

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

In Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

New Media Entertainment: sviluppo e competizione nel settore video

Over The Top



Relatore

Prof. Carlo Cambini

Candidato

Andrea Napione

Anno accademico 2019/2020

*A mia madre Ornella Maria e mia nonna Elvira,
che mi hanno insegnato il valore della tenacia e della perseveranza*

Indice

1.	Introduzione	1
1.1	Scopo della ricerca.....	2
1.2	Metodologia.....	3
1.3	Limiti della ricerca.....	3
2.	I New Media	5
2.1	Caratteristiche dei new media.....	6
2.1.1	I new media secondo Lev Manovich.....	6
2.1.2	I new media secondo Jan van Dijk.....	8
2.2	Modelli di comunicazione	11
3.	I servizi media Over The Top	13
3.1	Definizione servizi Over The Top	13
3.2	Tipologie servizi Over The Top	14
3.2.1	Audio	14
3.2.2	Messaggistica	17
3.2.3	Voce	19
3.2.4	Video	21
3.3	Device.....	21
3.3.1	Smartphone e Tablet.....	22
3.3.2	Personal Computer	25
3.3.3	Smart TV	28
3.3.4	Digital media player	31
3.4	Cenni storici relativi allo sviluppo dei servizi OTT	37
3.4.1	Sviluppo ed evoluzione degli OTT	38
3.4.2	OTT vs Telco	40
3.4.3	L'evoluzione della televisione ed il fenomeno del cord-cutting.....	42
3.5	Tipologie di servizi audiovisivi OTT	47

3.6	Business model nel mercato dei servizi audiovisivi OTT	53
4.	Casi di studio.....	61
4.1	Overview del settore.....	62
4.2	YouTube	67
4.2.1	Storia	67
4.2.2	Da AVOD a SVOD e viceversa	70
4.2.3	Osservazioni e prospettive future	77
4.3	Netflix.....	79
4.3.1	Storia	79
4.3.2	Netflix e la Net Neutrality	86
4.3.3	Licenze e contenuti originali	91
4.3.4	Osservazioni e prospettive future	95
4.4	Amazon Prime Video	98
4.4.1	Storia	98
4.4.2	Quantità vs qualità.....	101
4.4.3	Osservazioni e prospettive future	107
4.5	Disney+.....	110
4.5.1	Storia	110
4.5.2	La nuova strategia Direct-to-Customer	113
4.5.3	Osservazioni e prospettive future	116
4.6	Branding, contenuti esclusivi e contenuti originali	119
4.7	Tabelle di riepilogo.....	123
5.	Conclusioni	126
	Bibliografia.....	129

1. Introduzione

L'inizio dell'età contemporanea, il periodo storico in cui ci troviamo tuttora, viene identificato con la rivoluzione industriale che ha avuto luogo a metà del XVIII secolo. Essa è stata caratterizzata dall'introduzione di innovazioni tecnologiche che hanno apportato significativi cambiamenti non solo nell'ambito economico, ma anche a livello socio-culturale e politico. In primis ci fu l'introduzione di macchinari azionati da energia meccanica in quella che viene identificata come prima rivoluzione industriale, a cui seguirono l'utilizzo dell'elettricità, del petrolio, del motore a scoppio e degli agenti chimici nella cosiddetta seconda rivoluzione industriale, che generalmente viene collocata nella seconda metà del XIX secolo. La terza rivoluzione industriale, spesso identificata con il nome di rivoluzione informatica, fu favorita dall'aumento dei prezzi del greggio e derivati che si registrò a cavallo degli anni Settanta del Novecento. Infine, in anni più recenti, stiamo assistendo alla quarta rivoluzione industriale, a cui si fa riferimento con il termine rivoluzione digitale. In particolar modo, la terza e la quarta rivoluzione industriale sono state favorite dall'avvento e susseguente diffusione su scala mondiale del computer e della rete Internet: mentre ai suoi albori la Rete veniva utilizzata principalmente per comunicare tra due punti geografici molto distanti tra loro per mezzo di un terminale, con il tempo si è evoluta ed è diventata un vero e proprio mondo parallelo o, per meglio dire, una realtà virtuale. Su Internet si possono consultare libri e periodici, si possono effettuare acquisti, si può pubblicizzare la propria azienda, si può partecipare insieme a migliaia di persone contemporaneamente a concerti e conferenze, ci si può immergere in ambienti virtuali per mezzo di videogiochi Massive Multiplayer Online (MMO). Internet, in sostanza, ha modificato e sta tuttora modificando la società su molteplici livelli. L'introduzione della Rete, infatti, non ha solo introdotto nuovi comportamenti e modalità di comunicazione, ma ha avuto anche un impatto su sistemi preesistenti. È questo il caso del sistema dei media: mentre l'introduzione della stampa intaccò lo specifico settore della distribuzione dei media o la fotografia solamente le immagini statiche, la rivoluzione digitale sta investendo tutte le fasi della comunicazione e tutti i tipi di media.

Questo elaborato si concentrerà sull'analisi del settore dei media Over The Top e dei servizi audiovisivi offerti agli utenti tramite rete Internet. Nell'era digitale attuale, infatti, sempre più consumatori hanno scelto di usufruire di queste nuove modalità di visione di contenuti in

sostituzione della televisione tradizionale, via cavo o via satellite. Oltre ad approfondire i risvolti economici di tale fenomeno, si farà riferimento anche alle cause che hanno favorito questo cambiamento dei modelli comportamentali degli utenti. Per questo motivo, una prima parte del report si concentrerà sulla teoria dei nuovi media per poi esaminare più nello specifico i servizi OTT, mentre la seconda parte riporterà l'analisi degli attori principali e della competizione nel settore.

1.1 Scopo della ricerca

Lo scopo del report è quello di fornire una panoramica sullo stato della competizione nel settore dei media Over The Top (OTT). Il rapido sviluppo tecnologico che ha coinvolto il mondo delle telecomunicazioni ha avuto significativi effetti anche sull'industria dei media e sul modo con cui le aziende che operano in essa devono agire in maniera tale da rimanere al passo con i propri competitor e consolidare la propria presenza sul mercato. L'informatizzazione e la digitalizzazione hanno favorito da un lato la nascita di numerose nuove aziende e dall'altro hanno obbligato quelle legate ai media tradizionali a compiere trasformazioni interne al fine di sopravvivere nel nuovo ecosistema mediale. In un contesto così vasto e in continuo cambiamento, è chiaro come non sia possibile concentrarsi su tutti gli aspetti che riguardano l'industria dei media e l'evoluzione di aziende tradizionali in media company digitali. Da qui nasce la scelta di concentrarsi sul segmento dei media OTT: innanzitutto, ciò ha valore dal punto di vista accademico in quanto aggiunge informazioni ad un argomento di rilevanza attuale; inoltre, dal punto di vista personale, mi permette di analizzare una materia a cui sono particolarmente interessato, anche per possibili impieghi lavorativi futuri, e di concludere il mio percorso universitario facendo convergere le conoscenze apprese nel corso di laurea in Ingegneria del Cinema e dei Mezzi di Comunicazione, per quanto riguarda gli aspetti sociologici dei media, e quelle apprese nel corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale, per quanto riguarda gli aspetti economici.

1.2 Metodologia

Il report è strutturato come segue. Nella prima parte viene introdotto il concetto di new media, con riferimenti alla loro nascita, alle differenze con i media tradizionali, alle principali caratteristiche che li identificano ed ai modelli di comunicazione che li caratterizzano. In seguito, viene analizzato più a fondo il segmento dei media OTT, con una spiegazione sulla tecnologia che ne sta alla base e un'indagine approfondita sul suo sviluppo. In seguito, nel corpo principale del report vengono esaminati alcuni dei principali player del settore dei media OTT audiovisivi. Relativamente agli attori da analizzare, è stata fatta una scelta in funzione della teoria studiata nei corsi di gestione dell'innovazione: uno studio preliminare ha permesso di individuare quindi un first mover, YouTube, due first follower, Netflix e Amazon, ed un entrante, The Walt Disney Company. Di queste aziende verranno riportati cenni sulla loro storia, quindi seguirà l'analisi della strategia e della loro posizione attuale sul mercato. Infine verrà approfondita la situazione competitiva sul mercato, partendo dal periodo di sviluppo del settore (primi anni 2000) fino ad oggi, e verranno fornite delle assunzioni relative alla sua possibile evoluzione in un'ottica di breve-medio periodo.

1.3 Limiti della ricerca

Le informazioni utilizzate per stilare questo documento derivano principalmente da fonti secondarie, quali report, articoli specialistici, pubblicazioni e libri. Ad ogni modo, ciò non sminuisce il valore della ricerca ma può fornire spunti per future analisi più approfondite che si avvalgano di fonti primarie quali questionari ed interviste ad attori che operano nel settore.

Il mercato degli Stati Uniti è stato il benchmark principale per quanto riguarda le informazioni fornite rispetto ai contenuti OTT in generale ed alle tipologie di device su cui possano essere forniti. Nel capitolo di approfondimento sui principali player del settore OTT audiovisivo, si è cercato di fornire una visione della posizione a livello globale in funzione della disponibilità dei dati.

Per quanto riguarda il numero di aziende delle quali viene approfondita l'analisi, sono state prese in esame quelle in grado di identificare le diverse posizioni che si possono ritrovare in uno specifico settore competitivo. Alcuni importanti soggetti, seppur vengano citati in alcune sezioni del report, sono rimasti esclusi dall'indagine approfondita per mancanza di un numero sufficiente di informazioni relative ai loro servizi media OTT o perché una loro inclusione avrebbe allungato significativamente il tempo necessario a stilare il report.

Infine, per quanto riguarda le previsioni sugli andamenti futuri del settore, poiché non si può sapere con esattezza come evolverà la competizione ed il comportamento dei vari attori coinvolti, verranno fatte delle assunzioni che potrebbero rivelarsi non corrette. Tuttavia, ritengo utile riportare anche questa sezione nel documento in quanto può essere fonte di discussione in ambito accademico e incentivare nuove analisi in futuro.

2. I New Media

Quando si introduce il termine *media* si fa generalmente riferimento ai mezzi di comunicazione di massa. Il primo vero e proprio medium era stata la parola stampata, grazie all'invenzione della stampa a caratteri mobili per merito di Johannes Gutenberg a metà del XV secolo. Si sarebbe però dovuto aspettare fino al XIX secolo prima di sentir parlare di *mass media*: il termine, coniato in ambito anglosassone, si riferisce ai mezzi di comunicazione che operano su larga scala ed in grado di produrre e distribuire informazioni potenzialmente a tutte le persone facenti parte di una società. In questa categoria rientrano quindi, oltre alla già citata carta stampata, in ordine cronologico di invenzione, il telegrafo, il telefono, la radio, il cinema e la televisione.

Nella seconda metà del XX secolo ha iniziato a farsi strada un nuovo termine, quello di *new media*. La definizione più comune per identificare i nuovi media è quella che prevede l'uso del computer non solo per la distribuzione delle informazioni ma anche per la loro produzione e conservazione. Tutte le funzioni che possono essere svolte da un computer possiedono, allo stesso tempo, la capacità di modificare i linguaggi culturali preesistenti e di lasciarli inalterati. Mentre in passato le "rivoluzioni medialì" avevano influito su un solo settore della comunicazione, ad oggi l'utilizzo del computer influisce su tutte le fasi della comunicazione (acquisizione, manipolazione, archiviazione, distribuzione) e tutti i tipi di media (testi, immagini statiche, immagini in movimento, suono, costruzione spaziale).

Secondo Lev Manovich, scrittore e studioso della teoria dei nuovi media, i nuovi media rappresentano il punto di incontro di due traiettorie differenti: l'informatica e le tecnologie medialì nate durante il XIX secolo e sviluppatasi rapidamente nei periodi seguenti (Manovich, *Il linguaggio dei nuovi media*, 2001). Da un lato venne realizzato il primo computer digitale, in grado di effettuare calcoli ed operazioni in modo più efficiente, dall'altro si assistette all'ascesa delle tecnologie medialì moderne che permettono la conservazione di testi, suoni, immagini e loro sequenze su diversi supporti (lastre fotografiche, pellicole, dischi, ...). Il culmine di queste due traiettorie è la traduzione di tutti i media in dati numerici accessibili da un calcolatore. Lo sviluppo dei media moderni e del computer, infatti, avvenne quasi contemporaneamente, in quanto entrambi erano necessari per diffondere una quantità ingente di informazioni a un numero elevato di persone. Mentre i media tradizionali erano stati utilizzati per diffondere la stessa ideologia, i computer hanno reso possibile la conservazione di dati essenziali per la

società: mass media ed elaborazione dati si sviluppano nello stesso periodo e portano alla nascita della moderna società di massa. L'anno più importante nella storia dei media e del computer è il 1936: in quell'anno, Alan Turing sviluppò il concetto della 'macchina universale di Turing', ovvero il prototipo del primo computer, e contemporaneamente un ingegnere tedesco di nome Konrad Zuse cominciò a costruire un primo computer digitale. La particolarità comune delle due invenzioni era l'utilizzo di una pellicola di nastro da cui leggere i dati o su cui scrivere i risultati di operazioni. A partire da quell'anno, quindi, tutti i media diventano traducibili in dati numerici e accessibili da un computer, trasformandosi in un insieme di dati informatici, e allo stesso tempo il computer evolve in una macchina in grado di gestire e manipolare i media.

Alcuni esempi di nuovi media sono gli smartphone, i videogiochi, i siti web, i blog, i social network, i forum online, lo streaming ed il live streaming, le applicazioni sviluppate per uso sia sul web sia su mobile, la computer graphic e la computer animation.

2.1 Caratteristiche dei new media

Nel tempo sono state elaborate diverse classificazioni delle caratteristiche dei nuovi media e degli aspetti che li differenziano da quelli classici. Di seguito, vengono riportate quelle fornite da Lev Manovich nel libro "Il linguaggio dei nuovi media" (2001) e da Jan van Dijk, professore di sociologia e scienze della comunicazione presso l'università di Twente, nel libro "The Network Society – Social Aspects of New Media" (1999).

2.1.1 I new media secondo Lev Manovich

Secondo Manovich, la computerizzazione della cultura svolge due funzioni essenziali: contribuisce alla nascita di nuove forme culturali e ridefinisce quelle preesistenti. Il nuovo oggetto mediale può essere un'immagine digitale statica, un videogioco, un sito web o la Rete intera, ed è proprio il termine 'oggetto' che permette di descrivere i principi generali dei nuovi media, validi per ognuno di essi. 'Oggetto', infatti, è una parola comune per la scienza e l'industria informatica, dove ad esempio viene utilizzata per sottolineare la natura modulare dei linguaggi di programmazione, dei database, della tecnologia OLE (Object Linking and

Embedding). All'inizio del Novecento, il termine 'oggetto' riguardava la fabbrica e la produzione industriale di massa, implicava gli ideali dell'organizzazione e dell'efficienza del lavoro. Numerosi progetti relativi ai nuovi media vengono messi a punto da team numerosi, pur restando comuni produttori individuali e piccoli team di produzione, e questi nuovi oggetti mediali vengono venduti in milioni di copie. Parallelamente alla parola 'oggetto', Manovich sottolinea l'importanza della parola 'rappresentazione', volta a evidenziare la complessità del funzionamento degli oggetti mediali. I nuovi oggetti mediali sono oggetti culturali e ciascuno di essi riproduce e rappresenta un referente esterno, che può essere un oggetto fisico, delle informazioni presenti in altri documenti, un sistema di categorie. Tali rappresentazioni, essendo rappresentazioni culturali, sono necessariamente condizionate da pregiudizi e, di conseguenza, mostrano una visione del mondo fra tante.

Manovich elenca cinque caratteristiche principali che definiscono un new media:

- Rappresentazione numerica

Tutti i nuovi media sono composti da un codice digitale, sono ovvero rappresentazioni numeriche; ciò comporta la possibilità di descrivere un mezzo di comunicazione (ad esempio un'immagine) in termini numerici e la possibilità di programmare o manipolare i media (ad esempio, aggiunta di un filtro ad un'immagine).

- Modularità

Tale concetto si riferisce alla struttura intrinseca dei nuovi media: gli elementi mediali sono rappresentati come insiemi di campioni discontinui (pixel, poligoni, caratteri), i quali vengono assemblati in composizioni più ampie e complesse pur mantenendo la propria identità separata.

- Automazione

Le prime due caratteristiche elencate permettono l'automazione di molteplici operazioni utili per creazione, manipolazione e accesso ai media. L'automazione può essere di basso livello (correzione automatica di alcuni effetti negativi su fotografia, effettuata automaticamente da programmi di manipolazione immagini al momento del caricamento di quest'ultime nel programma), di alto livello (sviluppo dell'intelligenza artificiale), dell'accesso (programmi per individuare diversi tipi di media, come linee di testo o immagini, sul web e non).

- Variabilità

Il nuovo media non è più un oggetto che rimane identico a se stesso per sempre, ma è qualcosa che può essere declinato in diverse versioni, molto spesso assemblate

automaticamente da un computer. Anche questo concetto sfrutta le prime due caratteristiche elencate: gli elementi discreti infatti possono essere creati e personalizzati, per poi essere assemblati in modalità diverse.

- **Transcodifica**

L'informatizzazione e la digitalizzazione hanno trasformato i media in dati informatici, di conseguenza la loro struttura segue lo schema dell'archiviazione di dati su computer. Un chiaro esempio è quello di un'immagine su uno schermo: l'occhio umano ne riconosce le forme e la identifica come un oggetto continuo, ma dal punto di vista del computer l'immagine è un file costituito da unità discrete, i pixel, che dialoga con altri file utilizzando un linguaggio tipico del computer e non della cultura umana, come la tipologia di file, la dimensione, il formato. Di conseguenza, la logica del computer influenza l'organizzazione, i generi ed i contenuti dei nuovi media.

2.1.2 I new media secondo Jan van Dijk

Nel suo libro "The Network Society" (1999), Jan van Dijk afferma che la definizione di un new media è la combinazione di tre caratteristiche principali:

- **Integrazione**

La più importante caratteristica strutturale dei nuovi media è l'integrazione di telecomunicazioni, comunicazione dati e comunicazione di massa in un singolo medium. Questo è il fenomeno della convergenza, che permette di chiamare i nuovi media 'multimediali'. L'integrazione può avvenire a diversi livelli: infrastruttura (ad esempio la combinazione di diversi dispositivi per la comunicazione telefonica e la comunicazione dati), trasporto (tecnologia VoIP, web tv a cavallo della tv via cavo o satellitare), gestione (la commercializzazione da parte di una compagnia telefonica della televisione via cavo), servizi (la combinazione di servizi di comunicazione ed informazione su Internet), dati (unire informazioni di diverso tipo, come suoni, dati, testi ed immagini). Comunicazione dati, comunicazione di massa e le reti di telecomunicazione, pubbliche e private, si uniscono per creare reti multifunzionali ad alta velocità chiamate reti broadband. Questo processo di integrazione è a sua volta

favorito da due tecniche: la digitalizzazione di tutti i media e la trasmissione broadband attraverso tutti i collegamenti via cavo e via etere.

- **Interattività**

La seconda caratteristica strutturale dei nuovi media è l'interattività. Il concetto di interattività viene semplificato in una sequenza di azioni e reazioni, ma van Dijk fornisce una definizione più approfondita che è il risultato della somma di quattro livelli, dimostrando come interattività sia un concetto 'multidimensionale'. Il livello base di interattività consiste nella possibilità di stabilire una comunicazione a due punti o broadband – la dimensione spaziale. Il secondo livello di interattività è il grado di sincronia – la dimensione temporale. Quando è possibile intrattenere una comunicazione multilaterale e sincrona, le parti che interagiscono possono averne una capacità di controllo più alta. Di conseguenza, il terzo livello di interattività consiste nella capacità di controllo esercitata dagli agenti della comunicazione, ovvero nella capacità di mittente e ricevente di scambiarsi i ruoli in qualunque momento – la dimensione comportamentale. Il livello comportamentale è il più importante, in quanto focalizza l'attenzione sull'interfaccia tra media e uomo o tra due esseri umani, rispettivamente nella comunicazione mediata da uno schermo e in quella faccia a faccia, e interattività è intesa come la capacità dell'utente di intervenire sul media o sulla sua rappresentazione. Il quarto ed ultimo livello di interattività consiste nella capacità di tutti i partecipanti alla comunicazione di comprendere i significati di azione e reazione – la dimensione mentale. Questa condizione è necessaria per definire l'interattività più completa, ad oggi osservabile tra due esseri umani o fra un essere umano ed un animale, ma in futuro gli sviluppi dell'intelligenza artificiale potrebbero aggiungere nuovi attori all'ecosistema della comunicazione.

- **Codice digitale**

La terza caratteristica dei nuovi media è di tipo tecnico e consiste nella digitalizzazione delle informazioni. Utilizzando il computer, ogni elemento della comunicazione può essere trasformato e trasmesso in stringhe continue di numeri uno e zero, i byte. Questo codice artificiale sostituisce i codici naturali della creazione e trasmissione analogica delle informazioni. Il primo effetto della digitalizzazione dei contenuti mediali consiste nell'uniformazione e nella standardizzazione degli stessi: gli elementi della comunicazione vengono sezionati e combinati in forme digitali come immagini, suoni, testo e dati numerici. Queste forme sono prodotte non solo utilizzando lo stesso codice di base ma anche con lo stesso linguaggio (l'HTML, Hypertext Markup Language, ad

esempio, è il linguaggio delle pagine web). Un ulteriore effetto della digitalizzazione è l'aumento della quantità di informazioni. La codifica digitale, infatti, semplifica significativamente la produzione, la registrazione e la distribuzione di contenuti, supportati dall'aumento esponenziale delle capacità di memoria dei computer. Infine, un altro effetto della digitalizzazione consiste nella rottura del tradizionale ordine lineare delle informazioni che caratterizzano testi, immagini, suoni e programmi audiovisivi e della loro trasformazione in hyperlink di contenuti di cui l'utente può farne uso nel modo che preferisce. Questa trasformazione da media lineari a hyperlink media sarebbe stata impossibile senza la digitalizzazione.

I nuovi media sono definiti da queste tre caratteristiche simultaneamente: sono media integrati, interattivi e che sfruttano la codifica digitale delle informazioni. Definizioni alternative a 'nuovi media' possono essere 'multi-media', 'media interattivi' o 'media digitali'. Sfruttando questa definizione, van Dijk afferma come sia quindi semplice distinguere tra vecchi e nuovi media. Ad esempio, la televisione classica è integrata, in quanto contiene suoni, immagini e testo, ma non è interattiva o basata su un codice digitale, così come il telefono classico è interattivo ma non è integrato, in quanto trasmette solo suoni, e non si fonda su codice digitale. Invece le smart TV aggiungono l'interattività e la codifica digitale, così come le nuove generazioni di smartphone e telefoni fissi sono digitalizzati ed integrati, in quanto aggiungono testo, immagini, video e connessione alla rete Internet.

Riassumendo, possiamo notare alcune caratteristiche comuni ad entrambe le classificazioni riportate. In primo luogo, i nuovi media sono digitali, elaborano informazioni digitali e queste informazioni possono essere modificate, archiviate e trasportate con estrema facilità. I nuovi media sono multimediali, in quanto possono declinare contenuti diversi attraverso diversi canali. Alla multimedialità è profondamente legata l'interattività, intesa come capacità del medium di concedere all'utente un ampio potere di influire sul contenuto del quale usufruisce. Inoltre i nuovi media sono caratterizzati dall'ipertestualità, un concetto nato dalla rete Internet, che ha modificato il modello classico della comunicazione lineare in uno non lineare, dove le informazioni sono legate fra loro per mezzo di nessi logici e a cui ogni utente può accedervi seguendo percorsi personalizzati.

2.2 Modelli di comunicazione

La logica dei media tradizionali corrispondeva a quella della società industriale: in essa, i messaggi venivano creati e assemblati in una “fabbrica” di media, come potevano essere uno studio televisivo, una emittente radiofonica, uno studio cinematografico, per poi essere distribuiti, nelle stesse modalità e con le stesse caratteristiche, a milioni di persone. In teoria della comunicazione, questo modello viene definito “one-to-many”, in cui una singola fonte diffonde informazioni, sempre uguali a loro stesse, a molteplici ricevitori.

La logica dei nuovi media corrisponde invece a quella della società post-industriale, in cui alla massificazione e all’omologazione viene preferita l’individualità e la personalizzazione. La diffusione e l’utilizzo dei computer e delle reti informatiche hanno favorito lo sviluppo dei concetti di “produzione on demand” e “just in time”: infatti, poiché è il computer a racchiudere entrambe le funzioni di produzione e distribuzione dei media e il media è costituito, come detto in precedenza, da moduli discreti ed intercambiabili tra loro, la versione del media è fruibile quasi in tempo reale e personalizzata secondo le singole preferenze. Tale modello è chiamato in teoria della comunicazione “one-to-one”, in cui una singola fonte diffonde le informazioni ad un singolo ricevitore. Sebbene si possa fare riferimento a tale modello per spiegare il funzionamento anche di un media classico come il telefono, la differenza sta nel fatto che per i new media il messaggio inoltrato viene personalizzato in funzione delle preferenze del ricevitore.

Esistono due ulteriori modelli che illustrano le modalità in cui può avvenire la comunicazione. Il modello “many-to-many”, in cui le informazioni vengono inoltrate da molteplici fonti e sono ricevute da molteplici ricevitori. Anche questo modello è riconducibile a specifiche tipologie di nuovi media, come ad esempio social media o forum online, in cui gruppi di persone condividono contemporaneamente informazioni su uno stesso argomento e altri gruppi possono a loro volta condividere questi messaggi con altri utenti o rispondere ad essi. Il modello “many-to-one”, infine, prevede che diverse fonti inoltrino informazioni ad un singolo ricevitore. È questo il caso tipico delle aziende che inoltrano sondaggi e indagini ai propri clienti e attraverso i quali ricevono un feedback (form online, commenti su social media).

Nel settore dei media OTT il modello prevalente è quello one-to-one: la possibilità di gestire contemporaneamente un gran numero di connessioni e lo sviluppo dei sistemi di raccomandazione, infatti, ha permesso alle aziende di fornire contenuti personalizzati per i singoli utenti, i quali possono usufruirne quando più lo desiderano, in qualunque luogo si

trovano, purché raggiungibile da una connessione Internet, sul device che preferiscono (computer, smartphone, tablet, smart TV). Mentre per i media tradizionali la sfida principale era quella di raggiungere il maggior numero di persone, per le aziende che forniscono servizi OTT l'obiettivo è ovviamente quello di ampliare la propria base d'utenza, secondo il principio "the winner takes all", ma allo stesso tempo raggiungere il singolo consumatore, con il contenuto più adatto, nel momento esatto in cui viene richiesto.

3. I servizi media Over The Top

In questo capitolo viene analizzato in modo approfondito il settore dei servizi mediali OTT. Innanzitutto viene riportata una definizione di servizio Over The Top, nonché una classificazione dei principali servizi mediali OTT e dei device sui quali possono essere forniti. In seguito vengono riportati cenni storici relativi allo sviluppo dei servizi OTT, ponendo l'accento sui fattori tecnologici, economici e sociologici che hanno permesso la loro diffusione nella società. Viene fornita quindi una panoramica del mercato dei servizi OTT audiovisivi, dopodiché viene analizzato il rapporto tra servizi OTT audiovisivi e televisione tradizionale, in un'ottica di indagine dei possibili cambiamenti che le aziende tradizionali dovranno affrontare per rimanere competitivi nel settore, e, per concludere, vengono elencate le tipologie di servizi video OTT ed i modelli di business che li caratterizzano.

3.1 Definizione servizi Over The Top

Con il termine Over The Top o over-the-top si fa spesso implicitamente riferimento ai soli servizi media audiovisivi offerti da un provider tramite rete Internet. Sebbene il focus principale dell'indagine sarà proprio su questa tipologia di contenuti, è utile fornire inizialmente una definizione generale che li identifichi con il maggior grado di precisione possibile.

Una prima definizione ufficiale venne fornita nel 2011 da parte della Canadian Radio-Television and Telecommunication Commission (CRTC): in un'indagine relativa allo sviluppo dei servizi OTT nel sistema broadcast canadese, l'ente riportava come *“l'accesso Internet ad una programmazione indipendente da una struttura o una rete dedicata alla sua consegna (via cavo o via satellite, ad esempio) è la caratteristica peculiare di quelli che sono stati definiti servizi over-the-top”* (CRTC, Results of the fact-finding exercise on the over-the-top programming services, 2011). Nello stesso anno, Augusto Preta, docente di economia dei media e General Manager presso ITmedia-consulting, società di ricerca e consulenza che opera nel campo dei contenuti e dei media digitali, in un'analisi svolta per conto dell'AGCOM, l'autorità per le garanzie nelle comunicazioni in Italia, definiva over-the-top *“la distribuzione di contenuti*

[...] web-based, tramite connessioni a banda larga su reti aperte, accessibili attraverso una molteplicità di device” (Augusto Preta, 2011). Nell’anno successivo, l’AGCOM stessa, nella sua relazione annuale sull’attività svolta e sui programmi di lavoro, identificava come over-the-top “imprese prive di una propria infrastruttura [...] che forniscono, attraverso le reti IP, servizi, contenuti ed applicazioni di tipo rich media, basati sulla forte presenza di contenuti audiovisivi, e traggono ricavo [...] dalla vendita di contenuti e servizi agli utenti finali e di spazi pubblicitari” (AGCOM, Relazione annuale 2012 sull’attività svolta e sui programmi di lavoro, 2012).

L’aspetto principale delle definizioni elencate è che tutte pongono maggiore enfasi sulle modalità che permettono la trasmissione di dati e non fanno una discriminazione evidente sulle tipologie di contenuti. Di conseguenza, possiamo definire un servizio media OTT come un fornitore di contenuti tramite rete Internet. È, infatti, l’utilizzo della rete Internet per la distribuzione di dati, bypassando le reti tradizionali, come possono essere ad esempio la rete telefonica o la rete via cavo, e le aziende che le gestiscono, la caratteristica che accomuna tutte le definizioni sopracitate. Il termine, come già accennato in precedenza, viene comunemente utilizzato per indicare le piattaforme che offrono contenuti audio-video sfruttando diversi modelli di business, ma in realtà esso comprende altre tipologie di servizi.

3.2 Tipologie servizi Over The Top

In questo paragrafo vengono analizzate più nello specifico le diverse tipologie di servizi OTT e le categorie di dati che li caratterizzano.

3.2.1 Audio

Lo streaming audio live, o ritrasmissione di un flusso audio in diretta, permette di trasmettere una fonte audio in tempo reale ad ascoltatori connessi a Internet. Questa ritrasmissione live può essere seguita da una pagina web, un telefono cellulare o un qualsiasi altro dispositivo compatibile. I più comuni esempi di servizi audio OTT in diretta sono le web radio ed i servizi di streaming di musica, i podcast invece rientrano nei servizi audio non in diretta.

L'avvento nel 1999 di Napster, piattaforma online di condivisione file peer-to-peer che permetteva agli utenti di caricare e scaricare file audio mp3, fu il primo esempio di questo genere. Essa non solo intaccò profondamente il settore musicale, rendendo disponibile gratuitamente a qualunque utente iscritto file musicali che prima andavano acquistati, ma dimostrò anche la capacità delle reti P2P di trasformare un bene esclusivo in un bene pubblico, trasformando il concetto di 'proprietà' rispetto ai beni digitali. Al picco della sua popolarità, Napster contava 80 milioni di utenti (Mark Harris, Lifewire, 2019): le canzoni non erano più un bene privato ed il download da parte di un utente non ne intaccava il valore per un altro. Questa trasformazione dei file mp3 in beni pubblici generò inevitabilmente il problema del free-riding, in quanto tutti potevano beneficiare di un file caricato da un singolo utente senza avere incentivo di caricare a loro volta i propri file. Napster ebbe vita breve, a causa delle questioni legate alla proprietà intellettuale ed al copyright che portarono dapprima a numerose cause giudiziarie intentate da varie etichette discografiche e successivamente alla sua chiusura nel 2001. Il modello di business di Napster fallì a causa delle questioni legali che generò, ma fornì la spinta per lo sviluppo di nuove piattaforme di streaming audio, quali Spotify, SoundCloud, Apple Music e Prime Music. I contenuti audio forniti tramite streaming in questo modo sono passati dall'utopica condizione iniziale di beni pubblici idealizzata da Napster a quella attuale di beni di club¹, ovvero esclusivi, in quanto richiedono il pagamento di una quota, ma non rivali, in quanto l'utilizzo da parte di un utente non ne impedisce l'utilizzo da parte di un altro. La maggior parte di queste piattaforme, infatti, offre l'accesso a librerie musicali dietro il pagamento di un abbonamento (modello premium), mentre alcune di esse, ad esempio Spotify, utilizzano un modello freemium: la funzione base di ascolto di brani in streaming è disponibile gratuitamente per tutti gli utenti a fronte di esposizione a diversi tipi di pubblicità (banner, audio ads, video ads automatiche) mentre funzioni aggiuntive, come l'ascolto offline o senza interruzioni pubblicitarie, è offerto dietro pagamento di un abbonamento.

Spotify, nella sua lettera agli azionisti di febbraio 2019, riportava come nell'ultimo quarto del 2018 la compagnia contasse più di 200 milioni di utenti, con un aumento del 29% rispetto al valore nello stesso periodo dell'anno precedente (Spotify, Letter to Shareholders Q4 2018, 2019). Mentre gli utenti si dividevano quasi equamente tra utenti premium e free (con una leggera maggioranza a favore di questi ultimi), i ricavi derivavano principalmente dai primi: infatti, dei 1.495 milioni di euro di ricavi registrati nell'ultimo quarto del 2018, 1.320 erano stati ottenuti grazie agli abbonamenti premium, pari all'88,3% del totale (Spotify, Letter to

¹ In economia, i beni di club sono una particolare tipologia di beni pubblici, esclusivi ma non rivali, almeno fino ad un certo livello di congestione.

Shareholders Q4 2018, 2019). L'azienda, inoltre, riportava come per la prima volta dalla sua creazione avesse registrato ricavi operativi, ricavi netti e cash flow tutti positivi, principalmente dovuti all'espansione in nuovi Stati (dai 65 di inizio 2018 ai 78 di fine 2018) ed a scelte strategiche rivelatesi profittevoli, quali il bundle con Google Home e la campagna promozionale di conversione utenti da freemium a premium durante le festività natalizie del 2018 (Spotify, Letter to Shareholders Q4 2018, 2019).

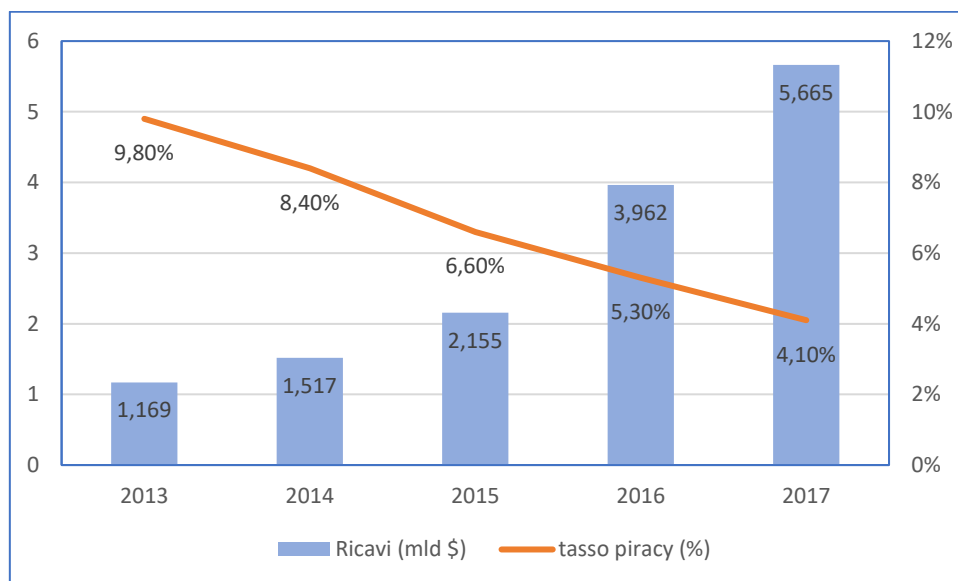
Figura 1. Riassunto risultati finanziari di Spotify Q4 2018

SUMMARY USER AND FINANCIAL METRICS					
USERS (M)	Q4 2017	Q3 2018	Q4 2018	% Change	
				Y/Y	Q/Q
Total Monthly Active Users ("MAUs")	160	191	207	29%	8%
Premium Subscribers	71	87	96	36%	11%
Ad-Supported MAUs	93	109	116	24%	6%
FINANCIALS (€M)					
Premium	1,018	1,210	1,320	30%	9%
Ad-Supported	130	142	175	34%	23%
Total Revenue	1,149	1,352	1,495	30%	11%
Gross Profit	282	342	399	42%	17%
Gross Margin	24.5%	25.3%	26.7%	--	--
Operating (Loss)/Income	(87)	(6)	94	--	--
Operating Margin	(7.6%)	(0.5%)	6.3%	--	--
Net cash flows from operating activities	95	80	150	58%	88%
Free Cash Flow¹	75	33	84	12%	155%

Fonte: Spotify Technology S.A. (2019); in parentesi sono riportati valori negativi

L'aumento del numero di piattaforme di streaming audio e la maggiore competizione sul mercato hanno portato ad un calo dei prezzi del servizio e ad un considerevole aumento del numero di utenti, con conseguente diminuzione del fenomeno della pirateria. A marzo 2018, la Digital Media Association (DiMA), un'associazione di aziende americane che analizza e promuove il settore mediale digitale, nel suo report annuale sulla musica riportava come i ricavi dallo streaming di musica negli Stati Uniti nei precedenti cinque anni fossero quasi quintuplicati, dai 1.169 milioni di dollari del 2013 ai 5.665 milioni di dollari del 2017, a fronte di un calo del tasso di pirateria maggiore del 50%, dal 9,8% del 2013 al 4,1% del 2017 (Digital Media Association Annual Music Report, 2018).

Figura 2. Ricavi derivanti dallo streaming musicale (mld di \$) vs tasso di penetrazione musica P2P



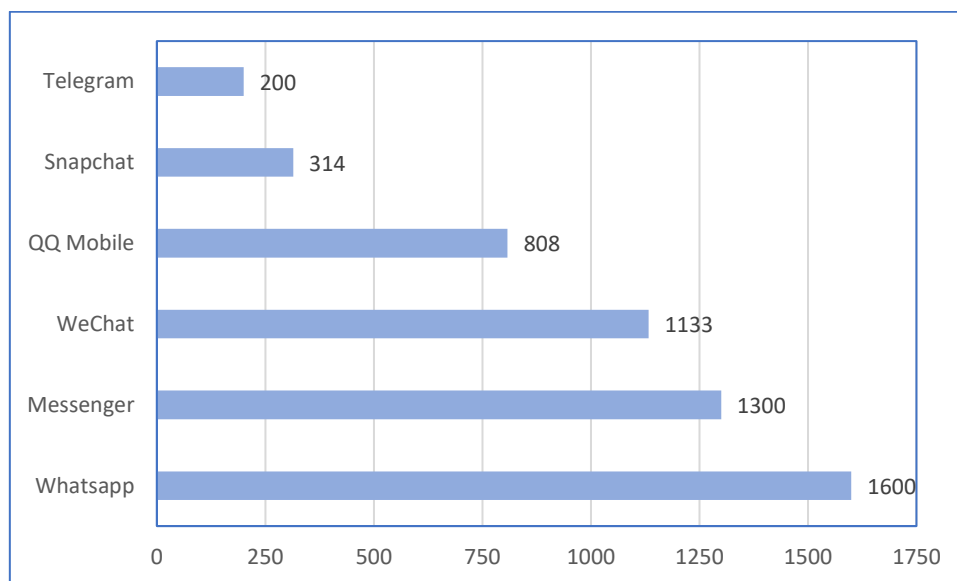
Fonte: Digital Media Association Annual Music Report (2018)

3.2.2 Messaggistica

La messaggistica istantanea (instant messaging o IM in inglese) è un insieme di sistemi di comunicazione che permette la trasmissione di messaggi in tempo reale attraverso una rete, tipicamente quella Internet, tra due o più individui. La particolarità che caratterizza questo set di tecnologia è la quasi-sincronia dei messaggi. Sebbene le prime forme di messaggistica istantanea siano addirittura precedenti all'avvento di Internet, come ad esempio il primo sistema operativo multi-user CTSS (Compatible Time-Sharing System), sviluppato nei primi anni Sessanta presso il Massachusetts Institute of Technology, od il suo successore Multics (Multiplexed Information and Computing Service), che permettevano di scambiare brevi messaggi tra utenti collegati alla stessa rete, tale tecnologia ebbe una diffusione molto più ampia negli anni Novanta. Negli ultimi anni del XX secolo, infatti, vennero rese disponibili le più importanti piattaforme di messaggistica istantanea che subito lottarono per conquistare la fetta maggiore nel nuovo mercato: nel 1996 l'azienda israeliana Mirabilis rilasciò ICQ, che permetteva agli utenti di chattare tra loro ed in gruppo, scambiare file e cercare altri utenti; nel 1997 America Online rilasciò AIM, che per prima introdusse il concetto della 'lista amici'; nel 1999 Microsoft rilasciò MSN Messenger, che dopo pochi anni contava circa 2,5 miliardi di messaggi scambiati giornalmente tra i propri utenti. Le piattaforme che fiorirono in questi anni utilizzavano un'architettura peer-to-peer, nella quale le applicazioni o i software utilizzati dagli

utenti comunicano direttamente tra loro, oppure una client-server, in cui i messaggi prima di raggiungere il destinatario devono passare da un server centralizzato. A prescindere dall'architettura utilizzata, tutte queste piattaforme IM venivano utilizzate su computer desktop o portatili. L'avvento dei social network ha segnato un punto di svolta per il settore, poiché molti di questi inglobavano già al loro interno dei servizi di messaggistica istantanea: Facebook nel 2008 lancia la sua Chat, che permette agli utenti iscritti di chattare in tempo reale con i propri amici o in chat di gruppo; Twitter dà la possibilità di inviare messaggi diretti, inizialmente solo tra utenti che si seguono a vicenda ed in seguito anche a coloro i quali non soddisfano questo requisito. Spinte dallo sviluppo della rete Internet mobile e dalla diffusione capillare degli smartphone a partire dal 2010, le applicazioni di messaggistica iniziano a sostituire le precedenti piattaforme IM. Le nuove app, infatti, riscuotono subito un enorme successo grazie alla possibilità di inviare gratuitamente messaggi, al contrario dei tradizionali SMS, in qualunque momento, purché si abbia accesso alla rete Internet, e integrano altre funzionalità come le chat di gruppo, le chiamate vocali, le chiamate video e lo scambio di file. WhatsApp nacque nel 2009 come startup ed è stata acquistata nel 2014 da Facebook per 19,3 miliardi di dollari (Bloomberg, 2014). Ad oggi risulta essere l'applicazione di messaggistica più utilizzata a livello globale, con 1,6 miliardi di utenti attivi ogni mese (Statista, 2019). Messenger, inizialmente inclusa all'interno del social network Facebook con il nome di Facebook Chat e rilasciata come applicazione standalone nel 2011, è al secondo posto nella classifica di utilizzo, con circa 1,3 miliardi di utenti attivi mensilmente (Statista, 2019). In Asia, WeChat, fondata come un clone di WhatsApp nel 2011, è l'applicazione più diffusa, con 1,1 miliardi di utenti attivi, potendo fare affidamento su un'enorme base di utenza in Cina, e recentemente è stata valutata 83,6 miliardi di dollari dalla organizzazione bancaria e di servizi finanziari HSBC (Visual Capitalist, 2016).

Figura 3. Numero utenti attivi mensilmente su app di messaggistica (in milioni)



Fonte: Statista (2019)

L'integrazione di nuovi servizi all'interno di queste applicazioni ha fatto registrare negli ultimi anni una loro crescita senza precedenti: Snapchat, fondata nel 2011, inizialmente forniva agli utenti la possibilità di condividere messaggi di testo, foto e video visualizzabili solo per ventiquattro ore mentre ad oggi fornisce anche reti per i brand e la copertura di eventi dal vivo (Visual Capitalist, 2016); WeChat ha introdotto un servizio che permette di effettuare pagamenti e prenotare servizi, registrando nel corso del 2016 ben 46 miliardi di dollari in pagamenti elettronici, quasi il doppio di quelli registrati da PayPal (Visual Capitalist, 2016).

3.2.3 Voce

I servizi VoIP, ovvero Voice over Internet Protocol, permettono di effettuare una conversazione telefonica sfruttando la connessione ad Internet o una rete dedicata che utilizzi il protocollo IP (ad esempio una rete LAN aziendale) invece di utilizzare la rete telefonica tradizionale (Public Switched Telephone Network). Essi furono un'evoluzione dei servizi di messaggistica istantanea che divennero popolari negli anni Novanta e all'inizio della loro diffusione venivano utilizzati principalmente per effettuare chiamate a lunga distanza ed internazionali senza incorrere in alti costi. La tecnologia VoIP 'spezzetta' e comprime la voce del mittente in pacchetti vocali, che vengono indirizzati sulla rete ed inviati uno ad uno al destinatario, dove vengono decompressi e riassemblati ricreando la voce originale. Fu l'azienda VocalTec a

rendere disponibile sul commercio il primo telefono internet nel 1995: l'apparecchio permetteva di effettuare una chiamata tra due utenti collegati ad Internet purché stessero utilizzando lo stesso software. Negli anni successivi vennero implementate le funzioni che permettevano di effettuare chiamate VoIP anche tra un computer ed un telefono e tra due telefoni. Tuttavia alla fine del XX secolo la tecnologia VoIP faceva ancora fatica a guadagnarsi spazio sul mercato delle telecomunicazioni, registrando meno dell'1% del totale delle chiamate vocali effettuate (Johnson Hur, Be Businessed, 2016). Il trend mutò rapidamente nei primi anni 2000 grazie a miglioramenti tecnici, sia della rete che della tecnologia VoIP stessa, e ad una nuova percezione del servizio da parte dei consumatori. Infatti, nel 2003, la percentuale delle chiamate VoIP sul totale delle chiamate vocali salì al 25% (Johnson Hur, Be Businessed, 2016): in quell'anno era stata resa disponibile la prima versione beta di Skype, che permetteva di effettuare chiamate vocali tramite rete Internet completamente gratis e comprendeva anche un proprio servizio di messaggistica istantanea. Skype guadagnò un enorme vantaggio rispetto ai competitor grazie alla capacità di evolvere ed adattarsi ai bisogni dei consumatori: poco dopo il lancio, infatti, fornì nuovi servizi a pagamento, come la possibilità di effettuare chiamate verso telefoni fissi e cellulari, ma ad un prezzo minore rispetto alla concorrenza del periodo. Nel 2005 venne introdotta la possibilità di effettuare videochiamate, riempiendo un vuoto del mercato e diventando il benchmark per le altre aziende del settore. In quegli anni molte aziende riconobbero ben presto l'utilità della tecnologia VoIP: la possibilità di trasmettere sulla stessa rete la voce e i dati permetteva di ridurre significativamente i costi. Skype iniziò quindi ad offrire soluzioni per aziende di diverse dimensioni, garantendo connessioni gratuite tra i dipendenti della stessa rete e la possibilità di raggiungere contatti esterni ad un costo ridotto. Nel 2011 Skype è stata acquistata da Microsoft per 8,5 miliardi di dollari (BBC, 2011). I successivi sviluppi tecnologici, come ad esempio la rete wireless e la convergenza di computer e telefono sullo stesso dispositivo (smartphone e tablet), hanno permesso una diffusione capillare della tecnologia. Ad oggi molte applicazioni di messaggistica istantanea permettono di utilizzare le stesse funzioni della tecnologia VoIP e per questo motivo alcune classificazioni dei servizi OTT la riportano come un sottoinsieme dei servizi IM.

3.2.4 Video

I servizi di video streaming permettono di visualizzare contenuti trasmessi tramite rete Internet su diversi device. Il termine più utilizzato per indicare questa tipologia di servizi è ‘streaming television’, anche se spesso vengono indicati come sinonimi ‘online television’ o ‘Internet television’. Seguirà nei capitoli successivi un maggiore approfondimento ed un’analisi più accurata dei diversi aspetti che caratterizzano il segmento dei servizi media OTT video. Questo specifico settore costituisce l’oggetto principale della ricerca e di conseguenza, a differenza delle altre tipologie già citate in precedenza, di cui venivano riportati brevi cenni sul loro sviluppo e sulla situazione attuale, verrà a lui dedicato il corpo centrale di questo documento.

3.3 Device

Nel 2015 l’amministratore delegato di Apple, Tim Cook, dichiarò che “il futuro della televisione sono le app” (Tim Cook, 2015), riferendosi ai cambiamenti in corso nelle modalità di accesso ai contenuti televisivi da parte dei consumatori, prevedendo un rapido incremento dello streaming OTT attraverso applicazioni dedicate. In parte tale previsione si è avverata, in quanto lo streaming OTT si è ormai affermato come una modalità mainstream di accesso a contenuti mediali, specialmente audiovisivi. Nel 2018, l’80% delle case con un accesso ad una rete Internet negli Stati Uniti potevano contare la presenza di almeno un dispositivo per fruire contenuti OTT (comScore, 2018) ed in ognuna di esse l’utilizzo di tali dispositivi ammontava in media a 54 ore annuali, con un aumento di più di 4 ore rispetto all’anno precedente (Statista, 2018). Il mercato dei device OTT risulta però essere estremamente frammentato. La ragione principale è rappresentata dal fatto che molti device che permettono di usufruire di contenuti OTT non sono stati concepiti con questa come funzione principale, ma piuttosto l’hanno integrata come funzionalità aggiunta. Infatti, la maggior parte delle persone che acquista un televisore nuovo ha intenzione di usarlo prevalentemente per guardare contenuti televisivi, oppure chi acquista una console per videogiochi la utilizza principalmente per giocare ad essi. La capacità di questi dispositivi di connettersi ad Internet ha permesso ad un numero sempre maggiore di individui di fruire di contenuti OTT, evidenziando come le specifiche del device siano secondarie alla capacità di fornire il contenuto nel momento desiderato. Infatti, con lo

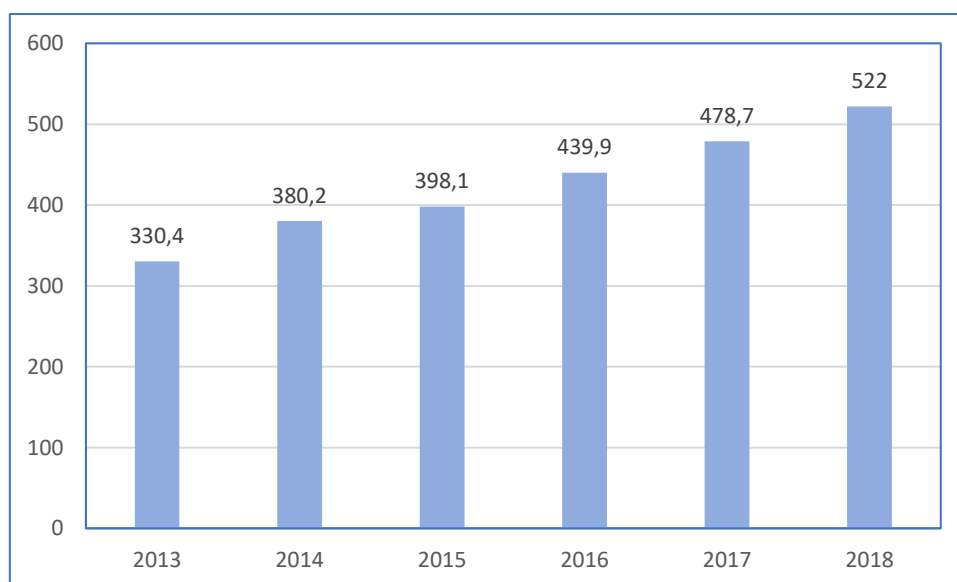
sviluppo del mercato OTT e la diffusione delle app, l'esperienza dell'utente ha assunto un ruolo sempre più importante rispetto all'hardware che fornisce il contenuto.

