato stesso.
- Maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle specificità della domanda in diversi paesi.
- Ottenimento di "know how" riguardo alle preferenze dei consumatori indigeni.

#### 3.2.1 Accordi con i "facilitatori" del mercato italiano

Durante la sua espansione internazionale possiamo notare come la scelta di Netflix di instaurare accordi strategici mirati abbia concorso al successo ottenuto dall'impresa. La società di Los Gatos fa il suo ingresso in Italia il 22 ottobre 2015 e il primo gruppo rilevante di intese commerciali intraprese da Hastings per lanciare



il servizio in Italia, è individuabile nella serie di accordi riguardanti la distribuzione capillare del servizio. Il servizio offerto da Netflix poteva essere infatti fornito attraverso dei “facilitatori” presenti già nelle case di tutti gli utenti, sfruttando così al massimo una serie di risorse fortemente complementari a quella che era la tecnologia implementata da Netflix. Ad oggi il servizio offerto dalla compagnia è fruibile attraverso qualsiasi dispositivo connesso ad internet e dotato di un’applicazione Netflix: PC, console videoludiche (es. Wii, Playstation, Xbox), lettori DVD e Blu-ray, smart TV, smartphone e tablet. In tal modo la compagnia di Hastings, in breve tempo, è riuscita a raggiungere velocemente moltissimi utenti in ogni parte del globo. Gli accordi portati avanti dal team di Sarandos, attuale Chief content officer Netflix, non si limitavano soltanto a coinvolgere tutte quelle aziende volte alla produzione di dispositivi fortemente complementari con il servizio Netflix, ma ampliando il range di soggetti da coinvolgere, sono arrivati a interagire anche con i diretti concorrenti della società stessa. Il caso emblematico all’interno mercato italiano è rappresentato dall’accordo stipulato con la società di telecomunicazioni Telecom Italia. Ancora prima dell’arrivo di Netflix in Italia, la società di telecomunicazioni, leader del proprio settore, aveva provato ad entrare nel mercato dell’OTT-TV lanciando sul mercato il servizio Cubovision, divenuto poi TimVision sulla scia dell’investimento volto alla capillare diffusione della banda larga su tutto il territorio. Telecom a fine 2015 decise comunque di puntare sulla piattaforma di Hastings al fine di sfruttare sia il successo ottenuto oltreoceano dal servizio, sia di sfruttare il potenziale successo che la piattaforma avrebbe potuto avere nel Belpaese. Tramite tale accordo quindi Telecom permise a tutti gli utenti affiliati al suo servizio di poter accedere direttamente a Netflix attraverso il decoder Tim Vision. In questo modo, riconoscendo il potenziale derivante da tale strategia, tutte le parti di tali accordi ottenevano un decisivo vantaggio: Netflix era riuscita ad accedere immediatamente a tutti quegli utenti che avevano sottoscritto un



abbonamento con la società di telecomunicazioni italiana; dall'altra parte Telecom sperava che l'integrazione del servizio offerto da Netflix al proprio pacchetto di abbonamento, avesse attirato tutti quei potenziali utenti che la società di Hastings avrebbe potuto affiliare in Italia.

### 3.2.2 Differenziazione dell'offerta: accordi di syndacation e di esclusiva

Non tutti gli altri concorrenti presenti sul mercato italiano tuttavia intrapresero la strategia tracciata da Telecom. Infatti, società come Sky e Mediaset, convinte del proprio successo e forti della propria base utenti, vedevano Netflix più come un nemico che come un alleato con cui crescere. Infatti prima del suo arrivo nel mercato italiano, i principali players in attività hanno provveduto ad acquistare i diritti su molteplici contenuti, lasciando un limitatissimo campo di azione a Hastings. Ad esempio, Sky Italia acquistò i diritti di una delle serie più amate di produzione Netflix, House of Cards, che perciò non è disponibile nel catalogo Netflix italiano. Tuttavia ad Hastings non bastava stringere alleanze con i propri concorrenti o trovare modi efficienti di diffondere il servizio. Per arrivare alla vetta del mercato era necessario, così come fatto negli Stati Uniti ai tempi della nascita del servizio, fornire al paese un'offerta composta da un catalogo titoli in grado di soddisfare le esigenze di ogni consumatore. Per ottenere un insieme di titoli accattivanti, la società di Los Gatos era ben consapevole di dover affrontare i principali colossi italiani operanti nel settore, come Sky e Mediaset, forti dei propri accordi di esclusiva con le principali case cinematografiche, non soltanto italiane, ma anche internazionali. Come primo passo per accedere anch'esso a questi contenuti, Sarandos tentò di puntare sugli accordi già stipulati oltreoceano con le grandi case cinematografiche americane (20th Century Fox, Warner Bros, ecc...) al fine di presentare all'interno del catalogo italiano almeno una parte dei titoli presenti già sul mercato internazionale. Per fare ciò era necessario rinnovare gli



