



Corso di Laurea in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

Il paradigma di Netflix nel mercato italiano dello streaming online

Relatore

Ch. Prof. Isabella Procidano

Correlatore

Ch. Prof. Christine Mauracher

Laureando

Carmine Ciringiò
Matricola 855511

Anno Accademico

2016/2017

Alla mia famiglia

Ai miei amici

INDICE

| | |
|---|----|
| A. INTRODUZIONE..... | 5 |
| 1. LA STORIA DELL'AZIENDA DI HASTINGS | |
| 1.1 La partenza | 7 |
| 1.2 Netflix verso il Video On Demand | 10 |
| 1.6 Netflix in Italia | 13 |
| 1.7 Netflix oggi | 16 |
| 2. LE ATTIVITÀ STRATEGICHE DI NETFLIX | |
| 2.1 Vantaggi del First Mover | 19 |
| 2.2 I vantaggi del first mover per Netflix..... | 21 |
| 2.3 Accordi di Sindacazione | 24 |
| 2.4 Una nuova interpretazione di serialità..... | 26 |
| 2.5 Il binge watching | 27 |
| 2.6 Analisi SWOT | 29 |
| 3. MATERIALI E METODI | |
| 3.0 La stesura del questionario | 39 |
| 3.1 Analisi dell Componenti Principali | 42 |
| 3.2 Cluster Analysis | 43 |
| 4. ANALISI E DISCUSSIONE | |
| 4.0 Diffusione e considerazioni preliminari..... | 47 |
| 4.1 Analisi descrittiva del campione ottenuto | 49 |
| 4.2 Analisi quantitativa del campione | 68 |
| 4.3 Clustering e Discussione | 72 |
| B. CONCLUSIONI | 81 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 83 |
| SITOGRAFIA..... | 83 |
| ELENCO IMMAGINI..... | 86 |

INTRODUZIONE

“There is a revolution happening, and within two years I think that Wi-Fi and Netflix will be built into all the TVs.”

Reed Hastings

Questa ricerca nasce da un profondo interesse personale verso la piattaforma di streaming online Netflix che, dal suo ingresso in Italia nel 2015, sta rivoluzionando il mercato dell'intrattenimento televisivo. Mentre non ha intaccato le abitudini di consumo dei cittadini americani che già erano abituati alla tv via cavo, ha invece scosso le solide fondamenta dei palinsesti italiani, i quali spettatori adesso preferiscono non essere vincolati a degli orari per guardare dei contenuti che possono godersi quando e dove vogliono grazie allo streaming online.

Lo studio si è concentrato in particolar modo sul consumatore italiano abbonato a Netflix, con lo scopo di indagare su che genere di relazione l'azienda fosse riuscita a instaurare con i suoi utenti e su quanto questa fosse riuscita a soddisfare le loro esigenze. Al contempo, per avere un quadro generale più nitido, non sono stati tralasciati coloro che hanno smesso di utilizzare la piattaforma o non l'hanno mai fatto.

Dopo una raccolta dati durata circa quattro mesi è stato possibile poi elaborare e analizzare tali informazioni, definendo dei particolari profili per gli abbonati e stabilendo conclusioni e spunti utili affinché l'attività dell'azienda continui a far breccia nel mercato italiano.

Nei primi due capitoli vi è una parte descrittiva che delinea alcune tappe fondamentali della storia di Netflix, dalla sua fondazione nel 1997 fino al suo insediamento in Italia nel 2015, e che sottolinea dei punti chiave delle attività strategiche che caratterizzano la società americana.

Nel terzo capitolo invece è riportata nel dettaglio la stesura del questionario per la raccolta dati e vengono esposti algoritmo e principi teorici indispensabili per l'analisi successiva.

Il quarto capitolo si concentra sulla descrizione dettagliata dei dati raccolti, per poi passare al cuore dell'analisi che vede un'iniziale *riduzione intelligente* dell'informazione, dato il vasto dataset a disposizione, e una successiva segmentazione del campione. Con le informazioni ottenute è stato possibile interpretare con occhio più analitico le risposte degli intervistati, arrivando a formulare un punto di vista sulla situazione attuale della società di streaming nel contesto italiano.