Andiamo di seguito ad analizzare più nello specifico le varie tipologie di dispositivi che permettono di accedere a contenuti OTT.

3.3.1 Smartphone e Tablet

I primi smartphone vennero introdotti sul mercato alla fine degli anni Novanta ma fu con il lancio dell'iPhone nel 2007 che la loro diffusione accelerò notevolmente. L'anno successivo vennero rilasciati i primi smartphone che si avvalevano del sistema operativo Android e da allora il settore degli smartphone ha registrato uno sviluppo ed una crescita rapidi, non solo in termini di dimensioni di mercato, ma anche in numero di marche e modelli disponibili. Nel 2018 la vendita di smartphone ha generato 522 miliardi di dollari di ricavi a livello globale (Statista, 2019), più di 3 miliardi di persone al mondo, ovvero il 38% circa, possiedono almeno uno smartphone (Statista, 2019), e le proiezioni indicano che nel 2020 si raggiungerà il 45% di tasso di penetrazione nel mondo (Statista, 2019).

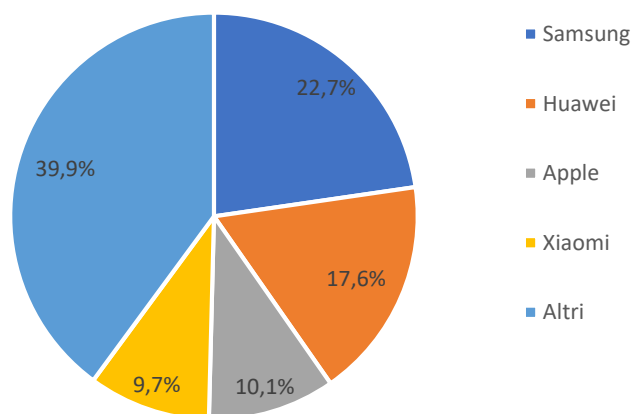
Figura 4. Valore dei ricavi globali dalla vendita di smartphone (mld di \$)



Fonte: Statista (2019)

A metà 2019 Samsung risulta al primo posto nella classifica dei maggiori venditori di smartphone, con il 22,7% di share, seguita da Huawei, Apple e Xiaomi (Statista, 2019). Per quanto riguarda i sistemi operativi, il mercato ad oggi è diviso tra Android, che nel 2018 risultava installato sull'88% dei dispositivi, e iOS, il sistema operativo creato da Apple esclusivamente per il proprio hardware, per la percentuale restante (altri sistemi operativi contano ormai per una percentuale trascurabile) (Statista, 2018).

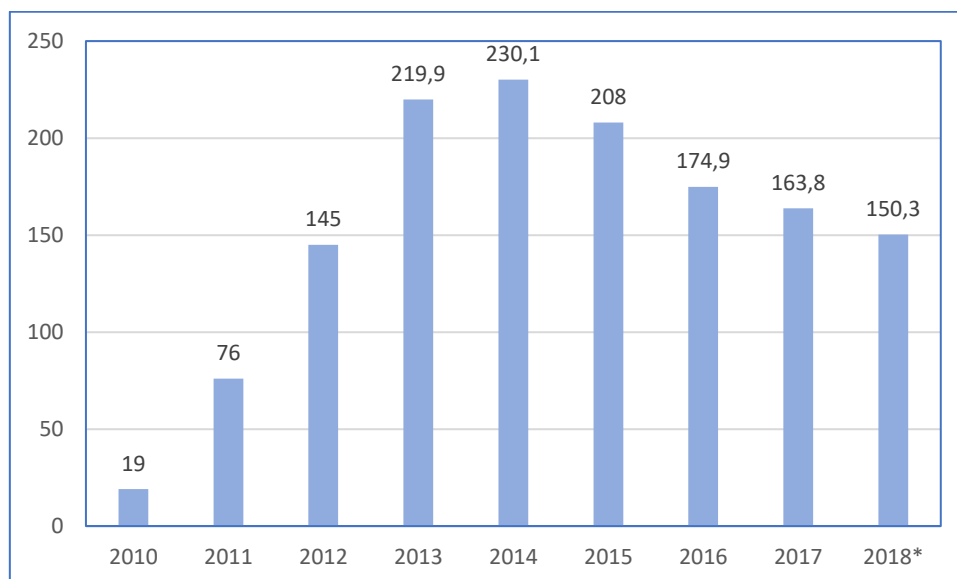
Figura 5. Market share globale dei principali produttori di smartphone (Q2 2019)



Fonte: Statista (2019)

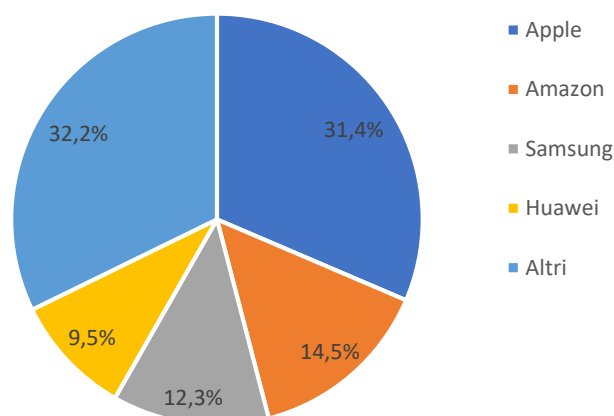
Anche nel segmento dei tablet fu Apple ad assumere il ruolo di first mover, rilasciando il primo iPad nel 2010. L'iPad fu il primo tablet ad avere successo tra i consumatori e spinse altri produttori, come Samsung e Huawei a rilasciare le loro versioni del dispositivo. Tuttavia, il mercato dei tablet, dopo aver raggiunto il picco di spedizioni a livello globale nel 2014, con 230 milioni di unità distribuite, ha cominciato a registrare una costante diminuzione pari al 10% medio ogni anno e si stima che nel 2018 siano state 150,3 milioni le unità distribuite (Statista, 2018). In quanto a market share, Apple resta leader del segmento con il 30% circa del mercato, seguita da Amazon, Samsung e Huawei (Statista, 2019). Per quanto riguarda i sistemi operativi Android la fa da padrone, con quasi il 60% dei tablet che sfrutta il sistema sviluppato da Google, mentre iOS risulta essere installato sul 27% dei dispositivi (Statista, 2019).

Figura 6. Numero di tablet distribuiti globalmente (in milioni)



Fonte: Statista (2019); *dato parziale

Figura 7. Market share globale dei principali produttori di tablet (Q3 2019)



Fonte: Statista (2019)

Il mobile sta emergendo come il canale di distribuzione dominante per la distribuzione di contenuti OTT. Gli utenti che fruiscono di queste nuove opportunità di coinvolgimento sono in continuo aumento e spesso rientrano in diverse categorie: un utente che è solito guardare la sua serie preferita sulla tv tradizionale può anche guardare video su YouTube durante la pausa pranzo dal proprio tablet o ascoltare un podcast dal proprio smartphone mentre si trova in viaggio. Secondo un report di eMarketer, azienda che effettua ricerche di mercato in merito a digital marketing, media e commercio, più del 75% della fruizione di contenuti video avviene su dispositivi mobili (Kellton Tech - eMarketer, 2019). Alcuni dati forniti da Netflix rendono

il quadro ancora più chiaro: 30% delle iscrizioni alla piattaforma vengono da dispositivi mobili, il 20% dei contenuti vengono fruiti su smartphone e la metà degli utenti effettua il login al proprio account Netflix da un dispositivo mobile almeno una volta al mese (Kellton Tech - Netflix, 2019). Anche gli operatori telefonici si sono da tempo accorti di questo trend e forniscono bundle per incentivare i propri clienti a consumare contenuti OTT sui dispositivi mobili. Il lancio del 5G, già in fase commerciale negli Stati Uniti ed in Corea del Sud mentre in altri Stati ancora in fase sperimentale, promette di offrire ancora più possibilità per gli utenti: una connessione venti volte superiore a quella disponibile sugli attuali smartphone permetterà di accedere a contenuti OTT in qualità sempre maggiore e potrà incentivare l'utilizzo di nuove tecnologie come la realtà virtuale e la realtà aumentata anche in questo settore.

3.3.2 Personal Computer

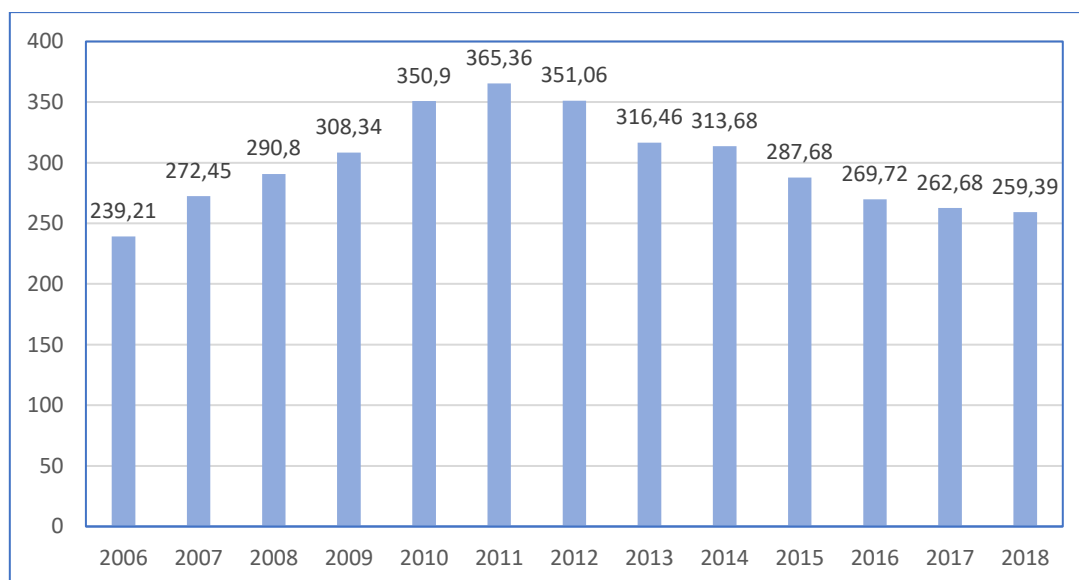
La prima forma di personal computer fu il desktop computer, noto anche con il nome di computer fisso, che poteva essere utilizzato sia in ufficio sia nella propria abitazione. Con lo sviluppo della tecnologia e la comparsa sul mercato di nuovi modelli, il termine si è allargato ad includere i computer portatili, detti laptop in lingua inglese, di varie dimensioni², dal classico notebook al computer palmare, diventando uno strumento presente nella vita di tutti i giorni di un numero crescente di persone. Nel 2018 è stato stimato che un personal computer è presente in quasi la metà (48,3%) delle abitazioni private a livello globale (Statista, 2018), ma in realtà persistono profonde differenze tra i singoli Stati a causa del digital divide³: mentre nei Paesi sviluppati il tasso relativo alla presenza di almeno un personal computer nelle abitazioni private supera l'80% (Statista, 2018), nei Paesi in via di sviluppo il valore scende ad appena una abitazione su tre (Statista, 2018). Tale indice resta comunque in costante crescita, grazie all'utilizzo necessario del computer per un numero sempre maggiore di attività e all'ampliamento dell'accesso alla rete Internet. Nel 2015 il valore dei ricavi del mercato dei personal computer veniva stimato attorno ai 300 miliardi di dollari, di cui 83,4 miliardi derivati dai personal computer destinati ad uso privato (consumer PC) ed 88,2 miliardi da quelli

² I tablet, o tablet computer, in alcune classificazioni vengono inclusi nella categoria dei personal computer.

³ Il digital divide consiste nel divario esistente tra chi ha accesso alle tecnologie dell'informazione e chi ne è escluso, parzialmente o totalmente. Il digital divide può presentarsi tra gruppi di individui di nazionalità diverse o anche tra gruppi sociali all'interno dello stesso Stato. Le principali cause del digital divide sono di natura economica, ovvero la difficoltà di strati di popolazione ad accedere alle tecnologie dell'informazione a causa di un reddito basso, ma anche tecniche e sociali, come la mancanza di una rete di infrastrutture dedicate, l'analfabetismo digitale di alcuni gruppi di utenti o le differenze di età, genere e livello di educazione (Wikipedia).

destinati ad uso commerciale (commercial PC), con un tasso di crescita del 19% circa rispetto al 2010 (Credit Suisse IT Hardware Research, 2011), ma in realtà altri numeri mostrano come il settore stia registrando un periodo recessivo. Infatti, a partire dal 2013 il numero di vendite a livello globale è costantemente diminuito: dopo avere registrato il picco del numero delle spedizioni nel 2011 con 365 milioni di unità distribuite ed un valore poco inferiore l'anno successivo, nel 2013 il settore registrò un calo del 10% rispetto all'anno precedente (Statista, 2019). A partire da quella data, il trend negativo è stato costante. I più recenti dati a disposizione mostrano come nel 2018 le spedizioni di personal computer siano ammontate a 259 milioni, con un calo dell'1,3% rispetto all'anno precedente e registrando il settimo anno consecutivo di recessione, seppur con un tasso minore rispetto agli anni precedenti (Statista, 2019).

Figura 8. Numero di personal computer distribuiti globalmente (in milioni)

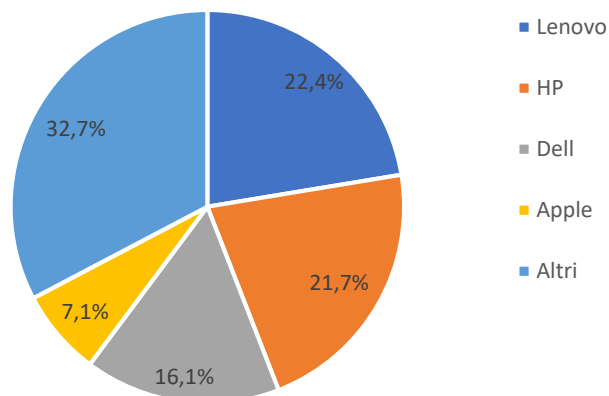


Fonte: Statista (2019)

Gli analisti avevano riportato segnali di ottimismo per il 2018 ma diversi fattori chiave hanno complicato la situazione: un calo della disponibilità di CPU (central processing unit) ha creato problemi nella supply chain e inibito la possibilità dei venditori di soddisfare la domanda, incertezze a livello politico ed economico hanno destabilizzato gruppi di acquirenti come piccole e medie imprese, molte aziende produttrici stanno effettuando uno shift dalla produzione di hardware all'offerta di servizi cloud e software e gli smartphone vengono ormai utilizzati come sostituti dei personal computer (Gartner, 2019). Il leader del mercato è Lenovo, che nel 2018 ha registrato una market share del 22,4% con 58,4 milioni di unità distribuite superando per la prima volta Hewlett-Packard, che nello stesso anno ha distribuito 56,3 milioni

di personal computer per una share del 21,7%. Sul gradino più basso del podio si trova Dell, con una market share del 16,2% (Statista, 2020). I primi tre produttori rappresentano da soli il 60% del mercato.

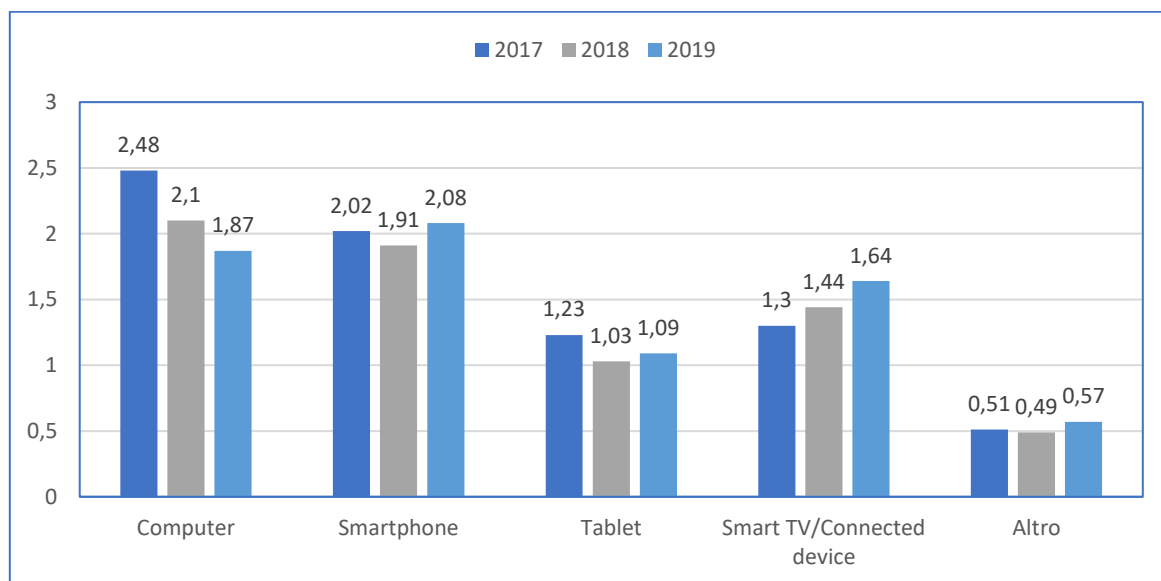
Figura 9. Market share globale dei principali produttori di personal computer (2018)



Fonte: Statista (2020)

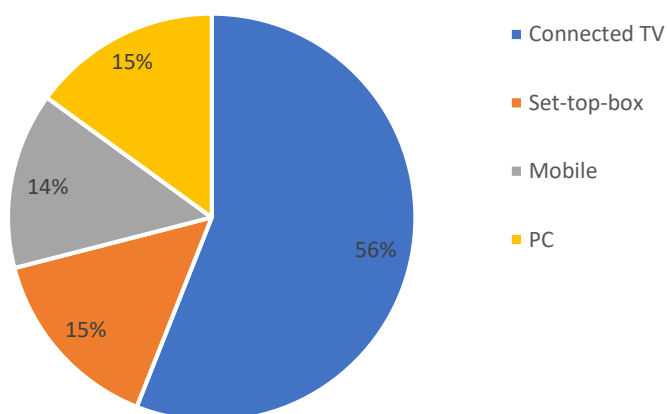
Ricerche di mercato hanno mostrato come nel corso del 2019 il personal computer sia stato superato dagli smartphone come metodo più utilizzato per vedere video online, è più utilizzato dagli uomini e da fasce più anziane della popolazione. Questo trend, registrato specialmente nel corso degli ultimi anni, ha modificato il valore riconosciuto dai distributori di contenuti OTT al personal computer: secondo una ricerca di FreeWheel, società del gruppo Comcast, leader nel settore dei software per il video advertising, mentre nel corso del 2015 il 40% di tutte le pubblicità trasmesse all'interno di contenuti video online, sia live sia non live di diversa lunghezza, negli Stati Uniti è stato visualizzato su desktop o laptop computer (FreeWheel Video Monetization Report Q4 2015, 2016), il valore si è progressivamente ridotto a favore della crescita di smart TV e mobile (smartphone + tablet), registrando appena il 15% nel Q3 del 2019 (Statista, 2019).

Figura 10. Tipologie di device utilizzati per visualizzare video online (scala valori da 0 a 4)



Fonte: Limelight Networks, State of online video 2019 (2019); indagine in Paesi selezionati

Figura 11. Percentuale pubblicità visualizzate per tipologia di device (Q3 2019)

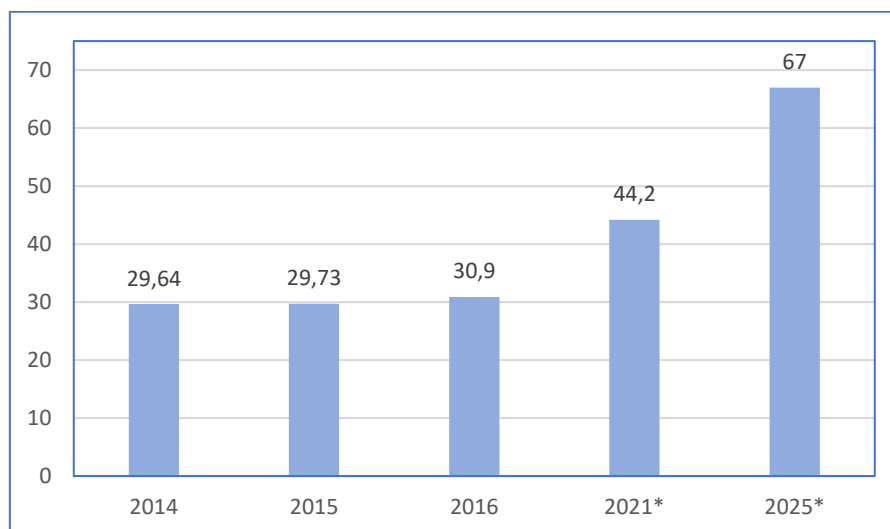


Fonte: Statista (2019)

3.3.3 Smart TV

Le smart TV sono dispositivi che combinano le caratteristiche di una televisione tradizionale con quelle di un computer, come ad esempio permettere agli utenti di accedere alla rete Internet e scaricare app. I ricavi della vendita di smart TV a livello globale nel 2016 si attestavano intorno ai 31 miliardi di dollari e le previsioni stimano che il valore nell'arco di dieci anni sarà più che raddoppiato, raggiungendo 67 miliardi di dollari circa nel 2025 (Statista, 2018).

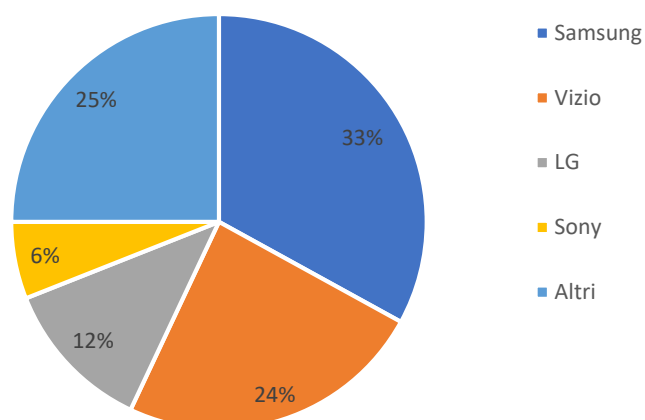
Figura 12. Valore dei ricavi globali dalla vendita di smart TV (mld di \$)



Fonte: Statista (2018); *valori stimati

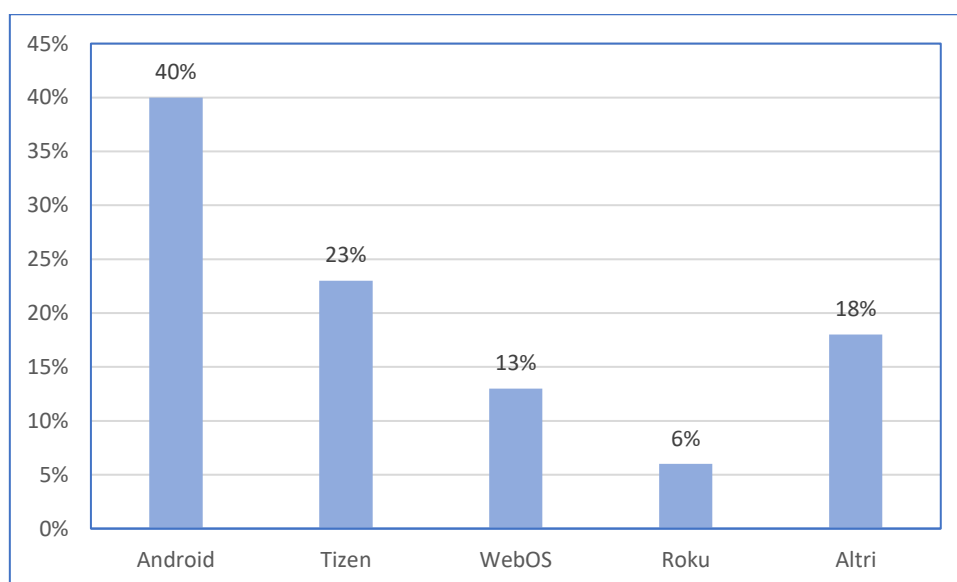
Nel 2018 il 70% delle televisioni acquistate a livello globale sono state smart TV, in aumento rispetto al 64% dell'anno precedente (Statista, 2019). Nel corso dello stesso anno, il tasso di penetrazione delle smart TV nei Paesi dell'Europa Occidentale e negli Stati Uniti si è attestato rispettivamente intorno al 45% ed al 57% e si prevede possa superare il 60% nel 2022 in entrambe le aree geografiche (Paul Gray, IHS Markit, 2018). Mentre il mercato delle televisioni LCD ha già raggiunto la maturità e sta registrando dei cali nelle spedizioni in diversi Paesi, le previsioni indicano come il numero delle smart TV distribuite a livello globale aumenterà dalle 198 milioni di unità del 2018 alle 250 milioni di unità attese nel 2024, con un tasso di crescita annuale medio del 4,3% (Statista, 2019). Per quanto riguarda il mercato dell'hardware, Samsung risulta essere leader del settore: nel 2018, una smart TV su tre venduta negli Stati Uniti è stata prodotta dalla multinazionale sudcoreana, seguono Vizio e LG con rispettivamente il 24% ed il 12% di share; se consideriamo le vendite a livello globale, Samsung mantiene la sua posizione dominante, seguita da LG e Sony (Statista, 2018). Analizzando invece il mercato del software, Android risulta installato sul 40% delle smart tv vendute a livello globale, seguono Tizen, sistema operativo open source basato su Linux sviluppato e utilizzato principalmente da Samsung, con il 23% di share e webOS, sistema operativo anch'esso basato su Linux e installato su smart TV prodotte dall'azienda LG, con il 13% (Statista, 2019).

Figura 13. Market share dei principali produttori di smart TV negli USA (2018)



Fonte: Statista (2018)

Figura 14. Share sistemi operativi installati su smart TV a livello globale (2018)



Fonte: Statista (2019)

Il settore della televisione è stato in grado di adattarsi in fretta al recente cambiamento verso la connettività e la compatibilità che sta interessando quasi tutti i settori dell'industria dei beni elettronici di consumo. I miglioramenti tecnologici si sono focalizzati su due aspetti principali: la risoluzione degli schermi e i software. Lo sviluppo di schermi ad alta ed ultra definizione ha permesso a diverse aziende del settore di ridurre lo spessore ed il peso dei televisori, migliorando allo stesso tempo il colore, la nitidezza, la luminosità e la saturazione degli schermi. Inoltre, l'integrazione di sistemi operativi e servizi di media streaming hanno aumentato le funzionalità e le performance delle smart TV, arricchendo in questo modo

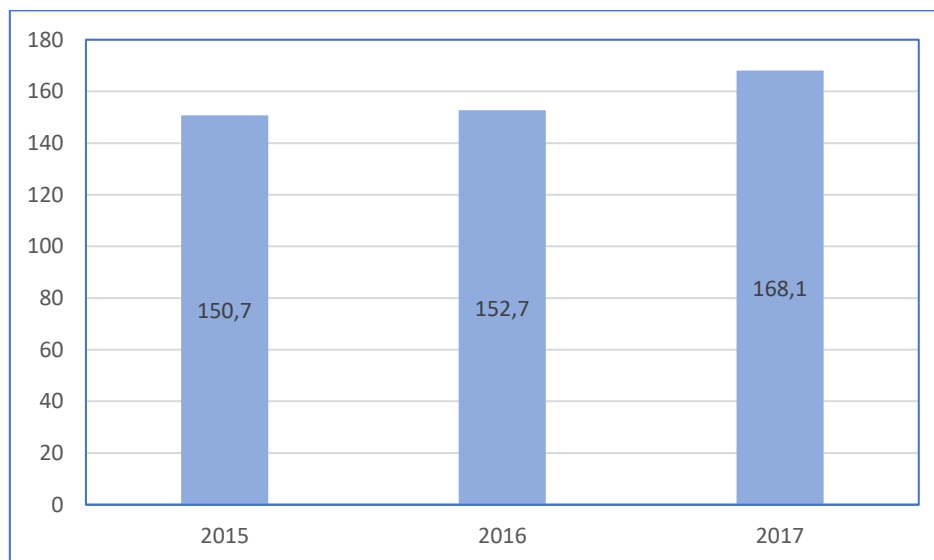
l'esperienza di intrattenimento degli utenti. Tra le varie feature implementate sulle smart TV, quella su cui molte analisi di settore concordano possa diventare uno dei principali driver dell'aumento della domanda di questi dispositivi è l'integrazione di assistenti vocali.

Un esempio di azienda che sta sfruttando la diffusione degli assistenti vocali per migliorare la propria posizione sul mercato è l'americana Vizio. Fondata nel 2002 e quindi relativamente giovane rispetto ai big del settore dell'elettronica di consumo, l'azienda ha il suo punto di forza nella competitività dei prezzi: gli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo sono volti a creare prodotti a basso consumo energetico, riducendo il costo per i clienti che le acquistano. Le smart TV sviluppate da Vizio supportano i comandi vocali e possono essere associate ad Amazon Echo e Google Assistant.

3.3.4 Digital media player

I digital media player o streaming media player sono diversi dispositivi con una caratteristica comune: permettono di collegarsi alla rete Internet e di usufruire di contenuti OTT, principalmente audiovisivi, ma non possiedono uno schermo su cui visualizzarli e devono essere di conseguenza collegati ad un device che ne sia fornito. Altre funzioni chiave dei digital media player sono la capacità di visualizzare immagini e riprodurre file audio memorizzati su una rete locale, su memory card o chiavette USB, visualizzare video scaricati su computer appartenente alla stessa rete locale oppure video in streaming per mezzo di specifici servizi o app. Le principali tipologie di digital media players sono gli streaming box/stick, le console per videogiochi (escluse le console portatili), i set-top box/DVR ed i Blu-Ray player con funzionalità di rete. Nel 2017, 168 milioni di utenti negli Stati Uniti hanno utilizzato almeno uno di questi dispositivi, con un aumento del 10% rispetto all'anno precedente (Statista, 2018) e, nel 2018, il tasso di penetrazione nelle abitazioni private dotate di connessione Internet wireless ammontava al 47% per quanto riguarda gli streaming box/stick ed i set-top box, al 37% per le console per videogiochi ed al 66% per i Blu-Ray player (Statista, 2018).

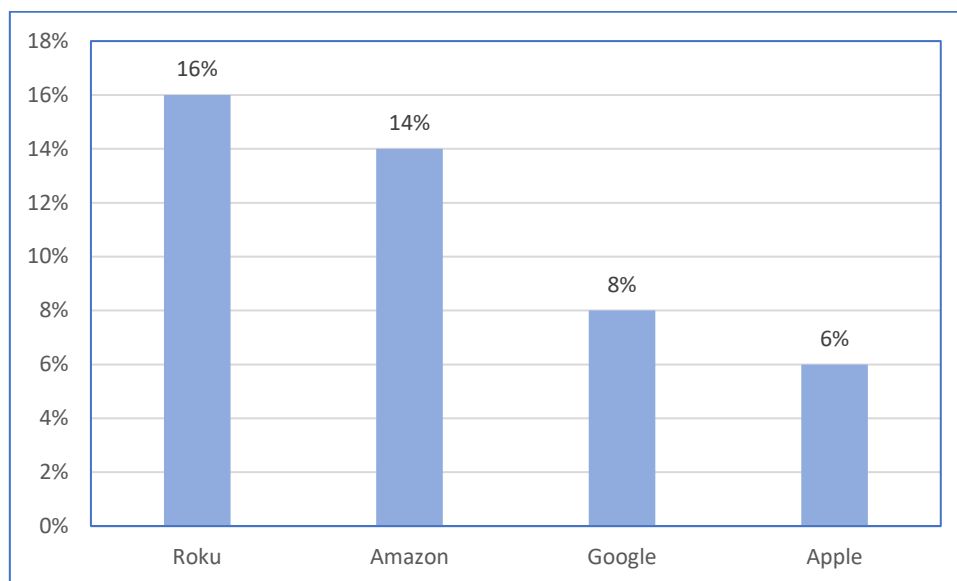
Figura 15. Numero individui che hanno accesso ad almeno un digital media player negli USA (in milioni)



Fonte: Statista (2018)

Gli streaming box/stick, identificati anche con il nome di digital media hub, vanno collegati ad un televisore e permettono di visualizzare video attraverso la rete Internet. Si differenziano dai set-top box in quanto presentano un proprio sistema operativo e permettono il download e l'installazione di app. Nel 2018 gli streaming box hanno superato i computer e gli smartphone come device più utilizzati per usufruire di contenuti OTT negli Stati Uniti: essi hanno infatti quasi duplicato la quantità di dati ricevuti rispetto all'anno precedente, passando da 2,3 a 4 miliardi di gigabyte (comScore – Statista, 2018). In quanto ad aziende presenti sul mercato, Roku è il leader sul mercato statunitense. L'azienda americana, fondata nel 2002 da Anthony Wood, che cinque anni più tardi sarebbe diventato vice-presidente di Netflix, è stata quotata in borsa a partire dal 2017, dopo che nell'anno precedente aveva generato 398,6 milioni di dollari di ricavi, un aumento del 25% rispetto ai 319,9 milioni del 2015 (CNBC, 2017). Nonostante l'entrata sul mercato di colossi come Amazon, Google ed Apple, Roku ha mantenuto la posizione dominante sul mercato degli streaming box/stick, registrando nel 2017 ben 15 milioni di utenti attivi mensilmente ed un tasso di penetrazione del 16% nelle abitazioni degli Stati Uniti (Statista, 2018). Il box Fire TV di Amazon è il competitor principale di Roku: nel 2017 seguiva con il 14% di tasso di penetrazione, mentre nel 2018 è salito al 20%, guadagnando terreno a Roku che ha registrato un valore del 21%. I dispositivi forniti da Google (Chromecast) e Apple (Apple TV) hanno una share minore, con tassi pari rispettivamente all'8% ed al 6% registrati nel 2017 (Statista, 2018).

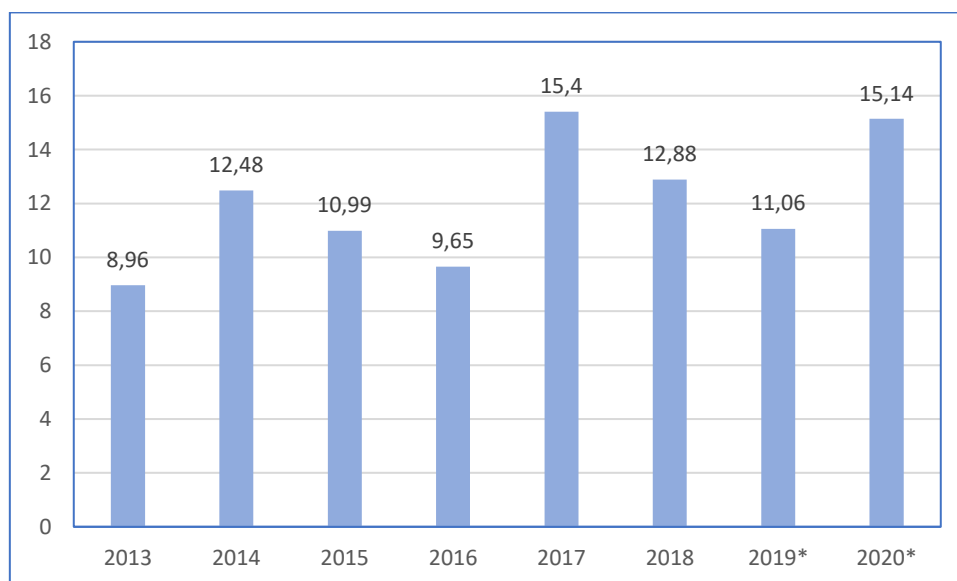
Figura 16. Tasso di penetrazione di streaming box/stick dei principali produttori negli USA (2017)



Fonte: Statista (2018)

Le console per videogiochi sono concepite principalmente per giocare con i videogiochi ma da anni i produttori hanno integrato funzioni aggiuntive come la riproduzione di CD audio, DVD, Blu Ray e l'utilizzo di servizi internet. Seppur sempre più minacciato dal mobile gaming, il mercato delle console destinate all'uso domestico continua a registrare dei ricavi notevoli; nel 2018 il valore di mercato del segmento è stato stimato in 12,88 miliardi di dollari, nel 2017 il valore registrato superava addirittura i 15 miliardi di dollari, spinto dal rilascio della console Switch prodotta dall'azienda giapponese Nintendo (Statista, 2019).

Figura 17. Valore del mercato di console per videogiochi globale (mld di \$)

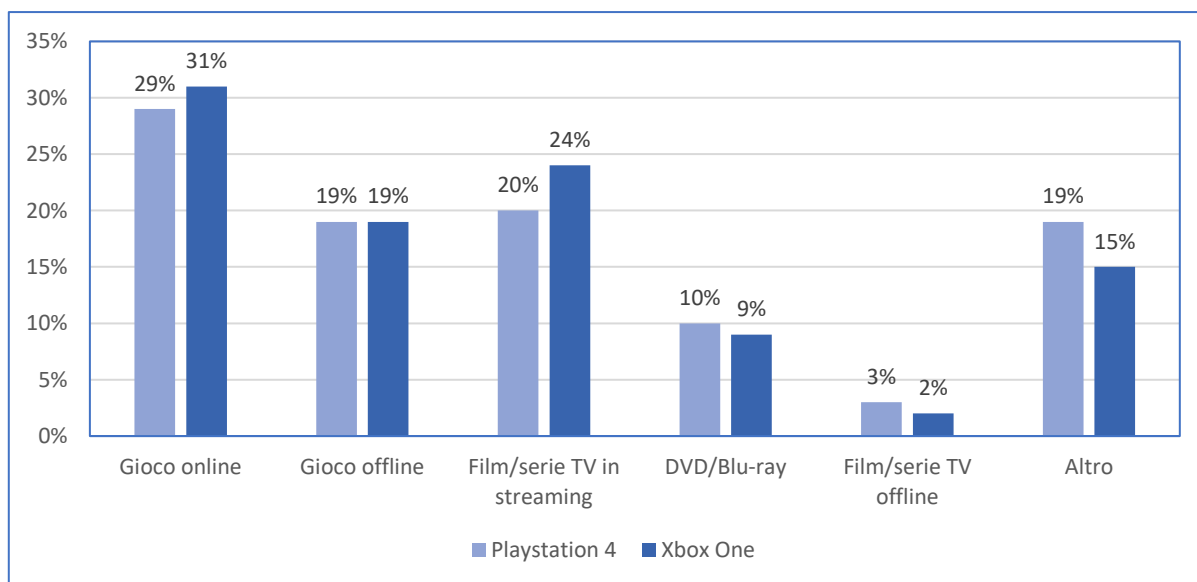


*Fonte: Statista (2019); *2019 dato parziale, *2020 valore stimato*

Il mercato è monopolizzato da tre grandi aziende: Sony, Microsoft e Nintendo. La posizione dominante sul mercato è della Sony, che a settembre 2019 ha superato le 100 milioni di unità vendute della sua console più recente, la Playstation 4, a partire dal suo lancio a fine 2013 (Sony – Statista, 2019). Seguono ad una significativa distanza Microsoft, che nello stesso periodo ha registrato un totale di 43,4 milioni di unità vendute della console Xbox One a livello globale (Microsoft – Statista, 2019), e Nintendo, che ha raggiunto 40 milioni di unità di Nintendo Switch vendute globalmente ad ottobre 2019 (Nintendo – Statista, 2019). Il dato di Nintendo è particolarmente significativo, in quanto questi numeri sono stati raggiunti in appena due anni, mentre l’Xbox One di Microsoft ne ha impiegati sei.

I ricavi del segmento sono fortemente influenzati dalla disponibilità di nuove console sul mercato: gli analisti si aspettano valori pari a quelli del 2017 per il 2020, quando sia Sony che Microsoft rilasceranno, nel periodo delle feste natalizie, le nuove versioni delle rispettive console (Statista, 2019). Le aziende dovranno tenere conto anche dei nuovi comportamenti degli utenti: infatti, dati del 2017 mostrano come negli Stati Uniti in media circa un quarto del tempo speso settimanalmente sulla propria console dagli utenti è impiegato per guardare film e serie TV, sia in streaming sia dopo averle scaricate sul proprio hardware (Statista, 2017).

Figura 18. Utilizzo settimanale delle console per videogiochi negli USA (2017, % di tempo speso per attività)



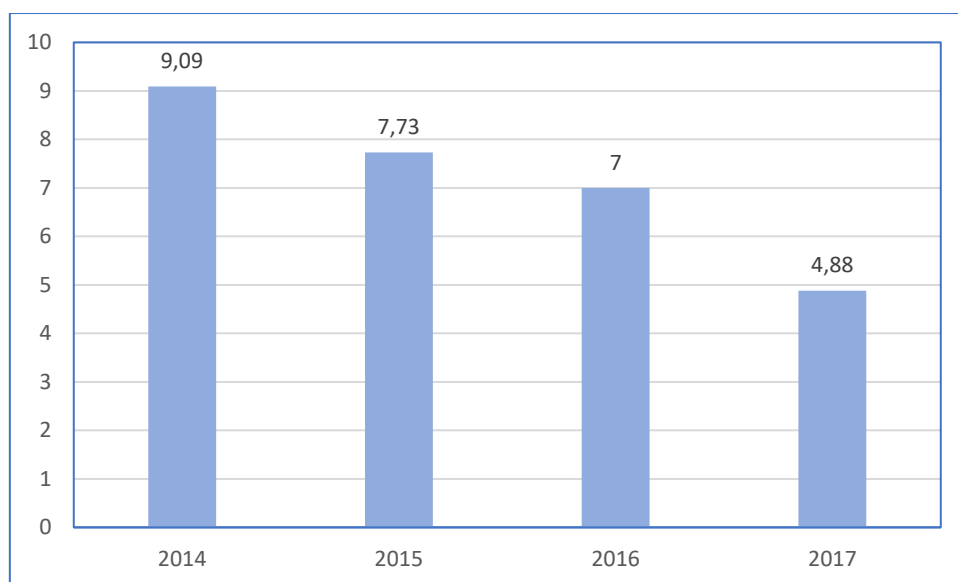
Fonte: Statista (2017)

I set-top box sono dispositivi elettronici che aggiungono funzioni non previste inizialmente al televisore o al monitor a cui sono collegati. I set-top box sono evoluti nel tempo, dai primi

sintonizzatori analogici ai decoder digitali terrestri e satellitari. Ora molte delle funzioni svolte dai set-top box sono integrate direttamente nelle televisioni di nuova generazione ma la grande domanda nei territori dell'Asia, che nel 2017 rappresentava il 40% circa del mercato e previsioni indicano che nel 2023 possa essere cresciuto di un tasso pari all'8,8% (Market Research Future, 2019), e l'integrazione con la rete Internet hanno continuato ad influenzare positivamente il settore. I ricevitori IPTV, in particolare, sono dei piccoli computer che forniscono una comunicazione bidirezionale su una rete IP e supportano lo streaming di contenuti audiovisivi. I provider telefonici, infatti, sfruttano sovente l'IPTV per competere con la televisione tradizionale.

I Blu-Ray player sono dispositivi che permettono di leggere i dati memorizzati con la tecnologia Blu-Ray su dischi ottici. L'avvento dello streaming di contenuti mediali ha messo in crisi il settore dei media fisici: nel 2017 i ricavi dalla vendita di DVD e BD negli Stati Uniti ammontavano a 4,7 miliardi di dollari, in calo del 14% rispetto all'anno precedente, e la vendita di Blu-Ray player è in continua diminuzione, avendo registrato nello stesso anno il suo minimo storico sempre negli Stati Uniti con 4,8 milioni di unità vendute (American Consumer Technology Association, 2018).

Figura 19. Unità di Blu-Ray player vendute negli USA (in milioni)

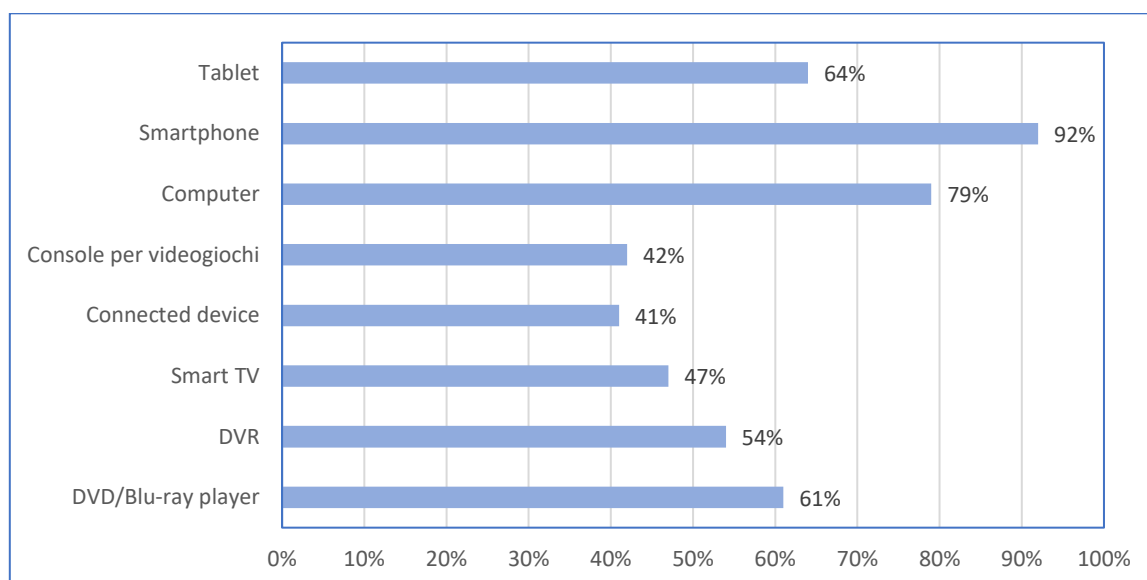


Fonte: Statista (2018)

Tuttavia, nel 2015 risultava come un lettore Blu-Ray fosse presente nel 44% delle abitazioni private dotate di connessione broadband, mentre dati più recenti mostrano come tale valore abbia addirittura superato il 60% (Statista, 2018). Le cause di tale fenomeno sono da ricercare

nell'adozione della tecnologia UHD sui televisori di nuova generazione e all'implementazione di funzioni di rete sui nuovi modelli di Blu-Ray player. Quest'ultimi, infatti, sono stati dotati di una porta Ethernet e un'antenna wi-fi per collegarli al router domestico e avere accesso alla rete Internet. Oltre a permettere l'aggiornamento del firmware, la connessione alla rete permette di utilizzare applicazioni, scaricarne altre accedendo ad un app store, navigare in rete su un browser, guardare canali televisivi o giocare a videogiochi in streaming, effettuare videochiamate via Skype e sfruttare la tecnologia miracast per collegare il televisore ad altri dispositivi come smartphone e tablet.

Figura 20. Tasso di penetrazione di dispositivi elettronici selezionati in abitazioni dotate di televisione negli USA (2019)



Fonte: Statista (2019)

È importante sottolineare come l'utilizzo di uno dei dispositivi elencati non preclude l'impiego di uno o più degli altri, anche contemporaneamente. Infatti è sempre più diffusa la pratica del 'second screen', ovvero dell'utilizzo di un dispositivo portatile, come ad esempio uno smartphone o un personal computer, mentre si fruisce di contenuti OTT su un altro dispositivo, come una televisione. Uno studio del 2017 indicava che 177,7 milioni di cittadini degli Stati Uniti utilizzassero un altro device digitale mentre guardavano contenuti televisivi (eMarketer - American Consumer Technology Association, 2017). Di questi, 162,2 milioni utilizzavano uno smartphone e si prevede che alla fine del 2019 il valore avrà superato i 187 milioni (eMarketer - American Consumer Technology Association, 2017). Nella maggior parte dei casi, i consumatori interagiscono con contenuti non correlati a ciò che stanno guardando sullo

schermo più grande, infatti solo il 28% affermava di visualizzare contenuti correlati tra loro, ma si prevede che tale numero continui a crescere stabilmente nei prossimi anni (eMarketer - American Consumer Technology Association, 2017).

Nel capitolo successivo verrà analizzato più a fondo il segmento dei servizi OTT audiovisivi in quanto tema centrale dell'analisi. A tal scopo, verrà approfondita l'evoluzione del settore dei media nel XX secolo, quali sono stati gli eventi che hanno permesso la nascita e la rapida diffusione dei servizi OTT ed il rapporto delle aziende fornitrici di servizi OTT con le società di telecomunicazione.

3.4 Cenni storici relativi allo sviluppo dei servizi OTT

Per spiegare al meglio in che modo siamo giunti alla diffusione dei servizi offerti tramite rete Internet, è necessario innanzitutto analizzare in che modo sia evoluto il settore dei media nel corso del XX secolo. Infatti, nonostante abbiamo assistito e stiamo tuttora assistendo ad uno sviluppo esponenziale nel campo dell'informatica e del digitale, le basi per tale fenomeno sono da andare a ricercare nel rapido sviluppo tecnologico che ha avuto luogo durante tutto il corso del secolo scorso. È evidente l'importanza dell'apertura di Internet a tutto il mondo ed il suo conseguente sviluppo commerciale, ma bisogna anche considerare in che modo le aziende OTT siano entrate in un rapporto di incontro-scontro con le aziende di telecomunicazioni (Telco), nonché, focalizzandoci sui servizi OTT audiovisivi, in che modo il medium più diffuso al mondo, la televisione, si sia evoluto e come sia cambiato nel tempo il rapporto degli utenti con esso. L'avvento di questi player ha inoltre introdotto la necessità di analizzare i nuovi aspetti tecnologici, distributivi e di mercato che li caratterizzano. Questo ed i successivi due capitoli si concentreranno rispettivamente su ciascuno di questi aspetti. In questo capitolo il focus sarà sullo sviluppo tecnologico delle tecnologie OTT.

3.4.1 Sviluppo ed evoluzione degli OTT

Quando la rete veniva usata per scambiare file tra i computer delle università, Internet era gratuito. La nascita di Internet come rete di commutazione a pacchetti di dati viene fatta risalire agli anni Sessanta con la rete Arpanet. La NSFNet (National Science Foundation Network), nata nel 1986 per collegare i calcolatori dei più importanti centri di ricerca ed università americane, crebbe a tal punto da sostituire la rete Arpanet. La NSFNet venne chiusa nel 1995 e questo evento diede inizio allo sviluppo commerciale di Internet. In breve tempo cominciarono a diffondersi gli Internet Service Provider che offrivano motori di ricerca (Google, Yahoo) e successivamente anche gli operatori Telco iniziarono a fornire servizi Internet. In seguito nacquero siti web che offrivano l'opportunità di scaricare contenuti ed applicazioni sviluppate per l'hardware delle diverse aziende (Apple, Samsung). I personal computer stavano diventando abbastanza potenti da essere in grado di gestire diversi media, tuttavia le reti erano ancora limitate in quanto a larghezza di banda, così audio e video venivano trasmessi principalmente attraverso il download da un server remoto e successivamente archiviati sulla memoria del computer dell'utente oppure conservati come file su CD-ROM. Alla fine degli anni Novanta, l'accesso ad Internet viene reso disponibile ad un maggior numero di persone e con una larghezza di banda aumentata, specialmente nell'ultimo miglio⁴. Questi miglioramenti tecnologici favorirono lo sviluppo dello streaming, in particolare di contenuti audio e video. Test di streaming di eventi live erano in realtà già avvenuti alcuni anni prima: nel 1993, la band musicale Severe Tire Damage tenne un concerto presso lo Xerox PARC, un centro di ricerca e sviluppo situato a Palo Alto, in California, che venne trasmesso in diretta in Australia ed altri luoghi grazie alla tecnologia Mbone per trasmissioni multicast; nel settembre del 1995, la ESPN trasmise la diretta radio in streaming della partita di baseball tra Seattle Mariners e New York Yankees a tutti i suoi abbonati utilizzando una tecnologia sviluppata dall'azienda Progressive Networks.

All'inizio degli anni 2000 iniziano ad affermarsi a livello globale i social network (Facebook, Twitter) ed i content provider (Netflix). Questi ultimi devono la loro rapida diffusione alle Content Delivery Network⁵, che forniscono un sistema di server distribuiti in punti specifici

⁴ In telecomunicazioni, con ultimo miglio si intende il tratto di cavo che collega le centrali telefoniche agli utenti finali, altresì noto come rete di accesso.