accordi di trasmissione di alcuni contenuti video, chiamati accordi di syndacation, che erano stati stipulati già per i paesi al di fuori del contesto europeo. Gli accordi di syndacation prevedevano la vendita dei diritti di trasmissione di serie-tv o film già trasmessi da un'emittente televisiva, al fine di trasmetterli anche attraverso il servizio detenuto dal proponente dell'accordo, nel nostro caso Netflix. Sfruttando tale tipologia di accordi, dopo aver consolidato la maggior parte dei titoli detenuti anche in altre parti del mondo, la società cercò di accaparrarsi, almeno in parte, alcuni dei titoli distribuiti dalle principali società cinematografiche italiane, al fine di soddisfare quella ostica fetta di mercato rappresentata da quegli utenti restii ad utilizzare una piattaforma che fornisse in larga parte contenuti prodotti e distribuiti in lingua inglese.

Tali accordi tuttavia non facevano propendere fortemente l'ago della bilancia verso il successo della società di Hastings, in quanto sia Mediaset sia Sky disponevano di un catalogo di contenuti video italiani di gran lunga superiore. Di conseguenza, potendo tutti i competitors stipulare accordi di tale tipo con le varie società di produzione, la società non si poteva limitare a portare agli utenti italiani la stessa offerta dei propri concorrenti già presenti sul mercato, ma era necessario offrire qualcosa di nuovo, che solamente la piattaforma Netflix poteva offrire. Intraprendere tale linea strategica in un contesto caratterizzato da una forte concorrenza nel settore, come l'Italia, non era per niente facile. Al fine di offrire contenuti esclusivi ai propri utenti, Netflix, e il team di Sarandos in primis, avrebbero dovuto combattere con i propri competitors sul difficile terreno dei contratti di esclusiva. Tramite tali contratti stipulati con le principali case cinematografiche del mercato internazionale, la società contraente si assicura per un periodo ben definito l'esclusività della distribuzione di determinati contenuti video tramite il proprio servizio. Come ben si può immaginare, all'interno del settore audiovisivo italiano, gli incumbents già presenti sul mercato, tra cui



ricordiamo soprattutto Sky e Mediaset, avevano già avuto modo di stipulare numerosi contratti di esclusiva, che gli fornivano una netta posizione di vantaggio rispetto a Netflix.

### 3.2.3 La strategia di focalizzazione

L'unico modo per affermarsi stabilmente nelle abitudini di consumo nel mercato italiano era quello di trovare una nicchia al suo interno non ancora sfruttata appieno dalle altre imprese. Tale nicchia per Hastings era rappresentata da quella parte di utenti italiani fortemente interessanti ed attenti al cambiamento e alla fase di convergenza che stava avvenendo all'interno del settore della distribuzione audiovisiva, cambiamento che portava ad un nuovo modo di vedere la TV passando dal tradizionale palinsesto ai vari servizi di streaming online. Tale segmento di consumatori era rappresentato soprattutto dalla parte di popolazione italiana giovane, compresa tra i 12 e i 25 anni, fortemente legata ad Internet e a tutti i servizi da esso derivanti. Per sfruttare al massimo tale porzione di mercato era necessario offrire ai suoi utenti una serie di contenuti video in grado di soddisfare in toto le loro aspettative e le loro esigenze, fornite con la classica strategia di low pricing che ha portato Netflix al successo nel resto del mondo. Tramite lo sfruttamento dei big data generati dall'algoritmo alla base della piattaforma, Cinematch, la società cercò di individuare quelli che potevano essere i contenuti ideali, con cui Netflix poteva sfruttare questo segmento di mercato tanto fruttuoso. Il primo passo in questa direzione strategica avvenne nel 2016, quando sulla base di un accordo già stipulato nel 2012, Netflix iniziò a trasmettere tramite la propria piattaforma i film prodotti e distribuiti dalla famosa casa cinematografica Disney. Questa tipologia di accordo permetteva a Netflix di trasmettere non soltanto i contenuti video targati Disney già diffusi e conosciuti in tutto il mondo, ma forniva anche la possibilità alla società di Hastings di distribuire i nuovi film usciti nelle sale cinematografiche nella