CAPITOLO I

La storia dell'azienda di Hastings

1.1 La partenza

Netflix fu fondata ufficialmente nel 1997 da Reed Hastings, Mark Randolph e Mitch Lowe. L'idea di partenza era quella di fornire un servizio di noleggio DVD che sfruttasse i vantaggi creati dal nuovo contesto nato con l'avvento del Web. Sostanzialmente i clienti potevano selezionare i titoli voluti e noleggiarli attraverso la piattaforma online dell'azienda alla quale si erano precedentemente abbonati. Questa dava la possibilità di selezionare da un ampio catalogo di lungometraggi il film desiderato, filtrando i contenuti in base al genere, agli attori, al regista e così via. Una volta scelto il film, il DVD veniva spedito tramite servizio postale all'abitazione del cliente, fornito di buste rosse preaffrancate che venivano utilizzate poi per la restituzione. Un carattere differenziante e, probabilmente una delle cause del successo del servizio fornito da Netflix, era l'assenza di penali nel caso i DVD fossero stati riconsegnati in ritardo. Questo poteva funzionare solo grazie a un meccanismo molto ingegnoso che spingeva gli stessi clienti a restituire i film: ogni utente aveva a disposizione un numero massimo di DVD noleggiabili alla volta, in base all'abbonamento sottoscritto; quando il cliente sceglieva i diversi film questi si posizionavano ordinatamente lungo una lista, che si poteva seguire solo restituendo man mano i film noleggiati in precedenza.¹

Ad esempio, Tizio desidera noleggiare nove film. Li seleziona e quindi li inserisce nella sua lista di desiderata. Il suo abbonamento gli permette di avere tre DVD alla volta, quindi non può ricevere il quarto film finché non restituisce quelli avuti precedentemente.

Un problema fu assicurare che i film arrivassero agli abbonati in buone condizioni, per questo Hastings decise di fare delle prove pratiche e di spedirsene alcuni, che arrivarono in tempi abbastanza celeri (2 giorni) e in ottime condizioni.²

La scelta di investire sul noleggio dei DVD si rivelò vincente soprattutto perché in quel periodo non vi era una reale concorrenza e l'azienda poté agire quasi indisturbata nel

¹ Marcia Amidon Lusted, *Netflix: The Company and Its Founders*, (Minneapolis: Essential Library, 2013), p. 8

² Aline van Duyn, "DVD Rentals Pass Their Screen Test", *Financial Times*, (3/10/2005)

nuovo settore. In particolare, nelle prime fasi di sviluppo Netflix si distingueva da aziende più grandi come Blockbuster grazie all'ampio assortimento di titoli offerto.

Scommettere su tale tecnologia non si rivelò sbagliato, anzi, in poco tempo, si riscontrarono risultati positivi in quanto i lettori DVD si diffusero a macchia d'olio nelle case dei consumatori statunitensi. Basti pensare che nel 2003 per la prima volta il noleggio di DVD sorpassò quello di videocassette (28.2 milioni contro 27.3 milioni).³

1.1.1 Concorrenza con Blockbuster

Nello stesso anno Netflix figurava in una posizione di estremo vantaggio rispetto ai competitor che più tentavano di contrastarlo nel mercato del noleggio online, Blockbuster e Wall-Mart. Tutto grazie a mezzo milione di abbonati, 18.000 film disponibili e diverse collaborazioni strette con società di distribuzione e gli *Studios*.⁴

Nonostante l'agguerrita concorrenza di Blockbuster (Wall-Mart si ritirò dal mercato stipulando un mutuo accordo con la stessa Netflix⁵), l'azienda di Hastings continuò a tenere testa anche grazie alla tecnologia che aveva a disposizione, il software Cinematch⁶.

Il programma dava la possibilità di mettere a punto una piattaforma online in grado di fornire suggerimenti agli abbonati che vi navigavano. Il meccanismo funzionava sostanzialmente così: il sistema richiedeva all'utente di dare un giudizio sui prodotti e, in un secondo momento, analizzava le risposte in modo da rilevare le relazioni più significative tra cliente e prodotti, così da assicurare consigli che incontrassero realmente i gusti del consumatore.

Tutto basato su algoritmi e statistiche, il software⁷:

- ricerca le persone che hanno dato un giudizio su una serie TV, ad esempio "Sense8"
- determina quali di queste persone hanno dato un giudizio su altre serie TV, come "The OA"

³ Anonimo, "It's unreel: DVD rentals overtake videocassettes", *The Washington Times*, (20/06/2003)

⁴ Corinne Grinapol, *Reed Hastings and Netflix*, (New York: Rosen Pub Group, 2013), p. 46

⁵ Jennifer Bayot, "Netflix Takes Over Wal-Mart's Online DVD Rental Business", *New York Times*, (19/05/2005)

⁶ "Netflix Case Study: David Becomes Goliath", John M. Gallaugh, accessed July 15, 2017

⁷ Tracy V. Wilson, Stephanie Crawford, "How Netflix Works", *HowStuffWorks*, (14/05/2007)

- calcola la probabilità statistica che le persone a cui è piaciuta “Sense8” piaccia anche “The OA”
- continua il processo in modo da stabilire dei pattern di correlazione tra iscritti e film valutati.

Nell’ottobre del 2006 Netflix rese disponibili dei dati sulle valutazioni raccolti nel tempo, indirizzandoli a comunità di data mining, machine learning e computer science. Così lanciò una sfida nella ricerca di un sistema che potesse battere l’accuratezza di Cinematch di almeno un 10%.