⁵ Le CDN sono costituite da un insieme di server CDN (caches) distribuiti e organizzati gerarchicamente, in modo da consentire l'erogazione di contenuti da un unico punto centralizzato verso i server remoti in modalità unicast. La CDN fornisce un meccanismo per cui il contenuto richiesto da un cliente viene fornito dal server CDN che può

della rete in grado di garantire prestazioni ed affidabilità elevate. In quel periodo la maggioranza del traffico Internet era basato sul protocollo HTTP e le Content Delivery Network venivano utilizzate per la trasmissione di contenuti popolari ad audience sempre maggiori. Con il suo mix di protocolli di proprietà, come Windows Media di Microsoft o Flash Player di Macromedia, azienda che in seguito sarebbe stata acquistata da Adobe Systems, lo streaming di contenuti mediali era in forte crescita ma la tecnologia non permetteva di soddisfare l'intera domanda. Nel 2007 l'azienda Move Networks introdusse la tecnologia 'HTTP-based adaptive streaming' che avrebbe cambiato a fondo il settore. Invece di servirsi di protocolli proprietari, l'azienda utilizzò il protocollo HTTP per inviare il contenuto in pacchetti di dimensioni diverse in funzione della disponibilità della rete. La nuova tecnologia ebbe un enorme impatto in quanto permise di aumentare il raggio di diffusione del media streaming utilizzando le CDN ed eliminando i problemi di connessione per gli utenti. Altre tecnologie HTTP-based per lo streaming seguirono a breve, sviluppate in alcuni casi dagli OTT stessi: nel 2008 Netflix sviluppò una tecnologia proprietaria per promuovere il suo servizio di streaming 'Watch Instantly', nel 2009 Apple rilasciò HLS (HTTP Live Streaming) per la distribuzione di contenuti verso i dispositivi con sistema operativo iOS, nel 2010 fu il turno di Adobe con l'HDS (HTTP Dynamic Streaming). La tecnologia di streaming adattivo basato su protocollo HTTP diventò in poco tempo la più utilizzata per lo streaming di eventi in diretta su vasta scala e di contenuti premium on-demand. Contemporaneamente vennero resi disponibili nuovi servizi come le applicazioni di navigazione, servizi di gioco online e quelli di messaggistica.

Gli attori nati in questi anni, come Apple, Google, Facebook, YouTube, Twitter, Netflix, consolidarono velocemente la propria posizione sul mercato e, attraverso imponenti operazioni di M&A, arrivarono ad affermarsi come veri e propri monopoli globali. Gli OTT sono stati in grado di usufruire dello spazio di condivisione fornito dalla rete, che è diventata il fondamento della loro esistenza e, di conseguenza, del loro business. La scissione del servizio offerto dal trasporto dei pacchetti dati, rimasto affidato agli operatori Telco, ha permesso agli OTT di generare un grande valore economico appoggiandosi sulle infrastrutture di rete esistenti. Essi hanno però mantenuto il controllo ai bordi della rete, dove grazie ai propri server monitorano l'interfaccia con l'utente finale ed i comportamenti di quest'ultimo.

farglielo pervenire nel modo più efficiente. Questo potrebbe essere ad esempio il server CDN più vicino, in senso geografico, al cliente o quello con il cammino meno congestionato.

3.4.2 OTT vs Telco

Le reti di telecomunicazione e la loro architettura sono state profondamente rivoluzionate nel corso del tempo. La digitalizzazione di tutti i tipi di segnale, il trattamento dei dati per mezzo di tecniche informatiche e l'enorme sviluppo della microelettronica, che ha reso disponibili sul mercato terminali sempre più sofisticati e performanti a fronte di prezzi costantemente più competitivi, hanno portato alla nascita di Internet e all'evoluzione dell'intero settore ICT. Gli OTT sono stati in grado di offrire servizi personalizzati che si fondano sui nuovi paradigmi di comunicazione della rete, come interattività, globalizzazione e interconnessione. Sin dalla loro nascita a cavallo degli anni Novanta, gli OTT hanno puntato sull'innovazione di mercato, raggiungendo un audience globale attraverso nuovi modelli di business. Come già detto in precedenza, gli Over The Top sono definiti tali in quanto i servizi che offrono sono disgiunti dal trasporto dei dati e si appoggiano alle reti degli operatori di telecomunicazione. In tal modo sono in grado di mantenere l'esclusiva sui contenuti inviati e sui relativi copyright. Questa centralità dei dati è andata ad influenzare il traffico sulle reti di telecomunicazione e in breve tempo la velocità di accesso alla rete è aumentata a ritmi vertiginosi, peraltro generata dai server di pochi grandi OTT e Content Provider.

La fase di maggiore espansione degli OTT è coincisa con il periodo florido per le Telco del grande sviluppo della telefonia mobile e del relativo mercato, che ha portato quest'ultime a sottovalutare il fenomeno degli OTT e ad arrivare impreparate ad importanti eventi del settore delle telecomunicazioni. Se da un lato gli OTT hanno ampliato la gamma di servizi innovativi e hanno visto crescere esponenzialmente i loro ricavi, le Telco, invece, hanno registrato un drastico calo delle entrate a causa della forte competizione generata dalla liberalizzazione del settore. La reazione da parte degli operatori Telco è stata quella di limitare gli investimenti sulle infrastrutture di rete, nonostante l'aumento del traffico IP, perché forieri di ritorni economici modesti, compromettendo lo sviluppo di nuovi accessi, fissi e mobili, a banda larga e ultra larga. OTT e Telco si sono quindi trovati a fronteggiarsi, vedendo ciascuno nell'altro sia una minaccia sia un'opportunità: gli OTT identificano le Telco come fornitori di connettività e monitorano il prezzo del trasporto dati affinché sia vantaggioso per aumentare il proprio numero di utenti, le Telco vedono gli OTT come fautori dell'incremento del traffico dati e della domanda di accesso alla rete, ma anche come le entità che traggono il maggior vantaggio economico dai nuovi servizi offerti e che, in alcuni segmenti, sono diventati loro competitor diretti – è sufficiente constatare l'incremento esponenziale dell'utilizzo dei servizi di messaggistica istantanea a

discapito dei tradizionali SMS. Sono quindi aumentati i casi in cui le Telco hanno provato ad affiancare alle loro attività principali anche quella di Content Provider, rimanendo però, nella maggior parte dei casi, limitate a confini nazionali e non potendo raggiungere i numeri di clienti ed i ritorni economici degli OTT. Tra i servizi offerti dagli operatori OTT, molti di essi sono complementari rispetto a quelli offerti dalle Telco, come ad esempio i social network, mentre altri sono in competizione diretta, come la già citata messaggistica o le chiamate vocali, ma ognuno di essi si appoggia su reti di accesso a banda larga. Gli OTT inoltre stanno cercando di spingere gli operatori Telco a sostenere importanti investimenti per la messa a punto e l'espansione delle reti a banda ultra larga (lo sviluppo della rete 5G è l'esempio più lampante) con prestazioni ed affidabilità sempre più elevate, al fine di aumentare il parco utenti e la qualità dei propri servizi. Le aziende OTT più grandi, infatti, in questo modo hanno creato e creano tuttora fonti di ricavi con ampi margini senza il bisogno di ingenti investimenti, anche se l'ordine di grandezza di tali ricavi nel 2014 restava inferiore rispetto a quello dei servizi TLC delle Telco di portata mondiale (AT&T, China Mobile, Verizon).

In Europa, con l'ampia affermazione dei servizi OTT la situazione per le Telco si è particolarmente aggravata, anche a seguito della contrazione dei margini del segmento del trasporto pacchetti dati, nonostante il traffico IP sia aumentato vertiginosamente negli ultimi anni, a causa di una forte competizione e di tariffe indipendenti dai volumi di traffico. In questo modo si è andato a creare il cosiddetto "Network Paradox", in cui a fronte di un incremento del volume del traffico dati è stata registrata una forte contrazione dei ricavi dei soggetti che gestiscono le reti. Tale fenomeno, come in parte già illustrato precedentemente, ha spinto le Telco a ridurre gli investimenti sia per i modesti ritorni economici preventivabili sia per una situazione finanziaria già precaria. Solamente pochi soggetti Telco sono riusciti a superare i confini nazionali, attuando strategie di diversificazione dei servizi per mantenere una posizione solida sul mercato delle telecomunicazioni. Tale spostamento del valore dalle Telco agli operatori OTT ha generato una forte competizione anche tra quest'ultimi per catturare il maggior numero di utenti e affermarsi come leader nel segmento dei contenuti offerti tramite rete Internet (Guido Vannucchi, 2015).

3.4.3 L'evoluzione della televisione ed il fenomeno del cord-cutting

La televisione, concepita agli albori del XX secolo come mezzo per promuovere l'educazione e la comunicazione, nel corso del tempo ha subito numerose trasformazioni, dal punto di vista tecnologico, commerciale e dei contenuti.

Nel 1927 l'American Telephone and Telegraph Company diede una prima dimostrazione della televisione meccanica e l'anno successivo la General Electric inaugurò le prime trasmissioni regolari. Nel 1936 in Gran Bretagna la BBC, che era nata pochi anni prima, effettuò un test su due metodi di trasmissione elettronica broadcast del segnale televisivo, sviluppati rispettivamente da John Logie Baird e dall'Electric and Musical Industries (EMI) dall'Alexander Palace di Londra, realizzando la prima stazione televisiva pubblica con programmi regolari. Gli anni Cinquanta furono caratterizzati dal dibattito relativo agli standard da utilizzare per le immagini, ovvero numero di linee e numero di immagini trasmesse al secondo, che culminarono con la definizione di uno standard europeo ed uno americano. Infatti, nonostante lo sviluppo della televisione fu uno sforzo congiunto di università, istituti di ricerca e agenti privati disseminati in tutto il mondo e che si confrontavano costantemente durante conferenze e seminari annuali, i tempi di adozione e regolamentazione non furono gli stessi per tutti gli Stati. Nello stesso periodo, negli Stati Uniti venne formalizzato lo standard NTSC per la televisione a colori, che in seguito sarebbe stato adottato anche in Giappone, mentre in Europa negli anni Sessanta vennero sviluppati lo standard SECAM, adottato in Francia e Unione Sovietica, ed il PAL, che venne adottato in Gran Bretagna, Germania e resto dell'Europa. Gli anni Novanta furono caratterizzati dallo studio sulla trasmissione del segnale televisivo digitale e dell'alta definizione. Fu proprio la digitalizzazione del segnale a permettere l'introduzione del concetto di smart TV. Mentre inizialmente il segnale televisivo veniva trasmesso 'over the air' sfruttando le onde radio, nel corso del tempo vennero sviluppate nuove modalità di trasmissione, come la riflessione da satelliti geostazionari, attraverso cavi coassiali o, più recentemente, per mezzo della rete Internet.

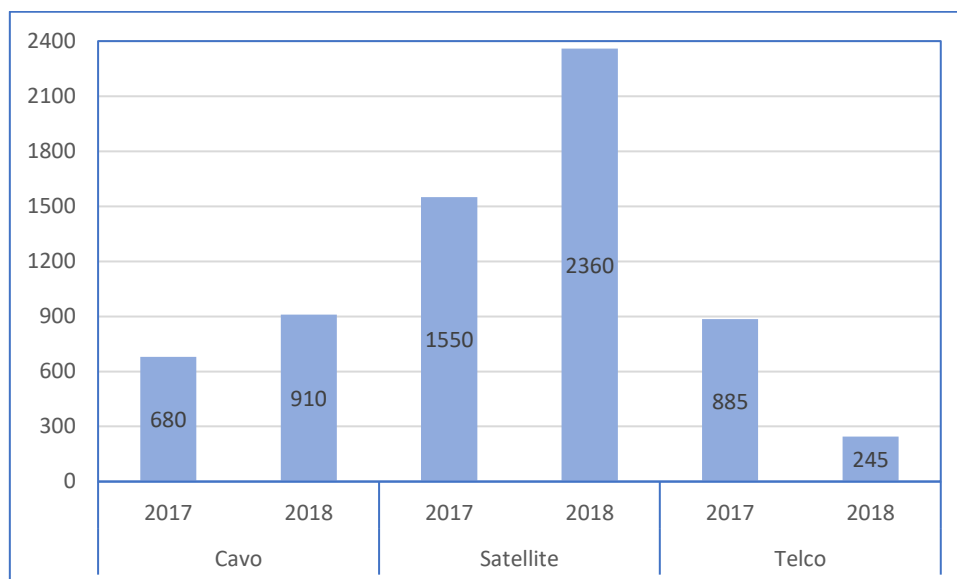
Parallelamente all'evoluzione tecnologica c'è stata un'evoluzione commerciale del mezzo televisivo. Nei principali Paesi europei il servizio televisivo fin dal principio era stato concepito come un servizio pubblico, operato da una o più organizzazioni, a livello nazionale o regionale, che ricevono la maggior parte dei fondi da tasse imposte ai proprietari di apparecchi televisivi o da sussidi governativi. Il modello di televisione commerciale, ovvero la trasmissione di programmi televisivi da parte di aziende private, si sviluppò dapprima negli Stati Uniti, favorito

da un approccio più liberista in materia di regolamentazione dei mercati da parte delle autorità e risultato dalla cooperazione di aziende private e regolatori federali, per poi diffondersi in seguito anche in Europa, dove ad oggi coesiste con il servizio pubblico. Le fonti di finanziamento principali della televisione commerciale sono la pubblicità, che nel tempo ha cominciato ad essere trasmessa anche dagli operatori del servizio pubblico per diminuire lo svantaggio economico rispetto agli operatori privati, e gli abbonamenti. Negli Stati Uniti la televisione commerciale si è sviluppata con la televisione via cavo.

La televisione via cavo era stata sviluppata a cavallo tra gli anni Quaranta e Cinquanta per espandere l'area di ricezione delle trasmissioni tramite onde radio tradizionali, specialmente in un Paese in cui alle prime grandi metropoli si contrapponevano ancora numerose comunità di dimensioni ridotte in zone isolate o geograficamente sfavorevoli. Da semplice sistema di ritrasmissione, la TV via cavo diventò in breve tempo un'importante forma di comunicazione ed il suo sviluppo portò profondi cambiamenti nell'industria televisiva. Nei sistemi via cavo moderni la rete è un modello ibrido formato da cavi coassiali e fibra ottica: il segnale televisivo viene ricevuto presso i centri distributivi del provider e modulato per essere trasmesso attraverso la fibra ottica, dove viaggia fino a raggiungere un nodo locale. Qui viene demodulato per poter essere trasmesso tramite cavo coassiale alle varie abitazioni private, dove viene decodificato da un set-top box fornito dal provider oppure dall'apparecchio televisivo stesso e mostrato in forma di audio e video sullo schermo. Il criptaggio del segnale permette al provider di fornire al cliente solo i canali inclusi nel pacchetto da lui sottoscritto. A partire dal 1994, nell'arco di vent'anni il numero di canali disponibili venne più che quadruplicato, passando da una quarantina a più di centottanta canali che offrivano news, sport, film e altre forme di intrattenimento. I programmi offerti dalla TV via cavo erano ideati in modo tale da catturare l'attenzione di diversi segmenti di consumatori, sottraendoli ai canali broadcast tradizionali, e la loro varietà contribuì a modificare i comportamenti delle persone davanti allo schermo televisivo. Nonostante la grande diffusione ed il successo commerciale, la TV via cavo all'inizio degli anni 2000 dovette affrontare nuove sfide. Innanzitutto, i servizi televisivi offerti via satellite, sviluppatasi quasi contemporaneamente, continuavano ad esercitare una forte competizione, forti di un maggior numero di canali e di qualità di immagine migliore. Inoltre le aziende di telecomunicazione e gli ISP iniziarono ad entrare anche nel mercato TV, offrendo bundle di servizi voce, Internet e televisione. Infine, parallelamente all'aumento di offerte e canali via cavo, aumentarono più che proporzionalmente anche i costi di abbonamento per gli utenti. Tale aumento dei costi e servizi di assistenza inadeguati iniziarono a creare un forte senso di insoddisfazione nei consumatori. Questo senso di insoddisfazione dei consumatori

della TV via cavo venne percepito da alcune aziende, che di lì a breve sarebbero state conosciute come le 'big 3'. Nel 2007, Netflix lanciò il suo servizio 'Watch Now' (che dopo poco tempo avrebbe cambiato nome in 'Watch Instantly') di streaming di contenuti audiovisivi tramite rete Internet da affiancare a quello storico di noleggio DVD tramite servizio postale; Hulu cominciò ad offrire in streaming programmi prodotti da NBC, Disney e Fox; Amazon seguì a breve con il suo servizio di video on demand incluso nel suo abbonamento Prime. I network tradizionali avevano inizialmente sottovalutato l'avvento di questi nuovi attori, inquadrandoli inizialmente come un'opportunità per nuovi guadagni: essi avevano infatti venduto le licenze di trasmissione dei propri programmi prodotti alle 'big 3', che in questo modo avevano consolidato il proprio business sottraendo contemporaneamente spettatori al mercato della TV. I primi a risentirne furono, però, i network via cavo e quelli via satellite, che registrarono un forte calo nel numero di abbonati, i quali additavano come ragione principale della chiusura dei contratti i costi minori di sottoscrizione dei servizi via Internet rispetto a quelli via cavo o via satellite. Il fenomeno, tuttavia, non si limitò alla televisione commerciale ma coinvolse a cascata anche i network tradizionali, i quali avevano da sempre fatto affidamento sulle entrate che i distributori di programmi video multicanale (MVPD) gli garantivano per includerne i canali nelle loro offerte. Gli attori della TV tradizionale hanno quindi provato ad arginare l'emorragia di spettatori interrompendo la vendita di licenze alle "big 3" della web TV ma ormai il cambiamento non poteva essere fermato. Questa migrazione di utenti dalla TV commerciale tradizionale verso i servizi OTT audiovisivi viene definita 'cord-cutting', termine che indica la cancellazione di abbonamenti alla TV via cavo o ad altri servizi televisivi a pagamento. I dati più recenti mostrano come nel 2018 i maggiori fornitori di contenuti televisivi a pagamento negli Stati Uniti abbiano registrato una perdita del 3,1% dei propri abbonati, pari a più di 3 milioni di utenti: nello specifico, i servizi via satellite hanno perso il 7,5% dei propri clienti, pari a 2,36 milioni di abbonati, i servizi via cavo hanno registrato cancellazioni di 910.000 clienti, che rappresentano quasi il 2% della propria base d'utenza, e le principali compagnie telefoniche hanno perso 245.000 clienti, pari al 2,6% dei propri clienti di servizi video ma in calo dall'8,7% registrato l'anno precedente (Leichtman Research Group, 2019).

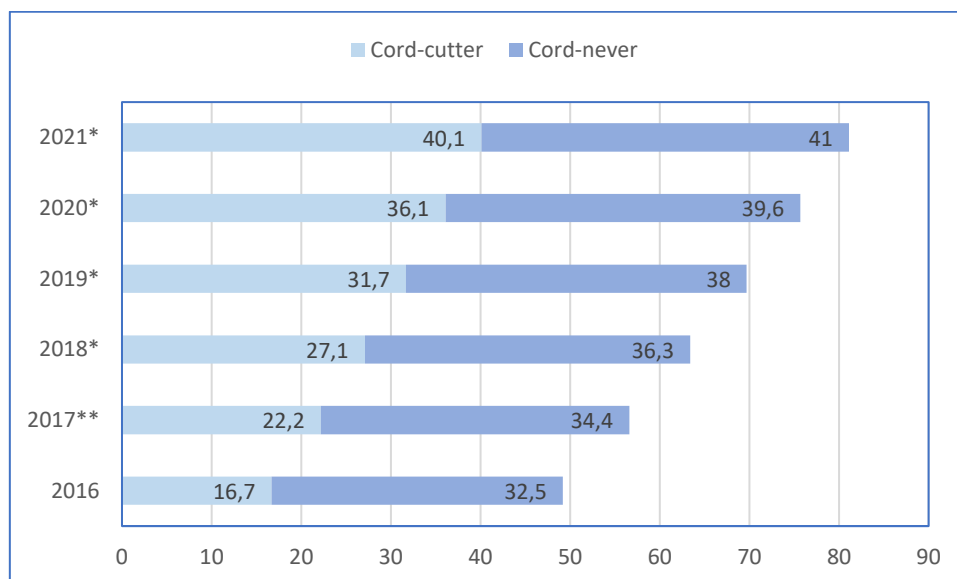
Figura 21. Numero di abbonamenti a servizi TV a pagamento cancellati negli USA (in migliaia)



Fonte: Leichtman Research Group (2019)

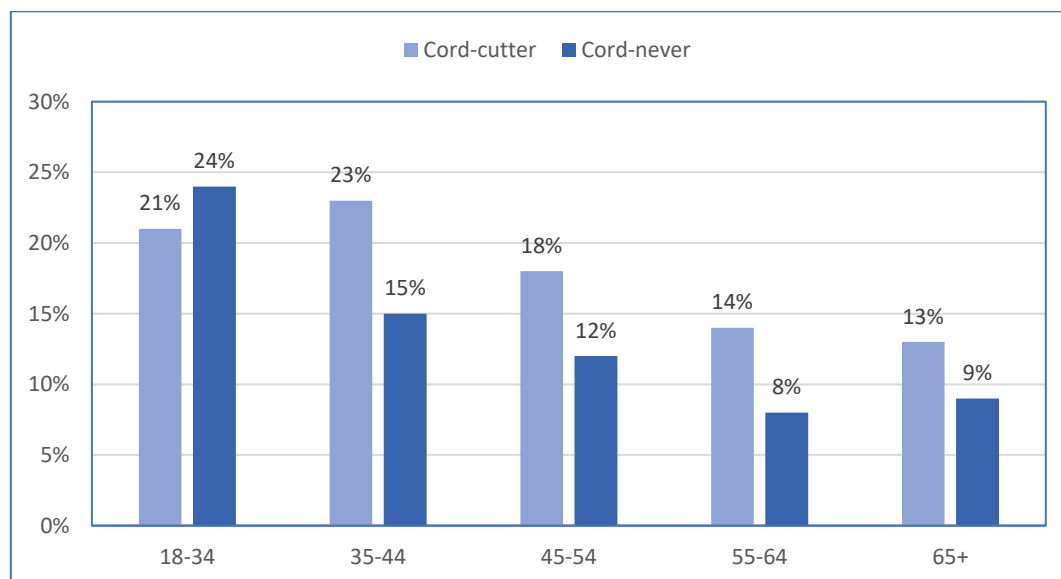
Tra le ragioni principali alla base della scelta di terminare i propri contratti di TV a pagamento la più comune è sicuramente il prezzo, che nel 2017 veniva ritenuto troppo alto dall'86% dei consumatori intervistati in merito alla loro decisione, seguito dalla decisione di utilizzare servizi di streaming OTT in sostituzione della TV tradizionale dal 40% dei rispondenti (Statista, 2018). Stando alle stime di eMarketer, a settembre 2017 22,2 milioni di utenti costituivano il segmento di coloro i quali avevano deciso di terminare i propri contratti di TV a pagamento, registrando un aumento del 33% rispetto ai 16,7 milioni del 2016, mentre 34,4 milioni di utenti costituivano quello dei 'cord-never', ovvero quei consumatori che non hanno mai sottoscritto un contratto di pay TV (Statista, 2017). I fenomeni del cord-cutting e dei cord-never sono più comuni nelle fasce più giovani della popolazione: con questo ritmo, nel 2021 il numero aggregato di cord-cutter e cord-never negli Stati Uniti avrà raggiunto gli 81 milioni (comScore, 2018).

Figura 22. Evoluzione del numero di cord-cutter e cord-never negli USA (in milioni)



Fonte: Statista (2017); 2017** dato parziale, *valori stimati

Figura 23. Percentuale di cord-cutter e cord-never per fasce d'età negli USA (2017)



Fonte: comScore (2017)

Mentre la TV commerciale sta registrando un periodo di crisi, il settore OTT audiovisivo continua a crescere. Le previsioni indicano come alla fine del 2019 il numero di utenti OTT supererà i 330 milioni a livello globale, con ricavi per i provider pari a 18 miliardi di dollari derivati da un aumento della spesa per singolo consumatore del 78% (Eileen Bernardo, Aria Systems, 2016).

3.5 Tipologie di servizi audiovisivi OTT

Come è stato illustrato nei capitoli precedenti, il sistema delle comunicazioni e dei media sta attraversando una fase di profondi cambiamenti, inaugurata con l'avvento della digitalizzazione e alimentata dal miglioramento della connettività tramite reti a banda larga. La disponibilità diffusa di reti ad alta velocità, fisse e mobili, sta influenzando anche il segmento dell'offerta di contenuti audiovisivi. In particolare, l'ingresso sul mercato dei nuovi attori digitali Over The Top sta stravolgendo il tradizionale sistema mediale e le modalità di fruizione dei contenuti. L'avvento di questi player ha inoltre introdotto la necessità di utilizzare nuovi termini per identificare gli aspetti innovativi dal punto di vista tecnologico, distributivo e di mercato che li caratterizzano. Nel capitolo precedente sono stati analizzati gli aspetti tecnologici legati all'ambito degli OTT audiovisivi, in questo capitolo invece vengono analizzate le forme di distribuzione dei contenuti OTT.

Dal punto di vista semantico sembra esserci una forte confusione rispetto ai termini corretti da usare quando si analizzano le modalità di fruizione dei contenuti audiovisivi del nuovo panorama mediale. Le definizioni più comunemente utilizzate risultano essere 'Connected TV' o 'Over The Top TV', ma mentre alcuni affermano che i due termini siano praticamente sinonimi, ad indicare contenuti che viaggiano 'sopra' la rete tradizionale ed accessibili in streaming tramite app dedicate su diverse tipologie di device⁶, altri ritengono che si riferiscano a due aspetti diversi: in particolare 'Connected TV' sta ad indicare le modalità di fruizione contenuti audiovisivi esclusivamente tramite set-top box collegati al sistema TV mentre 'Over The Top TV' si riferisce a contenuti forniti da terze parti tramite rete Internet senza specificare il device su cui vengono distribuiti⁷. La seconda definizione sembra essere la più accettata ma non fornisce ancora il quadro completo della situazione. Di seguito viene riportata la classificazione delle modalità di distribuzione e fruizione dei contenuti audiovisivi fornita dall'AGCOM nel suo 'Testo conclusivo dell'indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "Televisione 2.0 nell'era della convergenza"' (2015), che pone l'accento non solo sulle tipologie di device ma anche sulle caratteristiche della rete e della qualità del servizio. Innanzitutto, 'Connected TV' è il termine che viene utilizzato per descrivere i cambiamenti che stanno interessando vari ambiti del media televisivo e la sua ibridazione con le reti di

⁶ **Tim Edmunson**, *Connected TV Terminology Cheat Sheet – Your Guide to the Exciting World of Connected TV Terms*, 2020, <https://steelhouse.com/connected-tv/connected-tv-terminology-cheat-sheet>

⁷ **Ray Bathia**, *Difference between CTV and OTT*, 12 agosto 2019, <https://www.demandlocal.com/blog/difference-between-ctv-and-ott>

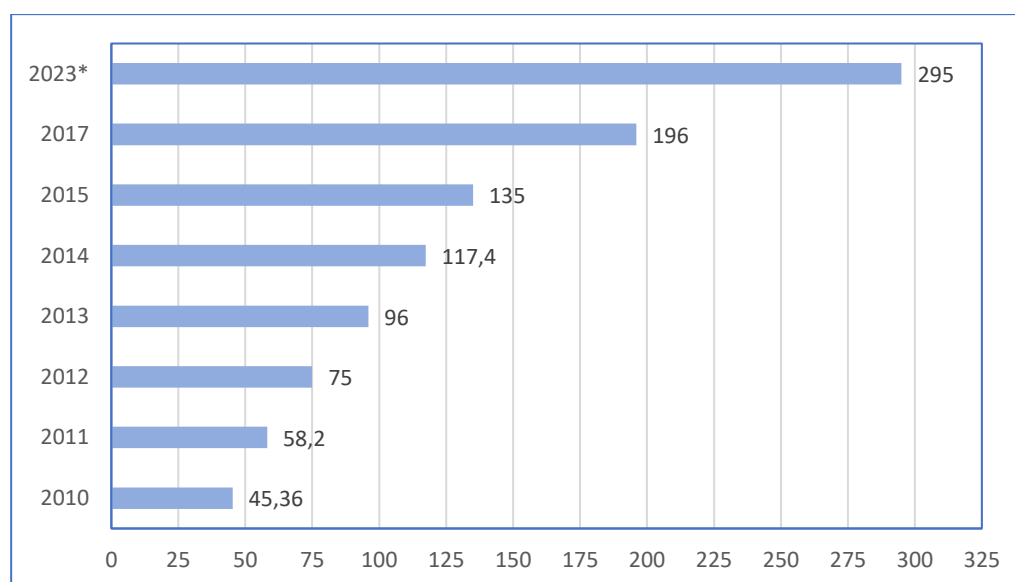
telecomunicazione. All'interno di questo contenitore, vengono individuate tre tipologie principali di servizi televisivi e/o audiovisivi: la IPTV (Internet Protocol Television), la Internet TV (talvolta chiamata Web TV) e la OTT-TV (Over The Top Television). Vediamo ora più nello specifico le caratteristiche di ciascuna di esse.

- IPTV – Internet Protocol Television

Il termine IPTV viene utilizzato per indicare il segnale televisivo e/o audiovisivo distribuito agli utenti tramite protocollo IP e decodificato tramite un set-top box. La IPTV è trasmessa su una rete a banda larga privata, ovvero una Content Delivery Network, gestita direttamente dal fornitore del servizio, sia esso broadcaster o Telco, e opera su livelli garantiti di qualità del servizio. La diffusione dell'IPTV è stata favorita dall'introduzione di bundle di servizi Internet, voce e TV da parte degli operatori di telecomunicazioni. Il modello dell'IPTV è quello di walled garden, ovvero un software su cui il fornitore ha il controllo delle applicazioni utilizzabili e dei contenuti fruibili e ne limita l'accesso ai soli utenti approvati. Come tutti i sistemi trasmessi tramite protocollo IP, la IPTV sfrutta il processo del 'packet switching' per codificare il segnale video in piccoli blocchi di dati ed inviarli verso specifici indirizzi IP (in questo caso quelli dei set-top box abilitati). La IPTV si differenzia dal generico streaming in quanto l'utilizzo di una rete di distribuzione contenuti privata garantisce una qualità del servizio più elevata. Un'altra differenza che caratterizza l'IPTV rispetto ad altri metodi di distribuzione di contenuti video tramite rete Internet è che gli utenti sottoscrivono un abbonamento direttamente con l'azienda di telecomunicazioni o il fornitore di servizi Internet. Parte dei ricavi derivanti dagli abbonamenti sono utilizzati per la gestione e manutenzione delle CDN e l'esperienza è simile a quella offerta dalla tv tradizionale ma con delle funzioni interattive aggiuntive. Infatti, poiché i contenuti si muovono sia downstream che upstream, l'IPTV può fornire servizi come video on demand o le funzioni "Play-Pause-Rewind", ad oggi già incluse su numerosi modelli di smart TV. Nel corso degli ultimi dieci anni, l'IPTV ha avuto una forte espansione a livello globale. Se nel 2010 il numero di abbonamenti si attestava attorno alle 45 milioni di unità, nell'arco di cinque anni il valore è triplicato raggiungendo le 135 milioni di unità (Statista, 2016), favorito dal mercato in forte espansione in Paesi dell'Asia come la Corea del Sud, che nel 2020 dovrebbe attestarsi tra i cinque Paesi al mondo con il maggior numero di ricavi dall'IPTV con 1,28 miliardi di dollari registrati (Digital TV Research – Statista, 2014), e la Cina, dove nel 2015 il numero di abbonamenti

raggiungeva quasi i 46 milioni, in aumento del 36,4% rispetto ai 33,6 milioni dell'anno precedente, e nel 2016 il valore è addirittura quasi raddoppiato raggiungendo gli 86 milioni (Statista, 2017). I dati più recenti, inoltre, mostrano come l'IPTV stia continuando a ritagliarsi uno spazio di sempre maggiore importanza nel settore della TV a pagamento: gli abbonamenti nel 2017 hanno registrato un ulteriore aumento, raggiungendo la quota di 196 milioni (Statista, 2017), nonostante il settore della pay TV in generale sia interessato da una diminuzione dei ricavi totali, scesi dal picco di 205 miliardi di dollari raggiunto nel 2016 ai 199 miliardi del 2018 (Statista, 2019), in gran parte a causa della scelta da parte di un sempre maggior numero di consumatori di bundle di servizi voce, Internet e TV.

Figura 24. Numero globale di abbonati a servizi di IPTV (in milioni)



Fonte: Statista (2016, 2017), Digital TV Research (2018); 2023 valore stimato*

È stato stimato che, a fronte di un aumento del numero di abbonamenti all'IPTV registrati a livello mondiale - si prevede un +9% nel 2023 rispetto ai dati di luglio 2018 (Digital TV Research, 2018) - si registrerà un calo dei ricavi per abbonamento dell'intero settore della TV a pagamento (-11% previsto per il 2023) (Digital TV Research, 2018). In particolare, le previsioni indicano che nel 2023 i ricavi scenderanno a 183 miliardi di dollari. Più nello specifico, la TV via cavo registrerà 76 miliardi di dollari di ricavi, a fronte degli 85 miliardi del 2017, e la TV via satellite 77 miliardi, a fronte degli 83 sempre del 2017, mentre l'IPTV dovrebbe registrare un segno positivo, passando dai 25 miliardi del 2017 ai 27 del 2023 (Digital TV Research, 2018).

- Internet TV

L'Internet TV, o Web TV, viene trasmessa sulla rete Internet aperta (Big Internet) e di conseguenza non può essere controllata direttamente dal fornitore del servizio. Si tratta di una procedura di distribuzione via Internet di contenuti televisivi la cui qualità del servizio è gestita con modalità 'best effort', ovvero senza garantire né la priorità né la qualità della trasmissione. Questa soluzione è utilizzata soprattutto dai broadcaster tradizionali attraverso i propri siti Internet, sui quali si può usufruire di programmi in diretta streaming o rivedere programmi già andati in onda (catch-up TV).

Il termine Web TV è utilizzato solo nei casi in cui i contenuti vengono prodotti per essere trasmessi esclusivamente sul web. Questi possono essere programmi creati da aziende più o meno grandi o anche da content creator indipendenti.

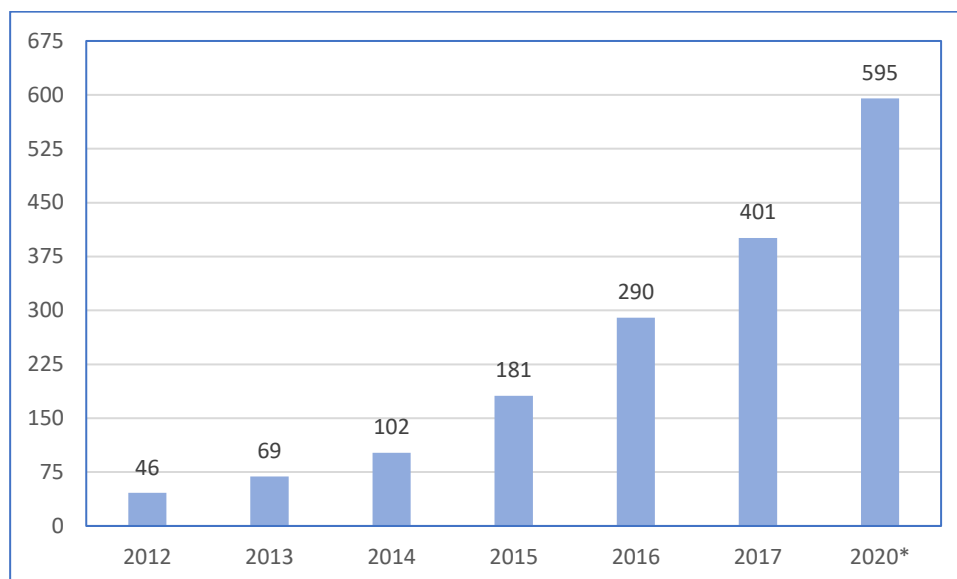
- OTT-TV – Over The Top Television

Con il termine OTT-TV si fa riferimento alle piattaforme televisive o audiovisive gestite da società i cui servizi sono veicolati attraverso infrastrutture di rete di terzi e che agiscono perciò 'al di sopra' delle reti. Poiché i contenuti OTT vengono distribuiti attraverso la rete Internet pubblica, a differenza delle CDN della IPTV, la OTT-TV è soggetta alle stesse limitazioni e problematiche della rete tradizionale, come ad esempio soglie di traffico dati imposte dai provider dei servizi Internet, tempi di buffering prolungati, velocità di navigazione ridotta durante gli orari di picco di utilizzo della rete o reti wi-fi non configurate in modo ottimale che possono pregiudicare la connessione. I fenomeni di buffering, ad esempio, si possono presentare quando la visione raggiunge lo stesso punto del flusso di dati in streaming, molto spesso a causa di rete congestionata. Per questo motivo i fornitori di contenuti OTT, al fine di garantire un'esperienza ottimale di visualizzazione, hanno sviluppato complessi sistemi di gestione per lo streaming dati: oltre al file video principale inviano anche un formato contenitore che permette di spezzettarlo in blocchi più piccoli, utilizzando un protocollo di trasferimento time-based che rifornisce continuamente i blocchi a valle del flusso di dati. Le unità più piccole vengono inviate in successione ed in ordine cronologico, permettendo così la visione del contenuto nell'immediato. Le piattaforme OTT sono caratterizzate dalla neutralità dell'offerta rispetto al device utilizzato dall'utente e possono essere considerate indipendenti rispetto ai broadcaster ed ai fornitori dei servizi Internet.

Seppure i numeri indichino come altre forme di TV a pagamento come IPTV, TV via cavo o TV via satellite registrino ancora numeri significativamente maggiori dell'OTT-TV, quest'ultima nel corso degli ultimi anni è il segmento che ha conosciuto la maggior

crescita, sia per numero di utenti sia per ricavi globali. Nel 2012 si registrava un totale di 46 milioni di abbonamenti a servizi video OTT e nell'arco di cinque anni il valore è quasi decuplicato, superando i 400 milioni nel 2017 (Statista, 2018).

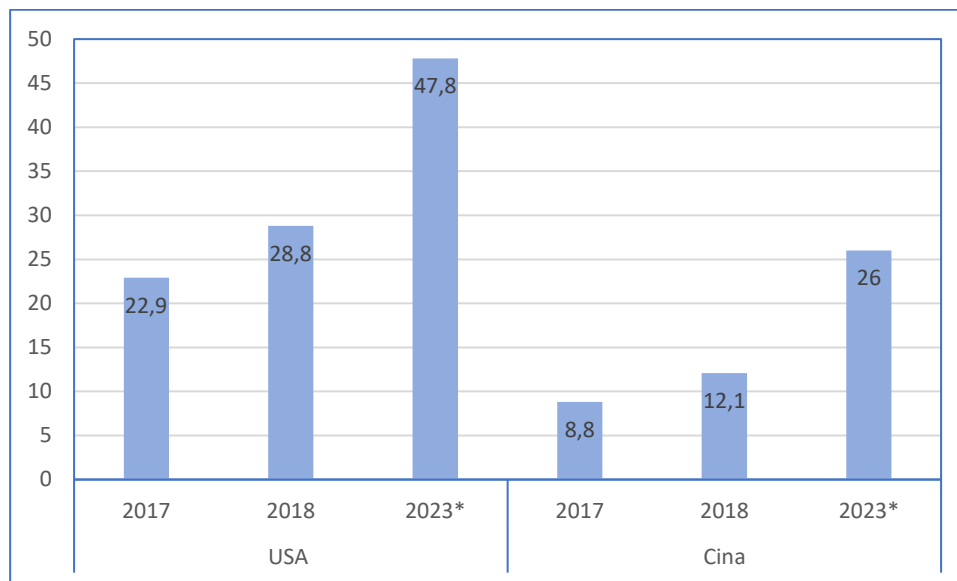
Figura 25. Numero globale di abbonamenti a servizi di OTT-TV (in milioni)



Fonte: Statista (2018); 2020 valore stimato*

Un discorso simile vale per i ricavi totali del segmento: se nel 2010 essi superavano appena i 6 miliardi di dollari, nel 2018 il valore ammontava a quasi 68 miliardi ed è previsto che possa raggiungere i 158 miliardi nel 2024 (Statista, 2019). Tale aumento è dovuto principalmente alla forte crescita del mercato degli Stati Uniti e di quello della Cina: i due Paesi combinati, infatti, rappresentano la fonte di quasi il 60% dei ricavi registrati dal segmento nel 2018 (Statista, 2019). In quell'anno i ricavi del settore video OTT negli Stati Uniti ammontavano a più di 28 miliardi di dollari, costituendo il 40% dei ricavi totali globali, e si prevede possano raggiungere i 48 miliardi nel 2023 (Statista, 2019); in Cina, nel 2018 i ricavi ammontavano a più di 12 miliardi di dollari, pari a quasi il 18% dei ricavi totali globali, e si prevede possano raddoppiare nel giro di cinque anni, superando i 25 miliardi nel 2023 (Statista, 2019).

Figura 26. Ricavi del segmento video OTT in USA e Cina (mld di \$)



Fonte: Statista (2019)

Per riassumere, si elencano le principali differenze tra IPTV e OTT-TV.

- Per l'IPTV sono di vitale importanza l'infrastruttura di rete, la sua scalabilità e le applicazioni dal lato utente, mentre l'OTT-TV non necessita di sistemi multipli per il controllo e la distribuzione dei contenuti;
- L'IPTV necessita di una rete privata di distribuzione contenuti, di un headend (punto della rete in cui i contenuti vengono ricevuti, processati e ritrasmessi) e di un set-top box, mentre per l'OTT-TV non sono necessari ricevitori esterni ed i contenuti vengono trasmessi agli utenti per mezzo della rete Internet pubblica;
- Entrambe sfruttano il protocollo IP per la trasmissione dei contenuti ma l'IPTV si appoggia su reti private, di proprietà di broadcaster o ISP, mentre l'OTT-TV non ha reti dedicate e generalmente si appoggia su quelle di proprietà delle Telco;
- I set-top box necessari per la ricezione dell'IPTV devono avere accesso ad una connessione broadband tramite cavo, mentre l'OTT-TV può essere fruita su qualsiasi device e non necessita di una connessione broadband;
- La possibilità di appoggiarsi ad una rete privata garantisce una qualità del video maggiore per l'IPTV, mentre per l'OTT-TV la qualità dei contenuti può variare in funzione delle problematiche elencate in precedenza.

Concludendo, l'OTT-TV sembra rispondere alla richiesta degli utenti di avere la possibilità di guardare i propri contenuti preferiti, sul device preferito e nel momento che preferiscono, ponendo l'esperienza dell'utente al centro del suo modello. L'IPTV, oltre a richiedere l'installazione di un set-top box al proprio apparecchio televisivo, limita l'utente ai contenuti forniti da uno solo specifico provider. Si può notare come si presenti nuovamente il Network Paradox, in quanto i fornitori di IPTV, che forniscono la banda per lo streaming, non sono incentivati a sostenere i costi di miglioramento delle reti quando poi i benefici maggiori verrebbero catturati dagli OTT. Il trend più recente è quello della convergenza delle piattaforme e dell'ibridazione dei modelli di business, ovvero dell'inclusione di servizi OTT sulle piattaforme IPTV. Tale aspetto verrà analizzato più a fondo nel capitolo seguente.

3.6 Business model nel mercato dei servizi audiovisivi OTT

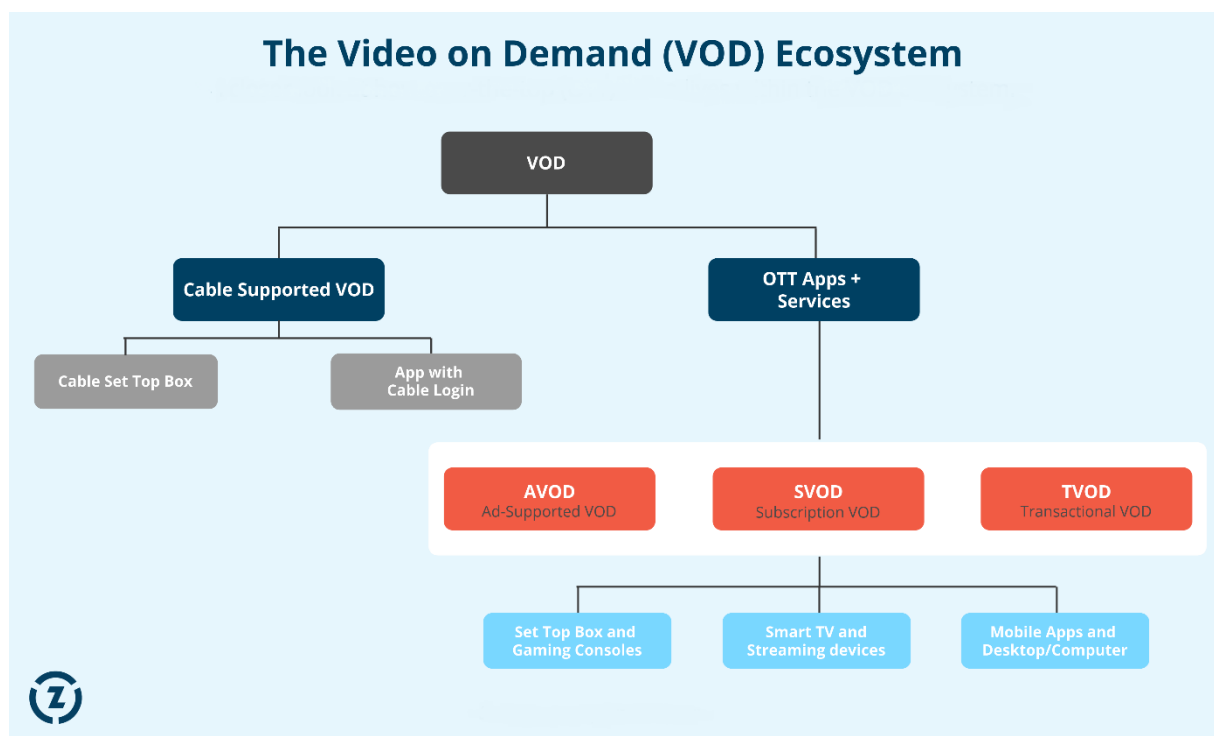
Dopo aver analizzato gli aspetti tecnologici e distributivi innovativi introdotti dagli OTT in ambito di contenuti audiovisivi, concludiamo il capitolo dedicato a tali servizi analizzando i diversi modelli di business utilizzati dai fornitori di contenuti video OTT.

Il video streaming ha modificato radicalmente il modo in cui i contenuti mediali vengono prodotti, venduti, distribuiti e consumati. Il tempo in cui si sceglieva di guardare un programma selezionato da un numero limitato di canali oppure in cui si doveva attendere una settimana prima di avere accesso all'ultimo episodio di una serie TV è passato, gli OTT hanno messo al centro dei propri modelli di business gli utenti, dando loro la possibilità di accedere ai propri contenuti preferiti quando lo desiderano e sul device più adatto alle loro esigenze. Il termine che comprende i modelli di business utilizzati per la distribuzione di contenuti OTT è Video On Demand, o in breve VOD. Questo termine in realtà è stato introdotto già con la comparsa delle televisioni a pagamento via cavo e via satellite, che per prime diedero la possibilità per gli utenti di scegliere i canali o i programmi a cui avere accesso. Secondo l'Interactive Advertising Bureau⁸, con VOD si intende *“contenuti video controllati, attivati e consumati quando l'utente lo desidera, dopo la loro data di uscita ufficiale o la loro messa in onda iniziale, e usufruibili*

⁸ L'Interactive Advertising Bureau (IAB) è la principale associazione di categoria di aziende della comunicazione e della pubblicità. L'organizzazione, che rappresenta le maggiori aziende nel settore mediale a livello globale, specialmente negli Stati Uniti ed in Europa, sviluppa standard per il settore, conduce attività di ricerca e fornisce supporto legale per la pubblicità online.

per mezzo di set-top box, device OTT, web mobile, app mobile e servizi di video streaming” (IAB, Digital Video Advertising Glossary, 2017). Avere una conoscenza approfondita dei modelli VOD è essenziale per comprendere il fenomeno della diffusione dei moderni servizi di video streaming, specialmente considerando come le nuove generazioni siano più propense ad ignorare i tradizionali modelli di contenuti video a pagamento via cavo e via satellite per favorire servizi innovativi come Netflix e Hulu. Esistono due categorie principali di servizi VOD: quelli che necessitano di un abbonamento alla TV via cavo e quelli che distribuiscono contenuti tramite connessione Internet.

Figura 27. Tipologie di Video On Demand



Fonte: ZypMedia.com (2019)

Quest’ultima categoria rappresenta i servizi OTT e al suo interno include i diversi modelli di business utilizzati dalle aziende: SVOD (Subscription Video On Demand), TVOD (Transactional Video On Demand), AVOD (Advertising o Ad-based Video On Demand) e PVID (Premium Video on Demand).

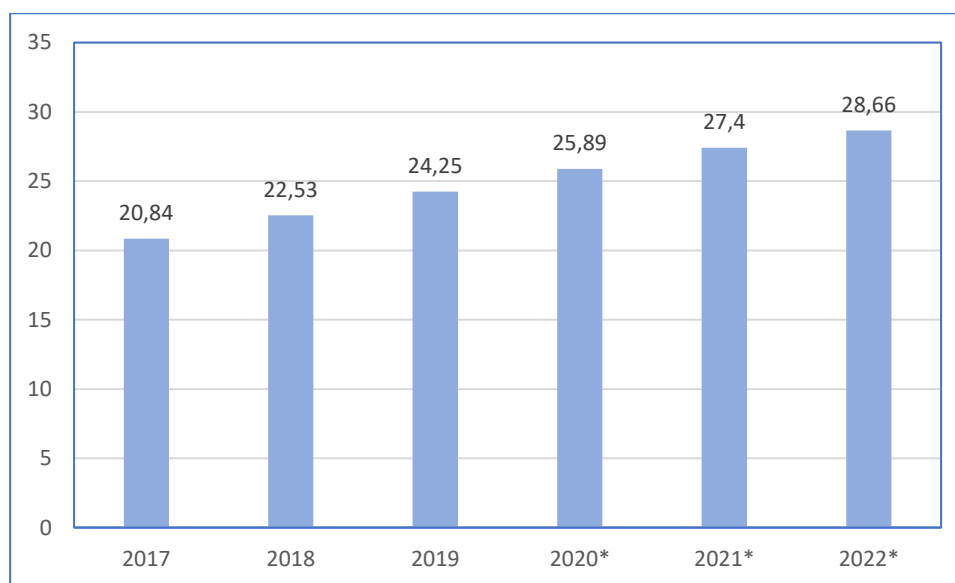
- Subscription Video On Demand

I servizi SVOD permettono l’accesso ad una libreria di contenuti dietro il pagamento di un abbonamento. Tale abbonamento tipicamente ha durata mensile, ma esistono

soluzioni di pagamento pluri-mensili o annuali, e l'utente può guardare i contenuti desiderati finché la propria sottoscrizione è attiva. Uno dei vantaggi principali di tale modello è che fornisce un afflusso costante di ricavi per il provider, ma quest'ultimo deve gestire non solo l'acquisizione di nuovi abbonati ma anche il mantenimento di quelli correnti. Per fare ciò, i provider devono costantemente tenere aggiornate le proprie librerie fornendo contenuti nuovi ed esclusivi e promuovendo modelli di prezzo aggressivi e convenienti per i consumatori. A differenza degli abbonamenti alla TV a pagamento tradizionale, questo modello permette agli utenti maggiore flessibilità di pagamento e la possibilità di svincolarsi dal contratto in maniera facile e veloce.

Il segmento dei servizi SVOD è in crescita costante da diversi anni, spinto dalla popolarità di colossi OTT come Netflix, Amazon Prime Video e Hulu. I dati più recenti indicano come l'ammontare dei ricavi del settore a livello globale abbia superato i 24 miliardi di dollari nel 2019, registrando un aumento su base annua pari al 7,6% (Statista, 2020). Di questi, il 46,7%, pari a 11,3 miliardi, sono generati sul solo territorio statunitense (Statista, 2020).