cosiddetta finestra temporale premiumcable, ovvero dopo solo 7-9 mesi dalla loro uscita. Tale accordo inoltre, in aggiunta ai famosi film animazione prodotti dalla casa americana, prevedeva anche l'acquisizione di diritti televisivi relativi al filone cinematografico Marvel, acquisito dalla Disney già nel 2009. Risulta evidente come questa alleanza strategica ha permesso a Netflix di acquisire quella grande fetta di mercato di cui si è parlato finora e di accreditarsi soprattutto anche come piattaforma per famiglie, non soltanto in Italia, ma in tutto il mondo. Ad oggi suddetta alleanza si è espansa a tal punto che la società di Hastings si è accordata con Disney per produrre autonomamente serie, tratte dall'universo Marvel, quali Jessica Jones e, soprattutto, Daredevil, probabilmente uno dei maggiori successi di Netflix negli ultimi due anni.

### 3.2.3 Reazioni dei competitor e stabilizzazione del mercato

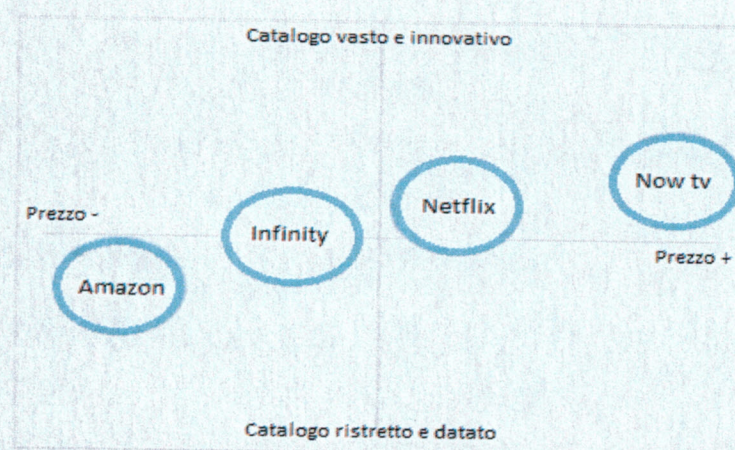
In seguito al consolidamento del successo della piattaforma Netflix in Italia, la reazione dei principali competitor nel mercato non tardò ad arrivare. Mediaset oltre al taglio del prezzo dell'abbonamento del servizio Infinity, corse ai ripari cercando di acquisire i diritti di esclusiva su quanti più prodotti possibili, al fine di tagliare fuori dal mercato Netflix. Con questo obiettivo la compagnia italiana cercò innanzitutto di consolidare la propria posizione all'interno del mercato della produzione cinematografica italiana, aumentando il numero di accordi con la casa cinematografica Medusa Film. Inoltre, per escludere Netflix da possibili futuri accordi, stipulò accordi con Warner Bros ed Universal per la trasmissione in esclusiva dei loro prodotti. Sky invece reagì all'arrivo di Netflix con una forte politica di acquisizione di contenuti premium, assicurandosi serie cult esclusive della famosa casa di produzione statunitense HBO, come "Game of Thrones" e "True Detective", nonché stringendo svariati accordi di licenza pluriennale con altre



case di distribuzione minori, al fine di assicurare la trasmissione di numerosi futuri contenuti video attraverso il proprio servizio NOW TV.

Nonostante la decisa risposta dei competitors italiani, Netflix ha saputo mantenere fino ad oggi il proprio posto in cima al mercato dello streaming online, posizionandosi nella mente dei consumatori come servizio d'eccellenza e sempre attento alle esigenze dei propri utenti.

**Grafico III.3:** mappa di posizionamento



**Fonte:** elaborazione personale di dati online

L'immagine illustra il posizionamento competitivo, in termini di ampiezza catalogo e costo abbonamento, delle compagnie presenti nel mercato italiano della TV On-Demand; da tale grafico possiamo desumere che seppur le prospettive per il lancio del servizio nel mercato italiano non sembrassero ottimali, Netflix attraverso la propria strategia è riuscita ad adattare un servizio pensato per il mercato globale ad un contesto nazionale così difficile da penetrare come quello italiano, riuscendo a superare tutte le barriere all'entrata di cui si era parlato in precedenza. Da una parte infatti è riuscita a soddisfare con la propria offerta tutte le esigenze della