Figura 28. Ricavi globali del segmento SVOD (mld di \$)

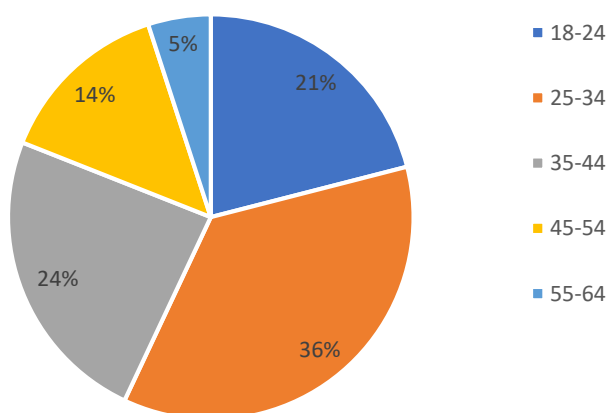


*Fonte: Statista (2020); *valori stimati*

Il numero di utenti che ha utilizzato almeno una volta un servizio SVOD ha superato il miliardo nel 2018 ma il tasso di penetrazione varia significativamente da Paese a Paese: negli Stati Uniti e in alcuni Stati scandinavi il tasso supera il 30% (Statista, 2020), mentre il valore scende nei Paesi in via di sviluppo e in generale in quegli Stati che non

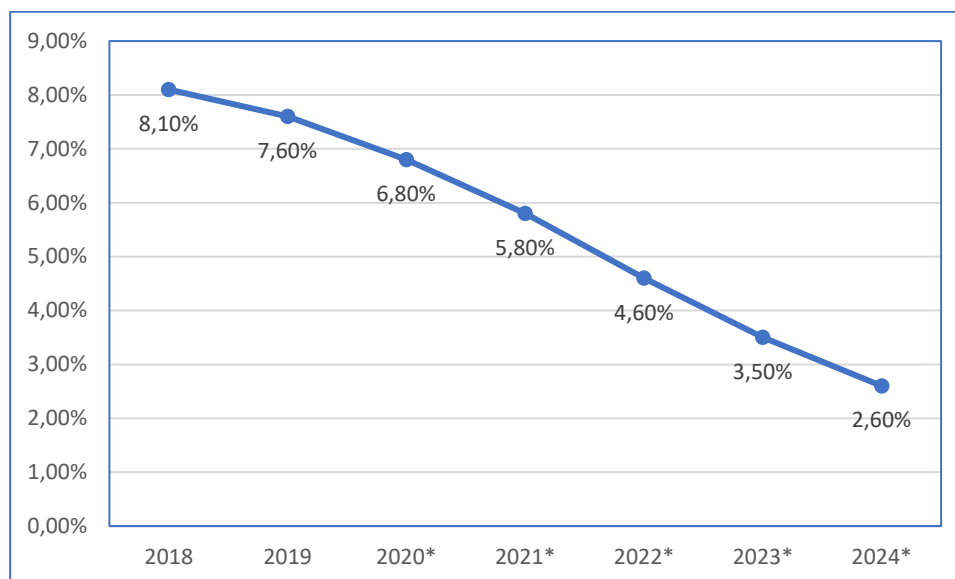
possiedono ancora infrastrutture all'avanguardia e connessioni a banda larga disponibili per ampi strati della popolazione, registrando a livello globale un tasso medio di penetrazione del 14,6% a fine 2019 (Statista, 2020). Come prevedibile, la maggior parte degli utenti che utilizzano servizi SVOD appartengono alle fasce più giovani della popolazione: il 57% degli utilizzatori, infatti, ha meno di 35 anni (Statista, 2019). Secondo gli analisti, pur constatando come l'espansione della base di utenti dei due principali player del settore, Netflix e Amazon Prime Video, sia ancora in corso, si prevede che l'adozione di servizi SVOD stia per raggiungere il suo picco (Statista, 2020). Nel 2019, i ricavi medi per utente sono stati pari a 22,62 dollari e, nonostante l'ingresso sul mercato nel corso dell'anno di nuovi attori come Apple, con la sua Apple TV+, e Disney, che sta lanciando il suo servizio in abbonamento Disney+, potrà attirare nuovi consumatori, si prevede che la crescita del settore possa rallentare, in gran parte a causa della bassa disponibilità a pagare in Stati in via di sviluppo come la Cina e della saturazione del mercato negli Stati Uniti (Statista, 2020).

Figura 29. Percentuale globale di utilizzatori di servizi SVOD per fasce d'età (2019)



Fonte: Statista (2019)

Figura 30. Tasso di crescita dei ricavi del segmento SVOD



Fonte: Statista (2020); *valori stimati

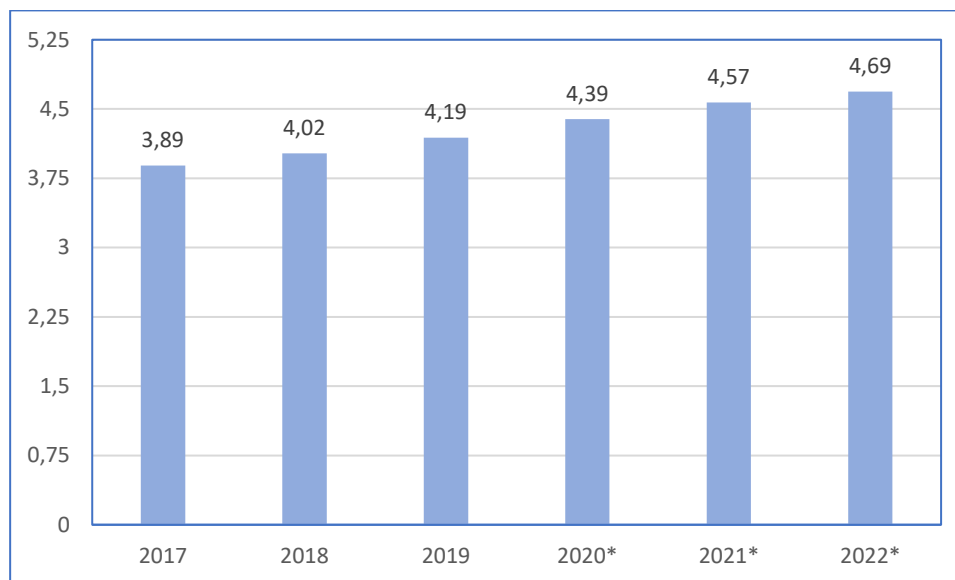
- Transactional Video On Demand

Il modello TVOD è l'opposto di quello SVOD. I servizi TVOD permettono agli utenti di acquistare singoli contenuti video, l'iscrizione o la creazione di un profilo sulla piattaforma di streaming solitamente è gratuita e non è necessaria la sottoscrizione di alcun abbonamento. Esistono due tipologie di modelli TVOD: la prima è l'Electronic Sell-Through (EST), che permette ai consumatori di accedere al contenuto acquistato senza limiti di tempo (in alcuni casi questo modello è chiamato 'Download To Own' - DTO), l'altra è chiamata Download To Rent (DTR), per cui i consumatori hanno accesso al contenuto acquistato per un periodo di tempo limitato, generalmente a fronte di un costo minore rispetto al modello EST. Quest'ultimo, tuttavia, garantisce che il contenuto digitale acquistato rimarrà conservato all'interno della piattaforma, anche dopo che l'utente avrà smesso di utilizzare il servizio. I contenuti commercializzati attraverso i servizi TVOD sono principalmente i film, ma il modello è utilizzato anche per eventi live di sport e di intrattenimento (in quest'ultimo caso è molto più utilizzato il termine 'Pay Per View' invece di TVOD). I servizi TVOD, inoltre, garantiscono ai fornitori delle licenze ricavi maggiori dalla loro vendita, in quanto i contenuti offerti sono i più recenti e richiesti dai consumatori, e trattengono i propri utenti cercando di offrire loro modelli di prezzo vantaggiosi.

I ricavi dei servizi TVOD nel 2019 hanno raggiunto i 4,19 miliardi, in aumento del 4,2% rispetto al valore dell'anno precedente e, così come per i servizi SVOD, gran parte di

essi vengono generati sul territorio statunitense: in questo caso 1,55 miliardi di dollari, pari al 35,8% del totale (Statista, 2020).

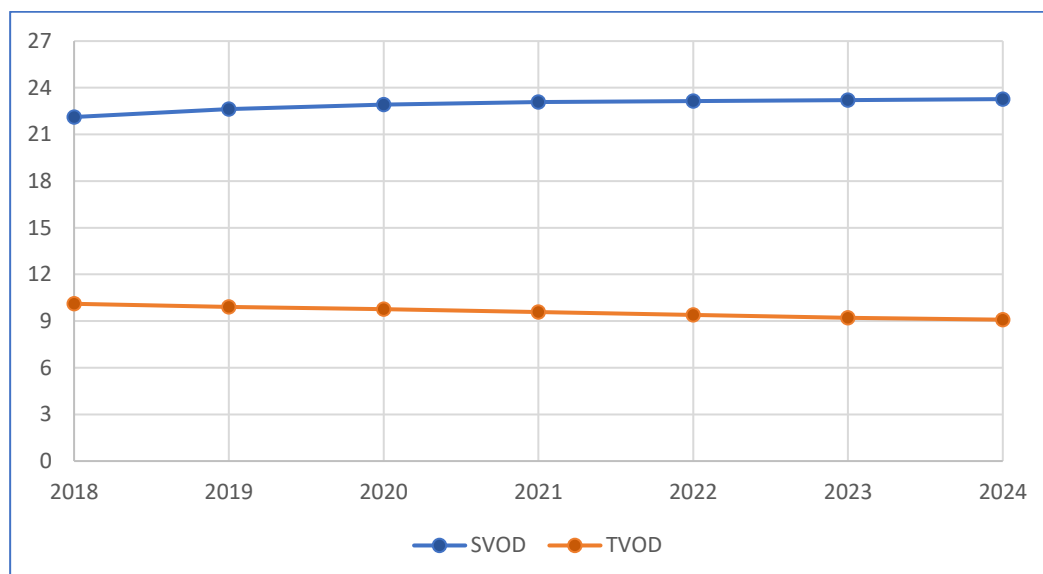
Figura 31. Ricavi globali del segmento TVOD (mld di \$)



*Fonte: Statista (2020); *valori stimati*

Il numero di utenti a livello globale ammonta a 422 milioni nel 2019 e si prevede possa aumentare con tassi compresi tra il 6% ed il 7% nell'arco dei prossimi cinque anni (Statista, 2020). All'aumento del numero di utenti e dei ricavi totali fa da contraltare una diminuzione dei ricavi medi per utente: nel 2019 tale valore è stato di 9,92 dollari, più basso del 57% rispetto a quello registrato dai servizi SVOD, e si prevede un trend negativo per i prossimi cinque anni (Statista, 2020). La maggior parte dei ricavi dei servizi TVOD è dovuta ad eventi in diretta legati allo sport mentre i consumatori ad oggi richiedono servizi in grado di garantire anche contenuti in streaming di alta qualità. Di conseguenza, l'accesso a contenuti a tempo limitato DTR risulta sempre meno attraente per un gran numero di utenti e si prevede possa influire negativamente sulla profittabilità del segmento TVOD.

Figura 32. Ricavi medi per utente nei segmenti SVOD e TVOD (in \$)



Fonte: Statista (2020); *2020-2024 stime

- Advertising Video On Demand

I servizi AVOD forniscono lo streaming di contenuti video gratuitamente ma occasionalmente vengono presentate all'utente delle pubblicità più o meno lunghe. Queste possono essere introdotte prima che il video richiesto venga riprodotto (Pre-Roll Ads), durante la riproduzione dello stesso (Mid-Roll Ads) oppure al suo termine (Post-Roll Ads). Il modello è simile a quello utilizzato per la TV tradizionale e permette alle aziende di raggiungere i consumatori che utilizzano servizi di video on demand. L'aumento del numero di utilizzatori di servizi AVOD, la facilità di targeting dei consumatori per mezzo dei dati digitali e l'automazione dei contenuti pubblicitari stanno influenzando gli inserzionisti a spostare parte dei budget dedicati alla pubblicità da veicolare sulla TV tradizionale verso i servizi di streaming video. Infatti, i ricavi derivanti dalla pubblicità sulle piattaforme OTT stanno crescendo esponenzialmente e si prevede possano raggiungere a breve il livello di quelli della pubblicità sulla TV tradizionale.

Il modello AVOD è sempre stato il più debole tra i vari servizi VOD a causa di una diffusa antipatia dei consumatori nei confronti delle pubblicità. Tuttavia, alcuni trend recenti hanno modificato il rapporto sia dei consumatori sia dei provider nei confronti di questo modello di business. Nel 2018, 23,8 miliardi di dollari sono stati spesi in investimenti nel segmento AVOD, rappresentando il 34,7% della spesa del mercato OTT ed il 5,2% di quella dell'intero settore pubblicitario (WARC International Ad

Forecast, 2018). Le previsioni indicano che questo valore sarà quasi raddoppiato nel 2023, quando raggiungerà i 47 miliardi di dollari spesi globalmente grazie ad un tasso di crescita più elevato di tutti gli altri modelli di business (WARC International Ad Forecast, 2018). Anche in questo caso, i servizi AVOD sono popolari nelle fasce più giovani della popolazione, in quanto offrono convenienza e flessibilità a gruppi di utenti caratterizzati da una disponibilità economica limitata. Uno dei fattori principali che sta favorendo la crescita dei servizi AVOD è proprio la tipologia dell'audience: essendo facilmente profilabile per mezzo di tecnologie di analisi e segmentazione degli utenti, può essere sfruttata per fornire pubblicità targettizzata, con un carico di contenuti pubblicitari minore ma con una risposta da parte dei consumatori migliore. Parallelamente, la possibilità dei consumatori di sostenere diversi servizi OTT a pagamento sta raggiungendo il limite: ciò non vuol dire necessariamente che gli utenti cancellino i propri abbonamenti a servizi SVOD come Netflix o Amazon Prime Video, ma l'avvento di nuove piattaforme come Apple TV+ o Disney+ li sta portando ad effettuare delle scelte in un mercato sempre più affollato. Di conseguenza, il modello AVOD si sta ritagliando un ruolo di rilievo nel panorama OTT, sia come strategia di lancio di servizi nuovi sia come un metodo alternativo di servire il mercato per aziende consolidate.

- **Premium Video On Demand**

Il modello PVOD è relativamente recente e permette agli utenti di accedere a contenuti esclusivi, specialmente film, già poco tempo dopo che sono stati pubblicati. Il modello PVOD fa direttamente concorrenza al modello TVOD: se pensiamo ad un film proiettato al cinema, questo viene generalmente reso disponibile su una piattaforma TVOD tra i due ed i tre mesi dopo la sua data di uscita nelle sale; le piattaforme PVOD, invece, offrono l'accesso al film tra le due e le tre settimane dopo la sua anteprima. Questa minore attesa è compensata da un costo del servizio PVOD maggiore di quello offerto dal TVOD. Alcune criticità di questo modello sono legate a leggi anti-trust, che possono essere molto diverse in varie regioni geografiche, ed ai gestori delle sale cinematografiche, che possono vedere ulteriormente ridursi la loro finestra di proiezione e, conseguentemente, i loro ricavi.

4. Casi di studio

In questo capitolo vengono effettuate delle analisi e delle considerazioni su alcuni dei principali attori del settore video OTT. Una ipotesi iniziale prevedeva di scegliere le aziende in funzione del modello di business adottato (vedi capitolo 3.6), in modo da poter illustrare almeno un esempio di ciascuno di essi. Tuttavia questa ipotesi è stata scartata in quanto si è potuto facilmente constatare come escludesse dal documento alcune delle principali forze in azione nel panorama odierno. Di conseguenza, si è scelto di dare più importanza al ruolo che le aziende prese in esame hanno giocato e alla posizione che si sono guadagnate sul mercato. Ad un'introduzione generale sul settore OTT video seguiranno analisi sulle seguenti aziende: YouTube, in quanto prima azienda in grado di fornire servizi video OTT sfruttando il modello AVOD e ancora oggi una presenza importante nel settore; Netflix, nata inizialmente come servizio di noleggio DVD via posta e in seguito affermata come colosso dell'home streaming; Amazon, azienda con business diversificato che si è ritagliata un ruolo significativo anche nel mercato dei servizi OTT; The Walt Disney Company, che negli ultimi anni è stata protagonista di alcune delle più grandi operazioni di M&A nel settore Media & Entertainment e che ha da poco inaugurato il proprio servizio di video streaming, Disney+. Tale scelta ha un significato ulteriore: i dati più recenti mostrano come l'80% dei contenuti video OTT riprodotti negli Stati Uniti appartengano ad uno tra i servizi di YouTube, Netflix, Amazon ed Hulu (comScore, 2019). Pur non essendo l'unico preso in esame, quello degli Stati Uniti è sicuramente il mercato più significativo per condurre indagini in merito al settore ed in grado di fornire dati utili per comprendere il fenomeno anche a livello globale. Si noti inoltre come Disney abbia posseduto una quota di Hulu, servizio di streaming SVOD nato nel 2007 da una partnership tra News Corporation, NBC Universal e altre aziende, fin dal 2009 (The Walt Disney Company, 2009), sino a diventarne azionista di controllo nel 2019 a seguito dell'acquisto della 21st Century Fox (The Walt Disney Company, 2019). Di conseguenza, possiamo affermare che prendere in esame queste aziende, i "Big Four" dell'intrattenimento OTT negli Stati Uniti, significa analizzare i player più importanti del settore a livello globale. Il capitolo si conclude, infine, con osservazioni e previsioni sul possibile sviluppo del settore nel breve-medio periodo.

4.1 Overview del settore

Le logiche su cui si basano i nuovi linguaggi digitali e la diffusione delle nuove reti di comunicazione stanno continuamente modificando e rimodellando il settore dei servizi e dei contenuti digitali. Ogni elemento della catena del mercato è influenzato dai nuovi modelli di business che caratterizzano il moderno sistema della comunicazione e dei media. Nel tempo si sono affermati numerosi colossi multinazionali e sono comparsi ancor più nuovi arrivati, nativi o semi-nativi digitali, generando profonde trasformazioni negli equilibri tra i vari attori partecipanti e promuovendo lo sviluppo di nuove applicazioni digitali con un alto grado di sostituibilità rispetto ai servizi cardine che fino a poco tempo fa costituivano le principali fonti di ricavi nel settore.

Il contenuto digitale costituisce le fondamenta dei modelli del mercato; la gestione di un enorme quantità di informazioni, i big data, è essenziale per la profilazione degli utenti; l'automazione di diverse attività permette ai vari agenti di concentrarsi sugli aspetti più importanti del proprio business. Il fenomeno è lo stesso a livello globale ma registra diverse velocità di penetrazione nei singoli Stati in funzione della diffusione delle reti di nuova generazione e della frammentazione linguistica.

Il settore del video streaming è interessato da un periodo di grandi cambiamenti e forte competizione. I consumatori hanno sviluppato un insaziabile appetito per contenuti video: siano essi l'ultima serie TV originale o il più recente film campione d'incassi, gli utenti vogliono avere la possibilità di guardarli in streaming sul device che preferiscono. Questo crescente consumo di contenuti video non è passato inosservato agli occhi di grandi aziende del settore Media & Entertainment, specialmente americane, che hanno annunciato diversi servizi volti a scalzare dal trono il leader del settore, Netflix. Il settore M&E in generale ha registrato importanti operazioni di fusione e acquisizione, garantendo ai fornitori dei servizi di video streaming l'accesso a enormi librerie di contenuti da utilizzare per promuovere le proprie soluzioni per gli utenti. La Walt Disney Company è stata una delle aziende più attive: il recente acquisto della 21st Century Fox le ha dato accesso a migliaia di nuovi titoli e al servizio di streaming Hulu, presente in Stati Uniti e Giappone, ed è solo l'ultima di una serie di operazioni finanziarie che hanno reso l'azienda di Burbank proprietaria di alcuni dei brand più famosi a livello mondiale, da Star Wars (Lucasfilm, 2012) agli Avengers (Marvel, 2009) e ai film Pixar (2006). Altre aziende non sono rimaste a guardare: AT&T, la più grande azienda di telecomunicazioni al mondo, ha acquistato nel 2015 la piattaforma satellitare DirecTV (AT&T,

2015), diventando il più grande operatore di pay TV negli Stati Uniti, e nel 2018 la Time Warner (AT&T, 2018), diventando così proprietaria anche dei network televisivi Turner e HBO, produttore di serie TV di successo come Game of Thrones, e dell'azienda cinematografica Warner Brothers, responsabile di franchise cinematografici come Harry Potter ed il DC Universe; Comcast, altra enorme azienda di telecomunicazioni con sede a Philadelphia, nel 2011 ha completato l'acquisto della NBC Universal (Comcast, 2011), ottenendo così l'accesso alle produzioni cinematografiche della Universal Pictures e della DreamWorks, e, dopo i fallimenti nell'acquisizione della Time Warner Cable e della 21st Century Fox, rispettivamente nel 2014 e nel 2017, nel 2018 è diventata proprietaria dell'azienda britannica di servizi di telecomunicazione e televisivi Sky (Comcast, 2018), ottenendo accesso anche al mercato europeo; la fusione tra Viacom e CBS Corporation, conclusasi a dicembre 2019, ha dato origine alla ViacomCBS, un'azienda che può vantare nella sua libreria di contenuti i film dell'azienda cinematografica Paramount Pictures ed i programmi e le serie TV prodotte dal network televisivo della CBS (ViacomCBS, 2019). Queste grandi aziende Telco non hanno più intenzione di stare a guardare mentre Netflix e poche altre piattaforme ottengono ampi ricavi dal video streaming e stanno cercando di entrare nel settore per sopperire alle perdite dovute al fenomeno del cord-cutting nei confronti delle loro soluzioni di televisione a pagamento: negli ultimi cinque anni AT&T e Comcast hanno perso rispettivamente quasi 1 e 2 milioni di abbonati ai propri servizi di pay TV (Leichtman Research Group - Statista, 2019), di conseguenza hanno deciso di lanciare nuovi servizi di video streaming. HBO Now, il servizio VOD della Warner Media, controllata da AT&T, lanciato nell'aprile del 2015, a febbraio 2018 contava già cinque milioni di abbonati (Bloomberg - Statista, 2019); CBS All Access, il servizio VOD originariamente di proprietà della CBS Corporation e oggi della nuova ViacomCBS, a febbraio 2019 contava più di quattro milioni di abbonati (FierceOnlineVideo - Statista, 2019); Comcast lancerà il suo servizio di streaming VOD denominato Peacock tramite la sua controllata NBC Universal ad aprile 2020 (Statista, 2019).

La scelta di queste grandi aziende di imbastire operazioni strategiche di così ampia portata è giustificata dalla nuova considerazione da parte dei consumatori dei servizi video on demand. Mentre fino a pochi anni fa lo shift verso tecnologie OTT era una scelta rivoluzionaria, nel tempo guardare contenuti video tramite Internet è diventato la normalità e l'abbonamento a piattaforme VOD un servizio essenziale. I consumatori sono sempre più consapevoli delle scelte a loro disposizione e hanno modellato dei veri e propri portfolio di servizi VOD in funzione delle loro preferenze. Un'indagine effettuata ad ottobre 2019 dalla società di consulenza PwC ha mostrato come all'incirca tre quarti dei consumatori intervistati fossero

soddisfatti dei propri abbonamenti a servizi VOD e dei contenuti originali offerti e, quando interrogati sull'abbondanza di opzioni per il video streaming, si sono dichiarati “felici”, “soddisfatti” ed “entusiasti”, confermando l'ipotesi che essi abbiano trovato la perfetta combinazione di abbonamenti, modellata sui propri bisogni (PwC, 2019). Ciò che guida le scelte dei consumatori è il contenuto: molti utenti, specialmente nelle fasce più giovani della popolazione, sono disposti a sottoscrivere un abbonamento aggiuntivo pur di avere accesso ad un contenuto che non riescono a trovare altrove (PwC, 2019). Questo comportamento è un'arma a doppio taglio per le aziende, in quanto possono catturare nuovi abbonati promuovendo contenuti originali accattivanti o serie storiche, ma al termine della loro messa in onda o alla scadenza della loro licenza potrebbero registrare un esodo di utenti. Per citare un esempio, al termine dell'ultima stagione della popolare serie TV ‘Game of Thrones’, un sondaggio evidenziò come il 5% degli abbonati a HBO avesse già cancellato il proprio abbonamento ed un ulteriore 12% avesse intenzione di farlo a breve (Morning Consult – The Hollywood Reporter, 2019). Tra il 2017 ed il 2019 la percentuale di consumatori con un solo abbonamento ad un servizio di streaming VOD si è dimezzata, passando dal 47% al 24%, mentre quella dei consumatori con un abbonamento a tre o più servizi è più che raddoppiata, raggiungendo il 45% dal 19% del 2017 (Statista, 2019). È evidente, quindi, come i consumatori sono consapevoli che il costo totale del loro portfolio di servizi VOD andrà ad aumentare, ma essi sono disponibili a pagare: se il contenuto ricercato non è più presente su una determinata piattaforma allora sottoscriveranno l'abbonamento con un'altra, se una piattaforma possiede un'ampia libreria ma essa non contiene i contenuti preferiti allora non verrà presa in considerazione (PwC, 2019). Sempre secondo l'indagine effettuata da PwC, più del 60% dei consumatori ha affermato di essere consapevole che pagherà di più nell'immediato futuro ed in particolare il 33% lo farà per sottoscrivere abbonamenti a nuovi servizi ed il 21% per accedere a contenuti ad-free (PwC, 2019). Questa buona disposizione a pagare da parte dei consumatori è un ottimo segno per le aziende che stanno lanciando o lanceranno a breve nuovi servizi proprietari di streaming VOD: Disney+ guida l'elenco dei servizi più attesi, con il 33% degli intervistati che hanno affermato di avere intenzione di sottoscrivere un abbonamento nel corso del 2020, seguito da Apple TV+, scelto dal 17% dei rispondenti e da HBO Max dall'11% dei rispondenti (PwC, 2019). Mentre le ragioni principali alla base dei nuovi abbonamenti sono sostanzialmente le stesse, ovvero la disponibilità di contenuti originali ed esclusivi delle singole piattaforme, esistono delle differenze: Disney+ viene scelto anche per la fama storica di produttore di contenuti adatti a tutta la famiglia, Apple TV+ per la reputazione dell'azienda come produttrice di dispositivi di facile utilizzo, HBO Max per l'estesa libreria di contenuti a disposizione (PwC, 2019).

Nonostante i consumatori siano generalmente soddisfatti del panorama dei servizi streaming attuale e apprezzino la libertà di poter facilmente personalizzare le proprie esperienze di intrattenimento, il fenomeno della ‘subscription fatigue’, ovvero dello ‘stress da abbonamento’, è ancora presente. Tale concetto non è nuovo e continua a influenzare gli utenti, che affermano sia comunque complesso trovare gli esatti contenuti ricercati. Questo aspetto evidenzia anche la consapevolezza raggiunta dai soggetti che sottoscrivono abbonamenti a servizi di video streaming, per i quali non è sufficiente un’enorme libreria di contenuti se poi essa non contiene quello giusto per loro. Una ricerca della società di consulenza Deloitte, pubblicata nel marzo 2019, ha evidenziato quali fossero i principali motivi di frizione dei consumatori nei confronti dei servizi streaming VOD. La più gravosa è risultata essere la scomparsa di titoli dal catalogo: ciò sta accadendo sempre più frequentemente, considerato che molte aziende stanno ritirando le licenze dalle piattaforme streaming per renderli disponibili sulle proprie in procinto di lancio e, se la libreria di contenuti si assottiglia, i consumatori dovranno scegliere se rinunciare ai propri titoli preferiti o aggiungere un nuovo servizio al proprio portfolio di abbonamenti VOD (Deloitte, 2019). Al tempo stesso, i consumatori affermano come sia frustrante gestire multipli abbonamenti, in quanto ampie librerie spalmate su più piattaforme non garantiscono di trovare subito e con facilità il contenuto desiderato (Deloitte, 2019). Altre cause di ‘subscription fatigue’ evidenziate dalla ricerca sono la gestione dei dati sensibili, in quanto creando tali mosaici di abbonamenti gli utenti forniscono informazioni personali a diverse aziende e di conseguenza ritengono di essere in diritto di scegliere quali dati fornire, e la presenza di pubblicità, in quanto i consumatori sono consapevoli che le interruzioni pubblicitarie fanno parte dell’esperienza di intrattenimento, specialmente nel caso di contenuti gratuiti, ma un numero elevato di ads o interruzioni troppo lunghe possono diventare difficilmente sopportabili (Deloitte, 2019). Questi ed altri fattori, come ad esempio la percezione che il servizio di streaming non risponda più alle proprie necessità, un prezzo troppo elevato o la scelta di sottoscrivere un abbonamento ad un servizio diverso, sono alla base della scelta dei consumatori di cancellare gli abbonamenti ai servizi VOD (PwC, 2019). La ricerca di PwC ha evidenziato inoltre che due terzi di coloro i quali hanno intenzione di sottoscrivere un abbonamento ad un nuovo servizio cancelleranno o selezioneranno una soluzione di pagamento più conveniente per uno o più dei servizi a cui sono attualmente abbonati (PwC, 2019).

Nonostante il numero di servizi di video streaming sia aumentato a dismisura negli ultimi anni, il mercato continua ad essere concentrato in poche grandi aziende. Netflix è il leader, con più di 60 milioni di abbonamenti registrati a fine 2018 negli Stati Uniti, più del doppio del secondo e del terzo servizio più popolari combinati, Hulu e Amazon Prime Video, che contano

rispettivamente 26,8 e 26 milioni di abbonamenti (eMarketer - Statista, 2019). Se non si considerano Netflix, Hulu ed Amazon Prime Video, è evidente come altre piattaforme stiano faticando ad attrarre e mantenere nuovi abbonati. Una ricerca riporta come tra febbraio 2018 e marzo 2019, fra i consumatori americani che hanno avuto accesso a contenuti video on demand, 81% di essi l'abbiano fatto su Netflix, il 62% su Hulu ed il 46% su Amazon Prime Video, mentre altri provider seguono con percentuali significativamente minori - YouTube è la prima di essi con il 27% (Statista, 2019). Se da un lato è vero come i contenuti video siano diventati importanti per i consumatori, al punto tale che un abbonamento VOD, un tempo considerato un lusso, ad oggi è per molti una necessità indispensabile, dall'altro il grande numero di opzioni disponibili può essere frustrante per gli utenti e alcuni esperti ritengono che l'aggiunta di nuovi servizi non farà altro che aggravare il problema. Il modello SVOD permette ai consumatori di sottoscrivere e cancellare abbonamenti con estreme semplicità e flessibilità, obbligando i provider ad offrire qualcosa di speciale se vogliono catturare e conservare abbonati. Considerando però come molti utenti siano meno interessati all'estensione delle librerie quanto piuttosto al fatto che esse contengano i contenuti adatti a loro, il mercato del video streaming potrebbe subire dei grossi cambiamenti nei mesi a venire. Se prima nuove piattaforme non possedevano i contenuti o la disponibilità economica per sfidare i leader del settore, adesso l'entrata in scena di colossi del settore Media & Entertainment con aggressive operazioni di M&A può generare un periodo di "streaming wars".

Ma in che modo Netflix è diventato leader del settore? Quale sarà lo sforzo di Amazon nel settore streaming VOD a fronte della sua strategia differenziata? Il modello SVOD è l'unico che sta avendo successo? Quale sarà l'impatto effettivo di Disney+ sul mercato? Riuscirà Netflix a mantenere la sua posizione dominante o avremo un periodo di forte disruption del settore?

4.2 YouTube

YouTube è una piattaforma di condivisione video fondata nel febbraio 2005 a San Bruno, California, da tre ex impiegati di PayPal e acquistata nell'ottobre 2006 da Google. YouTube permette agli utenti di caricare, visualizzare, condividere e classificare video, lasciare commenti ed iscriversi ai canali di altri utenti. I contenuti sono sia creati dagli utenti che caricati da aziende e corporazioni private e la tipologia è molto varia: da video musicali a trailer cinematografici, da brevi videoclip amatoriali a documentari, da video educativi a compilation di video divertenti, da videoblog a guide sui videogiochi. L'iscrizione è gratuita e non obbligatoria, ma mentre gli utenti non registrati possono solo visualizzare i video, quelli registrati possono anche caricare un numero illimitato di contenuti e godere di altre funzioni come la possibilità di lasciare commenti. Secondo i più recenti dati forniti dall'azienda, 500 ore di contenuti video vengono caricati ogni minuto su YouTube (YouTube, 2019).

4.2.1 Storia

YouTube venne fondato nel 2005, precisamente il 14 febbraio, data di registrazione del dominio Internet 'youtube.com', da Steve Chen, Chad Hurley e Jawed Karim, tre impiegati presso la start-up di pagamenti elettronici PayPal. L'idea iniziale dei creatori era quella di dare vita ad un nuovo modello di sito di appuntamenti ma, poiché notarono che gli utenti utilizzavano il sito per caricare video di ogni genere, l'idea venne scartata in breve tempo. Il sito di YouTube venne reso pubblico nel dicembre 2005 grazie all'investimento da parte del fondo di investimenti Sequoia Capital di 3,5 milioni di dollari effettuato nel mese precedente. Come conseguenza dell'investimento, Roelof Botha, ex CFO di PayPal, entrò nel consiglio di amministrazione della società (YouTube, 2005). Nei primi mesi del 2006 YouTube conobbe uno sviluppo esponenziale, diventando uno dei siti a crescita più veloce dell'intero World Wide Web. Questo fenomeno spinse la Sequoia Capital ad effettuare un nuovo investimento di 8 milioni di dollari nell'aprile dello stesso anno. Nell'estate del 2006 YouTube siglò la prima partnership con il network televisivo NBC, dal quale pochi mesi prima aveva ricevuto richiesta di eliminare dalla piattaforma un video che conteneva uno stralcio di un programma trasmesso dall'emittente (YouTube, 2006). Ad ottobre 2006, dietro consiglio del proprio responsabile acquisti Susan Wojcicki, Google annunciò l'acquisto di YouTube per 1,65 miliardi di dollari (Google, 2006).

L'operazione venne completata nel mese successivo, solo dopo che YouTube presentò degli accordi con diverse aziende nel settore media per evitare cause per violazione del copyright. Tali accordi saranno la base del "Programma Verifica Contenuti", la policy di YouTube per individuare e rimuovere video che infrangono il copyright, che venne lanciato ad ottobre 2007 (YouTube, 2007). Nell'estate del 2007 Google iniziò a testare le prime forme di pubblicità: invece delle classiche pre-roll ads, l'azienda sperimentò un nuovo formato di banner semi-trasparenti posti nella parte inferiore del video che potevano essere chiusi solo dopo alcuni secondi. Alla fine dell'anno YouTube inaugurò anche il suo "Partner Program", che permette ancora oggi ai content creator di ottenere ricavi in base al numero totale di visualizzazioni del video e delle pubblicità da parte degli utenti (YouTube, 2007). Nel novembre 2008, a fronte di un accordo con Metro Goldwyn Mayer, Lions Gate Entertainment e CBS (YouTube, 2008) che prevedeva la possibilità da parte di queste aziende di pubblicare i propri film e serie TV sulla piattaforma, YouTube iniziò ad utilizzare il formato pubblicitario pre-roll. La partnership era anche un tentativo di creare concorrenza ad Hulu, una piattaforma di video on demand che poteva vantare contenuti della Disney e dei network televisivi NBC e Fox. Nel 2009 l'azienda concluse un accordo con Vivendi, società francese attiva nel settore media e comunicazioni, che fruttò la nascita del servizio di streaming di musica Vevo (YouTube, 2009); questa operazione era stata ideata in risposta alle continue lamentele e minacce di causa nei confronti di YouTube da parte di innumerevoli case discografiche, che accusavano la piattaforma di proprietà di Google di infrazioni al copyright e termini di licenza non equi. Ad inizio 2010, YouTube introdusse il primo servizio di video on demand in seguito ad un accordo con diverse aziende cinematografiche tra cui Sony Pictures, Universal Pictures e Warner Brothers che prevedeva la possibilità per gli utenti di noleggiare più di seimila titoli per un periodo di trenta giorni (YouTube, 2010). A maggio 2010 una ricerca di comScore evidenziò come YouTube fosse il principale fornitore di contenuti video online negli Stati Uniti in quel mese, con più del 40% delle visualizzazioni totali registrate⁹, mentre i primi competitor non raggiungevano il 4% delle visualizzazioni (comScore, 2010). Nell'ottobre 2010, Chad Hurley, uno dei tre co-fondatori dell'azienda, annunciò che si sarebbe dimesso dal ruolo di CEO e sarebbe stato sostituito da Salar Kamangar, che aveva già seguito la maggior parte delle attività della piattaforma nei mesi precedenti (Chad Hurley, 2010). Nel dicembre di quell'anno, Google introdusse le pubblicità "TrueView" che permettono di essere saltate dall'utente dopo un

⁹ NB: la ricerca di comScore riporta "Google Sites" come principale fornitore di video, con 14,6 miliardi di visualizzazioni ed il 43% dei video visualizzati online, ma anche come "*YouTube fosse responsabile della maggior parte di esse*"

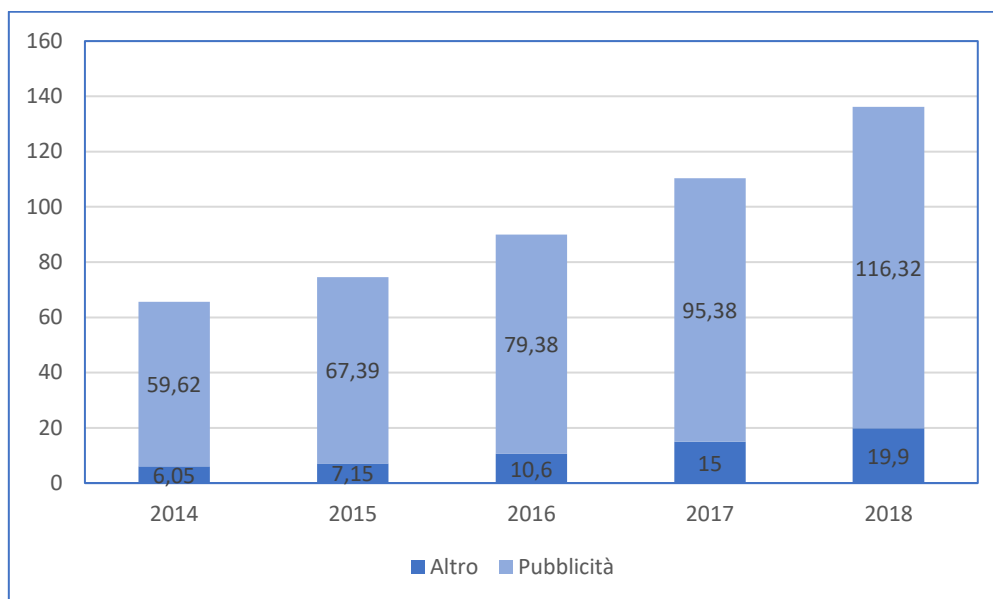
minimo di cinque secondi. Il 2011 fu un anno chiave per la piattaforma: ad aprile venne lanciato il servizio YouTube Live per la trasmissione di eventi in diretta, a maggio venne ampliata la libreria di film e serie TV on demand in risposta alla crescita di Netflix e altre aziende di video streaming a pagamento e ad ottobre Google finanziò un progetto da 100 milioni di dollari per pubblicare su nuovi canali premium contenuti originali prodotti da famosi content creator in esclusiva per YouTube (YouTube, 2011). Quest'ultimo progetto non ebbe successo ma riprese forma nel 2013, quando vennero lanciati diversi canali premium con modalità pay-per-view. A febbraio 2014, Susan Wojcicki sostituì Salar Kamangar come CEO dell'azienda (YouTube, 2014). Nel corso del 2015 vennero lanciati numerosi nuovi servizi: YouTube Gaming, applicazione dedicata allo streaming di videogiochi, in seguito al fallimento dell'operazione di acquisto della piattaforma di live streaming Twitch da parte di Google; YouTube Kids, un'applicazione per dispositivi mobili progettata per fornire un'esperienza ottimizzata per i bambini; YouTube Red (ribattezzato YouTube Premium nel 2018), un servizio che offre accesso ad-free a tutti i contenuti sulla piattaforma, oltre a serie e film originali prodotti da personalità di YouTube; YouTube Music, una nuova applicazione freemium completamente dedicata a contenuti musicali (YouTube, 2015). Il 2017 fu caratterizzato da numerose controversie legate a contenuti offensivi o discriminatori presenti sulla piattaforma: il Times pubblicò un articolo in cui evidenziava come video con contenuti che violavano le norme della community di YouTube non solo non venivano rimossi, ma venivano introdotti da pubblicità di famosi marchi (The Times, 2017). Ciò provocò un boicottaggio della piattaforma da parte di numerose imprese negli Stati Uniti e negli altri mercati internazionali e una perdita stimata in circa 750 milioni di dollari per l'azienda (Business Insider, 2017). Nella primavera dello stesso anno venne inaugurato YouTube TV, il servizio di streaming on demand in alcuni Stati sul territorio americano, ma l'anno si chiuse con nuove polemiche relative all'utilizzo di personaggi amati dai bambini per promuovere video con contenuti controversi, sia sulla piattaforma principale sia sull'app YouTube Kids, che costrinsero YouTube a modificare le policy in merito ai contenuti con restrizioni di età. Anche nell'ultimo anno YouTube è stato al centro di dibattiti che ne hanno causato danni economici e d'immagine: dopo che alcuni utenti avevano evidenziato commenti allarmanti presenti sotto video in cui comparivano dei minori, YouTube ha registrato un nuovo esodo di inserzionisti e una multa da parte della Federal Trade Commission americana pari a 170 milioni di dollari per violazione dei diritti sulla privacy dei minori al di sotto dei tredici anni (American Federal Trade Commission, 2019). La Commissione ha inoltre obbligato YouTube ad implementare un sistema che permetta ai content creator di identificare i propri video come 'family-friendly' oppure no. Recentemente

la piattaforma ha anche aggiornato la sua policy in merito a contenuti discriminatori di diverso genere. Nonostante questi recenti avvenimenti, la popolarità di YouTube non ne ha risentito: ad ottobre 2019, il sito risulta ancora il secondo più visitato al mondo con 28,85 miliardi di visite, dietro solo al motore di ricerca Google che domina incontrastato con 79,62 miliardi di visite (Statista, 2019).

4.2.2 Da AVOD a SVOD e viceversa

YouTube ha costruito la sua fortuna sfruttando il modello di business AVOD. Fin dalla loro introduzione nel 2007, le pubblicità poste all'interno dei video sono stata la fonte principale di ricavi per la piattaforma. Per quanto sia difficile conoscere l'effettiva crescita in termini economici di YouTube, poiché la proprietaria Google non ne ha mai rilasciato i dati specifici ma li ha aggregati all'interno dei propri resoconti e bilanci, si può stimare in funzione della crescita dei ricavi, ed in particolare di quelli derivanti dalla pubblicità, della controllante. Tra il 2014 ed il 2018 i ricavi di Google (che a partire dal 2015 fa capo alla holding Alphabet Inc.) sono più che raddoppiati, passando da 65,67 a 136,22 miliardi di dollari (Alphabet Inc. Annual Report, 2018). Di questi, la maggior parte sono derivati dalla pubblicità: nel 2014 essi ammontavano a 59,62 miliardi di dollari, pari al 90,8% del totale; nel 2018 hanno raggiunto quota 116,32 miliardi di dollari, costituendo l'85,4% del totale (Alphabet Inc. Annual Report, 2018). Come si colloca YouTube all'interno di questi numeri? La società eMarketer nel 2018 ha stimato che i ricavi della piattaforma ammontassero a circa 9,5 miliardi di dollari, mentre una fonte interna alla Alphabet Inc. riportava addirittura un valore pari a 14 miliardi di dollari. Utilizzando i dati evidenziati rispettivamente come limite inferiore e superiore, si nota come YouTube ha quindi contribuito a generare tra l'8% ed il 12% dei ricavi pubblicitari di Google. In particolare, poco meno della metà dei ricavi pubblicitari generati da YouTube sono stati prodotti sul solo suolo statunitense (eMarketer, 2018). Ad inizio 2020 Alphabet Inc. ha reso noto per la prima volta i dati relativi ai ricavi della pubblicità su YouTube, che a fine 2019 ammontavano a 15,15 miliardi di dollari (Alphabet Inc., 2020).

Figura 33. Fonti di ricavo di Alphabet Inc. (mld di \$)



Fonte: Alphabet Inc. Annual Report 2018 (2019)

Questa fonte di ricavi costante negli anni non ha però impedito a YouTube di testare altri modelli di business. Il primo tentativo è stato fatto nel 2010, anno durante il quale ha iniziato ad offrire in modalità pay-per-view e noleggio per trenta giorni una libreria di film e serie TV prodotte da aziende cinematografiche con cui aveva precedentemente stretto accordi. L'operazione era stata concepita per fare concorrenza ai servizi di streaming che a quei tempi stavano dominando il settore dei video on demand su Internet, come Netflix e iTunes, ma, seppure la libreria dei contenuti sia andata ad aumentare nel tempo ed il servizio sia tuttora disponibile, YouTube non si è fermata al modello pay-per-view e ha iniziato a testare il modello SVOD. Nel 2013, infatti, l'azienda ha lanciato una serie di canali premium a cui poter accedere solo dopo la sottoscrizione di un abbonamento e ha fornito la possibilità ad alcuni canali selezionati, perlopiù quelli di grandi aziende o quelli con il maggior numero di visualizzazioni, di offrire contenuti a pagamento. Malik Ducard, l'allora responsabile delle 'content partnerships' di YouTube, affermava che il servizio non era stato concepito per muovere concorrenza alla televisione a pagamento, via cavo o satellitare, ma voleva fornire ai propri partner una nuova modalità per raggiungere l'audience e monetizzare i propri contenuti (Malik Ducard, 2013). I ricavi dei canali premium venivano divisi tra il content creator e la piattaforma, con il 55% che restava in tasca ai primi, i quali avevano anche la possibilità di scegliere se rendere i propri contenuti ad-free oppure no. Per quanto entrambi i servizi sopra elencati siano attivi ancora oggi, non hanno avuto un successo tale da spingere YouTube a considerarli al pari del suo modello di ricavi AVOD.

Il servizio SVOD di bandiera di YouTube è stato lanciato ad ottobre 2015 con il nome YouTube Red (YouTube, 2015). Red, in realtà, era stato inaugurato già l'anno precedente con il nome Music Key: nato per mezzo di una collaborazione di YouTube con Google Play Music, Music Key era interamente incentrato sui contenuti musicali e permetteva di riprodurre senza interruzioni pubblicitarie i video di etichette selezionate, oltre a consentire la riproduzione in background e offline di video musicali tramite l'app su dispositivi mobili. Il servizio ricevette recensioni contrastanti, perlopiù dovute alla sua limitazione ai contenuti musicali, e anche tra questi c'erano comunque contenuti esclusi per mancanza di un accordo tra YouTube e l'etichetta che li pubblicava o perché non riconosciuti come video musicali (ad esempio, i video con le canzoni della Disney non erano considerati tali). Nell'autunno del 2015 il servizio venne rinominato YouTube Red e, con un abbonamento mensile di 9,99 dollari, offriva ora la possibilità di guardare qualunque video su YouTube senza interruzioni pubblicitarie, oltre a confermare la riproduzione in background su dispositivi mobili e introdurre nuove serie originali esclusive per i propri abbonati (YouTube, 2015).

Non è un caso che la mente dietro questa operazione fosse Robert Kyncl, ex responsabile dell'acquisizione di contenuti digitali presso Netflix fino al 2010, anno in cui è stato assunto da Google e nominato Chief Business Officer di YouTube (YouTube, 2010). A chi gli faceva notare che Red poteva costituire una minaccia per quegli inserzionisti che avevano fatto la fortuna di YouTube, Kyncl rispondeva che la quasi totalità dei contenuti su YouTube sarebbe rimasta gratuita e quindi l'ecosistema in cui si muovevano i partner commerciali restava intatto (Robert Kyncl, 2015). La scelta di rendere ad-free tramite l'iscrizione a Red qualunque contenuto presente sulla piattaforma implicava fornire nuove forme di monetizzazione ai canali che vi aderivano: i partner avrebbero ricevuto una percentuale variabile dei ricavi derivati dagli abbonamenti in funzione del numero delle visualizzazioni registrate. A YouTube Red aderirono sia migliaia di content creator indipendenti sia i partner commerciali più importanti, ad esclusione della Disney, che stava già gettando le basi per la sua espansione nel mercato del video streaming. L'inaugurazione di un servizio di streaming SVOD proprietario venne interpretata come l'evoluzione di YouTube da 'semplice' servizio di condivisione video fondato sulla pubblicità a vera e propria media company intenzionata a battagliaire con Netflix, Hulu, Amazon e HBO per il predominio nel settore dell'intrattenimento digitale. Ma mentre queste ultime aziende fondavano la loro fortuna sull'acquisizione di licenze e sulla collaborazione dei grandi nomi del cinema per le proprie serie originali al fine di catturare l'interesse dei consumatori, YouTube promuoveva le proprie serie Original, scritte ed interpretate dalle star nate sulla piattaforma, dietro comunque la direzione di importanti autori

del settore Media & Entertainment. Tale modello era stato promosso da Susanne Daniels, veterana del settore TV nominata Global Head of Original Content di YouTube a luglio 2015 (YouTube, 2015).

Dopo il suo lancio negli Stati Uniti alla fine dell'anno, YouTube Red venne reso disponibile nel corso del 2016 in Australia, Nuova Zelanda, Messico e Corea del Sud (YouTube, 2016). Nell'autunno del 2016, poco prima del suo rilascio in quest'ultimo Paese, vennero pubblicati i primi dati relativi alla diffusione del servizio: gli abbonamenti a YouTube Red ammontavano a circa 1,5 milioni, a cui si aggiungeva un ulteriore milione di utenti iscritti al periodo di prova gratuito (The Verge, 2016). Seppure questi dati fornissero informazioni positive per la piattaforma, come ad esempio una crescita del numero di utenti nel corso dell'anno maggiore rispetto a piattaforme SVOD lanciate nello stesso periodo negli Stati Uniti, come CBS All Access e Sling TV, ed un significativo aumento di iscritti per i canali i cui protagonisti apparivano nelle serie Originals (Fortune, 2016), era evidente come fossero piuttosto deludenti per un servizio che avrebbe dovuto fare concorrenza a giganti come Netflix e Hulu. Alcune analisi effettuate in quel periodo cercavano di evidenziare le criticità emerse: per quanto Red fosse disponibile solo in quattro Paesi (la Corea del Sud sarebbe stata aggiunta poche settimane dopo) e quindi non potesse raggiungere la stessa base di utenti ad-free di YouTube, che a fine 2016 aveva superato il miliardo (YouTube, 2016), il suo modello di business fondato su contenuti musicali, serie e film originali e una generale esperienza ad-free non aveva convinto i consumatori, specialmente considerando che molti di essi erano ormai da anni abituati alla presenza delle roll ads sulla piattaforma. Secondo gli esperti, per avere successo YouTube doveva concentrare gli investimenti sui soli contenuti originali e ampliare il numero di Paesi in cui rendere disponibile il proprio servizio SVOD (The Verge, 2016). All'inizio del 2017 YouTube annunciò importanti investimenti per la realizzazione di più di quaranta nuove serie Original (YouTube, 2017), una scelta in linea con quello che si aspettavano gli analisti di mercato, ma non si limitò a questo. Un numero limitato dei nuovi contenuti sarebbe stato disponibile anche per gli utenti non iscritti a Red (Bloomberg, 2017), in modo da assicurare gli inserzionisti sulla costante attenzione dedicata dalla piattaforma ai ricavi derivanti dalla pubblicità. Inoltre YouTube comunicò la nascita di YouTube TV, un nuovo servizio SVOD che, al costo di 35 dollari mensili, fornisce accesso ad un assortimento dei principali canali televisivi tramite rete Internet, oltre alla possibilità di registrare i programmi preferiti e conservarli nel cloud dedicato per un periodo di nove mesi (YouTube, 2017). Kyncl affermò che YouTube adesso poteva permettersi di indirizzare budget e sforzi per la realizzazione di serie televisive in quanto *“nessuno può rilasciare contenuti originali a livello globale con la*

stessa scala pubblicitaria che ha raggiunto YouTube” (Robert Kyncl, 2017). La scelta di rivolgersi anche al bacino di utenti della televisione, offrendo una nuova modalità agli inserzionisti per mostrare i propri prodotti, era in realtà anche un modo per compensare le perdite dovute allo scandalo dei video estremisti pubblicati sulla piattaforma e introdotti da pubblicità di importanti marchi che avevano indotto numerose aziende a ritirare i propri spot da YouTube. Inoltre, più che allontanare utenti più maturi dal loro abbonamento alla televisione a pagamento, YouTube TV si prefiggeva l’obiettivo di indurre i più giovani a pagare per la prima volta per un pacchetto di canali TV lineari (Christian Oestlien, YouTube, 2017). Il CEO Wojcicki affermò che *“questi due diversi media (TV e YouTube, ndr) si sono evoluti seguendo strade parallele, avvicinandosi tra loro sempre più. Questo (YouTube TV, ndr) è il risultato della loro convergenza”* (Susan Wojcicki, 2017). Non per niente sull’app di YouTube TV sarebbe stato possibile visualizzare sia programmi televisivi dei partner sia video presenti sulla piattaforma originale. Mentre in passato i network avevano costantemente osteggiato la distribuzione dei propri programmi da parte di YouTube, ora guardavano YouTube TV ed i suoi competitor in maniera molto più benevole, in quanto per ottenere accesso al mercato questi ricchi nuovi entranti avrebbero sborsato budget più ingenti rispetto ai distributori tradizionali. Al suo lancio nella primavera del 2017, YouTube TV era disponibile in cinque città americane (New York, Chicago, Philadelphia, Los Angeles e San Francisco) con un’offerta di canali indirizzata perlopiù agli amanti dello sport (YouTube, 2017). In quel periodo, insider del settore prevedevano che i nuovi bundle come YouTube TV avrebbero potuto attenuare il costante esodo di consumatori dalla televisione a pagamento, raccogliendo tra i 2 ed i 3 milioni di abbonati entro la fine dell’anno (Peter Rice, 21st Century Fox Network, 2017). Una ricerca di eMarketer sui ricavi ottenuti dai principali servizi SVOD disponibili negli Stati Uniti nel corso del 2018 stimava che quelli di YouTube TV ammontassero a circa 600 milioni di dollari (eMarketer, 2019), confermando come il servizio avesse riscosso un discreto, seppur modesto, successo tra i consumatori. Un anno dopo YouTube TV è diventata disponibile sull’intero territorio statunitense e nel tempo ha aggiunto alla sua offerta canali di intrattenimento e di divulgazione scientifica, arrivando ad un totale di più di 70 canali a fronte di un prezzo che ha raggiunto i 50 dollari al mese (YouTube, 2018). A gennaio 2019, un’indagine di Morning Consult e The Hollywood Reporter stimava che 9% della popolazione adulta degli Stati Uniti possedesse un abbonamento a YouTube TV (Morning Consult – The Hollywood Reporter, 2019). Ma, mentre il servizio di TV a pagamento su rete Internet si era ritagliato il suo spazio sul mercato, YouTube Red arrancava. All’annuncio di YouTube TV importanti figure dell’azienda si erano affrettate a dichiarare come il nuovo servizio SVOD non avrebbe intaccato

il budget a disposizione di Red; al contrario, i discorsi con i partner erano in corso e prevedevano di destinare ai nuovi show Original della piattaforma dai 3 ai 6 milioni di dollari per ora di programmazione, cifre comparabili a quelle stanziare dai network televisivi HBO o Showtime (Bloomberg, 2017). Fino ad allora, infatti, solo un numero esiguo dei contenuti originali prodotti da YouTube aveva riscosso successo o ricevuto recensioni più che positive. A maggio 2018 YouTube Red venne rinominato YouTube Premium: il servizio venne reso disponibile in undici Paesi europei (Regno Unito, Irlanda, Norvegia, Svezia, Finlandia, Russia, Germania, Francia, Austria, Italia e Spagna) e l'abbonamento prevedeva ora un costo mensile di 11,99 dollari¹⁰ (YouTube, 2018). L'operazione di rebranding ed espansione in Europa confermava le intenzioni del Chief Business Officer Kyncl di *“investire fortemente su contenuti originali aumentando gli sforzi per promuovere YouTube Red (ora Premium, ndr) nel corso dell'anno”* (Robert Kyncl, 2018). Ma mentre la piattaforma registrava con Cobra Kai, una serie spin-off del film Karate Kid, il suo più grande successo in termini di popolarità a partire dalla sua inaugurazione (Parrot Analytics, 2018), diversi insider del settore riportavano come YouTube avesse intenzione di ridurre il budget a disposizione per il suo servizio Premium e di effettuare un importante shift nella sua strategia nel settore dei contenuti streaming video a pagamento per gli anni a seguire. Nonostante l'azienda avesse stanziato centinaia di milioni di dollari per la produzione dei propri contenuti originali, i suoi numeri impallidivano in confronto ai budget miliardari di competitor come Netflix e Prime Video. A fine 2018, pur non confermando una riduzione del budget dedicato a Premium, YouTube ammise che a partire dall'anno successivo le nuove serie originali rilasciate sulla piattaforma sarebbero state ridotte di numero e rese disponibili sia per gli utenti abbonati al servizio SVOD sia per coloro i quali utilizzavano la versione gratuita con pubblicità di YouTube (YouTube, 2018). In questo modo Premium avrebbe continuato ad esistere, ma il suo punto di forza principale sarebbe diventato l'esperienza ad-free e non più l'offerta di contenuti originali.

Ma quali sono le ragioni alla base della decisione di YouTube di 'ritornare alle origini' con il modello AVOD? Kyncl dichiarò che lo scopo alla base della produzione delle serie Original era stato quello di *“spingere gli utenti ad abbonarsi a YouTube Premium”*, ma in seguito *“per mezzo di analisi e test ci siamo resi conto che diversi progetti funzionano molto bene quando vengono rilasciati gratuitamente per tutti”* (Robert Kyncl, 2018). Nel corso del 2017, infatti, YouTube, che i beninformati affermavano sentisse l'obbligo di competere con Netflix, Amazon e Hulu, aveva iniziato ad offrire contenuti con pubblicità anche ai non abbonati a Red,

¹⁰ Il costo di 11,99\$ mensili era valido solo per gli abbonamenti sottoscritti in seguito al rebranding; gli abbonamenti precedenti mantenevano la tariffa di 9,99\$/mese.

investendo centinaia di milioni di dollari per la produzione di serie con la partecipazione di star di forte richiamo del mondo del cinema e della televisione. I grandi nomi richiamano un pubblico maggiore ed un pubblico maggiore invoglia gli inserzionisti a spendere per inserire le proprie pubblicità dove possono essere viste da audience più consistenti.

Le criticità emerse, che avevano spinto YouTube a rivolgersi ad un modello di business che conosceva bene, erano sostanzialmente tre. Innanzitutto, era ormai evidente come anche internamente all'azienda non c'era un'idea chiara di che tipo di servizio fosse Red/Premium; mentre nel 2016 Daniels affermò il forte impegno di YouTube a creare contenuti originali per la sua piattaforma (Susanne Daniels, 2016), dopo poco tempo Wojcicki dichiarò che YouTube Premium era sostanzialmente un servizio di musica (Susan Wojcicki, 2018) e quindi non direttamente in competizione con i big player del settore del video streaming on demand. Nel 2017 inoltre YouTube aveva dovuto gestire un forte calo degli introiti derivanti dalla pubblicità, a causa della riluttanza degli inserzionisti ad inserire gli spot dei propri prodotti sulla piattaforma con il rischio che venissero presentati accanto a video con contenuti controversi. Infine alcuni dei creatori più famosi, nati su YouTube e partecipanti alle serie originali, si resero protagonisti di azioni problematiche e l'azienda dovette prendere le distanze e aggiornare le proprie norme della community, scatenando quella che fra i content creator venne denominata "adpocalypse": per evitare l'esodo delle aziende che pubblicizzavano i propri prodotti sulla piattaforma, YouTube fu costretta a stabilire dei parametri molto più stringenti relativi ai contenuti dei video e a quali di essi potevano prevedere la presenza di pubblicità. Per quanto le nuove regole ebbero effetti positivi, come diminuire la presenza di contenuti discriminatori, ispiratori d'odio o inneggianti al terrorismo sul sito, allo stesso tempo andarono a penalizzare quei canali di dimensioni ridotte, limitandone gli introiti dalla pubblicità, che ne avevano costituito le fondamenta nel suo periodo d'oro (The Verge, 2019). Gli abbonamenti a Premium scarseggiavano, gli inserzionisti dubitavano dell'affidabilità della piattaforma e YouTube non poteva più contare su alcune delle sue star di punta, così l'azienda ha virato sul modello di business che l'aveva resa il secondo sito più popolare al mondo, avvicinandola a quel sistema ad-friendly riconducibile alla TV di cui in origine era l'alternativa. Nella primavera del 2019 insider del settore dichiararono che YouTube non avrebbe più accettato sceneggiature che prevedevano un budget elevato e avrebbe cancellato diversi programmi originali (Bloomberg, 2019). Rappresentanti dell'azienda confermarono la cancellazione di alcuni show ma sottolinearono nuovamente l'impegno nella produzione di serie Original. Quest'ultime avrebbero continuato ad essere pubblicate sulla versione gratuita di YouTube, mentre la compagnia continuava a testarne la migliore modalità di distribuzione, e il focus di Premium

avrebbe virato verso i soli contenuti musicali (come era stato concepito inizialmente quando era nato con il nome Music Key). A metà 2019 YouTube Premium è diventato disponibile in un totale di sessantatré Stati ma, nonostante voci di corridoio indichino un leggero aumento nel numero di abbonamenti, ad oggi l'azienda non ha ancora pubblicato dati relativi al numero di sottoscrizioni al servizio.

4.2.3 Osservazioni e prospettive future

Le scelte strategiche di YouTube in merito alle sue soluzioni per il mercato SVOD offrono interessanti spunti di riflessione. Innanzitutto, il ritorno all'utilizzo del modello AVOD ha dimostrato come un background da grande azienda del settore tech e high-tech non garantisce successo in quello Media & Entertainment. Google, con YouTube, è solo l'esempio più recente: Microsoft aveva aperto uno studio a Los Angeles dove girare una serie ispirata al suo popolare videogioco Halo che venne chiuso prima che le riprese avessero inizio (Vox Media, 2014), anche se nell'estate 2019 è stato annunciato che il progetto è ancora in vita, con riprese che dovrebbero iniziare nel 2020 a Budapest ed una finestra d'uscita nell'inverno 2021; Yahoo investì 42 milioni di dollari per la produzione di tre serie originali che in seguito vennero cancellate (Ken Goldman, Yahoo CFO, 2015); Apple ha annunciato che produrrà numerose serie originali nel corso del 2020 per la sua Apple TV+ ma molti insider già si chiedono se sarà in grado di sostenerne i costi sul lungo periodo (Apple TV Plus, 2019). Alcuni esperti ritengono che il motivo alla base della scelta di YouTube di rendere disponibili tutti i suoi programmi originali ad-free a partire dal 2020 sia che Google, nonostante i suoi ricavi a nove zeri, non può permettersi di investire miliardi di dollari per la produzione di contenuti video come i principali competitor, o meglio ex competitor, Netflix, Amazon e Hulu. In parte questa osservazione può essere condivisibile, in quanto i responsabili di YouTube erano evidentemente convinti di poter convertire un numero elevato di utenti dalla versione gratuita a quella Premium, ma i numeri modesti registrati ad un anno dal lancio avevano messo in dubbio la validità del progetto già allora. Dalle analisi effettuate sembra emergere una ragione più semplice, ovvero che YouTube non ha bisogno di investire miliardi di dollari per produrre serie originali quando può registrare ricavi maggiori, spendendo meno e sfruttando conoscenze (dei suoi utenti) e competenze (in ambito pubblicitario) formate e perfezionate sin dalla sua creazione. Il percorso di ritorno dal modello SVOD a quello AVOD sta avvicinando YouTube alla televisione ed a quel business model di cui, in origine, voleva essere l'alternativa. Al contempo, gli inserzionisti si sono resi

conto che YouTube permette loro di raggiungere un'audience che non guarda più, o non ha mai guardato, la televisione lineare. Per quanto gli scandali legati a pubblicità presenti in video che inneggiavano al terrorismo, alla discriminazione e all'odio abbiano lasciato il segno tra le aziende, con diverse ancora timorose che i propri spot possano apparire accanto a contenuti non appropriati e non family-friendly (Los Angeles Times, 2019), la strategia attuata da YouTube di scritturare celebrità amate dal grande pubblico, promuovere i talenti nati sulla piattaforma che condividono contenuti ad-safe e rinunciare a serie da budget astronomici per concentrarsi su programmi adatti a tutti sembra aver tranquillizzato la maggior parte di esse sulla volontà della controllata di Google di rendere il proprio servizio un ambiente (nuovamente) adatto agli inserzionisti. Le aggiornate politiche di YouTube in merito ai contenuti stanno allontanando diversi creatori dalla piattaforma (The Verge, 2019), in quanto i canali da loro gestiti non rientrano più nei parametri che gli permetterebbero di monetizzare i propri video, ma l'azienda sembra preferire un rapporto di fiducia con gli inserzionisti piuttosto che con un numero limitato dei suoi utenti, specialmente se quest'ultimi possiedono canali di dimensioni modeste. Il 2020 segnerà l'ingresso nel mercato SVOD della Disney e secondo molti esperti questo avvenimento darà il via alle cosiddette 'streaming wars', la competizione per il predominio nel settore del video streaming. Susanne Daniels, la responsabile globale per i contenuti originali, ha affermato che YouTube vuole invece concentrarsi su *"qualcosa che si può fare solo YouTube"* (Susanne Daniels, 2019), ammettendo di fatto che l'azienda si sta tirando fuori dalla contesa. D'altronde, YouTube ha già un'enorme base di utenti che ogni giorno guardano in totale miliardi di ore di contenuti; cercare di convincerli a pagare per contenuti a cui da sempre avevano avuto accesso gratuitamente non ha avuto successo, perciò è stato naturale per l'azienda ritornare sui propri passi. Il vantaggio di YouTube consiste nel sapere esattamente qual è l'audience che serve, potendo sfruttare i possenti mezzi di profilazione di Google. Ciò ha permesso ai dirigenti dell'azienda di rendersi conto in tempi relativamente brevi che i contenuti resi disponibili dietro il paywall di YouTube Premium non generavano nei consumatori un interesse tale da spingerli a sottoscrivere l'abbonamento e di cambiare conseguentemente la propria strategia. La scelta di YouTube ha anche mostrato come il modello AVOD, se ben strutturato, sia in grado di generare ricavi al pari del modello SVOD, ma deve essere supportato da una base di utenti molto ampia e da una conoscenza approfondita delle informazioni e delle preferenze dei consumatori.

4.3 Netflix

Netflix Inc. è un distributore e produttore di contenuti mediali fondato nel 1997 a Scotts Valley, in California, da Reed Hastings e Marc Randolph. Alla sua nascita le attività principali consistevano nella vendita e nel noleggio tramite servizio postale di DVD ma, a partire del 2010, il focus è diventato il servizio di streaming di contenuti video. A fine 2019 l'azienda, il cui servizio SVOD è disponibile in tutto il mondo ad esclusione della Cina, della Corea del Nord, della Siria e della Crimea, conta più di 167 milioni di abbonati e, di questi, 61 milioni si registrano negli Stati Uniti (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2019, 2020).

4.3.1 Storia

Netflix venne fondata il 29 agosto 1997 a Scotts Valley, in California, da Marc Randolph e Reed Hastings. Hastings era stato il CTO di Pure Atria, azienda informatica che aveva fondato nel 1991 con il nome di Pure Software e che assunse il nuovo nome dopo la fusione con l'azienda Atria nel 1996, mentre Randolph ne era il direttore del marketing. Dopo che Pure Atria venne acquistata dalla Rational Software Corporation nel 1997 per 700 milioni di dollari, Hastings fornì 2,5 milioni di dollari come investimento iniziale per la fondazione di NetFlix (il nome originale conteneva la lettera 'f' maiuscola) (Funding Universe, 2012). Ispirati dal modello di vendita dei prodotti online di Amazon, i due considerarono inizialmente di vendere videocassette, ma esse si rivelarono troppo fragili per essere spedite via posta. Optarono, quindi, per i dischi DVD, formato che era stato introdotto negli Stati Uniti nella primavera di quell'anno. Dopo aver testato diverse modalità di packaging che garantissero l'integrità del prodotto, scelsero di adottare il modello di noleggio dei DVD tramite servizio postale: le dimensioni ridotte dei dischi permettevano una spedizione ad un costo contenuto e l'azienda assicurava di poter inviare copie delle nuove uscite già nel giorno in cui esse venivano rese disponibili nei negozi fisici. Netflix avviò l'attività nell'aprile del 1998: a quel tempo contava circa 30 impiegati e 925 titoli a disposizione, costituenti quasi l'intero catalogo di DVD rilasciati fino ad allora (Funding Universe, 2012). Il modello di business iniziale prevedeva il noleggio di un DVD al costo di quattro dollari a cui andavano sommati ulteriori due dollari per la spedizione; se il cliente noleggiava un numero maggiore di DVD otteneva uno sconto, inoltre poteva decidere di prolungare il noleggio oppure acquistare il DVD pagando la differenza tra il

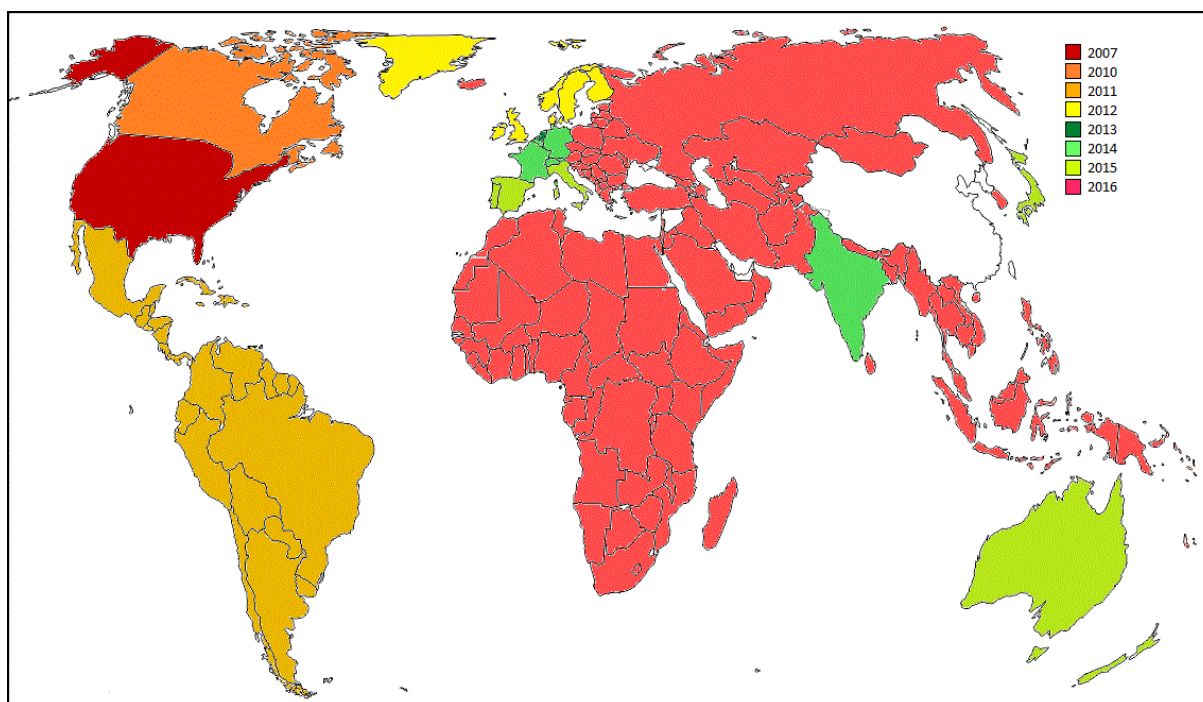
costo effettivo del disco e il costo del noleggio sostenuto. Nei primi mesi di attività, l'azienda siglò diverse partnership con produttori di lettori DVD, come Toshiba e Pioneer, e di computer, come Hewlett-Packard e Apple, che le permisero di farsi conoscere dai consumatori e riscuotere un modesto successo. A fine 1998 Netflix annunciò il termine delle vendite dei DVD nei negozi fisici per concentrarsi esclusivamente sul servizio di noleggio tramite servizio postale. Nei primi mesi del 1999 l'azienda era arrivata a contare 110 dipendenti e un inventario di circa 250.000 dischi (Funding Universe, 2012). Con l'aumentare della popolarità del formato DVD e la diffusione dei lettori sul territorio statunitense, la competizione nel settore cominciò a farsi serrata e Netflix necessitava di fondi per consolidare il proprio marchio e promuovere operazioni di marketing. A luglio di quell'anno, il CEO Hastings annunciò che l'azienda si era assicurata un investimento di 30 milioni di dollari da parte del gruppo francese Arnault (Funding Universe, 2012). Pochi mesi dopo, a settembre, Netflix lanciò il suo modello di abbonamento denominato 'Marquee Program': a fronte di un costo mensile di 15,95 dollari, gli utenti avevano la possibilità di selezionare quattro DVD senza obblighi di tempo per la restituzione e quindi senza multe per consegne in ritardo, scegliere un nuovo DVD ogni volta che ne restituivano indietro un altro e iscriversi in code di attesa per avere accesso a determinati titoli. Ad inizio 2000 l'azienda iniziò ad utilizzare in maniera consistente un sistema di raccomandazione titoli per gli utenti, condividendo i dati raccolti con i produttori cinematografici per pianificare campagne di marketing sempre più efficaci. Netflix aveva ormai raggiunto una scala tale da poter distribuire più di centomila DVD a settimana ma, nonostante la sua crescente popolarità, l'azienda continuava a necessitare di fondi; nel 1999, infatti, Netflix aveva chiuso il bilancio riportando una perdita di 29,8 milioni di dollari a fronte di 5 milioni di ricavi (Funding Universe, 2012). Questa situazione finanziaria precaria generò l'annuncio di un'offerta pubblica iniziale di azioni per 86,25 milioni di dollari a maggio 2000 che venne però ritirata due mesi dopo (Funding Universe, 2012). Netflix quindi si offrì a Blockbuster, allora l'azienda leader nel settore del noleggio di film e videogiochi, per essere acquistata per 50 milioni di dollari (Funding Universe, 2012), proponendo di occuparsi delle vendite online mentre la controllante avrebbe gestito i negozi fisici. L'offerta venne declinata e Netflix fu costretta a cercare altre forme di partnership e finanziamento per proseguire le proprie attività. Nel corso del 2001 l'azienda siglò diversi accordi, tra cui contratti di condivisione degli utili con studi cinematografici come Warner Brothers, Dreamworks e Columbia Tri-Star, secondo i quali, a fronte di una percentuale dei ricavi derivanti dal noleggio, queste aziende avrebbero fornito prezzi agevolati su stock maggiori dei propri DVD, l'offerta di un periodo di prova di sei settimane per gli utenti ottenibile tramite il portale Internet Movie Database e una

partnership con la catena di negozi di elettronica Best Buy. Inoltre, il prezzo del Marquee Program venne aumentato a 19,95 dollari, con la possibilità di ottenere fino a quattro DVD contemporaneamente (Funding Universe, 2012). Tuttavia, anche il 2001 si chiuse con un saldo negativo per l'azienda pari a 21,1 milioni di dollari (Funding Universe, 2012). Nella primavera del 2002 Netflix annunciò nuovamente un'offerta pubblica iniziale di 5,5 milioni di azioni, che si concluse a maggio con un ricavo di 82,5 milioni di dollari (Funding Universe, 2012). Il denaro raccolto venne utilizzato per coprire i 14 milioni di dollari di debiti accumulati e sostenere nuove spese di marketing (Funding Universe, 2012). Nella stessa occasione, l'azienda abbandonò il nome iniziale con la 'f' maiuscola per assumere quello in uso tuttora di Netflix Inc. Nel corso dell'anno vennero aperti diversi centri di distribuzione vicino alle più grandi città americane, tra cui Los Angeles, Boston, New York, Seattle, Denver, Houston e Washington DC: la scelta delle location fu fatta in funzione della possibilità di raggiungere con posta prioritaria notturna il maggior numero di clienti. Questa scelta strategica era stata anche dettata dalla crescente competizione nel settore: Blockbuster aveva inaugurato un servizio simile a quello offerto da Netflix in negozi selezionati e aveva acquistato un'azienda di noleggio DVD online; Walmart, catena di negozi per la vendita al dettaglio, offriva ora un servizio di noleggio DVD per un costo di un dollaro minore rispetto a quello proposto da Netflix. Questi nuovi competitor avevano generato un aumento nel tasso di abbandono degli abbonati a Netflix, al punto tale che le azioni registrarono un ribasso maggiore del 50% (Funding Universe, 2012), ma il bilancio di quell'anno registrò dei valori più che incoraggianti, con ricavi di 152,8 milioni di dollari ed un saldo negativo ridotto a 1,56 milioni di dollari (Funding Universe, 2012). Ad inizio 2003 l'azienda aprì diversi nuovi centri di distribuzione vicino a grandi zone abitate come Chicago, Dallas e Portland e a febbraio annunciò di aver raggiunto un milione di abbonamenti (Netflix, 2003). Pochi mesi dopo, a giugno, Netflix registrò il primo quarto finanziario con saldo positivo (Netflix, 2003). In quel periodo l'azienda aveva anche iniziato a prendere in considerazione l'idea di offrire contenuti video on demand tramite Internet, ma fu solo verso la metà degli anni 2000 che velocità di connessione e larghezza di banda raggiunsero uno sviluppo tale da permettere agli utenti di scaricare contenuti dalla rete. L'idea iniziale era quella di offrire un set-top box che permettesse di scaricare i film nel corso della notte per poi essere pronti per essere visualizzati il giorno seguente. Tuttavia, dopo aver constatato la popolarità di uno specifico sito di condivisione e streaming video, l'idea venne scartata: YouTube stava dimostrando che il futuro dell'intrattenimento si sarebbe basato sul concetto di streaming e Netflix decise di seguire lo stesso modello. Tra il 2005 ed il 2006 cercò di affinare il proprio sistema di raccomandazione fondato su valutazioni e recensioni degli utenti e ad inizio 2007

annunciò il lancio del proprio servizio di streaming video (Netflix, 2007). La libreria iniziale contava all'incirca un migliaio fra film e serie TV, un numero significativamente minore rispetto ai centomila titoli in DVD che era arrivata ad offrire tramite il suo storico business di noleggio via posta, ma nei mesi a seguire essa andò ad aumentare costantemente. Il servizio inizialmente veniva offerto gratuitamente, anche per farlo conoscere ai propri utenti e fronteggiare la competizione che stava emergendo anche in questo nuovo segmento: nel 2006, infatti Amazon aveva lanciato la propria offerta SVOD Amazon Video mentre nel 2008 era stato reso disponibile Hulu, servizio di streaming on demand creato da una joint venture di aziende americane del settore M&E. Uno dei punti di forza di Netflix era il suo sistema di raccomandazione 'cinematch': non solo esso creava uno switching cost per i propri utenti, ma forniva suggerimenti anche su titoli meno conosciuti. Nel 2010, inoltre, l'azienda iniziò la sua espansione al di fuori del territorio degli Stati Uniti rendendo il servizio di streaming on demand disponibile in Canada al prezzo di 7,99 dollari mensili (Netflix, 2010). Nell'autunno 2011 Netflix continuò la sua espansione internazionale diventando disponibile in Brasile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Cile, Bolivia, Perù, Ecuador, Messico e negli Stati del Centro America e dei Caraibi (Netflix, 2011). A novembre di quell'anno il servizio di streaming venne disgiunto da quello del noleggio DVD e iniziò ad essere offerto separatamente, comportando un aumento di prezzo per i clienti che avevano intenzione di continuare ad utilizzare entrambi. Contemporaneamente, il CEO Hastings dichiarò che la gestione del servizio di noleggio DVD sarebbe stata assegnata ad una sussidiaria di nome Qwikster mentre Netflix si sarebbe occupata del solo servizio di streaming video (Reed Hastings, 2011). Le due notizie non furono accolte positivamente dagli utenti: l'azienda annunciò di aver registrato una perdita di 800.000 abbonati nel Q3 del 2011, passando da 24,6 a 23,8 milioni a fine settembre (Netflix, 2011), e le sue azioni passarono dal picco di 299 dollari raggiunto a luglio ai 75 di fine ottobre (Funding Universe, 2012). Netflix si ritrovò quindi costretta a ritrattare almeno in parte le sue intenzioni, cancellando il piano per la creazione della controllata Qwikster ma mantenendo la separazione dei servizi di noleggio DVD e streaming video. Per riacquistare la fiducia nei consumatori, l'azienda decise di muoversi in due direzioni: la prima era quella di iniziare a produrre le prime serie originali, la seconda era la prosecuzione del programma di espansione internazionale (Emily Steel, NY Times, 2014). Nel 2012 Netflix sbarcò in Europa, diventando disponibile nel Regno Unito ed in Irlanda nel mese di gennaio e in Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia nel mese di ottobre (Netflix, 2012). Questa scelta si rivelò proficua e l'azienda chiuse l'anno con ricavi pari a 945 milioni di dollari, in aumento dell'8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, ed un totale di 29,4 milioni di abbonati, di cui il 92% registrato sul territorio

statunitense (Netflix, 2013). Nel 2013 Netflix aggiunse soltanto i Paesi Bassi alla lista di Stati in cui era ora disponibile; per ogni nuovo mercato in cui entrava, infatti, l'azienda doveva sostenere costi per acquistare diritti e licenze di trasmissione di determinati contenuti, oltre a costi di marketing per farsi conoscere da nuovi utenti, e questa frenata all'espansione internazionale era dovuta alla volontà di mantenere, almeno per il momento, i costi di abbonamento inalterati per i clienti (Netflix, 2013). A maggio 2014 Netflix annunciò il primo aumento di prezzo per il servizio di streaming video in abbonamento per i nuovi clienti, pari a 8,99 dollari al mese, mentre gli attuali abbonati avrebbero mantenuto il precedente prezzo di 7,99 dollari mensili per i successivi due anni (Netflix, 2014). L'aumento di prezzo sembrò non avere ripercussioni negative, a tal punto che a luglio l'azienda dichiarò di aver raggiunto un totale di 50 milioni di abbonamenti, di cui 14 milioni registrati al di fuori degli Stati Uniti. A settembre Netflix diventò disponibile in Francia, Germania, Belgio, Lussemburgo, Austria ed India. Nella lettera agli azionisti di fine 2014 l'azienda prevedeva di riuscire a completare l'espansione internazionale entro i successivi due anni rimanendo profittevole (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2014, 2015). Nell'aprile del 2015 il servizio di streaming video venne reso disponibile in Australia e Nuova Zelanda, fra settembre ed ottobre 2015 Netflix aggiunse anche Giappone, Italia, Spagna e Portogallo (Netflix, 2015). In occasione del lancio in questi ultimi Paesi, l'azienda annunciò un piano graduale di aumento del prezzo dell'abbonamento a 9,99 dollari mensili per l'anno successivo: il nuovo prezzo sarebbe stato addebitato a tutti i nuovi abbonati, mentre chi possedeva già un abbonamento avrebbe potuto mantenere il prezzo corrente (7,99\$ o 8,99\$ mensili) per alcuni mesi (Netflix, 2015). A fine 2015 Netflix aveva raggiunto quasi 75 milioni di abbonati, con 40 milioni di essi registrati negli Stati Uniti ma con i mercati internazionali che registravano tassi di crescita maggiori rispetto al mercato americano (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2015, 2016). Ad inizio 2016 l'azienda realizzò la previsione che aveva ipotizzato due anni prima: Netflix diviene disponibile in tutti i Paesi del mondo, fatta eccezione per la Cina, a causa delle particolari politiche regolatorie nel settore delle telecomunicazioni, e per Siria, Corea del Nord e Crimea, a causa delle sanzioni economiche imposte dagli Stati Uniti a questi Paesi (Reed Hastings, 2016). Lo sbarco nel mercato cinese avvenne solo un anno più tardi, quando l'azienda siglò un accordo con la piattaforma iQiyi, controllata dalla multinazionale cinese Baidu, per la distribuzione di contenuti selezionati targati Netflix (Netflix, 2017).

Figura 34. Espansione Internazionale di Netflix

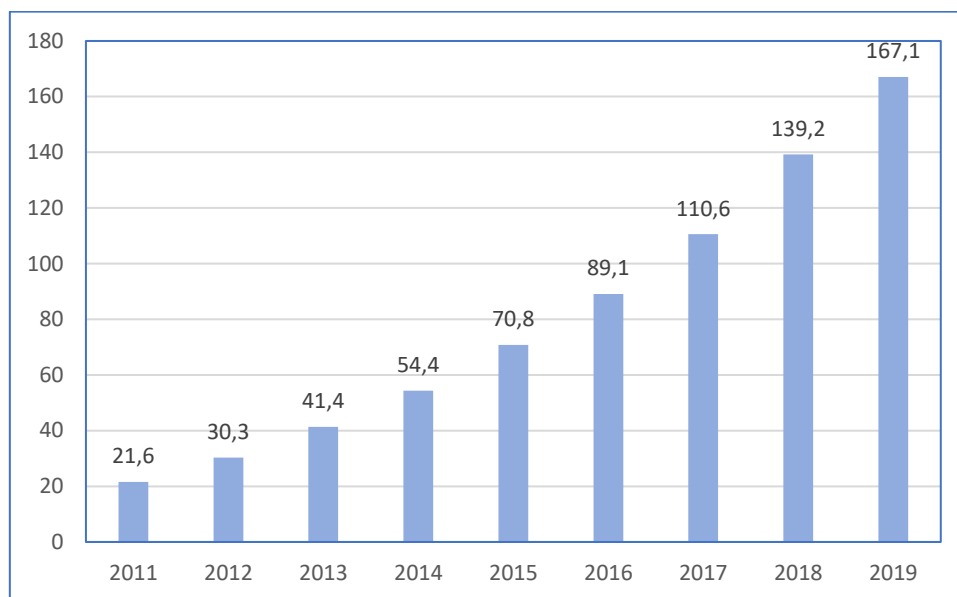


Fonte: Netflix Inc. (2020)

A dieci anni dall'inaugurazione del servizio di streaming video, Netflix poteva contare ora quasi 94 milioni di abbonati e 8,3 miliardi di dollari di ricavi generati (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2016, 2017). Avendo ormai completato la sua espansione internazionale, nel corso del 2017 l'azienda concentrò gli sforzi verso partnership strategiche e operazioni finanziarie: oltre al già citato accordo con la piattaforma cinese iQiyi, si riporta l'acquisto della casa editoriale Millarworld e l'accordo con l'etichetta discografica BMG per la gestione dei diritti delle tracce musicali utilizzate nei contenuti Netflix al di fuori degli Stati Uniti (Netflix, 2017). Nella lettera agli azionisti di luglio, l'azienda riportò inoltre di aver superato la quota di 100 milioni di abbonamenti a livello globale (inclusi gli abbonamenti di prova gratuiti). Il 2017 si chiuse con un totale di 117 milioni di abbonamenti e per la prima volta quelli internazionali, 62,8 milioni, superavano quelli sottoscritti negli Stati Uniti, 54,7 milioni (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2017, 2018). A marzo 2018 Netflix annunciò di aver siglato un accordo con la compagnia di telecomunicazioni britannica Sky secondo il quale i clienti che possedevano il set-top box Sky Q avrebbero avuto la possibilità di accedere anche alle serie TV ed ai film nella libreria di Netflix. In seguito all'annuncio, le azioni dell'azienda registrarono un massimo storico di 301 dollari per azione, superando il valore massimo di 299 dollari registrato prima del 'caso Qwikster' e portandone la capitalizzazione di mercato al record di 130 miliardi di dollari (Todd Spangler, Variety, 2018). Nei mesi successivi Netflix continuò a mettere sotto contratto diversi

importanti autori e produttori televisivi e a siglare partnership con aziende del settore M&E, chiudendo l'anno con quasi 140 milioni di abbonamenti, 15,8 miliardi di dollari di ricavi ed un utile di 1,2 miliardi di dollari (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2018, 2019).

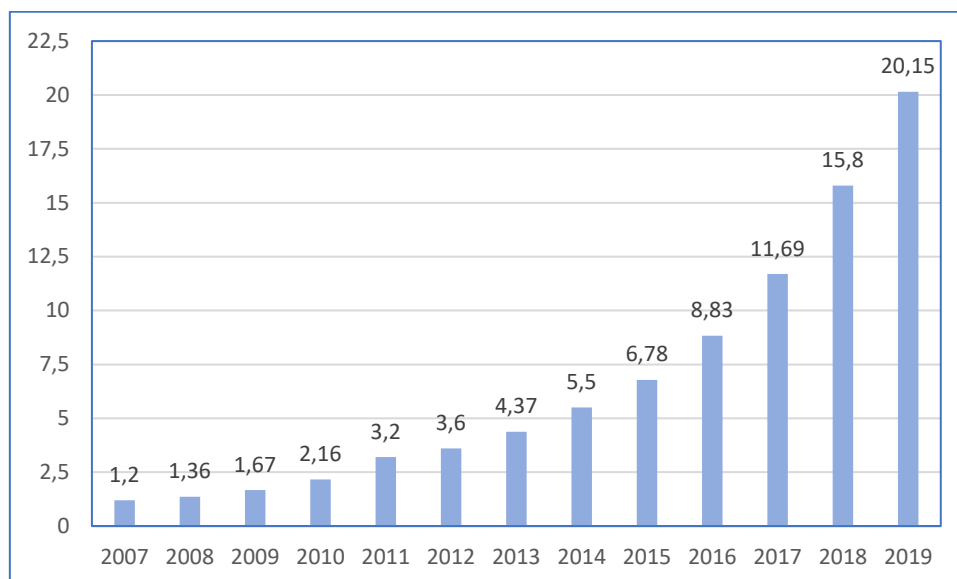
Figura 35. Numero globale di abbonati al servizio SVOD di Netflix (in milioni)



Fonte: Netflix Inc. (2012-2020); fino al 2011 il valore comprendeva anche gli abbonati al servizio di noleggio DVD

Nonostante nella lettera agli azionisti di fine 2018 l'azienda avesse affermato che “*il nostro focus non è su Disney+, Amazon o altri, ma sul come possiamo migliorare la nostra esperienza in funzione dei nostri numeri*” (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2018, 2019), nel 2019 Netflix ha effettuato diverse operazioni strategiche per contrastare la concorrenza, in particolare quella della Disney: a maggio, infatti, ha acquistato il media franchise per bambini StoryBots (Lesley Goldberg, The Hollywood Reporter, 2019), ad agosto ha messo sotto contratto David Benioff e D.B. Weiss, produttori esecutivi e creativi della serie TV Game of Thrones, ‘soffiandoli’ alla Disney con cui avevano da poco siglato un accordo per la scrittura e produzione di una serie di film basati sul franchise Star Wars (Nick Statt, The Verge, 2019), e a novembre ha concluso un accordo con il network televisivo per bambini Nickelodeon per la co-produzione di nuovi film e serie TV basati sui personaggi più popolari dell'emittente (Netflix, 2019). L'azienda ha chiuso l'ultimo anno con più di 167 milioni di abbonamenti, due terzi dei quali registrati al di fuori degli Stati Uniti, più di 20 miliardi di dollari di ricavi ed un utile netto di 1,86 miliardi di dollari (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2019, 2020).

Figura 36. Ricavi di Netflix (mld di \$)



Fonte: Netflix Inc. (2008-2020)

4.3.2 Netflix e la Net Neutrality

Considerando il percorso di crescita di Netflix da semplice startup digitale, ad un punto della sua storia addirittura in una situazione finanziaria talmente precaria da arrivare ad offrirsi per essere acquistata dalla rivale Blockbuster, della quale sarebbe stata negli anni a seguire la causa del fallimento, a colosso del settore Media & Entertainment e di Internet, è facile prevedere come all'aumentare delle sue dimensioni e del suo peso sul mercato sia corrisposto un maggiore coinvolgimento in questioni di forte rilevanza politica e sociale.

Uno dei temi principali in cui Netflix si è trovata necessariamente coinvolta è il dibattito sulla net neutrality. L'Internet neutrality è il principio secondo cui i fornitori di servizi Internet debbano trattare tutte le comunicazioni che avvengono sulla rete in maniera uguale, senza effettuare discriminazioni in funzione del contenuto, dell'utente, del sito web, della tecnologia e di tutti quegli elementi coinvolti nella comunicazione (Tim Wu, 2003). Il concetto, introdotto dal professore di diritto dei media Tim Wu, prevede che sotto le condizioni di net neutrality gli Internet Service Provider non possano dare priorità a determinate comunicazioni (anche dette 'fast lane') e rallentarne o addirittura bloccarne altre, addebitare agli utenti dei costi extra per accedere a specifici servizi o assumere posizioni anti-competitive. Nel 2008, quando Netflix aveva da poco lanciato il servizio SVOD e otteneva gran parte dei ricavi da quello di noleggio

DVD, l'azienda registrò un serio danneggiamento dei propri database che le impedirono di spedire le copie richieste ai clienti per tre giorni (Netflix, 2016). In quest'occasione i dirigenti di Netflix presero la decisione di abbandonare il sistema verticale di database dei propri datacenter per migrare verso sistemi di gestione dati distribuiti e scalabili sul cloud (Netflix, 2016). L'azienda decise di affidarsi agli Amazon Web Services (AWS) per poterne sfruttare l'ampia portata e il gran numero di funzionalità. Tuttavia, essa non si limitò a spostare i propri sistemi di gestione così com'erano all'interno di AWS, ma sfruttò l'occasione per ricostruire l'intera architettura software. Questa venne frammentata in numerosi micro-servizi, ciascuno gestito da un team dedicato in grado di conoscerne le funzionalità, le interconnessioni con altri servizi e con la possibilità di isolarlo dal sistema in caso di criticità e monitorarne le prestazioni. Questa scelta ha portato diversi benefici a Netflix: ha migliorato la velocità con cui può distribuire nuovi contenuti, le funzionalità della piattaforma, la modalità con cui viene resa disponibile agli utenti e ha ridotto i costi di gestione e quelli legati allo streaming. Nel 2005 la Federal Communications Commission aveva stabilito quattro principi su cui doveva basarsi l'open internet, ovvero la possibilità per i consumatori di accedere ai contenuti desiderati per vie legali, poter scegliere servizi e applicazioni Internet, utilizzare il device preferito per accedere alla rete e poter scegliere i propri network provider, service provider e content provider, ma fu solo nel 2010 che tali concetti vennero formalizzati tramite l'Open Internet Order (FCC, 2010). L'ordinanza era la risposta della FCC alla scoperta che diversi gestori della TV via cavo e ISP impedivano ai propri utenti l'accesso ai competitor o a specifici siti web, incluso Netflix. Tale notizia venne accolta positivamente dall'azienda, in quanto al tempo essa non possedeva Content Delivery Network di proprietà ma si appoggiava a quelle di terzi. La scelta di avvalersi di una propria CDN fu presa un anno dopo, quando venne annunciato che l'azienda stava sviluppando Netflix Open Connect (Netflix, 2016), la CDN di proprietà che divenne operativa nel 2012. A partire da quella data, tutto ciò che accade prima che un utente avvii la riproduzione di un contenuto su Netflix, come la costruzione dell'interfaccia, la selezione dei contenuti, gli algoritmi di raccomandazione, avviene in AWS mentre ciò che avviene dopo è gestito dall'azienda stessa. Netflix ha infatti installato applicazioni Open Connect in grado di immagazzinare e distribuire i contenuti all'interno dei data center locali degli ISP: in questo modo, il suo servizio viene isolato dalla rete intera. Questo modello alleggerisce il carico di dati upstream che gli ISP devono gestire, con conseguente risparmio di costi, e permette a Netflix di pre-posizionare i propri contenuti nei server dislocati in giro per il mondo ed evitare un utilizzo eccessivo della capacità della rete. In breve, l'azienda si era resa conto che il traffico dati da gestire aveva raggiunto un ordine di grandezza insostenibile per le

CDN di terzi e, grazie alle conoscenze accumulate in merito all'utilizzo della piattaforma da parte dei propri utenti, poteva controllare il processo di distribuzione contenuti da sé in maniera più efficiente. La creazione di una CDN di proprietà era il segno che Netflix stava crescendo ad un ritmo tale da permetterle di effettuare investimenti ingenti in diverse direzioni. Un'ulteriore conferma di ciò fu la creazione nell'aprile 2012 da parte dell'azienda di un comitato di azione politica (PAC, political action committee), organismo previsto dalla legge americana che permette di effettuare donazioni a sostegno di o per ostacolare candidati politici, referendum ed iniziative legislative (Dave Levinthal, Politico, 2012). Il comitato, denominato FLIXPAC, avrebbe permesso all'azienda di donare fino a 5.000 dollari ad un candidato al Congresso ed era solo l'ultimo di una serie di investimenti con finalità lobbiste che Netflix aveva sostenuto negli anni recenti (dal 2009 al 2011 il budget dedicato a queste attività era salito da 20.000 a 500.000 dollari). Molti videro in questa mossa il tentativo da parte dell'azienda di forzare l'entrata in vigore dello 'Stop Online Piracy Act' (SOPA) e del 'Protect IP Act' (PIPA), due leggi che avevano come obiettivo quello di limitare il fenomeno della pirateria su Internet ma che al tempo stesso potevano mettere in discussione il concetto di net neutrality. L'azienda si affrettò a dichiarare che *"i PAC sono comuni per le aziende che operano in mercati in forte crescita. Esso (FLIXPAC, ndr) è stato costituito non per supportare il SOPA od il PIPA, ma per fornire ai propri impiegati un mezzo per supportare candidati che comprendono il nostro business e la nostra tecnologia. Netflix sta affrontando altre questioni come la network neutrality, i limiti di banda, la fatturazione in funzione dell'uso dei dati e la riforma del Video Privacy Protection Act"* (Netflix, 2012). D'altronde, nonostante l'impiego della sua nuova CDN, Netflix restava dipendente dai canali di distribuzione, e quindi dagli ISP, per erogare i propri contenuti e il concetto di poter influenzare le proposte politiche aventi risvolti sul settore economico in cui operava non era nulla di così fuori dall'ordinario nel sistema socio-politico americano. Netflix confermò la sua posizione in favore della net neutrality poco tempo dopo la creazione del FLIXPAC, quando con un post su Facebook il CEO Hastings accusò apertamente Comcast di violarne i principi applicando data cap per le applicazioni dei competitor utilizzate sulla console Xbox ma non per la propria Xfinity (Reed Hastings, 2012). Tramite le parole di Hastings, Netflix dichiarava di opporsi alla zero-rating, la pratica di alcuni ISP di fornire accesso senza costi a particolari siti o applicazioni (molto spesso i propri) e di richiedere costi aggiuntivi per accedere a quelli dei competitor (o, come nel caso di Comcast, l'accesso a determinate app avrebbe consumato i dati inclusi nel piano tariffario), perché avrebbe reso la propria piattaforma meno attraente rispetto a quella di un ISP con cui si trovasse in diretta competizione.

All'inizio del 2014, una corte di giustizia federale accolse l'appello avanzato dall'azienda di telecomunicazioni Verizon e annullò diversi punti stabiliti nell'Open Internet Order del 2010, affermando come la FCC non avesse il potere di obbligare gli ISP a gestire equamente tutto il traffico Internet in quanto quest'ultimi non potevano più essere identificati con la definizione di 'distributori' che era da sempre stata utilizzata nell'ambito delle telecomunicazioni, ad esempio per le compagnie telefoniche (Adi Robertson, *The Verge*, 2014). Nella lettera agli azionisti di fine 2013 Netflix lamentò come in quelle condizioni un ISP avrebbe potuto limitare o addirittura impedire l'accesso alla piattaforma e, nel caso ciò si fosse verificato, avrebbe invitato i propri utenti a protestare (Netflix, 2014). A luglio 2014 la FCC propose delle nuove norme per stabilire la network neutrality che includevano per la prima volta l'inclusione di 'corsie preferenziali' per il traffico Internet: Netflix criticò la nuova proposta con veemenza, affermando come sarebbe stato preferibile non avere alcuna regolamentazione (Jacob Kastrenakes, *The Verge*, 2014). Tuttavia, nel corso dello stesso anno, Netflix aveva iniziato a siglare accordi con diverse compagnie di telecomunicazioni, come Comcast (che appena due anni prima aveva aspramente criticato), AT&T, Time Warner Cable e Verizon, per accelerare il traffico da e verso il proprio sito nei punti di interconnessione fra le reti degli ISP e la dorsale di rete. L'azienda affermava come questa pratica fosse quasi un'estorsione compiuta dagli ISP nei suoi confronti, ma, non potendo permettersi che il traffico rallentasse con il rischio di perdere utenti, decise di pagare ugualmente. Inoltre, oppose apertamente l'acquisto da parte di Comcast della Time Warner Cable, affermando come la fusione avrebbe avuto dei risvolti anti-competitivi, come la possibilità che Comcast addebitasse ad aziende digitali come Netflix ulteriori costi per poter raggiungere gli utenti, potendo controllare più del 60% della rete broadband americana nel caso in cui l'operazione fosse andata a buon fine (Netflix, 2014). Ad inizio 2015, la FCC propose nuove regole in merito alla net neutrality e, in particolare, incluse la possibilità di controllare la gestione dei punti di interconnessione da parte degli ISP: sebbene la proposta prevedesse che in questi punti della rete fosse necessaria una "gestione del traffico ragionevole", termine con cui gli ISP spesso ne giustificavano la congestione, essa permetteva alla FCC di monitorare la situazione se interpellata ufficialmente da terzi (Ben Popper, *The Verge*, 2015). L'inclusione dei punti di interconnessione della rete nel concetto della net neutrality da parte della FCC, e la conseguente nuova proposta che ne era scaturita, era stata anche condizionata dalle forti proteste dell'opinione pubblica, infervorata da aziende come Netflix che prevedevano una diminuzione della qualità del servizio per gli utenti se non fossero stati imposti dei controlli agli ISP. Nonostante i nuovi risvolti in materia di net neutrality costituissero una grande vittoria per Netflix, la risposta dell'azienda fu piuttosto tiepida: quando

venne avanzata la nuova bozza, Netflix dichiarò che *“avremmo utilizzato questa possibilità (richiedere un controllo da parte della FCC su determinati punti di interconnessione, ndr) se fosse stata disponibile l’anno scorso, quando un gruppo di ISP decise di tenere in ostaggio i nostri utenti finché non avessimo pagato”* (Netflix, 2015) e, alla ratifica delle nuove norme, *“la nuova proposta è un significativo passo in avanti volto ad assicurare che gli ISP non tengano una condotta scorretta nella gestione dei punti di interconnessione con i content provider come Netflix”* (Netflix, 2015). Una ragione alla base della reazione dell’azienda poteva essere dovuta al fatto che si trovasse nel pieno della sua espansione internazionale, con un numero di abbonati in crescita vertiginosa a livello globale e, per quanto fosse decisa a proteggere i propri interessi negli Stati Uniti, era anche certa che sarebbe riuscita a non ritrovarsi in una posizione sfavorevole, specialmente ora che era diventata una commodity per un numero enorme di persone e aveva il supporto dell’opinione pubblica su questi argomenti. A marzo 2015, alla vigilia dell’entrata sul mercato australiano e neozelandese, l’azienda annunciò un accordo con l’ISP australiano iiNet, affinché il servizio di Netflix venisse esentato dal data cap incluso nei contratti dell’operatore. Netflix giustificò l’operazione reiterando *“gli sforzi dell’azienda contro queste pratiche (zero-rating, ndr)”* ma affermando che non avrebbe posto *“il proprio servizio o i propri utenti in una posizione di svantaggio”* (Netflix, 2015). Un mese dopo Netflix ammise che non avrebbe dovuto concludere un accordo di questo tipo (Netflix, 2015), ma alcune dichiarazioni successive non fecero altro se non confermare la nuova posizione controversa dell’azienda in merito alla net neutrality. A luglio 2015, venne avanzata una proposta di fusione tra l’azienda di telecomunicazioni Charter e la Time Warner Cable e Netflix si dichiarò a favore dell’operazione (Netflix, 2015), nonostante poco più di un anno prima si fosse mostrata apertamente contraria all’acquisto, successivamente fallito, della TWC da parte di Comcast. La posizione favorevole di Netflix era dovuta al fatto che Charter aveva esplicitamente espresso che non avrebbe imposto dei costi per corsie preferenziali nei punti di interconnessione della rete. A gennaio 2016, la compagnia di telecomunicazioni T-Mobile introdusse il suo servizio zero-rating ‘Binge On’, che escludeva content provider selezionati dal data cap imposto dal gestore ai suoi clienti e Netflix era presente tra questi. Il CEO Hastings si giustificò dichiarando come *“molti dei nostri competitor sono inclusi nel servizio (di T-Mobile, ndr)”* (Reed Hastings, 2016), ma era stato lui stesso nel 2012 a criticare Comcast per il suo servizio zero-rating, affermando come *“dovrebbe imporre data cap uguali per tutti oppure per nessuno”* (Reed Hastings, 2012). Due mesi più tardi, l’azienda inoltre ammise che negli ultimi cinque anni aveva inviato dati video a bassa qualità verso gli abbonati alle compagnie AT&T e Verizon che utilizzavano Netflix sui loro dispositivi mobili. L’azienda giustificò la pratica come

“sforzo per proteggere i propri clienti da addebiti extra nel caso in cui superino i data cap imposti dai gestori mobile” (Netflix, 2016), motivo per cui molti non vedevano nelle azioni di Netflix un conflitto con le sue posizioni in merito alla net neutrality quanto piuttosto un caso di tutela dei consumatori, tuttavia ciò confermò come l'azienda oramai sfruttasse ogni spazio di manovra disponibile purché le portasse dei benefici. Con l'avvento della presidenza di Donald Trump nel 2017 e la conseguente nomina di Ajit Pai, oppositore della net neutrality, a capo della FCC, numerose norme stabilite nel 2015 vennero cancellate: gli ISP tornarono ad essere identificati sotto la stessa definizione di distributori come le classiche compagnie telefoniche, il che gli dava il diritto di effettuare discriminazioni di traffico. Nonostante ciò, Netflix non si è mostrata particolarmente preoccupata (Reed Hastings, 2017), consapevole del fatto che i consumatori hanno ora una conoscenza più approfondita del proprio diritto ad accedere ai siti web che desiderano e gli ISP avrebbero ben pochi incentivi ad osteggiare aziende come Netflix. In conclusione, Netflix durante i primi anni dal lancio del servizio di video streaming si è schierata apertamente in favore della network neutrality, ma nel corso del tempo ha raggiunto una dimensione tale da poter superare qualunque effetto negativo che potrebbe scaturire da un indebolimento della policy.