popolazione italiana, sfruttando inizialmente tutti i mezzi possibili per far conoscere e diffondere il proprio servizio ed in seguito consolidando e fidelizzando i propri utenti attraverso la trasmissione di contenuti mirati per ogni segmento di utenza. Grazie ai vari accordi stipulati con le case cinematografiche, primo tra tutti quello con la Disney, e all'algoritmo di data analysis "Cinematch", Netflix è riuscita a far avvicinare al servizio quegli utenti fossilizzati nella visione della televisione tradizionale basata sul palinsesto, offrendo loro contenuti video adatti alle loro esigenze e focalizzandosi addirittura sulla produzione stessa di serie TV che si adattassero al meglio ai gusti di tale segmento di popolazione.

Attraverso l'attuazione di strategie mirate volte ad acquisire sempre più contenuti esclusivi, basate sui vari accordi strategici instaurati, in primis quelli con le grandi case produttrici cinematografiche, Netflix è riuscita a superare quella che sembrava l'insormontabile ostacolo rappresentato dall'oligopolio creato dalle compagnie già operanti nel settore audiovisivo tradizionale, posizionandosi all'interno del mercato al loro stesso livello, se non addirittura superando la loro offerta.



#### **4. FOCUS: LE PRODUZIONI ORIGINALI: “NETFLIX ORIGINAL”**

Tra i tratti più importanti della strategia di internazionalizzazione del colosso di Los Gatos, troviamo la forte concentrazione di risorse per la produzione di materiale originale, esclusivo, con l’obiettivo di differenziare la propria offerta da quella dei competitor. Tale strategia è stata coadiuvata ad un adattamento dell’offerta alle variazioni delle preferenze dell’utilizzatore, dunque investendo maggiori risorse sulle serie TV, definitivamente in ascesa tra le preferenze dei consumatori, piuttosto che sulla produzione di film. Tale strategia è basata sulla fondamentale analisi dei big data desumibili dal comportamento del consumatore stesso, che ha portato Netflix a creare nuove produzioni basandosi sui desideri dei suoi utilizzatori attuali e potenziali, arricchendo l’offerta e rendendola appetibile per tutti, anche per soggetti restii all’utilizzo di nuove tecnologie (gli anziani, ingente componente della popolazione italiana). Dal 2010 le serie TV disponibili sulla piattaforma Netflix sono triplicate a fronte del calo della proposta di contenuti cinematografici: i numeri raccolti da Business Insider testimoniano, infatti, come l’azienda nel 2010 includesse nel proprio listino 530 serie tv e ben 6755 film. Oggi, nel 2018, il numero di show televisivi è praticamente triplicato, arrivando a 1569 titoli, mentre i film sono scesi a 4010. il responsabile dei contenuti Ted Sarandos è stato piuttosto limpido nel chiarire l’intenzione, da parte di Netflix, di assecondare i gusti del pubblico in termini di prodotti; nel 2016, dichiarò infatti: “non importa come, ma finiremo per avere solo un terzo del nostro catalogo dedicato ai film”. Con l’obiettivo dunque di perseguire anche negli anni avvenire un lungo percorso fatto di ingenti investimenti per la produzione di contenuti originali in grado di aumentare la quota di sottoscrittori.

Forte del proprio successo sia all’interno delle case americane sia nel resto del vecchio continente, nel 2013 la compagnia di Hastings ha deciso di rafforzare la propria posizione sul mercato, puntando sulla produzione e sulla distribuzione,



sotto il marchio “Netflix Originals”, di serie originali destinate ad essere fruite esclusivamente dai propri abbonati. Grazie alla stabilità e all’esperienza acquisita, nel corso degli anni, la società ha potuto permettersi di guardare al mercato audiovisivo in modo diverso dai propri concorrenti, decidendo così di concentrare le proprie risorse nella produzione originale. La scelta di Netflix di integrare verticalmente la propria filiera produttiva, le ha permesso di gestire direttamente il contenuto, il suo sfruttamento, il periodo di esclusività e così via, avendo quindi per la prima volta la possibilità di determinare la strategia di production marketing and distribution in maniera autonoma e coerente. Il successo ottenuto dal sistema di algoritmi implementato dalla società è stato utilizzato non soltanto per proporre ad ogni utente la miglior scelta all’interno della libreria titoli offerta da Netflix, ma anche per effettuare le migliori scelte nella produzione interna di contenuti video. Infatti, i contenuti “Netflix Original”, attraverso l’adeguato sfruttamento dei big data derivanti dal sistema di raccomandazione, hanno avuto un grande successo; innanzitutto nei confronti dei consumatori già abbonati, poi grazie alla cassa di risonanza creata dal passaparola, fondamentale veicolo della “customer satisfaction”, molti altri si sono iscritti. Netflix così raggiunse il suo obiettivo di ampliare sensibilmente il proprio bacino utenti.