4.3.3 Licenze e contenuti originali

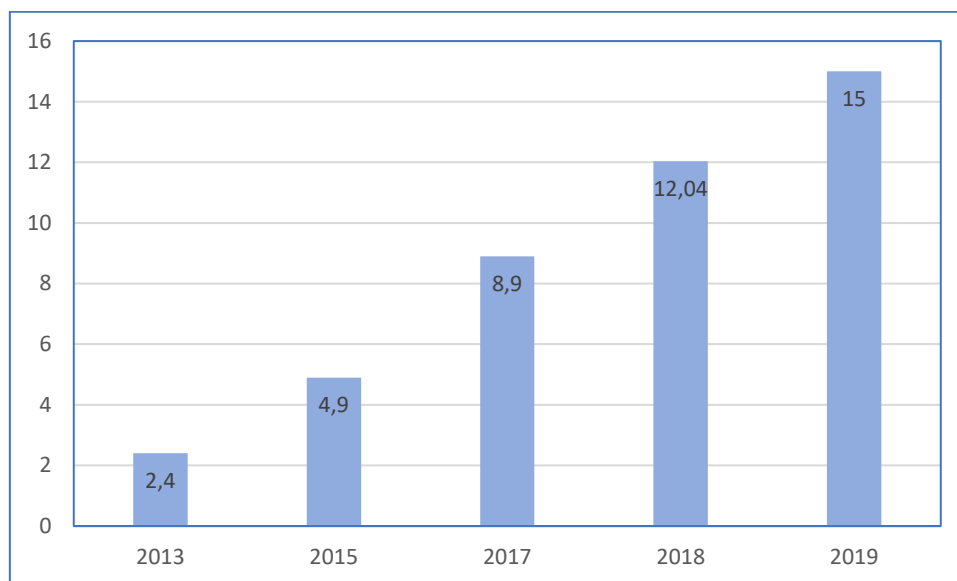
Al lancio del proprio servizio SVOD, la libreria di Netflix contava all'incirca un migliaio di serie TV e film. Questi contenuti non erano stati prodotti dall'azienda ma erano stati ottenuti tramite la stipula di accordi di licenza con i detentori dei diritti di proprietà. Gli accordi di licenza prevedono che una parte, Netflix, abbia il diritto di offrire in streaming un film o una serie TV per un periodo di tempo prestabilito, al termine del quale è necessario rinegoziare il contratto oppure non rinnovarlo nel caso in cui l'azienda avesse notato uno scarso interesse da parte dei suoi utenti. I contratti di licenza, inoltre, possono essere esclusivi o non: i primi sono molto più costosi per le aziende di video OTT che li richiedono, ma l'investimento può essere recuperato nel tempo se frutta un aumento del numero di abbonati; i secondi sono meno costosi, in quanto il contenuto in oggetto è a disposizione su diverse piattaforme OTT, ma c'è il rischio che non attiri un numero significativo di nuovi utenti. Nei primi anni dalla creazione del suo servizio di streaming on demand, la strategia di Netflix è stata quella di assicurarsi contenuti video con una forte richiesta da parte dei consumatori per mezzo di contratti di licenza con aziende della pay TV e studi cinematografici. Uno degli esempi di maggior successo di questa

tattica di Netflix fu l'acquisto dei diritti di trasmissione della serie 'Breaking Bad' nel 2010. Le prime tre stagioni dello show prodotto dalla Sony Pictures Television erano andate in onda sul canale via cavo AMC ed il broadcaster aveva intenzione di cancellare le due stagioni rimanenti. La Sony spinse affinché Netflix rendesse disponibili le tre stagioni disponibili prima della messa in onda della quarta su AMC, il che aumentò di molto il numero di spettatori sul canale via cavo. Al termine della messa in onda della quinta ed ultima stagione su AMC, la serie aveva coinvolto un'audience doppia rispetto a quella della quarta stagione, registrando per la prima volta il cosiddetto 'effetto Netflix' (Rebecca Keegan, *The Hollywood Reporter*, 2019). Netflix non acquistava solo le licenze di singoli film o serie TV, ma negoziava anche la possibilità di offrire in streaming diversi titoli detenuti dallo stesso produttore cinematografico o network via cavo. Un chiaro esempio fu l'accordo del 2012 fra l'azienda e la Walt Disney Company, che prevedeva la possibilità per l'operatore OTT di offrire sulla propria piattaforma i film targati Disney sette mesi dopo la fine del periodo di proiezione nelle sale cinematografiche per un tempo pari a diciotto mesi a partire dal 2016, mentre alcuni dei film classici sarebbero stati disponibili già alla ratifica dell'accordo. Le aziende non resero note le cifre, ma gli analisti stimarono in 350 milioni di dollari la cifra corrisposta annualmente da Netflix alla Disney (CBS News, 2012). L'azienda aveva siglato un accordo simile con lo studio di animazione DreamWorks l'anno precedente (Netflix, 2011). Nello stesso periodo, Netflix stava anche valutando la produzione di contenuti originali¹¹ per la propria piattaforma. Nel 2011 l'azienda si assicurò i diritti per la produzione della serie TV 'House of Cards', la cui prima stagione venne resa disponibile a febbraio 2013 esclusivamente su Netflix (Netflix, 2013). A partire dal 2012, lo sforzo di Netflix per aumentare la propria libreria di contenuti originali è andato progressivamente ad aumentare. Nel 2013 è stata pubblicata la prima stagione della serie 'Orange Is the New Black', a lungo considerata uno dei contenuti di maggior successo rilasciati sulla piattaforma, la cui settima ed ultima stagione è stata resa disponibile nell'estate del 2019 (Netflix, 2019). Sempre nel 2013 Netflix ha concluso un accordo con la Marvel Television per la produzione di serie TV basate su personaggi della Marvel Comics (Netflix, 2013): la partnership, della durata di cinque anni, ha prodotto le serie 'Daredevil' e 'Jessica Jones' nel 2015, 'Luke Cage' e 'The Punisher' nel 2016, 'Iron Fist' e 'The Defenders' nel 2017. Nel 2014 Netflix siglò un nuovo contratto con la Disney, che le assicurò i diritti di trasmissione della sesta ed ultima stagione della serie TV 'Star Wars: The Clone Wars', nonché del film originale del 2008 e delle successive cinque stagioni. Nel 2015 venne pubblicata la prima stagione di tre

¹¹ In tutto il capitolo con contenuti originali ci si riferisce sia a contenuti di cui Netflix ha seguito la produzione sin dalle fasi iniziali della sceneggiatura sia a contenuti prodotti in collaborazione con partner commerciali.

serie di grande successo: ‘Sense8’, ‘Bloodline’ e ‘Narcos’ (Netflix, 2015). È necessario sottolineare come fino al 2015 Netflix avesse stipulato sempre accordi con aziende televisive o cinematografiche per la produzione dei propri contenuti originali. Nel 2016 l’azienda annunciò che avrebbe aumentato gli sforzi per la produzione in-house di contenuti esclusivi per la piattaforma sfruttando i Netflix Studios inaugurati da poco a Los Angeles. Nel corso dell’anno l’azienda registrò il maggior numero di contenuti originali rilasciati dal 2013, con più di 160 titoli: tra questi ci furono diversi successi, alcuni inaspettati, come la serie horror/sci-fi ‘Stranger Things’, altri più attesi, come la serie storica ‘The Crown’, mentre alcuni titoli si rivelarono dei flop, come il dramma musicale ‘The Get Down’ che registrò problemi di produzione e costi in eccesso per 120 milioni di dollari (Kim Masters, The Hollywood Reporter, 2016). La strategia di Netflix era chiara: in soli quattro anni l’azienda era passata da produrre la sua prima serie a possedere più contenuti originali di qualunque altro network o canale via cavo (The Hollywood Reporter, 2016). Tuttavia, gli insider del settore si chiedevano se Netflix fosse in grado di continuare ad investire cifre così importanti, considerando le posizioni che si erano ritagliate sul mercato i competitor Amazon e Hulu e la prevista entrata nel settore anche della Apple. I dubbi aumentarono quando a metà del 2017 la Disney annunciò il lancio della propria piattaforma di streaming video Disney+ per il 2019 ed il conseguente termine della partnership con Netflix siglata nel 2012. L’accordo era entrato in vigore solo l’anno precedente e, anche se Netflix manteneva i diritti di trasmissione dei contenuti Disney, inclusi quelli dei franchise Marvel e Star Wars, fino al 2019 incluso, costituiva un duro colpo alla libreria della piattaforma. Nonostante questo, l’azienda si mostrò preparata a questa eventualità e a fine 2017 dichiarò, tramite il suo Chief Content Officer Ted Sarandos, che per l’anno seguente l’85% del budget sarebbe stato destinato alla produzione di contenuti originali esclusivi, tra cui trenta serie animate e ottanta nuovi film (Ted Sarandos, 2017). Sarandos affermò inoltre che non solo Netflix era preparata alla cancellazione della partnership con Disney, ma addirittura la scelta di quest’ultima di proporre la propria piattaforma VOD era arrivata più tardi del previsto (Ted Sarandos, 2017).

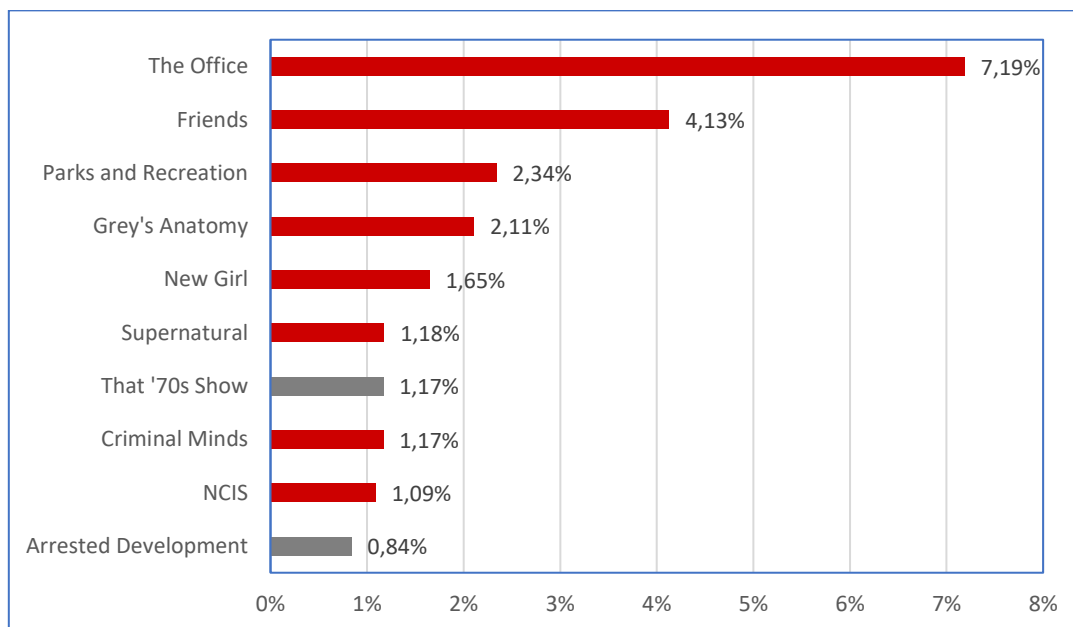
Figura 37. Budget dedicato alla creazione di contenuti originali Netflix (mld di \$)



Fonte: Statista, Netflix Inc. (2019)

Stando alle dichiarazioni del CCO, più del 90% degli utenti di Netflix guardavano regolarmente contenuti originali sulla piattaforma (Ted Sarandos, 2017), perciò non deve stupire il fatto che durante l'intero 2018 l'azienda rilasciò un migliaio di titoli esclusivi. La risposta degli utenti fu positiva: un sondaggio di Morgan Stanley indicava come il 40% dei consumatori avesse scelto Netflix come servizio con la migliore programmazione originale tra le piattaforme SVOD e i network della TV via cavo negli Stati Uniti (Morgan Stanley – Statista, 2018). Alla fine dell'anno risultò per la prima volta che i contenuti originali rilasciati negli Stati Uniti superavano i titoli acquistati tramite licenza – 51% contro 49% (Ampere Analysis, 2019). Il dato dimostrò la volontà di Netflix di mantenere la sua libreria attraente per i consumatori con contenuti originali per evitare un calo drastico delle visualizzazioni quando altri fornitori di licenze avrebbero seguito l'esempio della Disney e ritirato i propri titoli dalla piattaforma. Infatti, un'altra indagine svolta a fine 2018 dal sito web Recode indicava come otto delle dieci serie più viste nel corso dell'anno su Netflix tramite PC erano contenuti di terzi e quindi a rischio di scomparire dalla piattaforma (Recode, 2018). Questa potrebbe essere stata la ragione alla base della decisione di Netflix di riacquistare i diritti di trasmissione della serie 'Friends' per il 2019 per una cifra compresa tra gli 80 ed i 100 milioni di dollari dalla proprietaria WarnerMedia quando quest'ultima annunciò la propria piattaforma di video streaming on demand.

Figura 38. Contenuti più visualizzati su Netflix da PC (gennaio 2018-novembre 2018, percentuale sul totale delle visualizzazioni, in rosso contenuti non originali Netflix)



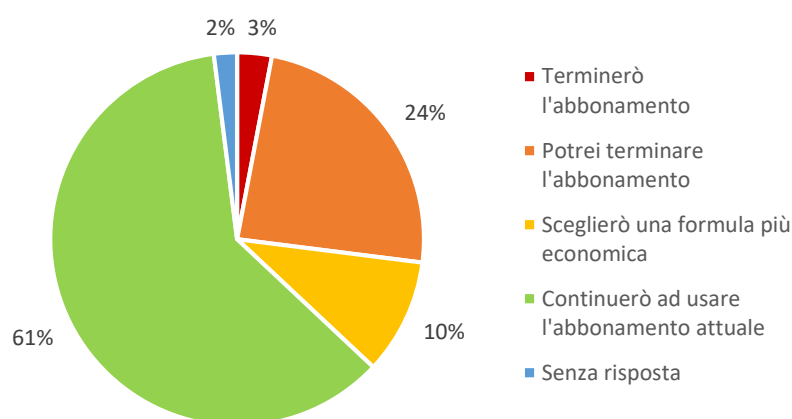
Fonte: Recode – Jumpshot (2018)

4.3.4 Osservazioni e prospettive future

L'evoluzione di Netflix da piccola start-up del noleggio DVD a gigante mondiale del settore M&E non sarebbe stata possibile se i suoi dirigenti non avessero colto le opportunità del mercato. La decisione più importante è stata quella di riconoscere subito le potenzialità dello streaming e accollarsi il rischio di lanciarsi in un segmento allora ancora semi-sconosciuto. Il vantaggio da first mover ha permesso dapprima all'azienda di consolidare la propria presenza sul territorio americano, per poi utilizzare l'esperienza e le conoscenze accumulate per espandersi in tutto il mondo. Quello che ora gli esperti si chiedono è se e quanto a lungo Netflix sarà in grado di sostenere il suo corrente business model. La crescita di abbonati negli Stati Uniti sta rallentando a causa della saturazione del mercato e gli esperti ritengono che gran parte della strategia di Netflix verrà dettata dai risultati che otterrà nel resto del mondo, specialmente in Europa ed Asia. Considerando gli ultimi dati pubblicati dall'azienda, al momento la sua posizione dominante non sembra essere compromessa. A fine 2019, la regione EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) ha registrato 51,78 milioni di abbonati, in aumento del 37% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, la regione LATAM (Centro e Sud America) ha

registrato un +20,5% con 31,42 milioni di abbonati e la regione APAC (Asia e Oceania) un +53% con 16,23 milioni di abbonati (Netflix, Letter to Shareholders Q4 2019). Netflix negli anni ha anche creato una forte fidelizzazione dei propri utenti: ad inizio 2019, quando l'azienda ha annunciato il più recente aumento del suo piano tariffario mensile da 13,99 a 15,99 dollari, un'indagine rivelò che solo il 3% degli utenti avrebbe cancellato il proprio abbonamento mentre un cliente su quattro avrebbe preso in considerazione l'idea (Streaming Observer – Statista, 2019).

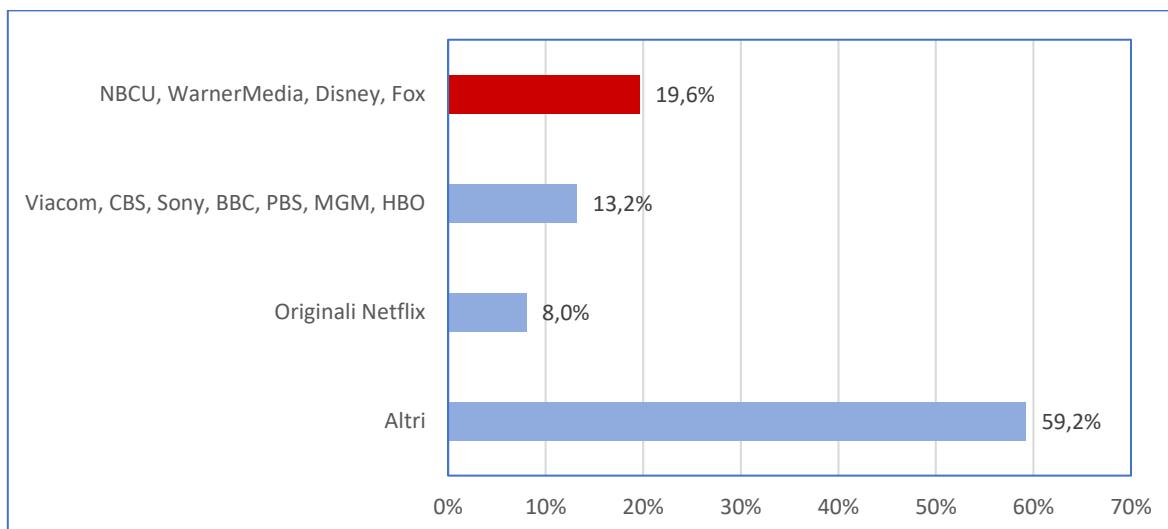
Figura 39. Risposte di abbonati a Netflix alla domanda “continuerai ad usare Netflix dopo l’aumento del costo di abbonamento?” (Stati Uniti, gennaio 2019)



Fonte: Streaming Observer – Statista (2019)

Se da un lato i consumatori sembrano perlopiù favorevoli a sostenere un aumento dei prezzi, dall'altro non sono così certi di continuare ad utilizzare Netflix nel caso perdesse i diritti di trasmissione di alcune delle serie più popolari. I contenuti targati Disney, inclusi i franchise Marvel e Star Wars, sono stati rimossi a fine 2019, la serie 'Friends' è ora disponibile sulla piattaforma HBO Max e altre serie famose come 'The Office' e 'Parks and Recreation' entreranno a far parte della libreria del servizio di streaming Peacock, di proprietà della NBC Universal, a partire dal 2021.

Figura 40. Composizione dei contenuti su Netflix in funzione del detentore dei diritti (in rosso contenuti che verranno rimossi dalla piattaforma entro il 2021)



Fonte: Statista (2018)

Al tempo in cui viene redatto questo documento, Netflix non ha ancora rilasciato dati relativi ai primi mesi del 2020, ma, se si utilizzano le informazioni ricavate da un'indagine svolta a metà 2019, le proiezioni indicano che l'azienda rischia di perdere tra l'11 ed il 22% dei suoi abbonati negli Stati Uniti (Morning Consult – The Hollywood Reporter, 2019), ovvero una cifra compresa tra i 6,7 ed i 13,4 milioni di utenti che, traducendo in termini economici e ipotizzando che tutti utilizzassero l'abbonamento da 15,99 dollari, porterebbe ad un calo dei ricavi compreso tra i 107 ed i 214 milioni di dollari mensili sul solo territorio statunitense.

In conclusione, la competizione nel settore, con aziende già solide sul mercato come Amazon Prime Video e Hulu e l'entrata di altre grandi aziende come Disney, Apple, NBC e WarnerMedia, non farà altro che intensificarsi nei prossimi mesi. Netflix però sta attuando politiche volte a mantenere il vantaggio accumulato sui competitor, come i forti investimenti nella creazione di contenuti originali e la presenza nei luoghi decisionali del settore M&E: ad inizio 2019 l'azienda, infatti, è entrata a far parte della Motion Pictures Association of America, la lobby dei principali studi cinematografici di Hollywood. Gli analisti tengono sotto controllo il numero di abbonati come indicatore principale della profittabilità dell'azienda e per ora il saldo è positivo ma, in un settore così volatile come quello in cui opera Netflix, sarà necessario programmare una strategia che le permetta di restare al top e reagire prontamente alle contromisure adottate dalla concorrenza.

4.4 Amazon Prime Video

Amazon Prime Video, o in breve Prime Video, è il servizio di video on demand sviluppato e operato dalla multinazionale del commercio online Amazon Inc. Prime Video offre la possibilità di accedere a contenuti video, acquistare o noleggiare film e serie TV, sia di proprietà di terzi sia contenuti originali prodotti dalla sussidiaria Amazon Studios, e, in alcuni Paesi selezionati, di avere accesso a determinati network via cavo tramite gli Amazon Channels. Alcuni contenuti sono esclusivi per gli abbonati Prime, mentre altri sono accessibili a pagamento anche ai non abbonati. Il servizio venne lanciato nel 2006 con il nome Amazon Unbox negli Stati Uniti e, a partire da dicembre 2016, è diventato disponibile in tutto il mondo, fatta eccezione per la Cina continentale, la Siria, la Corea del Nord, l'Iran e l'isola di Cuba.

4.4.1 Storia

All'inizio degli anni 2000 Amazon aveva da poco iniziato a ritagliarsi una posizione sul mercato del commercio online, ma era ben lontana dalle dimensioni che ha raggiunto oggi. Alla fine del 2001 l'azienda aveva registrato il primo quarto con utili, pari a 5 milioni di dollari a fronte di 1 miliardo di dollari di ricavi (Robert Spector, 2002), ma gli anni seguenti si rivelarono piuttosto burrascosi. Nel 2004 alcuni dei suoi competitor diretti, come Best Buy, catena di negozi di elettronica di consumo che registrava vendite annuali in costante aumento, o Ebay, sito di e-commerce che allora veniva valutato 33 miliardi di dollari contro i 18 di Amazon, erano in forte espansione, l'azienda produttrice di giocattoli Toys 'R' Us aveva intentato una causa nei confronti di Amazon, in quanto quest'ultima avrebbe violato un accordo di esclusività per la vendita di prodotti per bambini sulla sua piattaforma, e, verso la fine dell'anno, il sito web dell'azienda subì diverse interruzioni di servizio (Jason Del Rey, Recode, 2019). In mezzo alle difficoltà, il fondatore dell'azienda Jeff Bezos ed un gruppo di dirigenti ebbero l'idea dell'abbonamento Prime. Il servizio venne lanciato nel febbraio del 2005 e, a fronte di un costo di 79 dollari annuali, i clienti ottenevano la consegna garantita in due giorni degli acquisti effettuati. L'idea si rivelò proficua non solo sul breve-medio periodo, in quanto gli analisti interni all'azienda si resero conto che i clienti Prime effettuavano più acquisti e spendevano di più rispetto agli altri, ma anche sul lungo termine, in quanto rivoluzionò l'idea di online

shopping, associandola alla convenienza ed alla velocità di consegna e alterando irreversibilmente la psicologia dei consumatori. Il servizio Prime decollò definitivamente nel 2006, anno in cui Amazon inaugurò il suo servizio Unbox: esso permetteva di acquistare o noleggiare per trenta giorni tramite download serie TV e film da una libreria composta da migliaia di titoli. Un anno dopo, Netflix introdusse il proprio servizio SVOD e i dirigenti di Amazon si resero conto che per ritagliarsi uno spazio nel segmento dell'intrattenimento digitale avrebbero dovuto modellare la propria offerta in modo simile al concorrente. Forse fu proprio questa la ragione che portò alla variazione del nome del servizio Unbox, che a partire dal 2008 assunse quello di Amazon Video on Demand per ricondurlo ad un termine molto più comune nel settore (Amazon Inc, 2008). In quegli anni, Netflix impiegava un budget annuale di 35 milioni di dollari da destinare all'acquisto dei diritti di trasmissione di film e serie TV dai produttori cinematografici e dai network televisivi, a prescindere dal numero di spettatori che registravano (Bill Carr, ex vicepresidente sezione 'Digital Music and Video' Amazon, 2019). Amazon non operava in questo modo: la cifra totale che l'azienda corrispondeva ai detentori delle licenze dei contenuti video era superiore a quella di Netflix, ma non era un budget fisso, in quanto in seno all'azienda c'era il timore di non riuscire effettivamente ad aumentare il numero di abbonati al servizio (Bill Carr, 2019). Jeff Bezos, il CEO di Amazon, ebbe quindi l'idea di includere Amazon Video on Demand all'interno del servizio Prime: proprio come Netflix inizialmente aveva offerto i suoi contenuti video in streaming gratuitamente, includendoli nel costo dell'abbonamento al servizio di noleggio DVD, Amazon VoD sarebbe stato incluso nei 79 dollari annuali previsti dall'abbonamento a Prime (Bill Carr, 2019). Allo stesso tempo, i dirigenti di Amazon realizzarono che l'aspetto a cui i consumatori davano più importanza erano i contenuti e la loro qualità. Di conseguenza, nel 2010 vennero fondati gli Amazon Studios, con l'obiettivo di creare film e serie TV originali, ma, invece di affidarsi a sceneggiatori di successo come il suo principale competitor, l'azienda scelse di indire un bando pubblico attraverso il quale scrittori in erba potevano presentare i propri copioni (Bill Carr, 2019). Nel 2011, Amazon Video on Demand venne rinominato Amazon Instant Video: in quell'occasione il servizio venne ufficialmente inglobato nell'abbonamento a Prime e, per i suoi iscritti, vennero resi disponibili 5.000 nuovi titoli (Amazon Inc, 2011). Nel frattempo, l'azienda aveva ricevuto un gran numero di sceneggiature attraverso il bando pubblico, ma solo poche di esse vennero valutate adatte da investireci tempo e denaro per la loro produzione (Bill Carr, 2019). Nel 2012 Amazon Instant Video venne reso disponibile per la prima volta al di fuori degli Stati Uniti, in particolare in Svezia, Norvegia e Danimarca, attraverso la controllata LoveFilm, ma il servizio venne rimosso un anno dopo (Amazon Inc, 2013). Nel 2013 Amazon

lanciò le sue prime due serie originali, 'Alpha House' e 'Betas' (Amazon Inc, 2013): i primi tre episodi di entrambe le serie vennero resi disponibili gratuitamente nello stesso momento, mentre gli episodi successivi vennero pubblicati a cadenza settimanale esclusivamente per i clienti Prime. All'inizio del 2014 la libreria della sussidiaria LoveFilm, che operava oramai solamente nel Regno Unito, venne inglobata in quella di Amazon Instant Video e il servizio divenne disponibile, oltre allo stesso Regno Unito, in Austria e Germania (Amazon Inc, 2014). In questi Stati, Instant Video era ovviamente disponibile per tutti gli abbonati ad Amazon Prime, ma poteva essere anche utilizzato in modo indipendente al costo di 5,99 sterline al mese nel Regno Unito e 7,99 euro al mese in Austria e Germania (Amazon Inc, 2014). La strategia dell'azienda di inglobare il servizio Video all'interno dell'offerta Prime aveva funzionato: dati interni all'azienda mostravano come gli utenti che utilizzavano Instant Video acquistavano di più, di conseguenza aumentavano le probabilità che rinnovassero la propria iscrizione a Prime o convertissero l'iscrizione di prova in una ufficiale (Jeff Wilke, Amazon Worldwide Consumer CEO, 2019). I clienti stessi avevano confermato all'azienda che i contenuti video digitali erano una parte importante della loro esperienza Prime, ma Amazon dovette impegnarsi duramente per gli aspetti legati alla distribuzione: da un lato si era trovata svantaggiata nei confronti di Apple, che per la sua piattaforma iTunes aveva già un ampio mercato dedicato composto dai propri dispositivi elettronici, e dall'altro anche di Netflix, che era conosciuta ormai a livello globale esclusivamente per il suo servizio SVOD, mentre Amazon faticava a mettersi in luce come fornitore di contenuti video e non solo esclusivamente come piattaforma per l'e-commerce (Bill Carr, 2019). Ad esempio, l'azienda faticava a siglare accordi con aziende produttrici di televisori, come Sony o Samsung, perché le catene di distribuzione come Best Buy o Walmart non avrebbero messo in vendita dispositivi con applicazioni di Amazon con cui erano in diretta competizione nel settore retail (Bill Carr, 2019). La commercializzazione dei dispositivi targati Amazon fu la contromisura adottata dall'azienda: i primi tablet Kindle Fire vennero messi sul mercato già alla fine del 2011, ma fu nel 2014 con il debutto del Fire Phone e del digital media player Fire TV che Amazon ebbe finalmente la possibilità di promuovere la propria offerta di video streaming su tutti i dispositivi elettronici più diffusi tra i consumatori. Nel 2015 l'azienda inaugurò lo Streaming Partners Program (ora conosciuto con il nome Amazon Channels), una funzionalità aggiuntiva della propria piattaforma dedicata al video streaming che permetteva ai clienti Prime negli Stati Uniti di avere accesso ai servizi SVOD di provider e network selezionati (Amazon Inc, 2015). Alla fine del 2015 Amazon Instant Video divenne disponibile anche in Giappone, pochi mesi dopo che anche Netflix aggiungesse questo Paese alla lista di quelli in cui era presente, mentre negli Stati Uniti il servizio venne rinominato

Amazon Video (Amazon Inc, 2015). Nel corso del 2016 Amazon aggiunse diversi nuovi partner ai suoi Amazon Channels, tra cui il più importante fu sicuramente HBO (Bill Carr, 2019), e negli Stati Uniti rese il servizio fruibile tramite un abbonamento mensile di 8,99 dollari indipendente dall'abbonamento a Prime (Amazon Inc, 2016). In risposta a Netflix, che aveva reso la sua piattaforma disponibile globalmente all'inizio dell'anno, nel dicembre 2016 Amazon Video divenne accessibile in tutto il mondo, fatta eccezione per alcuni Stati sotto effetto di sanzioni commerciali da parte degli Stati Uniti: il servizio era incluso nell'abbonamento Prime in Canada, Brasile, Belgio, Francia, Italia, Spagna, Polonia ed India, mentre negli altri Paesi prevedeva un costo separato (Amazon Inc, 2016). Nel corso del 2017 Amazon diresse i suoi sforzi nella promozione degli Amazon Channels, aumentandone la portata e la tipologia dei contenuti offerti: a maggio il servizio divenne disponibile nel Regno Unito ed in Germania, contemporaneamente l'azienda indirizzò la maggior parte del budget per l'acquisizione di contenuti video legati allo sport e all'animazione. In particolare, sia nel 2017 e nel 2018 l'azienda ha mostrato di volersi ritagliare un ruolo importante nello streaming di eventi sportivi live: nel 2017 si aggiudicò dapprima i diritti per la trasmissione di alcuni match della National Football League americana per 50 milioni di dollari (Scott Soshnick, Bloomberg, 2017), più tardi quell'anno siglò un accordo con ATP Media per la trasmissione di diversi tornei di tennis (ATP Media, 2017) e nel 2018 ha acquistato i diritti per la trasmissione di venti partite della Premier League britannica per tre stagioni a partire dal 2019 (BBC, 2018). Nel corso del 2018 l'azienda ha inoltre effettuato il più recente rebranding del suo servizio SVOD, ora conosciuto come Prime Video in tutti i Paesi in cui è disponibile (Amazon Inc, 2018). Recentemente l'azienda, tramite le parole di Jennifer Salke, responsabile a capo degli Amazon Studios, ha dichiarato il suo forte impegno nella produzione di contenuti originali di qualità per il 2020 e gli anni a venire.

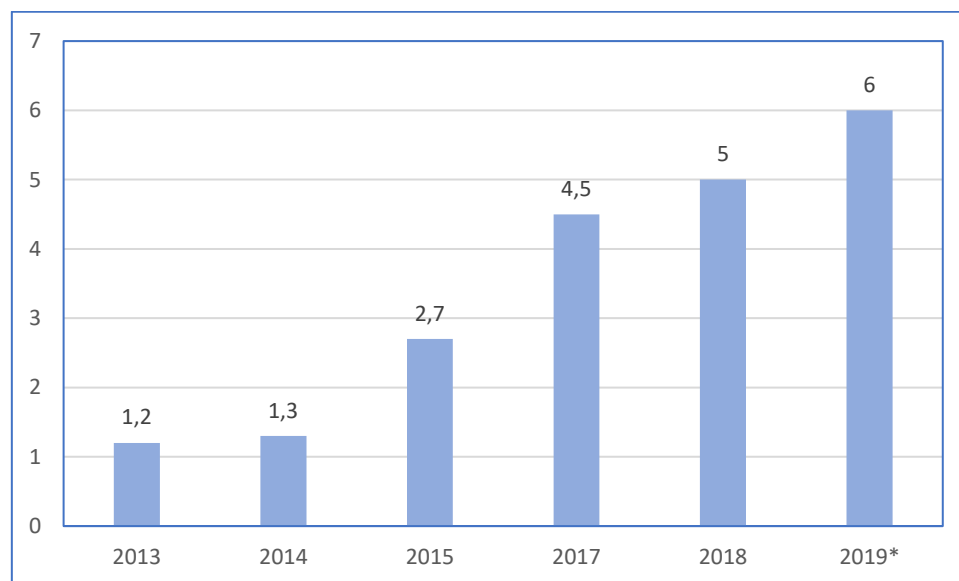
4.4.2 Quantità vs qualità

Quando venne inaugurato nel 2006 con il nome Unbox, il servizio VOD di Amazon era il primo del suo genere. YouTube era nato appena un anno prima ma, nonostante la crescita esponenziale in termini di popolarità ed utenza, seguiva un modello di business diverso, altri servizi di streaming video come Crunchyroll, dedicato a media prodotti nell'est asiatico, o Justin.tv, il precursore della piattaforma di live streaming Twitch, si concentravano su contenuti di nicchia, Hulu e Netflix avrebbero visto la luce soltanto un anno dopo. L'azienda era addirittura disposta

ad affrontare il rischio che il nuovo servizio andasse a cannibalizzare le vendite di DVD effettuate sul sito di e-commerce, in quanto la maggior parte della libreria di Unbox era costituita da film, dimostrando di puntare forte sul nuovo segmento che stava nascendo. Nonostante avesse assunto il ruolo di first mover nel mercato del video streaming, Amazon si ritrovò in breve tempo a seguire le mosse del suo primo competitor, Netflix. Infatti, dopo aver constatato l'efficacia del modello SVOD di quest'ultimo, dapprima inglobò il proprio servizio – che aveva assunto il nome Amazon Instant Video – all'interno dell'abbonamento Prime¹² ed in seguito destinò gran parte del budget per la produzione di contenuti originali esclusivi per la propria piattaforma. Tuttavia, alla fine del 2013 Amazon Video arrancava dietro la concorrenza: mentre due terzi degli abbonati ad un servizio di video streaming negli Stati Uniti utilizzavano esclusivamente Netflix, la percentuale per Amazon Video precipitava al 2%, inoltre il budget di Netflix per la produzione di contenuti originali era più del doppio rispetto a quello di Amazon (Fonti multiple, 2014). In quel periodo gran parte dei contenuti non originali presenti nella libreria di Netflix erano disponibili anche su Instant Video, ma Amazon aveva difficoltà a far conoscere le caratteristiche ed i vantaggi del proprio servizio SVOD non solo ai non abbonati, ma anche agli stessi abbonati Prime (Rich Greenfield, CIRP, 2014). L'azienda continuò ad aumentare progressivamente il budget dedicato alla produzione di contenuti originali, poiché i consumatori li ritenevano, assieme al costo dell'abbonamento, uno degli aspetti principali da valutare nella scelta di un servizio SVOD (vedi capitolo 4.1), ed i primi risultati si videro nel corso del 2015. Una ricerca di mercato effettuata dal Consumer Intelligence Research Partners evidenziò come gli abbonati a Netflix utilizzavano il servizio di video streaming in media 12,7 volte al mese, mentre gli utenti di Amazon Instant Video 8,3 volte; in realtà, a quest'ultimo dato andava aggiunto quello relativo ai contenuti acquistati (PPV) o noleggiati (DTR), portando il numero di utilizzi mensili di Instant Video a 13,4, un valore superiore a quello di Netflix (Jillian D'Onfro, Business Insider, 2015). D'altronde, ad inizio 2015 lo stesso CEO di Amazon, Jeff Bezos, aveva voluto sottolineare l'impegno dell'azienda nei confronti del proprio servizio SVOD, evidenziando come nel corso del 2014 fossero stati investiti ben 1,3 miliardi di dollari sulla piattaforma (Amazon Q4 Earnings Report, 2015).

¹² Amazon non ha del tutto abbandonato il modello pay-per-view: nei Paesi in cui Prime Video è scorporato dall'abbonamento Prime, gli abbonati Prime possono accedere al servizio Prime Video, ma alcuni contenuti sono a pagamento.

Figura 41. Budget dedicato alla creazione di contenuti originali Prime Video (mld di \$)



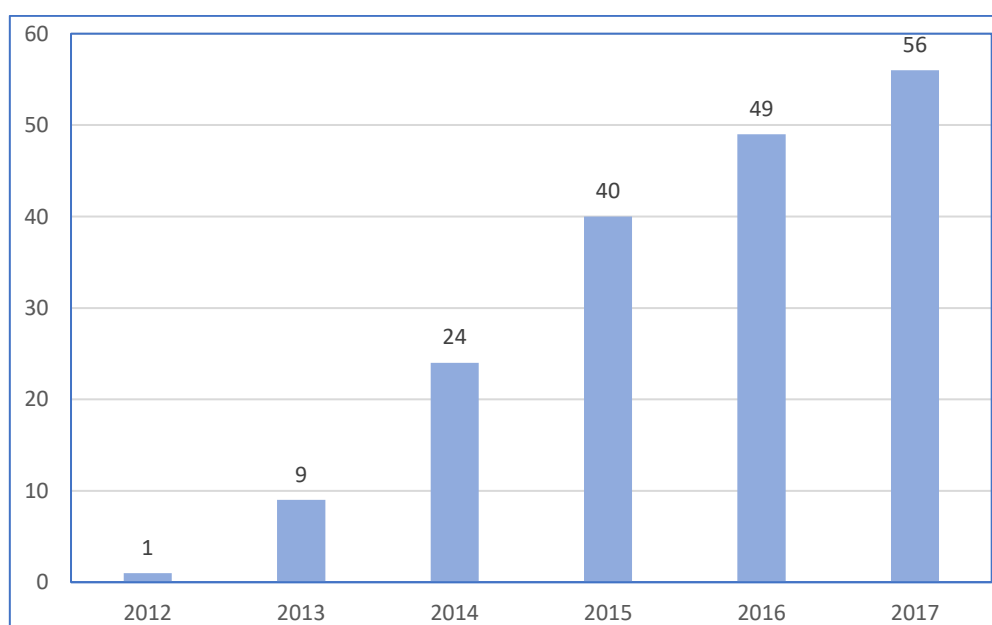
Fonte: Statista, Amazon Inc. (2018); *valore stimato

Un'ulteriore conferma della bontà della strategia di Amazon in merito ai suoi contenuti originali e della qualità del lavoro svolto presso gli Amazon Studios arrivò alla settantaduesima cerimonia di premiazione dei Golden Globe del 2015, durante la quale la serie targata Amazon 'Transparent' vinse il premio per 'Migliore serie TV – Musical o Commedia' ed il suo protagonista, Jeffrey Tambor, quello per 'Migliore attore in una serie TV – Musical o Commedia' (Golden Globe Awards, 2015). Il premio non fu solo il primo riconoscimento ottenuto dagli Amazon Studios, ma rappresentò anche la prima volta in cui un titolo prodotto da una piattaforma di streaming video avesse vinto un Golden Globe come miglior serie (Jenelle Riley, Variety, 2015).

La strategia di Amazon riguardo il video streaming non si limitava però alla sola produzione di contenuti originali: non bisogna dimenticare, infatti, come la prima incarnazione del suo servizio SVOD era nata con l'obiettivo di promuovere l'abbonamento Prime. A questo fine, nel 2016 Amazon Video venne reso disponibile negli Stati Uniti separatamente dal servizio Prime; per quest'ultimo, inoltre, venne aggiunta la possibilità di pagamento mensile anziché annuale. In questo modo, Amazon Video divenne disponibile a 8,99 dollari al mese – un dollaro in meno rispetto all'allora abbonamento standard di Netflix – e Prime a 10,99 dollari al mese o 99 dollari all'anno (Amazon Inc, 2016). Tale scelta metteva in luce una strategia su due fronti dell'azienda: da un lato sottolineava la volontà da parte di Amazon di ampliare la sua market share nel segmento SVOD attraverso un pricing model aggressivo nei confronti della competizione, dall'altro metteva in risalto i vantaggi forniti dall'abbonamento Prime, che con

una spesa di due dollari in più al mese rispetto ad Amazon Video aggiungeva la consegna veloce e gratuita, spazio di archiviazione sul cloud, l'accesso al servizio di streaming musicale e altri extra (Brian Fung, The Washington Post, 2016). Il 2017 si aprì con due grandi successi per gli Amazon Studios: il film 'Manchester by the Sea', di cui gli Studios erano distributori in partnership con la casa di produzione Roadside Attractions, ricevette sei nomination agli Oscar e vinse quelli per 'Miglior Attore' con Casey Affleck e per 'Miglior Sceneggiatura', mentre il film 'The Salesman', di cui gli Studios erano nuovamente il distributore insieme al Cohen Media Group, vinse l'Oscar come 'Miglior Film Straniero' (Academy of Motion Pictures Arts and Sciences, 2017). Tuttavia, i successi della divisione film e TV di Amazon vennero in breve tempo oscurati dalle accuse di molestie sessuali perpetrate da Roy Price, il responsabile degli Studios, nei confronti della produttrice Isa Dick Hackett. Dapprima l'azienda sospese Price nell'agosto 2017, per poi allontanarlo dalla compagnia due mesi dopo. Al suo posto venne nominata all'inizio del 2018 Jennifer Salke, allora presidente della NBC Entertainment (Cynthia Littleton, Variety, 2018). La scelta evidenziava la volontà dell'azienda di riportare sotto una luce positiva gli Studios, indirizzando gli sforzi per la produzione di contenuti TV e per sottrarre spettatori alla concorrenza. Infatti, nonostante i riconoscimenti fossero arrivati grazie ai contenuti più sofisticati prodotti negli Studios, negli ultimi due anni l'azienda aveva anche rilasciato diverse serie per il grande pubblico.

Figura 42. Numero di titoli originali Amazon rilasciati all'anno (2012-2017)

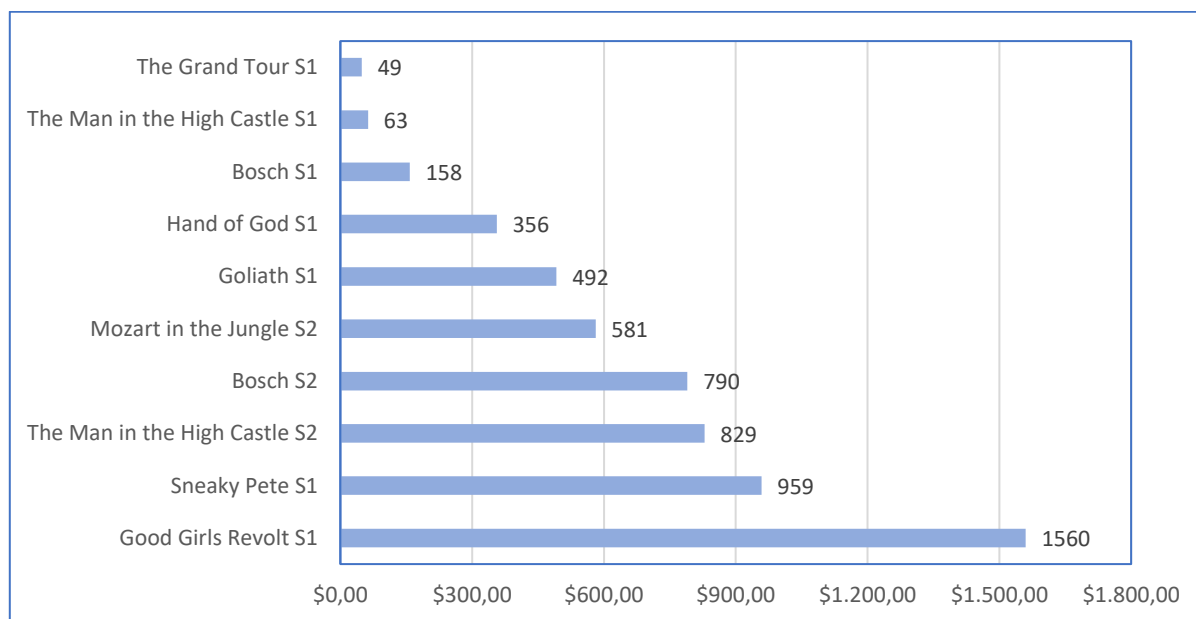


Fonte: Statista (2018)

La scelta aveva pagato, in quanto, stando a documenti del 2018, un quarto degli abbonamenti al servizio Prime, circa 5 milioni, registrati tra la fine del 2014 e l'inizio del 2017 nel mondo¹³ erano stati ottenuti grazie ai contenuti originali pubblicati su Amazon Video e l'audience totale registrata negli Stati Uniti ammontava a 26 milioni di utenti (Reuters, 2018). Inoltre, i dati emersi all'inizio dell'anno avevano svelato la logica finanziaria che stava alla base delle decisioni dell'azienda in merito al finanziamento o alla cancellazione delle sue serie. Tale logica si basava sul concetto di 'costo per primo stream': il valore veniva calcolato dividendo il totale dei costi di produzione e marketing di un titolo per il numero di utenti che aveva visualizzato tale contenuto per primo dopo aver sottoscritto l'abbonamento a Prime o aver convertito la prova gratuita nell'abbonamento ufficiale (Reuters, 2018). Questo dato, che non conteneva informazioni riguardo alla durata dell'abbonamento a Prime o alle attività di shopping online dell'utente, indicava come il costo di acquisizione cliente fosse minore per le serie destinate al grande pubblico: la serie dedicata ai motori 'The Grand Tour' registrò 1,5 milioni di first stream nel mondo al costo di acquisizione pari a 49 dollari per utente, la prima stagione della serie 'The Man in the High Castle' con 8 milioni di visualizzazioni solo negli Stati Uniti attrasse 1,15 milioni di nuovi abbonati ad un costo medio di 63 dollari pro capite (Reuters, 2018). Al contrario, serie acclamate dalla critica registravano valori meno positivi: 'Transparent', che aveva fruttato il primo premio ufficiale agli Studios, crollò dalle 4 milioni di visualizzazioni della prima serie alle 1,3 della terza, la serie 'Good Girls Revolt' generò soltanto 52.000 first stream a fronte di costi di produzione pari a 81 milioni di dollari, registrando un costo di acquisizione cliente di 1.560 dollari che portò alla cancellazione della serie alla fine della prima stagione (Reuters, 2018).

¹³ I dati si riferiscono a Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Austria e Giappone, ovvero i Paesi in cui Amazon Video era disponibile prima dell'espansione globale effettuata a fine 2016.

Figura 43. Costo per first stream di serie Amazon originali selezionate (2017, in \$)



Fonte: Reuters (2018)

Con l'avvento di Jennifer Salke a capo degli Amazon Studios, l'azienda si è assicurata contratti di collaborazione con diversi sceneggiatori e produttori di talento, come Jason Blum della Blumhouse Productions e Bryan Cogman, produttore esecutivo della serie della HBO 'Game of Thrones', e attori di fama mondiale come Nicole Kidman (Brandon Katz, Observer, 2019). Oltre al focus sul piccolo schermo, Salke, ben consapevole del fatto di essere valutata per il numero di abbonamenti a Prime che il suo lavoro presso gli Studios riuscirà a generare, ha annunciato il superamento del modello di distribuzione standard dei film targati Amazon, che consisteva in una finestra di proiezione di tre mesi prima che questi venissero caricati su Prime Video (Brandon Katz, Observer, 2019). La scelta ha però sollevato delle domande da parte degli addetti ai lavori, i quali hanno ipotizzato che Amazon avesse intenzione di emulare la strategia di distribuzione di Netflix. Un esempio fu l'uscita del film 'The Aeronauts', di cui venne cancellata la premiere di due settimane nelle sale IMAX e ridotta la finestra di proiezione a sole due settimane su un numero limitato di schermi negli Stati Uniti (Nicole Sperling, The New York Times, 2019). Salke giustificò la decisione dichiarando che il suo ruolo era quello di *"allineare gli interessi legati al cinema con quello (dell'azienda, ndr) di catturare il consumatore globale con contenuti premium; [...] i film verranno forniti ai nostri clienti nel mondo a cadenza regolare; [...] sono profondamente convinta della nostra strategia"* (Jennifer Salke, 2019). Amazon sta inoltre puntando a realizzare uno show in grado di rivaleggiare con i maggiori successi registrati nel campo del video streaming, come 'Game of Thrones' della HBO

o 'Stranger Things' di Netflix. L'occasione potrebbe presentarsi con la produzione di un prequel della serie fantasy 'Il Signore degli Anelli', del quale l'azienda se ne era aggiudicata i diritti per 250 milioni di dollari a novembre 2017, ancora prima che Salke venisse nominata a capo degli Studios. Con più di 500 milioni di dollari previsti per la produzione e la promozione delle due stagioni annunciate, la serie arriverebbe a pareggiare le spese sostenute per la produzione delle prime due stagioni di 'The Man in the High Castle' (Reuters, 2018).