Tramite tale scelta strategica, la società di Hastings era in grado di effettuare una strategia di adattamento mirata del servizio televisivo, storicamente standardizzato. Si pensi per esempio alla serie TV, firmata Netflix, *Narcos* (2015) creata da Chris Brancato, Carlo Bernard, Doug Miro, annunciata nel mese di aprile 2014 come parte di una collaborazione tra Netflix e Gaumont Television. Una serie drammatica basata sulla figura di Pablo Escobar, in cui è presente una significativa parte di dialoghi in spagnolo. Tale produzione è avvenuta in un momento di forte consolidamento ed aumento del pubblico ispanico, sia locale negli USA, sia internazionale, parallelamente all’introduzione del servizio in molti paesi



dell'America Latina. In virtù di tale scelta strategica, l'espansione globale del servizio ha permesso alla società di Los Gatos di aumentare sensibilmente il proprio pubblico, identificando segmenti target in vari territori distribuiti in tutto il mondo, trasformando così la loro strategia di "nicchia" in un fenomeno globale. Ad oggi, sono disponibili online centinaia di prodotti, tra serie tv e film, targati Netflix Originals, ed il loro numero sembra che sia destinato a crescere.

Per il mercato italiano, Netflix ha stanziato duecento milioni di euro di investimenti per i progetti del 2019, volti a creare prodotti originali con l'obiettivo primario di aumentare i clienti nazionali, e sottrarre quote di mercato ai già consolidati competitor presenti in Italia. La società di Los Gatos ha stipulato accordi con "Fandango" per la produzione di una nuova serie TV basata sulla caccia alle streghe ambientata nel XVII secolo chiamata "Luna nera"; è ormai prossimo il lancio della nuova serie Tv "Summertime", remake di "3 metri sopra il cielo", per la quale ha stipulato un'accordo con "Cattleya". Sempre per il mercato italiano ci sono stati anche investimenti per film, come "Sulla mia pelle" il film con Alessandro Borghi, incentrato sull'ultima drammatica settimana di vita di Stefano Cucchi. Tra gli ultimi accordi, riscontriamo la partnership appena annunciata con David Benioff e Dan Weiss, creatori della serie "Game of thrones". I due hanno firmato un accordo pluriennale con Netflix per scrivere, produrre e dirigere nuove serie e film per la società di Los Gatos. Il contratto vede Netflix instaurare un rapporto di lungo periodo con la pluripremiata coppia di registi, sottraendola all'emittente televisivo HBO.

Negli anni gli investimenti di Netflix nella creazione di contenuti originali sono stati in costante aumento, e non sempre purtroppo hanno ripagato. Il gigante dello streaming si è imposto sul mercato ormai da diversi anni con l'obiettivo di siglare contratti con i migliori creatori di contenuti, volti a produrre materiale originali e di qualità da poter trasmettere in esclusiva agli abbonati al servizio premium.



Tuttavia non sempre questa strategia ha portato ai frutti sperati. A sostenerlo è The Information con un report dedicato secondo cui Ted Sarandos, Chief Content Officer di Netflix, ha dichiarato nel corso di una riunione privata comprensiva di un gruppo di dirigenti impiegati nello sviluppo di cinema e TV, che i futuri investimenti debbano essere maggiormente focalizzati sull'acquisizione a basso costo per le nuove produzioni. Un cambiamento estremamente significativo sulla programmazione originale. CNBC riferisce che il servizio streaming ha registrato un flusso negativo di oltre 380 milioni di dollari aggiuntivi nel primo trimestre del 2019, si tratta di un aumento di debito di oltre 100 milioni rispetto i dati riscontrati nel primo trimestre del 2018. Dunque la strategia dovrà ricevere delle modifiche.