Secondo i dati di eMarketer, a metà 2019 Prime Video ha registrato 96,5 milioni di spettatori negli Stati Uniti, in aumento dell'8,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (eMarketer, 2019), a fronte di un totale di 105 milioni di abbonati a Prime (Statista, 2019).

4.4.3 Osservazioni e prospettive future

Analizzando la strategia di Amazon rispetto al settore Media & Entertainment, è emerso come l'azienda abbia in genere assunto una posizione attendista rispetto alla competizione. Stando alle informazioni di insider del settore, il CEO Jeff Bezos e il VP Business Development e Digital Entertainment Jeff Blackburn non pianificano oltre i dodici mesi in anticipo, di conseguenza sembra che l'azienda non segua un progetto specifico per l'acquisizione dei contenuti o abbia stilato un piano multi-annuale per raggiungere i numeri del leader di settore Netflix. Tuttavia, quello che Amazon può permettersi, a differenza della competizione attuale e di quella in entrata, è la possibilità di spendere e sperimentare diversi approcci in questo specifico segmento di mercato. Finora, l'azienda ha utilizzato i contenuti video come mezzo per far aumentare gli abbonamenti a Prime: a differenza di Netflix, che utilizza il budget per acquistare e promuovere contenuti tentando di ottenere ricavi dall'aumento del numero di abbonamenti, Amazon effettua valutazioni interne per ricavare il totale di nuovi abbonati Prime sottoscritti per merito di un titolo specifico e fare in modo che essi non abbandonino più il pacchetto completo. Ora Amazon sta operando su diversi fronti del settore media: parallelamente al suo servizio SVOD, offre la possibilità di collegarsi alle piattaforme di altri network e content provider tramite gli Amazon Channel e sta aumentando l'offerta di eventi sportivi live.

La commercializzazione dei propri dispositivi hardware per lo streaming, come la Fire TV, ha permesso ad Amazon di venire incontro alle esigenze dell'amplia platea di cord-cutters, i quali possono accedere a servizi di streaming diversi sulla stessa piattaforma, e a quelle delle media companies tradizionali, che attraverso gli Amazon Channels possono raggiungere un'audience

globale ed attrarre nuovi consumatori. Jeff Hirsch, COO di Starz, omonimo servizio OTT del network televisivo di proprietà della Lionsgate, ha dichiarato che “(gli Amazon Channels) *sono un nostro partner: [...] noi siamo riusciti a guidare numerosi clienti verso la loro piattaforma e loro ci hanno aiutato a crescere dal punto di vista digitale*” (Jeff Hirsch, 2019). Gli Amazon Channels seguono il modello della TV tradizionale di aggregazione dei contenuti, ma senza l’obbligo per i consumatori di pagare anche per quei canali di cui non farebbero mai uso; in un certo senso, l’azienda ha replicato il modello utilizzato per il business dell’e-commerce, dove anche venditori terzi possono mettere in vetrina i propri prodotti in cambio di una percentuale sulle vendite da corrispondere ad Amazon (Alex Sherman, CNBC, 2019).

Negli ultimi anni Amazon ha anche mostrato interesse per lo streaming di eventi sportivi live. A partire dal 2017 la piattaforma ha offerto le partite della National Football League del giovedì sera su Prime Video e su Twitch (acquistata da Amazon nel 2014) in tutto il mondo. Nello stesso anno l’azienda ha assunto Marie Donoghue, ex dirigente della ESPN, come responsabile della programmazione sportiva dell’azienda e si è assicurata i diritti per la trasmissione di numerosi tornei di tennis negli Stati Uniti e nel Regno Unito (Amazon Inc, 2017). Per questo segmento Amazon utilizza anche il modello pay-per-view, impiegato ad esempio per offrire in streaming i match di lotta del campionato UFC. A partire dalla stagione 2019/2020, l’azienda ha iniziato a trasmettere alcune partite del campionato di calcio britannico (Alex Sherman, CNBC, 2019). È plausibile ipotizzare che Amazon sfrutterà le conoscenze e le abitudini dei propri utenti per la vendita degli spazi pubblicitari e far aumentare le vendite del merchandise sul proprio sito di e-commerce.

Infine, gli Amazon Studios sono il fulcro dell’offerta video dell’azienda con la loro produzione e acquisizione di contenuti originali per Prime Video. Sotto la guida di Roy Price, gli Studios si erano concentrati su titoli sofisticati in grado di vincere riconoscimenti internazionali al fine di differenziare l’offerta di Amazon da quella della televisione tradizionale. Tale strategia guadagnò diversi successi agli Studios, i più recenti dei quali sono stati i due Golden Globe vinti da ‘The Marvelous Mrs. Maisel’ come ‘Migliore serie TV – Musical o Commedia’ e da Rachel Brosnahan come ‘Migliore attrice in una serie TV – Musical o Commedia’, ma anche diversi flop, come il film di Spike Lee ‘Chi-Raq’ del 2015 o l’accordo per la distribuzione per cinque anni dei film di Woody Allen, da cui l’azienda si sfilò in seguito alle accuse di molestie inflitte dall’attore nei confronti della figlia adottiva e per cui Allen intentò una causa milionaria (Alex Sherman, CNBC, 2019). La nomina di Jennifer Salke, in seguito all’allontanamento dagli Studios di Price, ha inaugurato un nuovo corso all’azienda, che ora persegue come obiettivo quello di aumentare il numero di abbonati Prime offrendo “*film e serie di richiamo*

internazionale in grado di catturare l'ampia base di utenti che utilizza Amazon" (Floris Bauer, Gunpowder & Sky, 2019). Non deve stupire quindi che l'azienda sia arrivata ad offrire 250 milioni di dollari per i diritti di produzione della serie prequel de 'Il Signore degli Anelli'. Sorprendentemente, sembra che l'offerta di Amazon non fosse quella più alta pervenuta agli eredi di J.R.R. Tolkien e alla casa editrice che detiene i diritti di pubblicazione dei libri, ma la multinazionale ha potuto mettere sul piatto un elemento che solo lei poteva offrire, ovvero la possibilità di aggiungere alla produzione dei contenuti video la propria esperienza nella commercializzazione di ogni tipo di oggetto, in questo caso i libri dello scrittore britannico (Alex Sherman, CNBC, 2019).

La strategia di Amazon è sempre stata quella di utilizzare Prime Video come punto d'entrata per i consumatori nel suo universo per poi catturarli con i vantaggi aggiuntivi offerti da Prime. Ora l'obiettivo dell'azienda è quello di promuovere Prime Video in tutti i Paesi in cui è diventato disponibile. All'inizio del 2020 Salke ha dichiarato come fosse stato registrato *"un crescente appetito (di contenuti video, ndr) a livello globale, specialmente tra gli utenti Prime più giovani: la lingua non è più una barriera all'ingresso"* e ha aggiunto che *"abbiamo una chiara strategia in merito ai contenuti originali che sta dando i suoi frutti e crea valore per un'audience globale"* (Jennifer Salke, 2020). Certamente, nonostante Netflix abbia accumulato un vantaggio significativo su tutta la competizione, Amazon sembra l'unica fra gli incumbent in grado di mettere in difficoltà il gigante del video streaming, grazie alle sue enormi capacità finanziarie e alla possibilità di utilizzare il proprio servizio Prime Video per accrescere gli acquisti sul proprio sito di e-commerce.

4.5 Disney+

The Walt Disney Company è una multinazionale americana che opera nel settore Media & Entertainment. Fondata nel 1923 dai fratelli Walt e Roy O. Disney, ha sede a Burbank, California. L'azienda è conosciuta principalmente come produttore di film d'animazione, ma nel tempo ha generato diverse business unit che operano nei settori della televisione, dei parchi di divertimento e della vendita diretta al consumatore. Disney+ è la piattaforma OTT di proprietà dell'azienda indirizzata all'intrattenimento per tutta la famiglia. Annunciata a metà 2017, in occasione dell'acquisto della quota di maggioranza dell'azienda di media streaming BAMTech, ha debuttato il 12 novembre 2019 negli Stati Uniti e, secondo i piani della compagnia, entro i prossimi due anni diventerà disponibile in tutto il mondo (The Walt Disney Company, 2019).

4.5.1 Storia

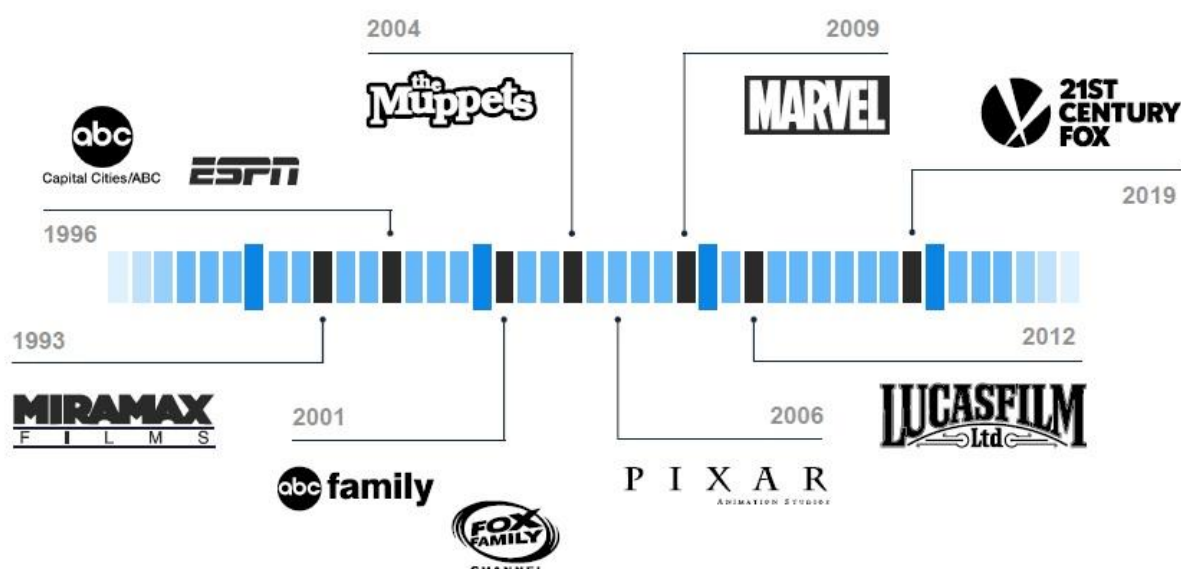
Il periodo di maggior espansione della Disney è iniziato con la nomina a CEO dell'azienda di Michael Eisner nel 1984. Dopo quasi un ventennio durante il quale l'azienda aveva registrato pochi successi al box office, l'avvento di Eisner nella compagnia avviò il cosiddetto 'Rinascimento Disney'. Eisner aveva iniziato la propria carriera nel mondo della televisione, dove era diventato vicepresidente per la programmazione e lo sviluppo del network ABC, per poi essere nominato presidente e CEO dello studio cinematografico Paramount Pictures (Funding Universe, 2005). Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, Eisner rivitalizzò la Disney inaugurando la 'Disney Decade', un periodo di grandi investimenti volti a creare nuovi parchi di divertimento nel mondo e ad espandere quelli già esistenti, produrre una serie di nuovi film dello studio di animazione e completare operazioni finanziarie vantaggiose nel settore M&E. Nel 1993 effettuò l'acquisto dell'azienda di produzione televisiva e cinematografica Miramax Films per 60 milioni di dollari, ampliando l'offerta indirizzata ad un pubblico più adulto e nel 1995, dopo il fallimento della trattativa per l'acquisto del network NBC Entertainment, completò l'acquisto e la fusione con il media group Capital Cities/ABC Inc. per 19 miliardi di dollari (Funding Universe, 2005). La fusione si concluse all'inizio del 1996 e, oltre alla ampia portata di trasmissione broadcast della ABC, portò in dote alla Disney

altre proprietà: una quota di minoranza del network A&E Television Networks, la quota di maggioranza del canale via cavo dedicato a contenuti sportivi ESPN e l'azienda di produzione DIC Productions (Funding Universe, 2005). L'acquisto dell'ABC era ritenuto essenziale da Eisner per la sopravvivenza della Disney e permetterle di competere con le maggiori aziende dell'intrattenimento mondiali (Michael Eisner, 2006). Nel 2001 l'azienda acquistò per un totale di 5,3 miliardi di dollari anche il canale Fox Family che venne in seguito rinominato ABC Family (Funding Universe, 2005). Nel corso degli stessi anni vennero anche implementati diversi progetti relativi ai parchi a tema e di divertimento della Disney, che portarono all'apertura di Disney's Hollywood Studios ad Orlando nel 1989, Euro Disneyland, ad oggi conosciuto come Disneyland Paris, nel 1992, California Adventure Park ad Anaheim nel 2001 ed i Walt Disney Studios Park sempre a Parigi nel 2002 (Funding Universe, 2005). Alcuni dei più grandi successi dello studio di animazione sono stati prodotti durante la 'Disney Decade', tra cui i pluripremiati 'The Little Mermaid' (1989), 'Beauty and the Beast' (1991), 'Aladdin' (1992) e 'The Lion King' (1994).

All'inizio degli anni 2000 l'azienda dovette nuovamente affrontare un periodo burrascoso: se da un lato i film d'animazione continuavano a registrare un grande successo, come 'Monsters, Inc.' (2001) e 'Lilo & Stitch' (2002), gli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 diedero un duro colpo all'economia globale e la recessione che ne seguì coinvolse anche la Disney (Funding Universe, 2005). Il settore del turismo subì un brusco crollo e a risentirne in primis furono i parchi e resort Disney, così come calarono drammaticamente i ricavi pubblicitari dei network di proprietà dell'azienda (Funding Universe, 2005). Inoltre, malumori interni al consiglio di amministrazione, in particolare tra il CEO Eisner e Roy E. Disney, figlio del fondatore Roy O. Disney, portarono alle dimissioni di Eisner nel 2005, un anno prima della scadenza del suo mandato (Funding Universe, 2005). Il ruolo di CEO venne assunto da Robert Iger, il quale inaugurò un nuovo periodo di importanti operazioni finanziarie. La Disney acquistò nel 2006 la Pixar Animation Studios per 7,4 miliardi di dollari (The Walt Disney Company, 2006), nel 2009 la Marvel Entertainment per 4 miliardi di dollari (The Walt Disney Company, 2009) e nel 2012 lo studio cinematografico Lucasfilm per 4,05 miliardi di dollari (The Walt Disney Company, 2012), con l'obiettivo di *"acquire business in grado di creare grandi personaggi e grandi storie"* (Robert Iger, 2011). Nel 2016 l'azienda ha annunciato l'acquisto del 33% della BAMTech, provider di contenuti in streaming nata dalla divisione media della Major League of Baseball, il campionato professionistico di baseball americano, per 1 miliardo di dollari, con l'obiettivo di lanciare una piattaforma OTT di proprietà (The Walt Disney Company, 2016). Il servizio SVOD, denominato ESPN+, è stato rilasciato negli Stati Uniti

nell'aprile 2018 (The Walt Disney Company, 2018). Nel 2017 l'azienda aveva anche aumentato la sua quota nella BAMTech al 75% e in quella occasione ha rivelato che stava lavorando, oltre a ESPN+, ad una nuova piattaforma OTT destinata a contenuti adatti a tutta la famiglia dal nome Disney+ (The Walt Disney Company, 2017). Nello stesso anno cominciarono le trattative per l'acquisto della 21st Century Fox: l'operazione si è conclusa a maggio 2019 con costi totali per la Disney pari a 71,3 miliardi di dollari e le ha garantito il controllo, tra gli altri, degli studi cinematografici 20th Century Fox, di diversi network televisivi e del servizio di video streaming Hulu (The Walt Disney Company, 2019). Il servizio SVOD Disney+ è stato rilasciato negli Stati Uniti, in Canada e nei Paesi Bassi il 12 novembre 2019 ed in Australia, Nuova Zelanda e Porto Rico la settimana seguente e, secondo i piani dell'azienda, dovrebbe essere disponibile in tutto il mondo entro i prossimi due anni (The Walt Disney Company, 2019).

Figura 44. Le principali operazioni di M&A della Walt Disney Company (1990-2019)



Fonte: The Walt Disney Company, Statista (Amy Watson, Video Streaming in the US: An Industry in Flux) (2019)

4.5.2 La nuova strategia Direct-to-Customer

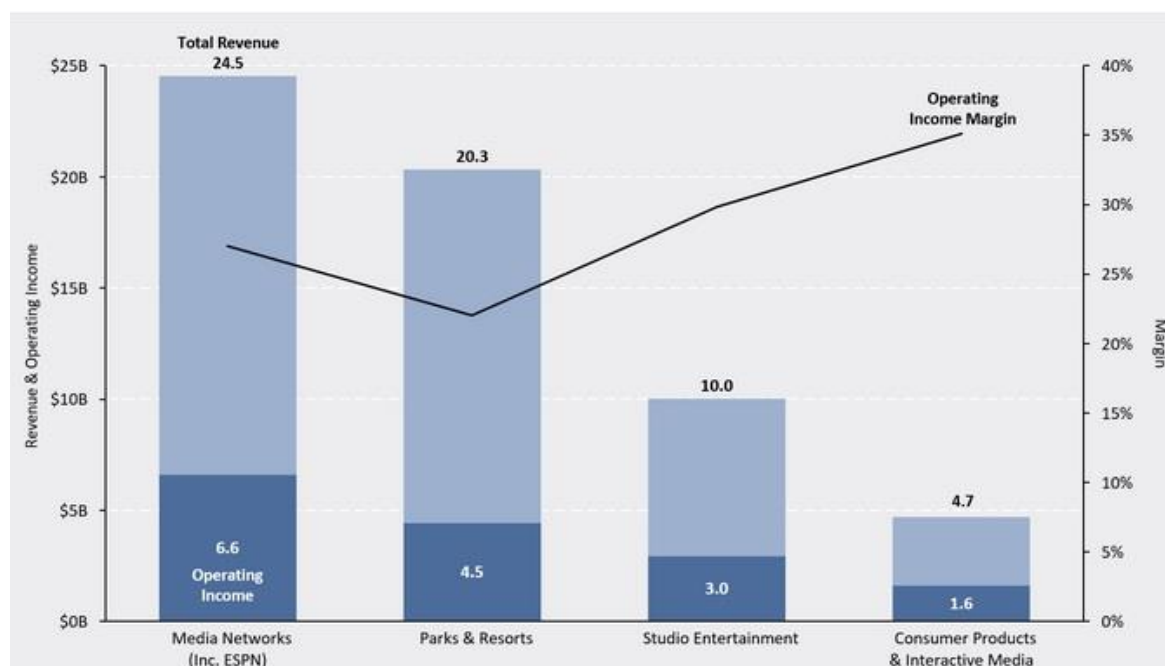
I primi passi nel segmento del video streaming sono stati compiuti dalla Disney con l'acquisizione nel 2016 di una quota della società BAMTech, che si era fatta un'ottima reputazione per la creazione di diverse app per lo streaming, tra cui HBO Max. In questo modo, l'azienda stava mettendo le basi per la creazione del suo business di vendita diretta al consumatore. Dopo la variazione del nome della BAMTech in Disney Streaming Services, nel 2017 l'azienda ne ha acquisito la quota di controllo e ha annunciato il rilascio di due distinti servizi di streaming, ESPN+ per i contenuti sportivi e Disney+ per i contenuti di intrattenimento adatti a tutta la famiglia (The Walt Disney Company, 2017). Secondo le parole del CEO Iger, l'acquisto della BAMTech permetteva ora alla Disney di creare e gestire quelle relazioni con i propri clienti diventate essenziali nell'attuale panorama mediale (Robert Iger, 2017). Nonostante il settore dell'intrattenimento televisivo e cinematografico sia da sempre estremamente volubile, ciò su cui tutti concordano è che il contenuto rappresenta l'aspetto più importante. Senza i contenuti, le aziende non possono avviare le proprie attività e commercializzarne il brand. Le recenti operazioni finanziarie della Disney avevano avuto proprio l'obiettivo di ottenere il controllo non solo dei contenuti che aziende come Pixar (2006), Marvel (2009) e Lucasfilm (2012) avevano creato, ma soprattutto dei brand che ci avevano costruito sopra. Infatti, le ricerche di mercato hanno indicato come i consumatori scelgano un servizio streaming in funzione principalmente dei contenuti che offre (vedi capitolo 4.1) e una libreria piena di titoli esclusivi è in grado di attirare un maggior numero di utenti. Con l'acquisto della 21st Century Fox conclusosi nella primavera 2019, la Disney ha aumentato significativamente il numero di asset da utilizzare per la sua strategia DTC, ottenendo i diritti di sfruttamento di IP come 'Avatar', 'Modern Family', 'The Simpsons' e 'How I Met Your Mother', per citarne alcuni (The Walt Disney Company, 2019). L'acquisto della 21st Century Fox, inoltre, ha garantito alla Disney anche una quota del 30% del servizio di streaming Hulu, che, aggiunta al 30% già in possesso dell'azienda, l'ha portata a diventarne l'azionista di controllo (The Walt Disney Company, 2019). AT&T ha venduto la sua quota del 10% alla Disney un mese dopo il completamento dell'operazione con la Fox per 1,4 miliardi di dollari (Brandon Katz, Observer, 2019) e Comcast, proprietaria del 30% restante, ha accettato di cedere la sua quota alla Disney, ma non prima del 2024. Hulu, aggiungendosi a ESPN+ e Disney+, è andata a formare la triade di servizi SVOD con cui la Disney ha inaugurato il suo business DTC: ESPN+ dedicata ai contenuti sportivi, Disney+ per i contenuti adatti a tutta la famiglia,

in linea con la reputazione ed il brand storico dell'azienda, e Hulu per i contenuti adatti ad un pubblico più maturo. Hulu, in particolare, può essere sfruttata dall'azienda come rampa di lancio per Disney+. La piattaforma, nonostante un budget annuale di circa 2,5 miliardi di dollari (Natalie Jarvey, *The Hollywood Reporter*, 2019), considerevolmente minore di quello dei primi competitor Netflix e Prime Video, negli ultimi anni ha registrato un importante aumento degli abbonati, passati dai 9 milioni di metà 2015 ai quasi 27 milioni di metà 2019 (Hulu – Statista, 2019). Secondo i risultati di una ricerca di eMarketer, le famiglie che possiedono un abbonamento ad Hulu sono risultate essere quelle più inclini a sottoscrivere un abbonamento a Disney+, con il 25% che ha dichiarato “molto probabile” la possibilità di abbonarsi al nuovo servizio di video streaming ed il 33% che l’ha dichiarato “probabile” (eMarketer – Statista, 2019).

Tra i punti di forza che può vantare la nuova piattaforma Disney+ c’è sicuramente la popolarità dei suoi contenuti. Il film con il maggior incasso a livello globale negli anni dal 2015 al 2019 è sempre stato un film Disney: l’azienda ha ottenuto nel 2016 i primi cinque posti della graduatoria dei film con record di ricavi, nel 2017 ha registrato sei film nella top ten, nel 2018 il podio era occupato da film prodotti dalla Disney e nel 2019 ben otto film nella top ten erano targati Disney (Box Office Mojo, 2019). Fra i cinque film in grado di superare i 2 miliardi di dollari d’incasso, tre di essi sono stati rilasciati dalla Disney dal 2015 ad oggi: ‘Star Wars: The Force Awakens’ (2015) con 2,06 miliardi di dollari, ‘Avengers: Infinity War’ (2018) con 2,04 miliardi di dollari e ‘Avengers: Endgame’ (2019) che, con 2,79 miliardi di dollari, è ad oggi il film con il maggior incasso della storia (Box Office Mojo, 2019). Aggiungendo i contenuti ottenuti tramite l’acquisto della 21st Century Fox, l’azienda possiede senza dubbio la più ampia e remunerativa libreria nel settore M&E. La Disney, inoltre, è ora in grado di modificare la gestione rispettivamente delle finestre di passaggio dal cinema all’home video e ai servizi SVOD: fino a ieri, dopo il termine del periodo di programmazione nelle sale e prima della pubblicazione su piattaforme OTT, i film Disney avevano una finestra di quattro mesi in cui erano disponibili esclusivamente su supporto fisico per acquisto o noleggio. Ora Disney+ diventerà il primo luogo dove guardare i film che hanno terminato la loro programmazione al cinema ed ai costi di produzione, packaging e spedizione di DVD e BD si sostituiranno quelli, significativamente minori, per pubblicare la propria app sugli store online (Matthew Ball, REDEF, 2019). In questo modo l’azienda può aumentare i ricavi, offrendo più contenuti ad un costo minore sia per essa stessa che per i consumatori. Non è difficile immaginare una possibile base di utenti di partenza per la nuova piattaforma OTT: negli Stati Uniti ci sono circa 20 milioni di famiglie con un figlio al di sotto dei 18 anni e altre 16 milioni con almeno due, a cui si

aggiungono 80 milioni di nuclei familiari senza figli ma che, considerati i dati sul box office, sono appassionati ad uno o più dei franchise di successo dell'azienda (Matthew Ball, REDEF, 2019). L'offerta dell'azienda è facilmente riconoscibile ed il brand ha ormai un appeal internazionale che garantisce la qualità per il consumatore. La strategia della Disney, d'altronde, è sempre stata quella di commercializzare storie in grado di generare valore in ogni categoria del ventaglio mediale su cui venissero declinate. Disney+ permetterà all'azienda di conoscere chi interagisce con i suoi contenuti e con quali modalità, fornendole informazioni essenziali per la crescita di tutte le sue business unit (Matthew Ball, REDEF, 2019). Infatti, per quanto la Disney sia conosciuta in tutto al mondo grazie ai suoi successi cinematografici, i ricavi maggiori vengono registrati dai segmenti Media Networks e Parks and Resorts: secondo i dati di fine 2018, dei quasi 60 miliardi di dollari di ricavi registrati dalla Walt Disney Company appena un sesto era riconducibile alla divisione Studio Entertainment, mentre Media Networks e Parks and Resorts contavano rispettivamente per il 41% ed il 34%¹⁴ (The Walt Disney Company, 2019).

Figura 45. Ricavi e proventi operativi della Walt Disney Company (2018)



Fonte: The Walt Disney Company via Matthew Ball, REDEF, 2019

¹⁴ A fine 2018 l'azienda ha effettuato una riorganizzazione interna delle business unit, per cui la divisione 'Parks and Resorts' è diventata 'Parks, Experiences and Consumer Products' mentre la divisione 'Consumer Products and Interactive Media' è diventata 'Direct-to-Consumer and International'. I report finanziari dell'azienda a fine 2018 riportavano ancora la vecchia classificazione che per coerenza è stata mantenuta anche in questo documento.

Per mezzo di Disney+, l'azienda completa quella trasformazione in media company inaugurata con le imponenti operazioni di M&A portate a termine negli ultimi trent'anni e che l'hanno fatta diventare non solo più provider di contenuti, ma fornitore di esperienze cross-mediali. Nonostante le dimensioni raggiunte, la Disney si è dimostrata avveduta nella pianificazione del suo passaggio al business DTC. Il contenuto è essenziale nel segmento SVOD, ma per distribuirlo vanno tenute conto altre importanti variabili. La tecnologia deve essere efficiente e affidabile, perciò la Disney, che non possedeva particolari competenze in questo ambito, ha deciso di affidarsi ad un'azienda come la BAMTech con un'esperienza pluriennale nella produzione di applicazioni per lo streaming. La strategia deve essere ben delineata e focalizzata, e, seppur quella della Disney sia ampiamente diversificata attraverso le sue quattro business unit principali (Media Networks; Parks, Experiences and Consumer Products; Studio Entertainment; Direct-to-Consumer and International), essa può sfruttarle per creare nuovi franchise e monetizzare attraverso il suo modello verticale; ad esempio, in seguito al rilascio di un film al cinema, ne viene commercializzato il merchandise, vengono create giostre ed esperienze a tema nei parchi di divertimento, vengono prodotti sequel o serie per la TV, secondo un business model che coinvolge tutte le divisioni dell'azienda. E infine, la Disney si è dichiarata pronta ad affrontare delle perdite nel breve-medio periodo con l'obiettivo di ottenere ricavi sul lungo periodo; infatti, in merito a Disney+, l'azienda ha messo in conto perdite operative tra il 2020 ed il 2022, mentre si aspetta di generare ricavi a partire dal 2024 (The Walt Disney Company, 2019).

4.5.3 Osservazioni e prospettive future

Alla vigilia del lancio di Disney+ negli Stati Uniti a fine 2019, diversi insider avevano sollevato delle domande riguardo l'efficacia della nuova strategia DTC della Disney. Innanzitutto, alcuni ritenevano che l'azienda avrebbe potuto continuare a vendere le licenze per la trasmissione dei propri contenuti a provider terzi, assicurandosi delle entrate garantite e senza dover incorrere in perdite sul breve periodo per la gestione della propria piattaforma OTT. Tuttavia, come in parte già illustrato nel capitolo precedente, Disney ha tutti gli interessi nel controllare non solo più la produzione dei propri contenuti ma anche la loro distribuzione diretta ai consumatori; la gestione di Disney+ potrà fornirgli informazioni cruciali per aumentare il valore generato dai contenuti video e migliorare l'esperienza degli utenti su qualunque media dell'universo Disney essi si approccino. È evidente che l'azienda si è mossa in ritardo rispetto ai competitor sul

mercato SVOD, come aveva dichiarato il CCO di Netflix, Ted Sarandos, nel 2017 all'annuncio di Disney+, ma tale scelta è stata dettata dalle scadenze dei diritti di licenza ceduti negli anni precedenti. A partire dal 2020, tutti i contenuti targati Disney sono stati rimossi da Netflix, così come i film della 20th Century Fox potranno entrare a far parte della libreria della piattaforma (o di quella di Hulu) solo a partire dal 2022, quando scadranno i contratti di licenza con HBO e Fox. Se da un lato questo aspetto potrebbe costituire una debolezza sul breve periodo, allo stesso tempo indica come la quantità di contenuti disponibili su Disney+ andrà ad aumentare costantemente nel tempo nei prossimi anni, ed in questo caso non si parla di contenuti qualsiasi ma di prodotti appartenenti ad alcuni dei franchise più amati in tutto il mondo. Anche la decisione di mantenere separata Disney+ da Hulu sembra andare in controtendenza con le dinamiche attuali del mercato, che vedono gli utenti preferire piattaforme in grado di servire da aggregatori di contenuti e mal digerire la frammentazione secondo il vecchio stile della TV via cavo. L'azienda stessa ha giustificato la scelta dichiarando come su Disney+ saranno veicolati contenuti "family-friendly", mentre su Hulu verranno resi disponibili contenuti che ricadono nella categoria "general entertainment", includendo quindi tutto il materiale indirizzato ad un'audience più matura (The Walt Disney Company, 2019). Inoltre Hulu ad oggi è disponibile solo negli Stati Uniti, dove è comunque un brand piuttosto riconosciuto, considerando che risulta essere la piattaforma OTT più utilizzata dopo Netflix (vedi capitolo 4.1), ed in Giappone e, nonostante Iger si fosse dichiarato favorevole ad una possibile diffusione globale del servizio OTT prima che la Disney ne ottenesse il controllo (Robert Iger, 2018), un'espansione internazionale non è sembrata essere tra le priorità dell'azienda. Disney+, invece, ad oggi è disponibile in Stati Uniti, Canada, Paesi Bassi, Australia, Nuova Zelanda e Porto Rico, e, secondo le previsioni dell'azienda, tra la primavera e l'estate 2020 verrà pubblicato in diversi Paesi dell'Europa Occidentale ed in India, entro la fine del 2020 diventerà disponibile nell'Europa Orientale e in America Latina mentre raggiungerà il resto del mondo entro la fine del 2021 (The Walt Disney Company, 2019). Di conseguenza, non è sembrato necessario all'azienda inglobare Hulu all'interno di Disney+ considerando l'ottima posizione raggiunta dal primo sul mercato domestico ed i diversi piani di espansione internazionale legati alle due piattaforme. Inoltre, in occasione del lancio negli Stati Uniti, Disney+ è stato offerto in un bundle economicamente vantaggioso con le altre due piattaforme di proprietà dell'azienda di Burbank. L'abbonamento a ESPN+ stand-alone costa 4,99 dollari al mese o 49,99 dollari all'anno, l'abbonamento a Hulu costa 5,99 dollari mensili oppure 11,99 dollari mensili per la versione ad-free, Disney+ viene offerto a 6,99 dollari al mese o 69,99 dollari all'anno, ma per l'occasione i tre servizi sono stati offerti in un bundle di 12,99 dollari al mese (The Walt Disney

Company, 2019), un solo dollaro in più dell'abbonamento ad-free ad Hulu e tre dollari in meno di Netflix Premium. La libreria iniziale è composta da circa 7.500 episodi TV e 500 film e l'azienda ha stanziato 1 miliardo di dollari per la produzione di 25 serie e 10 film originali esclusivi per la sua piattaforma da rilasciare entro un anno dal lancio (The Walt Disney Company, 2019). Durante l'investor day di aprile 2019, il CEO Iger aveva inoltre aggiunto che la strategia prevedeva un aumento costante del budget per la creazione di contenuti originali che, nell'arco di cinque anni, dovrebbe raggiungere i 2,4 miliardi di dollari (Robert Iger, 2019). Secondo le proiezioni dell'azienda, Disney+ sarebbe stata in grado di ottenere dai 60 ai 90 milioni di abbonamenti nell'arco di cinque anni (The Walt Disney Company, 2019), tra gli analisti i più ottimisti prevedevano 15 milioni di abbonamenti già nel primo anno di vita della piattaforma (Michael Pachter, Wedbush Securities, 2019), mentre altri stimavano in 30 milioni il numero di abbonati totali nei prossimi 5 anni (Laura Martin, Needham & Company, 2019). All'inizio di febbraio 2020 sono stati resi noti i primi numeri relativi al debutto di Disney+ e i risultati sono andati ben oltre le aspettative: il servizio SVOD ha raccolto ben 28,6 milioni di abbonati in tutti i Paesi in cui è disponibile (The Walt Disney Company, 2020). Il bundle di servizi OTT negli Stati Uniti ha fatto registrare una crescita anche di Hulu, che l'azienda si aspetta di iniziare a rendere disponibile al di fuori degli Stati Uniti a partire dal 2021 (Robert Iger, 2020) e ESPN+, che ora contano rispettivamente 30,4 milioni e 6,6 milioni di abbonati (The Walt Disney Company, 2020). Il CEO Iger ha confermato le stime per il 2024 e ha sottolineato come circa 6 milioni di abbonati a Disney+ negli Stati Uniti stiano sfruttando un'offerta dell'azienda di telecomunicazioni Verizon che ha offerto un anno di abbonamento gratuito alla piattaforma come add-on di uno dei suoi piani tariffari (Robert Iger, 2020). Il risultato resta comunque positivo: il rilascio di diverse serie originali Marvel e Star Wars pianificato per i prossimi mesi e l'espansione in gran parte dell'Europa entro la fine del 2020 dovrebbero far registrare un ulteriore aumento del numero degli abbonamenti, a tal punto che alcune ricerche di mercato ipotizzano per Disney+ più di 125 milioni di abbonati a livello globale entro i prossimi 5 anni (Digital TV Research, 2020). Il segmento DTC è ancora il più piccolo del gruppo, con 3,99 miliardi di dollari di ricavi e perdite operative per 693 milioni di dollari (unica attività in passivo dell'azienda), ma potrebbe in parte attenuare le perdite previste per i prossimi mesi a causa della diffusione del virus COVID-19, che potrebbero interessare principalmente i segmenti Parks, Experiences and Consumer Products e Studio Entertainment dell'azienda (The Walt Disney Company, 2020).

4.6 Branding, contenuti esclusivi e contenuti originali

Analizzando le dinamiche della competizione, le preferenze dei consumatori e le decisioni strategiche dei principali player del settore video OTT, è stato possibile evidenziare diversi driver che guidano le scelte degli utenti e su cui le aziende fanno leva per far fruttare il proprio business. In sondaggi recenti risulta come la presenza di contenuti originali sulle diverse piattaforme sia il primo fattore di discriminazione preso in esame dagli utenti per la scelta di un servizio piuttosto che un altro, mentre prezzo e user experience vanno ad influire sulla possibilità delle varie piattaforme di mantenere nel tempo il numero di abbonati (PwC, 2019). Alla fine del 2018 Netflix aveva destinato un budget di 12 miliardi di dollari per la produzione di contenuti esclusivi, quello di Amazon ammontava a 5 miliardi di dollari e Disney ha in programma di superare i 2 miliardi di dollari entro pochi anni. Ma quanto incidono effettivamente i contenuti originali nel generare ricavi per le piattaforme SVOD? Ciò risulta piuttosto difficile da esprimere in termini economici in quanto diversi player OTT non rendono pubblici i dati relativi all'audience dei propri contenuti, siano essi acquistati tramite licenze o prodotti originali, oppure utilizzano metriche fuorvianti per tenere traccia delle attività degli utenti. Ad esempio, alla fine del 2019 Netflix ha modificato il modello con cui classifica gli utenti come effettivi 'spettatori' di un contenuto: se prima spettatore era colui che visualizzava almeno il 70% di un film o di un episodio di una serie, ora risulta spettatore chiunque abbia visualizzato almeno due minuti di un contenuto, a prescindere dalla durata di esso (Alex Planes, The Motley Fool, 2020). Inoltre, i vari provider hanno attuato approcci diversi in merito al proprio brand e alla possibilità di associarlo o meno ai network della tv tradizionale, rendendo sfocati i confini tra contenuti 'originali' e contenuti 'esclusivi'.

La promozione del brand è stata da sempre utilizzata nel settore dei media per attirare l'audience e sviluppare la brand equity, ovvero quella capacità di generare valore per il consumatore semplicemente associando il proprio marchio all'offerta del servizio. In particolare, la brand equity è utile per la fidelizzazione dei clienti e ampliare la base di utenti fedeli che permettano di mantenere la leadership nel mercato ed eventualmente espanderla in settori complementari. Come elaborato nel capitolo 3.4, lo sviluppo della televisione commerciale negli Stati Uniti è coinciso con lo sviluppo della televisione via cavo e la competizione crescente nel tempo, con il numero di network televisivi passato dalle poche decine degli anni Novanta agli oltre centottanta attuali, ha obbligato gli attori della televisione tradizionale ad adoperarsi per generare brand awareness. In questo contesto, i network hanno tentato di produrre contenuti

che li differenziassero dalla concorrenza e permettessero agli utenti di identificarli come fornitori di un servizio di qualità. Alla frammentazione dal lato dell'offerta è seguito un periodo di concentrazione delle proprietà, ora in mano a quattro grandi aziende di telecomunicazioni e media company: AT&T, Comcast, Disney-Fox e ViacomCBS. Come visto nel caso della Disney, la televisione è solo uno dei business gestiti da queste aziende, che hanno ora l'obiettivo di attrarre diversi tipi di audience a cui proporre servizi ed esperienze transmediali. Allo stesso modo, i servizi SVOD come Netflix o Prime Video hanno cercato di presentarsi come portali in grado di soddisfare le preferenze di una grande varietà di utenti e differenziarsi dalla televisione lineare non solo in materia di contenuti, ma anche di sviluppo tecnologico del servizio e di promozione di nuove modalità di coinvolgimento degli spettatori. Tuttavia, la maggior parte dei contenuti presenti su queste piattaforme sono stati prodotti e distribuiti da network della televisione tradizionale. Emergono quindi due approcci distinti: Amazon sfrutta il brand di player della televisione lineare per attirare clienti nel suo universo Prime, Netflix invece vede quest'ultimi come competitor diretti che vanno ad intaccare la percezione del suo brand nei clienti (Michael Wayne, 2018).

Nel 2011, Amazon cominciò a allargare la propria libreria di contenuti, che al tempo contava circa cinquemila titoli, attraverso accordi di licenza non-esclusivi, mentre nei due anni seguenti mutò la strategia verso accordi di licenza esclusivi. Le poche informazioni rese disponibili dall'azienda indicavano che il numero degli abbonati era in aumento e nel 2014 siglò un accordo pluriennale con la HBO per la trasmissione di alcuni suoi titoli. A differenza del passato, in questa occasione Amazon creò una pagina dedicata all'interno del proprio portale con il marchio HBO in bella vista. Alla fine del 2015 Amazon rafforzò le sinergie con i network della televisione tradizionale inaugurando lo Streaming Partners Program, che permetteva agli utenti di aggiungere a Prime Video l'iscrizione a diversi servizi di video on demand. Nonostante fosse necessaria l'iscrizione a Prime, Amazon tentava in questo modo di venire incontro agli utenti offrendo un portale di aggregazione di contenuti e risparmiandogli il fastidio di dover spostarsi da sito, portale o device per usufruire di servizi SVOD diversi. Sin da allora, il brand dei vari provider è ben visibile agli utenti quando cercano un titolo nella libreria di Prime Video (Michael Wayne, 2018).

Netflix effettuò lo shift del proprio core business dal noleggio DVD via posta al servizio SVOD a cavallo tra il 2010 ed il 2011. In questo periodo, l'azienda siglò accordi specifici con diversi network, posizionando il proprio servizio come un complemento e non in diretta competizione con essi. Tuttavia, in breve tempo cominciarono ad emergere attriti tra le parti, per lo più causati dal timore degli attori della televisione tradizionale che la crescente popolarità di servizi SVOD

come Netflix avrebbe aggravato il fenomeno del cord-cutting. Tra il 2012 ed il 2013 Netflix entrò ufficialmente in diretta competizione con gli attori della televisione lineare, introducendo per la prima volta contenuti originali e iniziando ad oscurare il marchio di contenuti di terzi sulla propria piattaforma. Le critiche sollevate dai dirigenti dei network televisivi erano dovute anche alla pratica di Netflix di utilizzare il termine ‘originali’ anche per quei contenuti che più appropriatamente avrebbero dovuto essere definiti ‘esclusivi’ e alla mancanza di pagine dedicate ai contenuti prodotti dai singoli network sulla piattaforma. A partire dal 2015, alcuni marchi hanno iniziato a comparire nelle pagine di presentazione dei titoli su Netflix, ma questo fatto non implica un cambiamento della strategia dell’azienda (Michael Wayne, 2018).

Secondo Wayne, il rapporto tra servizi SVOD e i network della televisione tradizionale, emerso nelle due forme sopra descritte, non fa che confermare la teoria secondo cui le nuove forme mediali non vanno semplicemente a sostituire quelle vecchie, ma si integrano con esse modificando pratiche preesistenti o generandone di nuove. La volontà di Amazon di modellare il proprio servizio intorno al brand di network televisivi rientra nel piano strategico più ampio dell’azienda di promuovere il suo servizio di e-commerce ed aumentare il numero di abbonati a Prime. Tuttavia, come illustrato nel capitolo 4.4, Amazon sta ora aumentando il budget destinato a contenuti originali ed in futuro potrebbe non essere costretta ad associare il brand del proprio servizio SVOD a quello di attori della televisione lineare. Dalla sua posizione di leader del mercato, Netflix è in grado di influenzare le strategie attuabili all’interno del settore ma, nonostante risulti al primo posto per budget dedicato ai contenuti originali, l’azienda non sembra intenzionata a costruire l’immagine del proprio brand attraverso i singoli titoli prodotti quanto piuttosto attorno alla piattaforma stessa e all’esperienza che vuole fornire (Michael Wayne, 2018).

In un articolo del 2015, che gli autori definivano il primo ad indagare le preferenze dei consumatori in merito a diverse modalità di accesso a contenuti video con incluso lo streaming online, Jeff Prince, professore alla Kelley School of Business dell’università dell’Indiana, e Shane Greenstein, professore alla Harvard Business School, hanno cercato di individuare i driver alla base delle scelte di cord-cutting dei consumatori. L’analisi si è concentrata sul triennio 2007-2009, periodo di nascita e crescita di servizi come Netflix, Hulu e Prime Video e caratterizzato da importanti eventi che hanno avuto impatto sul settore: la crisi economica del 2008, lo switch-over dalla televisione analogica a quella digitale e l’incremento dell’utilizzo di Internet a fini di intrattenimento. Per condurre l’indagine hanno utilizzato un database della Forrester Research che consisteva in numerosi sondaggi somministrati indipendentemente l’uno dall’altro a decine di migliaia di famiglie americane in merito ad acquisti di prodotti

tecnologici, preferenze relative all'uso di questi ed in particolare della televisione, disponibilità economica e altri dati demografici. Il database includeva dati sui network e canali della televisione a pagamento a cui gli utenti erano abbonati e gli autori hanno integrato queste informazioni con l'offerta di servizi SVOD come Netflix e Hulu nello stesso periodo. Il test era volto ad indagare se contenuti video che nel 2008 erano trasmessi su network televisivi preferiti dalle famiglie e che nel 2009 erano diventati disponibili su Netflix e/o Hulu costituivano una ragione alla base di scelte di cord-cutting (assumendo che le preferenze e le abitudini di visione delle famiglie nel 2009 fossero in media uguali a quelle del 2008). Se ciò si fosse rivelato vero, avrebbe indicato come la replicazione dei contenuti fosse un driver importante nelle scelte di cord-cutting; in caso contrario, le ragioni avrebbero dovuto essere ricercate in altri fattori. I dati indicavano un incremento del fenomeno del cord-cutting dal 2008 al 2009, in particolare nelle famiglie con reddito ed età dei componenti medio-bassi, ma la ricerca mostrò come la pratica dei servizi di video streaming di aggiungere alle proprie librerie contenuti dei brand preferiti dai consumatori non costituisse un driver per la cancellazione di abbonamenti alla pay tv. La ricerca dimostrò che offrire contenuti di network televisivi ottenuti tramite licenze non era una strategia sufficiente per aumentare il numero degli abbonati e offrire contenuti originali avrebbe permesso ai provider OTT di differenziare la propria offerta da quella dei competitor (Jeffrey Prince, Shane M. Greenstein, 2018).

I risultati mostravano come il trend attuale fosse già prevedibile negli early adopters del video streaming: Netflix è stata in grado di riconoscere per prima questo bisogno nei consumatori ed è quella che ne ha tratto i maggiori benefici. Nel settore dell'intrattenimento, inoltre, giocano un ruolo molto importante anche le esternalità di rete, per cui un contenuto video ha sicuramente un'utilità maggiore per il singolo all'aumentare del numero di persone che l'ha visualizzato (Duncan Gilchrist, Michael Luca, 2017). Servizi come Netflix non solo soddisfano la domanda dei consumatori, ma ne influenzano le preferenze per mezzo dei contenuti che promuovono e, in egual misura, di quelli che non pubblicizzano. Le piattaforme video OTT devono comunque trovare un compromesso tra contenuti originali, in grado di attirare nuovi abbonati, e contenuti ottenuti tramite licenze, che svolgono una funzione di fidelizzazione: una ricerca della Nielsen del 2017, infatti, indicava come l'80% del tempo di visione degli utenti veniva impiegato su contenuti di 'back catalog', mentre i contenuti originali contribuivano per il solo 20% restante (Nielsen, 2017).

4.7 Tabelle di riepilogo

Tabella 1. Confronto tra le piattaforme Over The Top analizzate

Mercato USA		 Premium	 NETFLIX	 prime video	
Anno di nascita		2015	2007	2006	2019
Numero abbonati		20 milioni ¹⁵	167,1 milioni	150 milioni ¹⁶	28,6 milioni
Prezzo		11,99 \$/mese	Basic 8,99 \$/mese Standard 12,99 \$/mese Premium 15,99 \$/mese	8,99 \$/mese ¹⁷	6,99 \$/mese o 69,99 \$/anno ¹⁸
Offerta		• Video ad-free • Download e visualizzazione in background e offline • Accesso anticipato a YouTube Originals • YouTube Originals ad-free • Accesso a YouTube Music	• Basic: film e serie TV in streaming su qualunque device compatibile • Standard: Basic + HD e 2 schermi • Premium: Standard + UHD e 4 schermi	• Film e serie TV in streaming su qualunque device compatibile • Download e visualizzazione offline	• Film e serie TV esclusive Disney¹⁹ in streaming su qualunque device compatibile • Download e visualizzazione offline
Contenuti	Originali	140	1097	226	905
	Licenze	0	4741	25688 ²⁰	0
Budget ²¹		< 1 miliardo \$	15 miliardi \$	6 miliardi \$	1 miliardo \$

¹⁵ Incluso numero di abbonati a YouTube Music

¹⁶ Numero abbonati ad Amazon Prime

¹⁷ Prezzo stand-alone, Amazon Channels non inclusi

¹⁸ 12,99 \$/mese bundle Disney+, Hulu, ESPN+

¹⁹ Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic

²⁰ Amazon Channels inclusi

²¹ Anno 2019

Tabella 2. Punti di forza e punti di debolezza delle piattaforme OTT analizzate

Mercato USA	Punti di forza	Punti di debolezza
	• Integrazione servizi di video e music streaming • Conoscenza approfondita di preferenze e abitudini degli utenti	• Servizio mal pubblicizzato • YouTube TV gli ha tolto attenzione • Focus non chiaro • Prezzo più elevato di competitor di streaming musicale (Spotify, Apple Music)
	• Numeri relativi all'espansione internazionale in crescita • Brand riconosciuto e sinonimo di qualità per gli utenti • Collaborazioni con importanti produttori, attori e sceneggiatori • Miglior tecnologia e user experience	• Saturazione mercato USA • Rischio di perdita di numerosi titoli della libreria • Accumulo di debito (acquisizioni licenze e obbligazioni)
	• Libreria più ampia del segmento SVOD • Vantaggi collegati con abbonamento Prime • Numerosi riconoscimenti internazionali per i contenuti prodotti dagli Studios • Aggregatore di contenuti per mezzo dei Channels • Risorse finanziarie maggiori della competizione	• Poco conosciuto persino dagli abbonati Prime • Non ha ancora prodotto un blockbuster tale da affermarne la reputazione • Utilizzato più come leva per le iscrizioni a Prime
	• Brand riconosciuto in tutto il mondo • Offerta per tutta la famiglia con il bundle con Hulu e ESPN+ • Prezzo più basso della competizione • Diffusione iniziale oltre le aspettative	• Libreria al momento limitata • Capacità di gestire il nuovo modello DTC da verificare

Tabella 2. Confronto librerie delle piattaforme OTT analizzate

Mercato USA		 Premium	 NETFLIX	 prime video	 Disney+
Serie TV	Originali	88	574	173	202
	Licenze	0	1534	1969	0
Film	Originali	52	523	53	703
	Licenze	0	3207	23719	0
Totale		140	5838	25914	905

5. Conclusioni

L'acquisto della 21st Century Fox da parte della Walt Disney Company ed il successivo annuncio della nuova piattaforma SVOD Disney+, i propositi delle grandi aziende di telecomunicazioni AT&T e Comcast di rilasciare nuovi servizi video OTT proprietari nel breve periodo, l'entrata nel mercato del video streaming della Apple pianificato per la fine dell'anno avevano scatenato nei primi mesi del 2019 un acceso dibattito riguardo allo sviluppo della competizione nel settore, a tal punto che l'anno era stato indicato come l'inizio delle cosiddette 'streaming wars'. Nonostante ciò, il 2019 si è chiuso come gli anni precedenti, ovvero con Netflix a dominare la scena mondiale, lasciando alla competizione una fetta ridotta del mercato. Considerato il vantaggio economico e strategico accumulato da Netflix nel corso degli anni, sembra difficile che il colosso dell'home streaming possa essere scalzato dalla sua posizione. Disney+ è considerata la principale minaccia per Netflix, ma, pur avendo registrato risultati oltre alle aspettative all'inizio del 2020, è possibile che, invece di sottrarre abbonati a Netflix, vada piuttosto a far diminuire il tempo che essi trascorrono sulla piattaforma. La piattaforma OTT della WarnerMedia, di proprietà di AT&T, verrà rilasciata solo a fine 2020 e per giunta senza piani relativi ad un'espansione internazionale. Peacock, il servizio OTT della NBC Universal (Comcast), potrebbe avere chance di diffusione anche in Europa sfruttando la controllata Sky, ma anch'esso non dovrebbe vedere la luce prima della fine del 2020. L'introduzione di ogni nuovo servizio SVOD influenza il settore, ma l'aspetto principale su cui si fonderanno le strategie dei diversi player non sarà più l'acquisizione delle licenze di trasmissione, ma la produzione di contenuti originali esclusivi. In un panorama in cui molte aziende stanno pianificando di ritirare le licenze dei propri titoli per renderli disponibili soltanto all'interno delle proprie piattaforme, i contenuti originali permettono di differenziarsi dalla concorrenza, ampliando la libreria al fine di catturare nuovi abbonati. È questo il caso di Amazon, Disney e Apple, che hanno già annunciato programmi di produzione contenuti per le rispettive offerte SVOD, mentre per aziende come AT&T, Comcast o ViacomCBS potrebbe essere difficile terminare gli accordi di licenza con Netflix e rinunciare ai lauti introiti che garantiscono. Infatti, mentre Disney può contare su diversi franchise dal successo assicurato, Amazon su risorse finanziarie maggiori di qualunque altro player del settore e Apple su un forte appeal legato al brand e contratti multi-milionari con star del cinema e della televisione, altre aziende devono valutare se i vantaggi economici sul lungo periodo, ottenibili rendendo esclusivi i propri contenuti sulle piattaforme di proprietà, potrebbero essere maggiori di quelli assicurati

da un contratto di licenza con Netflix. D'altronde, la domanda di serie TV storiche come 'Friends' o 'The Office' non è infinita: le nuove generazioni potranno avvicinarsi a questi titoli, ma l'interesse e la loro importanza andrà inevitabilmente a diminuire nel tempo, motivo per il quale, anche nel caso in cui venissero rimosse da Netflix, non è detto che costituiscano una perdita così critica come molti tendono a dipingerla. Ad oggi, sono i contenuti originali a motivare le scelte dei clienti e a svolgere la più importante funzione per le piattaforme SVOD su cui vengono pubblicate. Perdere contenuti di qualità, inclusi serie TV o film ottenuti in licenza, è un fattore critico anche per un'azienda come Netflix. Tuttavia, nonostante ciò sia in parte già successo, basti pensare alla conclusione dell'accordo con la Disney, Netflix ha continuato ad aumentare la sua popolarità così come il numero di abbonati a livello globale. Questo è dovuto principalmente al nuovo ruolo che i servizi SVOD si sono ritagliati all'interno dei budget dei nuclei familiari, in cui non sono più considerati come un bene di lusso ma una forma di intrattenimento accessibile a tutti a buon mercato. La competizione sui contenuti originali spingerà i vari player a finanziarie produzioni da budget sempre maggiori, al fine di catturare più clienti e creare blockbuster in grado di generare ricavi che possano coprire anche i titoli di minor successo. Infatti, il processo di convergenza di sempre più aziende all'interno di enormi media company sta indirizzando il mercato del video streaming verso una forma di oligopolio che andrà ad influenzare l'intero settore dell'intrattenimento. Moltissimi studi cinematografici e network televisivi un tempo indipendenti rientrano ora tra gli asset di multinazionali che fatturano centinaia di miliardi di dollari all'anno e che possono permettersi di spendere centinaia di milioni di dollari per la produzione di nuovi contenuti. Dal lato utente, l'avvento dello streaming ha permesso di abbandonare costosi abbonamenti alle aziende che monopolizzavano la TV via cavo, ma allo stesso tempo le recenti operazioni di M&A che hanno interessato il settore dell'intrattenimento stanno generando un ecosistema foriero di maggior stress per il consumatore, con un aumento esponenziale dell'offerta ma frammentata su una miriade di piattaforme OTT. Nonostante ciò, il numero di utenti che utilizzano servizi video OTT aumenta costantemente in tutto il mondo, consapevoli che il periodo in cui un unico servizio era in grado di fornire tutto (o quasi) l'intrattenimento di cui avevano bisogno è terminato e ora è necessario dedicare un budget mensile maggiore per coprire i costi del proprio portfolio di servizi SVOD. Dal lato delle aziende, è facile immaginare che Netflix continuerà a mantenere la sua posizione predominante nel breve-medio periodo: un'ampia base di utenti a livello globale, una strategia focalizzata esclusivamente sul proprio servizio video OTT, una conoscenza approfondita della tecnologia, una promozione efficace del brand, un budget per la produzione di contenuti video che cresce di circa il 50% ogni anno, e che di per sé costituisce

già un'imponente barriera all'entrata nel settore, sono solo alcuni dei punti di forza che può vantare l'azienda diventata il punto di riferimento sul mercato SVOD e che le permetteranno di affrontare difficoltà come la crescente competizione o la saturazione del mercato degli Stati Uniti. Gli altri due gradini del podio se li giocheranno molto probabilmente Disney e Amazon. Nonostante il segmento SVOD costituisca una piccola parte delle loro attività, entrambe possono vantare risorse economiche elevate. Secondo le previsioni, Disney+ sarà la piattaforma che farà registrare il più alto tasso di crescita di abbonati nei prossimi cinque anni (Digital TV Research, 2020) e l'azienda vorrà sfruttarla per promuovere l'esperienza trasversale che può offrire tramite le sue altre business unit. Amazon, invece, potrà usufruire dei dati relativi all'utilizzo di Prime Video da parte dei suoi clienti per incrementare le vendite sul proprio sito e consolidare la posizione ottenuta nel settore del commercio online.

Dall'invenzione della fotografia all'introduzione delle immagini in movimento con il cinema, dall'invenzione della televisione alla digitalizzazione, il settore Media & Entertainment ha registrato nel tempo numerose rivoluzioni e trasformazioni. Oggi, stiamo osservando l'ascesa dello streaming mentre iniziano ad affacciarsi tecnologie ancora più avanzate come la realtà virtuale o la realtà aumentata. Quale che sia il futuro del settore, tutte queste grandi aziende vorranno essere protagoniste per ottenere l'attenzione dei consumatori e ritagliarsi il proprio ruolo sul mercato.

Bibliografia

Academy of Motion Pictures Arts and Sciences, *The 89th Academy Awards – 2017*, <https://www.oscars.org/oscars/ceremonies/2017>;

Advanced Television, *Report: AVoD spend to double in next 5 years*, 25 ottobre 2018, <https://advanced-television.com/2018/10/25/report-avod-spend-to-double-in-next-5-years/>;

AGCOM, *Relazione annuale 2012 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*, 2012, <https://www.agcom.it/documents/10179/16144/RELAZIONE+ANNUALE+2012.pdf/e4ab0ad8-fb88-44ec-96be-26888af508e3>;

AGCOM, *Testo conclusivo dell'indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza"*, Allegato A alla delibera n. 19/15/CONS del 13 gennaio 2015, 2015;

Alexander J., *Disney plans heavy investment in Hulu, wants more original series*, The Verge, 9 novembre 2018, <https://www.theverge.com/2018/11/9/18079218/disney-hulu-original-series-international-bob-iger-fox>;

Alexander J., *Disney+ has surpassed 28 million subscribers since launch*, The Verge, 4 febbraio 2020, <https://www.theverge.com/2020/2/4/21122106/disney-plus-subscriber-numbers-mandalorian-hulu-espn-q1-earnings>;

Alexander J., *The golden age of YouTube is over*, The Verge, 5 aprile 2019, <https://www.theverge.com/2019/4/5/18287318/youtube-logan-paul-pewdiepie-demonetization-adpocalypse-premium-influencers-creators>;

Alexander J., *YouTube could compete with Apple and Amazon by offering third-party video subscription services*, The Verge, 11 febbraio 2020, <https://www.theverge.com/2020/2/11/21133131/youtube-video-subscriptions-apple-amazon-premium-subscribers-google>;

Alexander J., *YouTube Premium is changing because it has to*, The Verge, 29 novembre 2018, <https://www.theverge.com/2018/11/29/18116154/youtube-premium-free-ads-subscription-red>;

AT&T Inc., *AT&T to Acquire Time Warner*, 22 ottobre 2016, http://about.att.com/story/att_to_acquire_time_warner.html;

ATP Media, *ATP And ATP Media Expand Partnership With Amazon Prime Video*, 17 novembre 2017, <https://www.atptour.com/en/news/atp-atp-media-expand-partnership-with-amazon-prime-video>;

Balakrishnan A., Salinas S., *Roku closes up 67% on first day of trading*, CNBC Tech, 28 settembre 2017, <https://www.cnbc.com/2017/09/28/roku-ipo-roku-stock-price-on-opening-trade.html>;

Ball M., *Big Media Isn't Ready to Fight Back (Netflix Misunderstandings, Pt. 5)*, Redef, 3 marzo 2019, <https://redef.com/original/big-media-isnt-ready-to-fight-back-netflix-misunderstandings-pt-5>;

Ball M., *Nine Reasons Why Disney+ Will Succeed (And Why Four Criticisms are Overhyped)*, Redef, 17 marzo 2019, <https://redef.com/original/nine-reasons-why-disney-will-succeed-and-why-four-criticisms-are-overhyped>;

Battaglio S., *YouTube shifting to more free content to attract ad buyers looking for young viewers*, Los Angeles Times, 3 maggio 2019, <https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-youtube-newfront-20190503-story.html>;

BBC News, *Microsoft confirms takeover of Skype*, 10 maggio 2011, <https://www.bbc.com/news/business-13343600>;

BBC News, *Premier League TV rights: Amazon to show 20 matches a season from 2019-2022*, 7 giugno 2018, <https://www.bbc.com/sport/football/44396151>;

Bergen M., Shaw L., *With 40 New Original Shows, YouTube Targets TV's Breadbasket*, Bloomberg, 5 maggio 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-04/with-40-new-original-shows-youtube-targets-tv-s-breadbasket>;

Bergen M., Sakoui A., Shaw L., *YouTube Holds Spending for TV, Films While Rivals Bulk Up*, Bloomberg, 23 febbraio 2018, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-23/youtube-said-to-hold-spending-for-tv-films-while-rivals-bulk-up>;

Bernardo E., *The rise of Over-The-Top content*, 2016, <https://www.ariasystems.com/blog/infographic-the-rise-of-over-the-top-ott-content/>;

Blagdon J., *Netflix CEO complains about Comcast's data caps again: 'In what way is this neutral?'*, The Verge, 16 aprile 2012, <https://www.theverge.com/2012/4/16/2951168/netflix-ceo-facebook-reed-hastings-comcast-data-cap>;

Box Office Mojo, *2019 Worldwide Box Office*, link consultato a febbraio 2020, <https://www.boxofficemojo.com/year/world/2019/>;

Brantner C., *27% of Netflix Subscribers Say They Could Cancel Service After Latest Price Increase; Many Interested in Cheaper, Ad-Supported Version*, Streaming Observer, 16 gennaio 2019, <https://www.streamingobserver.com/netflix-price-increase-survey/>;

Brightcove Inc., *FIVE SMART TACTICS FOR OTT SUCCESS: Launch and Build Your Internet TV Brand*, 2016;

Business Wire, *Amazon Announces the Streaming Partners Program*, 8 dicembre 2015, <https://www.businesswire.com/news/home/20151208005963/en/>;

Byford S., *Amazon Prime Video joins Netflix in Japan this fall*, The Verge, 27 agosto 2015, <https://www.theverge.com/2015/8/27/9213535/amazon-prime-video-japan-launch>;

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, *Results of the fact-finding exercise on the over-the-top programming services*, ottobre 2011, <https://crtc.gc.ca/eng/publications/reports/rp11110.htm#ftn2>;

CBS News, *Netflix outbids premium TV for rights to Disney movies*, CBS Interactive Inc., 4 dicembre 2012, <https://www.cbsnews.com/news/netflix-outbids-premium-tv-for-rights-to-disney-movies/>;

Chmielewski D., *Microsoft to Shutter Xbox Entertainment Studios*, Recode, 17 luglio 2014, <https://www.vox.com/2014/7/17/11628940/microsoft-to-shut-down-xbox-entertainment-studios>;

Clark T., *Netflix has lost 3,000 movies in the last decade, but its originals catalog has soared to 1,100*, Business Insider, 12 febbraio 2020, <https://www.businessinsider.com/how-netflix-movie-and-tv-show-catalog-changed-over-time-2020-2?IR=T>;

Comcast Corporation, *Comcast and GE Complete Transaction to Form NBCUniversal, LLC*, 29 gennaio 2011, <https://corporate.comcast.com/news-information/news-feed/comcast-and-ge-complete-transaction-to-form-nbcuniversal-llc>;

Comcast Corporation, *Comcast Is Now The Majority Owner Of Sky*, 9 ottobre 2018, <https://corporate.comcast.com/stories/comcast-is-now-the-majority-owner-of-sky>;

Comscore Inc., *May 2010 U.S. Online Video Rankings*, 24 giugno 2010, https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2010/6/comScore-Releases-May-2010-US-Online-Video-Rankings?cs_edgescape_cc=IT;

Comscore Inc., *How Important is the OTT Device Market if the 'Future of TV is Apps'?*, 12 luglio 2017, <https://www.comscore.com/fre/Insights/Blog/How-Important-is-the-OTT-Device-Market-if-the-Future-of-TV-is-Apps>;

Comscore Inc., *State of OTT 2018*, 26 giugno 2018;

Consumer Technology Association, *Digital America – State of US Consumer Technology Industry 2018*, 2018;

Credit Suisse, *Equity Research – IT Hardware*, Credit Suisse, 16 marzo 2011;

Dastin J., *Exclusive: Amazon's internal numbers on Prime Video, revealed*, Reuters, 15 marzo 2018, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-ratings-exclusive/exclusive-amazons-internal-numbers-on-prime-video-revealed-idUSKCN1GR0FX>;

Deloitte, *Digital media trends survey*, Deloitte Insights, 19 marzo 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>;

Del Rey J., *The making of Amazon Prime, the internet's most successful and devastating membership program*, Recode, 3 maggio 2019, <https://www.vox.com/recode/2019/5/3/18511544/amazon-prime-oral-history-jeff-bezos-one-day-shipping>;

Desjardins J., *The Evolution of Instant Messaging*, 17 novembre 2016, <https://www.visualcapitalist.com/evolution-instant-messaging/>;

Digital Media Association, *DIMA Annual Music Report*, MIDiA Research, marzo 2018;

Digital TV Research, *Global Pay TV Subscriber Forecasts*, aprile 2018;

Disis J., *Disney is taking full control of Hulu*, CNN Business, 14 maggio 2019, <https://edition.cnn.com/2019/05/14/media/disney-buys-comcast-hulu-ownership/index.html>;

Dixon C., *Cordless TV streamers prefer Amazon Prime Video to Netflix*, nScreenMedia, 24 giugno 2018, <https://nscreenmedia.com/cordless-tv-streamers-prefer-amazon/>;

D'Onfro J., *Amazon Stock Goes Buck Wild On Big Earnings Beat*, Business Insider, 2016, <https://www.businessinsider.com/amazon-q4-earnings-report-2015-1?IR=T>;

D'Onfro J., *Watch Out Netflix: people are now streaming more video on Amazon than Netflix*, Business Insider, 6 febbraio 2015, <https://www.businessinsider.com/netflix-versus-amazon-tv-and-video-streaming-2015-2?IR=T>;

Edwards C., *Netflix Drops Most Since 2004 After Losing 800,000 Customers*, Bloomberg, 25 ottobre 2011, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-10-24/netflix-3q-subscriber-losses-worse-than-forecast>;

Elder R., *Where YouTube Red stands after a year*, Business Insider, 5 gennaio 2017, <https://www.businessinsider.com/heres-where-youtube-red-stands-after-one-year-2017-1?IR=T>;

Encyclopedia, *The Rise of Cable Television*. 21 febbraio 2020, <https://www.encyclopedia.com/arts/news-wires-white-papers-and-books/rise-cable-television>;

Federal Trade Commission, *Google and YouTube Will Pay Record \$170 Million for Alleged Violations of Children's Privacy Law*, 4 settembre 2019, <https://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2019/09/google-youtube-will-pay-record-170-million-alleged-violations>;

Feldman D., *Netflix's Dominance In U.S. Wanes As Hulu, Amazon Gain Subscribers*, Forbes, 21 agosto 2019, <https://www.forbes.com/sites/danafeldman/2019/08/21/netflix-is-expected-to-lose-us-share-as-rivals-gain/#3ac05b9266d6>;

Fink D.G., Fisher M.J., Fisher D.E., Noll M.A., *Television Technology*, Encyclopaedia Britannica, 31 gennaio 2020, <https://www.britannica.com/technology/television-technology>;

Florance K., *Netflix collabora con gli Internet Provider di tutto il mondo per offrire un'esperienza di qualità agli spettatori*, Netflix media center, 17 marzo 2016, <https://media.netflix.com/it/company-blog/how-netflix-works-with-isps-around-the-globe-to-deliver-a-great-viewing-experience>;

Funding Universe, *The Walt Disney Company History*, link consultato a febbraio 2020, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/the-walt-disney-company-history/>;

Funding Universe, *Netflix Inc. History*, link consultato a gennaio 2020, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/netflix-inc-history/>;

Fung B., *Amazon's new strategy to steal Netflix customers - and keep them*, The Washington Post, 18 aprile 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2016/04/18/how-to-make-sense-of-amazons-standalone-prime-video-offering/>;

Gartner, *Gartner Says Worldwide PC Shipments Declined 4.3 Percent in 4Q18 and 1.3 Percent for the Year*, 10 gennaio 2019, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-10-gartner-says-worldwide-pc-shipments-declined-4-3-perc>;

Gilchrist D., Luca M., *How Netflix's Content Strategy Is Reshaping Movie Culture*, Harvard Business Review, 31 agosto 2017, <https://hbr.org/2017/08/how-netflixs-content-strategy-is-reshaping-movie-culture>;

Gillette F., *Can YouTube TV Get You to Cut the Cord for \$35 a Month?*, Bloomberg, 28 febbraio 2017, <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-02-28/youtube-bets-it-can-convince-youngs-to-pay-for-tv>;

Goldberg L., *'StoryBots' Creators to Expand Children's Franchise Under Netflix Overall Deal*, The Hollywood Reporter, 9 maggio 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/storybots-creators-expand-childrens-franchise-under-netflix-deal-1209053>;

Goldman D., *Netflix prices are going up. Here's when you'll have to pay more*, CNN Business, 19 aprile 2016, <https://money.cnn.com/2016/04/19/technology/netflix-prices/>;

Google LLC, *Google To Acquire YouTube for \$1.65 Billion in Stock*, Google News Announcements, 9 ottobre 2006, http://googlepress.blogspot.com/2006/10/google-to-acquire-youtube-for-165_09.html;

Gray P., *IHS Markit TV Market Update*, HbbTVSymposium, Berlin, novembre 2018;

Gruenwedel E., Prange S., *AVOD: Hollywood's Rising Star*, Media Play News, 28 febbraio 2019, <https://www.mediaplaynews.com/avod-hollywoods-rising-star/>;

Harris M., *The History of Napster - How the brand has changed over the years*, 18 novembre 2019, <https://www.lifewire.com/history-of-napster-2438592>;

Hayes D., *Netflix Reaches Tipping Point As Originals Now Outpace Acquired Titles*, Deadline Hollywood, 21 marzo 2019, <https://deadline.com/2019/03/netflix-reaches-tipping-point-as-originals-now-outpace-acquired-titles-study-1202579260/>;

Hemdev A., *The Entire OTT Ecosystem in a Nutshell*, ZypMedia, 28 gennaio 2019, <http://blog.zypmedia.com/ott-vs-vod>;

Holloway D., *'Cobra Kai': YouTube Red's 'Karate Kid' Sequel Outperforms Netflix, Hulu Shows*, Variety, 15 maggio 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/cobra-kai-youtube-red-karate-kid-1202810780/>;

Holmes H., *'Friends' Is Not Leaving Netflix - But Why Do Fans Care So Much Anyway?*, Observer, 4 dicembre 2018, <https://observer.com/2018/12/friends-not-leaving-netflix-why-fans-care/>;

Hur J., *The History of VoIP*, link consultato a novembre 2019, <https://bebusinessed.com/history/voip-history/>;

IHS Markit Technology, *AVOD Market Report – US – 2019*, 5 dicembre 2019;

IMRE, *One to Many, Many to Many and Many to One – for PR and Inbound*, 2018, <https://www.imre.uk/2018/01/pr-1-many-inbound-many-many-many-1/>;

Iqbal M., *YouTube Revenue and Usage Statistics*, Business of Apps, 8 agosto 2019, <https://www.businessofapps.com/data/youtube-statistics/>;

Izrailevsky Y., *Completing the Netflix Cloud Migration*, Netflix media center, 11 febbraio 2016, <https://media.netflix.com/en/company-blog/completing-the-netflix-cloud-migration>;

Jarvey N., *Amazon Studios' Jennifer Salke Touts "Increased Appetite" for Global TV Strategy*, The Hollywood Reporter, 14 gennaio 2020, <https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/amazon-studios-jennifer-salke-touts-increased-appetite-global-tv-strategy-1269592>;

Jarvey N., *"Older, Broader, Edgier": What to Expect From Hulu Under Disney's Control*, The Hollywood Reporter, 22 maggio 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/news/what-expect-hulu-under-disneys-control-1212776>;

Jarvey N., *YouTube to Pull Back on Scripted in 2020 Amid Ad-Supported Push*, The Hollywood Reporter, 27 novembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/youtube-pull-back-scripted-programming-ad-supported-push-1164256>;

JustWatch, *What to watch on Amazon Prime Video*, link consultato a marzo 2020, <https://www.justwatch.com/us/provider/amazon-prime-video>;

Kastrenakes J., *A timeline of Netflix's conflicting stances on net neutrality*, The Verge, 20 marzo 2017, <https://www.theverge.com/2017/3/20/14960154/netflix-net-neutrality-stances-timeline>;

Kastrenakes J., *Disney to end Netflix deal and launch its own streaming service*, The Verge, 8 agosto 2017, <https://www.theverge.com/2017/8/8/16115254/disney-launching-streaming-service-ending-netflix-deal>;

Katz B., *Amazon Has Major Film Plans—But Are They Ambitious Enough to Challenge Netflix?*, Observer, 19 febbraio 2019, <https://observer.com/2019/02/netflix-amazon-jennifer-salke-film-update/>;

Katz B., *Disney Takes Control of Hulu, Snagging Another Streaming Service*, Observer, 14 maggio 2019, <https://observer.com/2019/05/disney-buys-hulu-comcast-deal-details/>;

Katz B., *Disney+ Could Earn Up to 15 Million Subscribers in First Year, Analysts Say*, Observer, 27 agosto 2019, <https://observer.com/2019/08/disney-plus-price-shows-bundle-launch-date-subscribers/>;

Katz B., *How Many Subscribers Does Disney+ Need to Be Considered a Success?*, Observer, 13 agosto 2019, <https://observer.com/2019/08/disney-plus-bundle-price-shows-netflix-amazon-hbo-max-hulu/>;

Katz B., *How Much Does It Cost to Fight in the Streaming Wars?*, Observer, 23 ottobre 2019, <https://observer.com/2019/10/netflix-disney-apple-amazon-hbo-max-peacock-content-budgets/>;

Katz B., *Those 28.6 Million Disney+ Subscribers Come With a Big Asterisk*, Observer, 5 febbraio 2020, <https://observer.com/2020/02/disney-earnings-report-netflix-subscribers/>;

Katz B., *Which Streaming Platform Will Emerge as Netflix's Biggest Threat in 2019?*, Observer, 8 gennaio 2019, <https://observer.com/2019/01/netflix-vs-amazon-january-2019-streaming-apple-disney-plus-warner-media/>;

Keegan R., *'Breaking Bad' Returns: Aaron Paul and Vince Gilligan Take a TV Classic for a Spin in 'El Camino'*, The Hollywood Reporter, 18 settembre 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/features/breaking-bad-movie-aaron-paul-series-creator-revisiting-amc-show-1240406>;

King A., *YouTube Premium and YouTube Music Add 13 More Countries to Reach 63 Total — But Adoption Remains Weak*, Digital Music News, 18 luglio 2019, <https://www.digitalmusicnews.com/2019/07/18/youtube-premium-music-countries/>;

Krafczyk M.P., *A media and entertainment colossus: the acquisition of 21st Century Fox by The Walt Disney Company*, Escola Brasileira De Administração Pública e De Empresas, Rio de Janeiro, 2019;

Lang B., *Studios Flirt With Offering Movies Early in Home for \$30*, Variety, 21 marzo 2017, <https://variety.com/2017/film/news/studios-premium-vod-early-1202013205/>;

Lawrence G., *Netflix to Spend an Absolutely Nutty Amount of Money on Content in 2020*, Collider, 16 gennaio 2020, <https://collider.com/netflix-budget-2020/>;

Lee W., *YouTube doesn't want to compete with Netflix. How Susanne Daniels is getting ahead of streaming wars*, Los Angeles Times, 26 giugno 2019, <https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-youtube-originals-susanne-daniels-20190626-story.html>;

Leichtman Research Group, Inc., *Major Pay-TV Providers Lost About 2,875,000 Subscribers in 2018*, 6 marzo 2019;

Leskin P., *YouTube is 15 years old. Here's the incredible story of the website's early days, and how it rose to become the world's most popular place to watch video*, Business Insider, 31 gennaio 2020, <https://www.businessinsider.com/history-of-youtube-in-photos-2015-10?IR=T>;

Levinthal D., *Netflix forms PAC*, Politico, 7 aprile 2012, <https://www.politico.com/story/2012/04/netflix-forms-pac-074929>;

Limelight Networks, *The State of Online Video 2019*, 2019;

Littleton C., *NBC's Jennifer Salke Named Head of Amazon Studios*, Variety, 9 febbraio 2018, <https://variety.com/2018/tv/news/amazon-studios-jennifer-salke-job-1202670167/>;

Luth Research, *SVOD, TVOD, AVOD: Acronyms Taking Over the Video Scene*, 8 luglio 2017, <https://luthresearch.com/svod-tvod-avod-acronyms-taking-video-scene/>;

Macaulay T., *Ten years on: How Netflix completed a historic cloud migration with AWS*, Computer World, 10 settembre 2018, <https://www.computerworld.com/article/3427839/ten-years-on--how-netflix-completed-a-historic-cloud-migration-with-aws.html>;

Mangel D., *Why AVOD Solutions Are Becoming Increasingly Attractive*, Viaccess-Orca, 7 agosto 2019, <https://www.viaccess-orca.com/blog/avod-solutions-increasingly-attractive>;

Manovich L., *Il linguaggio dei nuovi media*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2001;

Manovich L., *New Media From Borges to HTML*, Ed. Noah Wardrip-Fruin & Nick Montfort, Cambridge, Massachusetts, 2003;

Marcus L., *The History of the BBC: the first tv era*, link consultato al 15 novembre 2019, https://www.teletronic.co.uk/pages/history_of_the_bbc.html;

Market Research Future, *Set-Top Box (STB) Market Research Report – Global Forecast Till 2023*, gennaio 2019;

Masters K., *The Netflix Backlash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly*, The Hollywood Reporter, 14 settembre 2016, <https://www.hollywoodreporter.com/features/netflix-backlash-why-hollywood-fears-928428>;

McClintock P., *Netflix Becomes First Streamer to Join the Motion Picture Association of America*, The Hollywood Reporter, 22 gennaio 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-advanced-talks-join-mpaa-1177926>;

McQuail D., *Sociologia dei media*, Il Mulino, 1972;

Miller D., *Walt Disney Co. buys stake in video streaming service BAMTech*, Los Angeles Times, 9 agosto 2016, <https://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-disney-earnings-20160809-snap-story.html>;

Molla R., *Here are some of the most popular shows on Netflix - which may be leaving Netflix soon*, Recode, 21 dicembre 2018, <https://www.vox.com/2018/12/21/18139817/netflix-most-popular-shows-friends-office-greys-anatomy-parks-recreation-streaming-tv>;

Molla R., *How Netflix is winning more with less content*, Recode, 27 gennaio 2020, <https://www.vox.com/recode/2020/1/27/21083551/netflix-library-titles-decline-awards>;

Morris C., *Blu-Ray Struggles in the Streaming Age*, Fortune, 8 gennaio 2016, <https://fortune.com/2016/01/08/blu-ray-struggles-in-the-streaming-age/>;

Myers J., *90% of SVOD Viewing Is On the TV Set, Reports Nielsen. Only 20% of Viewing is Original Content*, Media Village, 23 ottobre 2017, <https://www.mediovillage.com/article/90-of-svod-viewing-is-on-the-tv-set-reports-nielsen-only-20-of-viewing-is-original-content/>;

Netflix Inc., *Final Q4 2019 Shareholder letter*, 21 gennaio 2020, <https://www.netflixinvestor.com/investor-news-and-events/investor-events/event-details/2020/Netflix-Fourth-Quarter-2019-Earnings-Interview/default.aspx>;

Paccagnella L., *Sociologia della comunicazione*, Edizioni Il Mulino, 2010;

Perez S., *Disney aims to launch Hulu internationally in 2021*, Tech Crunch, 5 febbraio 2020, <https://techcrunch.com/2020/02/05/disney-aims-to-launch-hulu-internationally-in-2021/>;

Planes A., *Netflix's Viewer Data Is a Lie. Does It Matter?*, The Motley Fool, 30 gennaio 2020, <https://www.fool.com/investing/2020/01/30/netflixs-viewer-data-is-a-lie-does-it-matter.aspx>;

Popper B., *How Netflix helped change the FCC's definition of net neutrality*, The Verge, 4 febbraio 2015, <https://www.theverge.com/2015/2/4/7978647/fcc-enforcement-interconnection-peering-title-ii>;

Popper B., *Red Dawn: An inside look at YouTube's new ad-free subscription service*, The Verge, 21 ottobre 2015, <https://www.theverge.com/2015/10/21/9566973/youtube-red-ad-free-offline-paid-subscription-service>;

Porter J., *YouTube cancels two original series but denies moving away from original content*, The Verge, 25 marzo 2019, <https://www.theverge.com/2019/3/25/18280597/youtube-originals-canceled-origin-overthinking-with-kat-and-june-red-premium>;

Pressman A., *YouTube's Pay Video Service Is Already Storming Past Other New Offerings*, Fortune, 31 agosto 2016, <https://fortune.com/2016/08/31/youtube-red-streaming-video/>;

Preta A., *Next-generation Television: la sfida dell'Over-The-Top*, 20 maggio 2011, <https://www.agcom.it/documents/10179/539593/Allegato+20-05-2011/bd8d815d-38d8-4f75-9194-3059360b3244?version=1.0>;

Prince J., Greenstein S.M., *Does Original Content Help Streaming Services Attract More Subscribers?*, Harvard Business Review, 24 aprile 2018, <https://hbr.org/2018/04/does-original-content-help-streaming-services-attract-more-subscribers>;

Prince J., Greenstein S.M., *Measuring Consumer Preferences for Video Content Provision via Cord-Cutting Behavior*, TPRC 41: The 41st Research Conference on Communication, Information and Internet Policy, Kelley School of Business Research Paper No. 15-22, 2015;

PwC, *The streaming shake-up - A battle for video consumers in 2020*, ottobre 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-video-streaming-behavior.html>;

Rath J., *Analysts predict the YouTube advertiser boycott will cost Google \$750 million*, Business Insider, 28 marzo 2017, <https://it.businessinsider.com/analyst-predicts-the-youtube-ad-boycott-will-cost-google-750-million-2017-3/?r=US&IR=T>;

Riley J., *Amazon, 'Transparent' Make History at Golden Globes*, Variety, 11 gennaio 2015, <https://variety.com/2015/tv/awards/amazon-transparent-make-history-at-golden-globes-1201400485/>;

Robertson A., *Federal court strikes down FCC net neutrality rules*, The Verge, 14 gennaio 2014, <https://www.theverge.com/2014/1/14/5307650/federal-court-strikes-down-net-neutrality-rules>;

Robertson A., *Netflix forms FLIXPAC for direct political donations*, The Verge, 9 aprile 2012, <https://www.theverge.com/2012/4/9/2935671/netflix-forms-flixpac-for-direct-political-donations>;

Rodriguez A., *Ten years ago, Netflix launched streaming video and changed the way we watch everything*, Quartz, 17 gennaio 2017, <https://qz.com/887010/netflix-nflx-launched-streaming-video-10-years-ago-and-changed-the-way-we-watch-everything/>;

Sayer M., *Full list of TV Shows available on Disney+*, Finder, 5 febbraio 2020, <https://www.finder.com/disney-plus-shows>;

Sayer M., *List of movies available on Disney+ in the US*, Finder, 5 febbraio 2020, <https://www.finder.com/disney-plus-movies>;

Shaw L., *YouTube Bows Out of Hollywood Arms Race With Netflix and Amazon*, Bloomberg, 24 marzo 2019, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-24/youtube-bows-out-of-hollywood-arms-race-with-netflix-and-amazon>;

Sherman A., *How the epic 'Lord of the Rings' deal explains Amazon's slow-burning media strategy*, CNBC, 31 luglio 2019, <https://www.cnbc.com/2019/03/08/amazon-prime-video-feature.html>;

Shevenock S., *49% of Young Viewers Would Cancel Netflix if It Loses 'Office,' 'Friends,' Disney, Marvel, Morning Consult*, 14 maggio 2019, <https://morningconsult.com/2019/05/14/49-of-young-viewers-would-cancel-netflix-if-it-loses-office-friends-disney-marvel/>;

Singleton M., *YouTube is still having trouble getting people to pay for YouTube*, The Verge, 2 novembre 2016, <https://www.theverge.com/2016/11/2/13498470/youtube-red-subscribers-video-content-music>;

Soshnick S., *Amazon's NFL Deal Includes \$30 Million in Free Marketing*, Bloomberg, 17 aprile 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-17/amazon-s-nfl-deal-said-to-include-30-million-in-free-marketing>;

Sottek T.C., *Is Netflix's commitment to net neutrality a lie?*, The Verge, 3 marzo 2015, <https://www.theverge.com/2015/3/3/8142899/netflix-net-neutrality-flipfl>;

Sottek T.C., *Netflix says it 'should have avoided' Australian data cap schemes*, The Verge, 15 aprile 2015, <https://www.theverge.com/2015/4/15/8422859/netflix-net-neutrality-australia>;

Spangler T., *Amazon Prime Tops 150 Million Members*, Variety, The Verge, 30 gennaio 2020, <https://variety.com/2020/digital/news/amazon-150-million-prime-members-1203487355/>;

Spangler T., *Netflix Content Chief Says 85% of New Spending Is on Originals*, Variety, 14 maggio 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-original-spending-85-percent-1202809623/>;

Spangler T., *Netflix Stock Pops to New All-Time High, Company Now Worth More Than \$130 Billion*, Variety, 2 marzo 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-stock-all-time-high-market-valuation-1202716101/>;

Spangler T., *The Streaming Wars' Other Battlefront: User Experience as Important as Content, Survey Finds*, Variety, 23 aprile 2019, <https://variety.com/2019/digital/news/streaming-video-usability-research-consumer-perceived-value-pwc-1203194587/>;

Spangler T., *YouTube Tops 20 Million Paying Subscribers, YouTube TV Has Over 2 Million Customers*, Variety, 3 febbraio 2020, <https://variety.com/2020/digital/news/youtube-tops-20-million-paying-subscribers-youtube-tv-has-over-2-million-customers-1203491228/>;

Spangler T., *YouTube's 30 Pay-Channel Partners Run from Kid Fare to Cage Matches*, Variety, 9 maggio 2013, <https://variety.com/2013/digital/news/youtubes-30-pay-video-partners-run-from-kid-fare-to-cage-matches-1200478570/>;

Spector R., *amazon.com – Get Big fast*, Harper Business, 2000;

Sperling N., *Behind Amazon's Sudden Change in Its Film Strategy*, The New York Times, 9 ottobre 2019, <https://www.nytimes.com/2019/10/09/business/media/amazon-studios-movie-releases.html>;

Spotify Technology S.A., *Shareholder-Letter-Q4-2018*, 6 febbraio 2019, <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>;

Squeo A.M., *Helping Netflix Members Get More from Their Mobile Data Plans*, Netflix Media Center, 24 marzo 2016, <https://media.netflix.com/en/company-blog/helping-netflix-members-get-more-from-their-mobile-data-plans>;

Statista, *Advertising revenue of Google from 2001 to 2019*, febbraio 2020, <https://www.statista.com/statistics/266249/advertising-revenue-of-google/>;

Statista, *Annual revenue of Google from 2002 to 2019*, febbraio 2020, <https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/statistics/266206/googles-annual-global-revenue/>;

Statista, *Annual subscription revenue of selected subscription video streaming services in the United States in 2018*, maggio 2019, <https://www.statista.com/statistics/831245/video-streaming-service-subscription-revenue/>;

Statista, *Big 4 Dominate TV-Based Video Streaming in the U.S.*, 9 luglio 2019, <https://www.statista.com/chart/10585/ott-video-streaming/>;

Statista, *Blu-ray player unit sales in the United States from 2014 to 2018*, novembre 2018, <https://www.statista.com/statistics/1007153/blu-ray-player-us-unit-sales/>;

Statista, *Cord-cutting - Statistics & Facts*, 20 marzo 2019, <https://www.statista.com/topics/4527/cord-cutting/>;

Statista, *Countries with the highest IPTV revenue worldwide in 2020*, agosto 2014, <https://www.statista.com/statistics/322776/countries-highest-iptv-revenue/>;

Statista, *Device ownership in TV households in the United States as of June 2019*, giugno 2019, <https://www.statista.com/statistics/495978/tv-media-technology-ownership-usa/>;

Statista, *Digital video revenue in the United States from 2016 to 2022, by type*, agosto 2018, <https://www.statista.com/statistics/455726/digital-video-revenue-type-digital-market-outlook-usa/>;

Statista, *Distribution of digital video ad views in the United States from 1st quarter 2014 to 3rd quarter 2019, by device*, dicembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/324910/digital-video-ad-views-device-usa/>;

Statista, *Forecast unit shipments of tablets worldwide from 2010 to 2023*, marzo 2019, <https://www.statista.com/statistics/269912/worldwide-tablet-shipments-forecast/>;

Statista, *Game Consoles Statista dossier*, 2019;

Statista, *Global market share held by leading smartphone vendors from 4th quarter 2009 to 4th quarter 2019*, gennaio 2020, <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>;

Statista, *Global mobile OS market share in sales to end users from 1st quarter 2009 to 2nd quarter 2018*, agosto 2018, <https://www.statista.com/statistics/266136/global-market-share-held-by-smartphone-operating-systems/>;

Statista, *Global pay TV revenue from 2010 to 2018*, settembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/251543/global-pay-tv-revenue/>;

Statista, *Global smartphone penetration rate as share of population from 2016 to 2020*, ottobre 2019, <https://www.statista.com/statistics/203734/global-smartphone-penetration-per-capita-since-2005/>;

Statista, *Global smart TV unit sales in 2018 and 2024*, febbraio 2019, <https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/statistics/878372/smart-tv-unit-sales-worldwide/>;

Statista, *Hours of video uploaded to YouTube every minute as of May 2019*, maggio 2019, <https://www.statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute/>;

Statista, *Household penetration rates for selected tech products in the United States as of 2018*, luglio 2018, <https://www.statista.com/statistics/895973/united-states-tech-product-penetration-rate/>;

Statista, *Mobile messenger apps – Statistics & Facts*, 20 settembre 2019, <https://www.statista.com/topics/1523/mobile-messenger-apps/>;

Statista, *Most common devices to watch online video on television according to internet users in the United States in 2018 and 2019*, ottobre 2019, <https://www.statista.com/statistics/784394/ott-devices-consumption-in-the-us/>;

Statista, *Number of Amazon Prime members in the United States as of June 2019*, luglio 2019, <https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>;

Statista, *Number of connected TV users in the United States from 2015 to 2022*, agosto 2018, <https://www.statista.com/statistics/658018/connected-tv-users-in-the-us/>;

Statista, *Number of estimated Skype users registered worldwide from 2009 to 2024*, gennaio 2018, <https://www.statista.com/statistics/820384/estimated-number-skype-users-worldwide/>;

Statista, *Number of IPTV subscribers in China from 2013 to 2016*, luglio 2017, <https://www.statista.com/statistics/795684/china-iptv-subscribers/>;

Statista, *Number of IPTV subscriptions worldwide from 2009 to 2015*, maggio 2016, <https://www.statista.com/statistics/274021/number-of-iptv-subscriptions-worldwide-since-2009/>;

Statista, *Number of over-the-top (OTT) subscription video service subscribers worldwide from 2012 to 2021*, marzo 2018, <https://www.statista.com/statistics/821883/number-ott-subscribers/>;

Statista, *Number of pay TV subscribers worldwide from 2nd quarter 2016 to 2nd quarter 2017, by technology*, settembre 2017, <https://www.statista.com/statistics/260104/subscription-tv-penetration-worldwide-by-technology/>;

Statista, *Number of smartphone users worldwide from 2016 to 2021*, settembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>;

Statista, *Over-the-top (OTT) revenue worldwide from 2010 to 2024*, giugno 2019, <https://www.statista.com/statistics/260179/over-the-top-revenue-worldwide/>;

Statista, *Over-the-top (OTT) TV and video revenue worldwide from 2017 to 2023, by country*, settembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/757008/ott-tv-video-revenue-worldwide-by-country/>;

Statista, *Pay-per-View (TVoD) Market Outlook*, link consultato a gennaio 2020, <https://www.statista.com/outlook/205/100/pay-per-view--tvod-/worldwide/>;

Statista, *PCs - Statistics & Facts*, 8 giugno 2018, <https://www.statista.com/topics/1070/pcs/>;

Statista, *Penetration rate of TV streaming boxes/sticks in U.S. households with Wi-Fi in 2017 and 2018*, luglio 2018, <https://www.statista.com/statistics/782176/tv-streaming-boxes-sticks-us-household-penetration/>;

Statista, *Personal computer (PC) shipments worldwide by vendor from 2009 to 2019*, gennaio 2020, <https://www.statista.com/statistics/263393/global-pc-shipments-since-1st-quarter-2009-by-vendor/>;

Statista, *Roku Holds Its Ground Against Tech Heavyweights*, 5 settembre 2017, <https://www.statista.com/chart/10973/ott-streaming-devices-penetration/>;

Statista, *Share of adults who have cancelled or plan to cancel their HBO subscription after the end of the Game of Thrones series in the United States as of May 2019*, maggio 2019, <https://www.statista.com/statistics/1010560/united-states-game-of-thrones-finale-hbo-subscription-plans/>;

Statista, *Share of adults with a YouTube Live TV subscription in the United States as of January 2019*, gennaio 2019, <https://www.statista.com/statistics/742177/youtube-tv-subscription-adults-usa/>;

Statista, *Share of consumers who believe Netflix is the service with the best original programming in the United States from 2014 to 2018*, maggio 2018, <https://www.statista.com/statistics/499950/netflix-usage-subscribers-usa/>;

Statista, *Share of households with a computer at home in developed countries from 2005 to 2019*, novembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/748557/developed-countries-households-with-computer/>;

Statista, *Share of households with a computer at home in developing countries* from 2005 to 2019*, novembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/748564/developing-countries-households-with-computer/>;

Statista, *Share of households with a computer at home worldwide from 2005 to 2019*, novembre 2019, <https://www.statista.com/statistics/748551/worldwide-households-with-computer/>;

Statista, *Share of smart TVs by manufacturer in U.S. Wi-Fi households in 2017 and 2018*, luglio 2018, <https://www.statista.com/statistics/782217/smart-tv-share-by-oem-in-the-us/>;

Statista, *Smartphones industry: Statistics & Facts*, 21 agosto 2018, <https://www.statista.com/topics/840/smartphones/>;

Statista, *Smart & Connected TVs - Statistics & Facts*, 16 gennaio 2019, <https://www.statista.com/topics/4761/smart-and-connected-tvs/>;

Statista, *Smart TV operating system share worldwide in 2018*, luglio 2018, <https://www.statista.com/statistics/882062/worldwide-smart-tv-operating-system-share/>;

Statista, *Streaming Devices Are America's Biggest Traffic Hogs*, 18 settembre 2018, <https://www.statista.com/chart/15495/internet-traffic-consumption-by-device/>;

Statista, *Subscription Video On Demand*, 10 ottobre 2018, <https://www.statista.com/topics/2702/subscription-video-on-demand/>;

Statista, *Tablet shipments market share by vendor worldwide from 2nd quarter 2011 to 4th quarter 2019*, gennaio 2020, <https://www.statista.com/statistics/276635/market-share-held-by-tablet-vendors/>;

Statista, *Tablets - Statistics & Facts*, 23 maggio 2019, <https://www.statista.com/topics/841/tablets/>;

Statista, *The World's Most Popular Websites*, 25 novembre 2019, <https://www.statista.com/chart/17613/most-popular-websites/>;

Statista, *Total unit shipments of personal computers (PCs) worldwide from 2006 to 2019*, gennaio 2020, <https://www.statista.com/statistics/273495/global-shipments-of-personal-computers-since-2006/>;

Statista, *TV set-top boxes shipments worldwide by region from 2012 to 2019*, giugno 2016, <https://www.statista.com/statistics/461527/tv-stb-shipments-worldwide-by-region/>;

Statista, *Video Game Consoles Are About More Than Just Gaming*, 12 giugno 2017, <https://www.statista.com/chart/9777/video-game-console-usage/>;

Statista, *Video Streaming (SVoD) Market Outlook*, link consultato a gennaio 2020, <https://www.statista.com/outlook/206/100/video-streaming--svod-/worldwide>;

Statt N., *Game of Thrones creators sign \$200 million Netflix deal to make exclusive shows and films*, The Verge, 7 agosto 2019, <https://www.theverge.com/2019/8/7/20761099/game-of-thrones-david-benioff-db-weiss-netflix-deal-200-million-disney-stars>;

Statt N., *Netflix plans to spend \$8 billion in 2018 to help make its library 50 percent original*, The Verge, 16 ottobre 2017, <https://www.theverge.com/2017/10/16/16486436/netflix-original-content-8-billion-dollars-anime-films>;

Steel E., *Netflix, Growing, Envisions Expansion Abroad*, The New York Times, 22 luglio 2014, https://www.nytimes.com/2014/07/22/business/media/netflix-says-it-topped-50-million-subscribers.html?_r=0;

Sweney M., *Amazon takes on Netflix with rebrand of LoveFilm video-on-demand service*, The Guardian, 21 febbraio 2014, <https://www.theguardian.com/technology/2014/feb/21/amazon-lovefilm-revamp-film-tv-rental>;

Szalai G., *Disney+ to Reach 126M Subscribers by 2025, Study Forecasts*, The Hollywood Reporter, 6 febbraio 2020, <https://www.hollywoodreporter.com/news/disney-reach-126-million-subscribers-by-2025-study-forecasts-1276908>;

Technavio, *Largest TV Manufacturers in the World by Market Share 2019*, 5 settembre 2019, <https://blog.technavio.com/blog/largest-tv-manufacturers-by-market-share;>

The Hollywood Foreign Press Association, *Golden Globe Awards for 'Transparent'*, The Golden Globe Awards, 2017, <https://www.goldenglobes.com/tv-show/transparent;>

The Walt Disney Company, *Disney and 21st Century Fox Announce per Share Value in Connection with \$71 Billion Acquisition*, 19 marzo 2019, <https://thewaltdisneycompany.com/disney-and-21st-century-fox-announce-per-share-value-in-connection-with-71-billion-acquisition/;>

The Walt Disney Company, *Disney completes Marvel acquisition*, 31 dicembre 2009, <https://thewaltdisneycompany.com/disney-completes-marvel-acquisition/;>

The Walt Disney Company, *Disney to acquire Pixar*, 24 gennaio 2006, <https://thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-pixar/;>

The Walt Disney Company, *Disney's Acquisition of 21st Century Fox Will Bring an Unprecedented Collection of Content and Talent to Consumers Around the World*, 19 marzo 2019, <https://thewaltdisneycompany.com/disneys-acquisition-of-21st-century-fox-will-bring-an-unprecedented-collection-of-content-and-talent-to-consumers-around-the-world/;>

The Walt Disney Company, *The Walt Disney Company Acquires Minority Stake in BAMTech*, 9 agosto 2016, <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-acquires-minority-stake-in-bamtech/;>

The Walt Disney Company, *The Walt Disney Company and Comcast Announce Agreement on Hulu's Future Governance and Ownership*, 14 maggio 2019, <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-and-comcast-announce-agreement-on-hulus-future-governance-and-ownership-2/;>

The Walt Disney Company, *The Walt Disney Company completes Lucasfilm acquisition*, 21 dicembre 2012, <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-completes-lucasfilm-acquisition/;>

The Walt Disney Company, *The Walt Disney Company To Acquire Majority Ownership Of BAMTech*, 8 agosto 2017, <https://thewaltdisneycompany.com/walt-disney-company-acquire-majority-ownership-bamtech-2/;>

Thier D., *Netflix Has NOT Formed a Pro-Sopa Super-PAC*, Forbes, 9 aprile 2012, <https://www.forbes.com/sites/davidthier/2012/04/09/netflix-has-not-formed-a-pro-sopa-super-pac/#4fe85785120f;>

Tripathi S. K., *Top 4 OTT Video Streaming Trends that are Disrupting the Media and Entertainment Industry*, 22 agosto 2019, <https://www.kellontech.com/kellton-tech-blog/ott-video-streaming-trends-platforms>;

Van Dijk J., *The Network Society: Social Aspects of New Media*, Sage, 1999;

Van Vleck T., *The History of Electronic Mail*, 6 luglio 2018, <https://www.multicians.org/thvv/mail-history.html>;

Vannucchi G., *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (“Over The Top”) e Telco nel panorama ICT*, Mondo Digitale, anno 14, n. 60, novembre 2015;

ViacomCBS Inc., *ViacomCBS Announces Completion of the Merger of CBS and Viacom*, 4 dicembre 2019, <https://ir.viacbs.com/static-files/7d26e7e6-7ab9-40ec-8e7e-3b8a83cf6964>;

Voerman M., *The Business of OTT – AVOD, SVOD, TVOD & PVOD*, OTT Professional, 3 maggio 2017, <http://www.ottprofessional.com/the-business-of-ott/>;

Wallenstein A., *Netflix 2014 European Expansion: A Look Ahead*, Variety, 6 marzo 2014, <https://variety.com/2014/digital/news/netflix-makes-plans-to-move-into-europe-but-it-faces-fights-from-local-competitors-1201125910/>;

Watson A., *Video Streaming in the U.S.: An Industry in Flux*, Statista, 2019;

Wayne M.L., *Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals*, Media, Culture & Society, 2018, Vol. 40(5) 725–741;

White P., *Netflix to boost in-house production arm*, Broadcast Now, 19 aprile 2016, <https://www.broadcastnow.co.uk/news/netflix-to-boost-in-house-production-arm/5102756.article>;

Wikipedia, *FCC Open Internet Order 2010*, link consultato a febbraio 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/FCC_Open_Internet_Order_2010;

Wikipedia, *International expansion of Netflix*, link consultato a febbraio 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/International_expansion_of_Netflix;

Wikipedia, *List of Amazon Studios Original films*, link consultato a marzo 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Studios#List_of_original_films;

Wikipedia, *List of YouTube Originals*, link consultato a marzo 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Youtube_Originals;

Wikipedia, *Timeline of Online Video*, link consultato a febbraio 2020, https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_online_video;

Wu T., *Network Neutrality, Broadband Discrimination*, Journal of Telecommunications and High Technology Law, Vol. 2, p. 141, 2003, <https://ssrn.com/abstract=388863>;

YouTube LLC, *Get more into movies on YouTube*, YouTube Official Blog, 9 maggio 2011, <https://youtube.googleblog.com/2011/05/get-more-into-movies-on-youtube.html>;

Zambelli A., *A history of media streaming and the future of connected TV*, The Guardian, 1 marzo 2013, <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/mar/01/history-streaming-future-connected-tv>;