## 5. ANALISI DELLA CONCORRENZA

L'affermarsi di Netflix in Italia ha determinato l'avvio di una generale accelerazione di tutti gli operatori televisivi, in particolar modo dei suoi diretti competitor operanti nel mercato del Subscription video on demand. Dai dati individuati ed analizzati su internet, si sono identificati i tre principali competitor di Netflix: Sky con la sua piattaforma Now TV; Mediaset con Infinity, ed Amazon Prime Video. Si analizzano di seguito i diversi player, focalizzando l'attenzione sulle molteplici offerte e sulle diverse strategie adottate.

### 5.1. Sky – Now TV

Quasi un anno prima rispetto all'arrivo di Netflix in Italia, la compagnia di Murdoch lanciò nel 2014 un nuovo interessante progetto: l'obiettivo era quello offrire agli italiani la possibilità di fruire dei contenuti Sky senza l'ausilio di decoder o parabole attraverso l'utilizzo esclusivo di internet come strumento di diffusione di contenuti, "Sky online" per poi diventare nel 2016 "Now Tv", con nuovo logo dalla grafica e dai colori estremamente giovanili. Come tutte le piattaforme streaming on demand, anche Now Tv è disponibile, grazie alla creazione dell'app dedicata, su tantissimi device, quali: computer, smartphone e tablet (sia Apple che Android), console e smart tv. Inoltre, per poter usufruire dell'abbonamento streaming anche sul televisore, Sky ha ideato un apparecchio chiamato "Now tv box", che collegandosi alla rete internet funge da decoder. L'offerta streaming di Sky si compone di quattro "ticket": il pacchetto intrattenimento; il pacchetto serie tv, cinema, e sport, tutti trasmessi con qualità HD. La strategia di pricing adottata dall'azienda di Murdoch è diversa rispetto alle classiche piattaforme streaming, offrendo tanti e diversi contenuti ha voluto differenziare i costi secondo la quantità di pacchetti richiesti dall'utente. Sky è stato il primo operatore ad entrare nel mercato dello streaming nel contesto italiano, e grazie a questa mossa strategica è riuscito ad ottenere diversi



vantaggi, tra i quali l'acquisto di diritti relativi a contenuti pregiati e di successo; ad esempio è riuscito ad accaparrarsi l'esclusiva fino al 2018 di diverse serie tv di HBO, come Game of Thrones, True detective, Vice, Veep, e The Leftovers.

### 5.2 Mediaset – Infinity

Anche Mediaset non si è fatta cogliere impreparata dall'ingresso del colosso americano e, per rimanere competitiva in questo mercato in continua evoluzione, agli inizi del 2014 ha introdotto nel suo portafoglio prodotti la nuova piattaforma on demand: Infinity. Già dal nome è comprensibile il messaggio che Mediaset ha voluto mandare al proprio pubblico: l'idea di una libreria infinita di contenuti. Al momento del lancio della nuova piattaforma, la casa di produzione italiana ha descritto le sue potenzialità indicando cinque punti di forza (Mediaset, 2013):

- Estensione del catalogo contenuti con più di 5000 prodotti tra film, serie tv, cartoni, e tutti i programmi originali Mediaset;
- Semplicità e chiarezza dell'offerta, attraverso il pagamento, senza costi accessori o nascosti, di una fee mensile di 7,99€ che rende disponibile l'intera libreria multimediale;
- Compatibilità con diversi dispositivi (pc, decoder, smart tv, tablet, smartphone, console etc.);
- Raggiungimento di un nuovo target: i più tecnologici.
- Ottimizzazione della user-experience, grazie ad un'offerta in HD, con la possibilità di cambiare audio e sottotitoli in lingua madre.

Come si può ben notare, a parte una policy di prezzo differente, niente di nuovo rispetto all'offerta Sky. Quello che fa la differenza sono proprio i contenuti offerti, tanto che l'offerta Mediaset risulta essere "cucita addosso" ad un pubblico italiano, sono infatti presenti, oltre a qualche contenuto d'oltreoceano, molte fiction di produzione nazionale. Con Infinity è possibile guardare i film in streaming,



noleggiare anche tra quelli più recenti e utilizzare il servizio download&go. A differenza dei competitor, l'azienda italiana ha pensato anche agli abbonati che per lavoro o per piacere sono sempre in viaggio, e che non sempre hanno a disposizione una rete internet; grazie al servizio "download&go" è possibile scaricare, e vedere successivamente. Anche l'azienda di Berlusconi, agli inizi del 2015, ha approfittato dell'assenza di Netflix per acquisire molti diritti televisivi e per concludere accordi pluriennali con i più grandi produttori dell'entertainment: Universal, Warner e Medusa.

### 5.3 Amazon Prime Video

Prime Video è un servizio di video on demand offerto da Amazon, lanciato il 7 settembre 2006 con il nome Amazon Unbox, cambiando nome più volte fino a divenire nel 2018 Amazon Prime Video. Dal dicembre 2016 il servizio è disponibile in oltre 200 paesi come Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Belgio, Canada, Francia, India e Spagna; tra questi figura anche l'Italia, dunque il suo ingresso è stato cronologicamente postumo all'ingresso di Netflix.

Il colosso mondiale dell'e-commerce ha scelto di sviluppare una piattaforma streaming che potesse competere con Netflix e con altri tool web dello stesso tipo. Il catalogo di film di Amazon Prime Video è molto vasto, così come è ricca e interessante la proposta relativa alle serie TV.

Grazie a un accordo commerciale con la Rai, su Amazon Prime Video è possibile guardare film italiani come "Ammore e malavita" dei Manetti Bros, "Smetto quando voglio" e molti altri. Non mancano le serie TV, di cui molte produzioni originali Amazon, che stanno facendo appassionare moltissimi fan: ad esempio "American Gods", adattamento per la TV del libro di Neil Gaiman, e "The Marvelous Mrs Maisel", che sta riscuotendo consensi in tutti gli angoli del globo. Il punto di forza dell'offerta Amazon è che, acquistando l'unico pacchetto Amazon

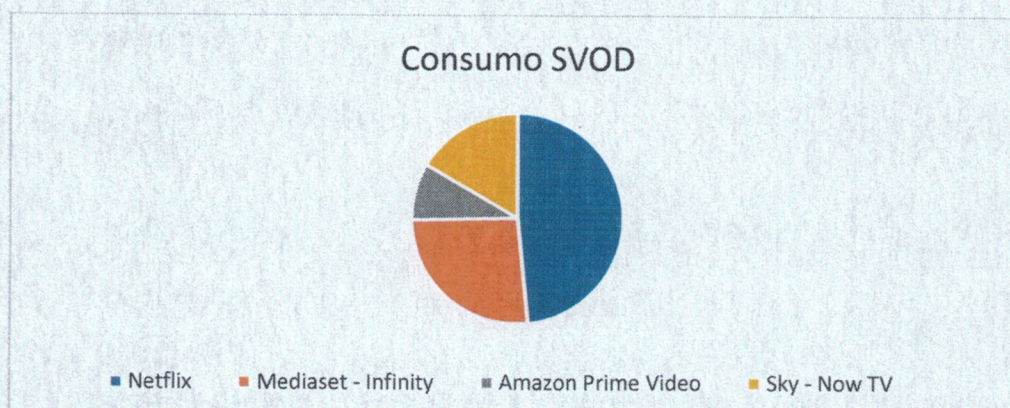


prime, attinente al core business aziendale, il consumatore otterrà non solo il servizio di consegna ultra rapida, ma anche Prime music, Audible, Amazon Prime Reading e ovviamente Amazon Prime Video, ad una modica cifra di 36 euro annui. Amazon Prime Video è utilizzabile innanzitutto utilizzando l'innovativa smart TV inoltre, essendo un portale web, da PC e tablet e smartphone, in cui è possibile anche eseguire il download di programmi tv e film per guardarli offline.

l'interfaccia di questa piattaforma è molto simile a quella di Netflix, anche per evitare al consumatore di dover apprendere un altro sistema di archiviazione e fruizione dei contenuti; anche qui è presente l'algoritmo che identifica le preferenze del consumatore e, in base a queste, consiglierà prodotti affini ai suoi gusti.

Interessante è osservare come il consumo di streaming on demand si distribuisce tra i protagonisti del mercato italiano. Come mostra il grafico V.1, ottenuto secondo i dati Ovum, il leader di questo mercato in Italia è proprio Netflix che detiene il 44% del consumo; Il secondo maggiore servizio svod (subscription video on demand, cioè di contenuti in abbonamento) in Italia è Infinity di Mediaset con 850 mila abbonati pari al 24% del mercato; a seguire sky con now tv con il 15% e infine Amazon Prime Video che detiene invece l'8%.

**Grafico V.1:** ripartizione del consumo SVOD in Italia



**Fonte:** Ovum



## CONCLUSIONI

Il presente lavoro analizza come Netflix sia riuscito a trasformarsi da semplice distributore di dvd e videocassette, a leader mondiale della distribuzione on demand di prodotti cinematografici, quali film, serie tv e documentari.

Il tutto nasce da un problema, quello dell'eccessivo costo del servizio blockbuster, e della scomodità dello stesso, in quanto richiedeva che il consumatore si recasse due volte presso il punto vendita, per ritirare e poi per riconsegnare il suo prodotto. Da qui l'intuizione: partendo da una semplicissima necessità, Hastings cambia radicalmente il servizio di distribuzione trasformandolo in streaming on demand, e raggiungendo il successo mondiale che oggi da tutti è riconosciuto.

Ciò che contraddistingue la società americana, è la sua capacità di differenziazione dalle concorrenti nel settore, e il modo in cui si è approcciato al mercato. Sfruttando i principi del marketing, Netflix parte dai bisogni del consumatore, e trova una soluzione per risolverli. Come prima cosa facilita il servizio poiché il tutto avviene stando a casa sul divano, ne abbassa il prezzo e, tramite l'utilizzo dei big data dai quali desumere le preferenze dei consumatori, creare ad hoc prodotti originali per fare breccia anche nei confronti dei più restii all'utilizzo di tecnologie innovative. L'azienda infatti è stata in grado, attraverso l'utilizzo di algoritmi e tecniche di data mining come Cinematch, di andare incontro, con le sue proposte, ai gusti degli utenti per offrire un servizio migliore. L'azienda nel processo di internazionalizzazione è stata in grado di utilizzare il concetto di strategia di focalizzazione, lavorando sulle nicchie di mercato, globalizzandone il significato come fece con la produzione Netflix Originals Narcos, lanciato nel momento topico di consolidamento della clientela ispanica. Grazie allo straordinario utilizzo dei big data infatti ogni consumatore ha una differente library, minuziosamente calcolata sulle sue preferenze. La capacità di Netflix di sfruttare le informazioni desumibili



dallo studio del comportamento dei consumatori, le ha permesso di differenziare la propria offerta con contenuti originali, che sono oggi il vero motivo del successo della libreria del colosso di Los Gatos. Gli investimenti in questo senso negli ultimi anni sono stati ingenti, e concentrati soprattutto nelle serie tv anziché sui film, vista la crescente preferenza del consumatore medio verso tali prodotti. La compresenza di questi fattori ha garantito all'azienda risultati incredibili, tanto che ad oggi in 190 paesi del mondo è possibile usufruire del servizio streaming ondemand offerto da Netflix, con rosee previsioni di crescita.

Focalizzando l'attenzione sul mercato italiano, uno dei più difficili in cui Netflix è riuscito ad imporsi, nonostante le numerose problematiche precedentemente analizzate, tramite la strategia Netflix Original si sono raggiunti i risultati sperati, ottenendo una quota di mercato crescente a scapito di quello dei competitor già da anni presenti in Italia.

Negli ultimi anni, un numero sempre più considerevole di aziende ha deciso di intraprendere la strada avviata dal pioniere Netflix, poiché i vantaggi che si intravedono sono numerosi e significativi. Inoltre, il percorso per queste aziende followers sarà sicuramente più agevole visto che hanno il vantaggio di poter seguire l'organizzazione già strutturata e testata da Netflix.

La sfida del leader di un mercato, è quello di difendere la propria posizione; dunque ad Hastings ed ai suoi collaboratori, spetta l'arduo compito di continuare a pensare al futuro, continuare ad investire in innovazione, in quanto una nuova "blockbusterizzazione" da un competitor più affamato è dietro l'angolo. La tecnologia non si ferma.



## **BIBLIOGRAFIA**

Tesi di Laurea: Le nuove abitudini di consumo televisivo: il caso Netflix in Italia, 2015/2016. Di Ilaria Paulicelli.

Tesi di Laurea: Strategie di internazionalizzazione in un'economia fortemente dematerializzata: il caso Netflix Italia, 2016/2017. Di Riccardo Maniscalco

## **SITOGRAFIA**

<https://www.badtaste.it/2018/02/28/netflix-8-miliardi-dollari-investiti-produzione-contenuti-2018-arrivo-700-serie-tv/298376/>

<https://www.comparasemplice.it/informazioni/internet-adsl-fibra-wimax/dati-agcom-internet-350mila-unita-di-rete-fissa-in-un-anno>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Broadcast\\_syndication](https://en.wikipedia.org/wiki/Broadcast_syndication)

<https://help.netflix.com/it/node/14164>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Netflix>

<https://www.istat.it/it/popolazione-e-famiglie>