L’iniziativa prendeva il nome di Netflix Prize: il dataset rilasciato era molto vasto con 100 milioni di valutazioni da oltre 480 mila iscritti anonimi scelti casualmente su 18 mila film. I dati raccolti tra ottobre 1998 e dicembre 2005 (in un range di voto da 1 a 5⁸) erano una buona rappresentazione di tutti i voti ricevuti da Netflix in quel periodo.

In più la società istituì dei Progress Prize: riconoscimenti ai gruppi che avevano dato il maggior apporto alla causa non raggiungendo tuttavia l’obiettivo del 10%.⁹

Il contest attirò l’attenzione di numerosi gruppi di programmatori (2000) da 150 Paesi che depositarono circa 13.000 modelli predittivi. Il premio fu vinto dal team “Bellkor’s Pragmatic Chaos” che aumentò l’accuratezza del modello di un 10,6%.¹⁰

Il successo della nuova formula proposta da Netflix indebolì di molto il rivale Blockbuster che non riusciva a tenere il passo con la sua fitta rete di negozi fisici. Quindi, mentre i clienti della società di Hastings erano in aumento, quelli del colosso giallo e blu continuavano a scemare, anche per via di un cambiamento radicale nelle abitudini dei consumatori che preferivano contenuti digitali a quelli fisici.¹¹ A fronte di queste difficoltà Blockbuster chiuse nel 2013.¹² Dopo il fallimento del rivale, Netflix rimaneva leader sul mercato per il videonoleggio e si preparava alla conquista di altri mercati.

⁸ “The Netflix Prize”, James Bennett, Stan Lanning, accessed July 16, 2017

⁹ “The BellKor Solution to the Netflix Grand Prize”, Yehuda Koren, accessed July 16, 2017

¹⁰ Ibidem

¹¹ Angelo Aquaro, “Blockbuster verso il fallimento per colpa di internet”, *La Repubblica*, (21/03/2010)

¹² Caroline Moss, “Blockbuster is officially closing its retail store...”, *Business Insider*, (6/11/2013)

1.2 Netflix verso il Video On Demand

Negli anni 2000 il panorama competitivo continuava a evolversi e nuovi avversari cominciarono a farsi avanti nel mercato online. Aziende fondate da pochi anni (ad esempio, Amazon nel 1994 e Google nel 1997) stavano poco a poco guadagnando spazio e diventando dei colossi.

Hastings capì che per rimanere competitivo aveva bisogno di continuare a investire sul canale online. Ciò che catturò il suo interesse fu una nuova modalità di distribuzione dei contenuti online, l'Over The Top (OTT). Attraverso tale modello si permetteva la trasmissione online di prodotti audiovisivi provenienti da terzi. Quindi, mediante accordi con terze parti, si rendeva disponibile un ampio ventaglio di contenuti già trasmessi da network tradizionali.¹³

Così, nel 2007 offrì un nuovo servizio: gli iscritti potevano guardare i film direttamente attraverso il web. In altre parole, l'azienda si apriva allo streaming online¹⁴.

L'abbonamento andava dai 5,99\$ ai 17,99\$, in base a quante ore di contenuto si desiderava (dalle 6 alle 18 ore al mese). Si pensò a una limitazione oraria, piuttosto che un numero massimo di film al mese, perché l'intenzione era dare la possibilità di cambiare contenuto senza "sprechi", o meglio, se si iniziava la visione di un film si poteva tranquillamente passare ad altro senza rischiare di sprecare l'abbonamento.¹⁵

Netflix provò a sviluppare un dispositivo (Netflix Player) che permettesse di usufruire più facilmente dello streaming (come il box NowTv di Sky), ma dato che il tentativo non ebbe successo, si pensò di fare affidamento su lettori già utilizzati dai consumatori. Così, dal 2008, la società di Hastings stipulò accordi con Microsoft per la console Xbox, Sony per PlayStation e Nintendo.¹⁶

Per difendersi dai competitor la strategia aziendale si basava su un diverso posizionamento e una rivisitazione della politica dei prezzi.

Riguardo al posizionamento, il servizio si rivolse anche a una fascia più giovane con *Netflix For Kids*, che permetteva di creare account dedicati ai più piccoli, in modo che

¹³ "Netflix", Willy Shih, Stephen Kaufman, David Spinola, accessed Oct 26, 2017

¹⁴ Nate Anderson, "Netflix offers streaming movies to subscribers", *Ars Technica*, (16/01/2007)

¹⁵ Ibidem

¹⁶ "Netflix: Disrupting Blockbuster", Lauren Fraser et al., accessed Oct 27, 2017

visualizzassero i contenuti più adatti alla loro età senza poter accedere alla gestione dell'account e alle impostazioni. Da questo punto di vista, l'azienda fu la prima a dedicare questa tipologia di servizio a quel target, infatti poteva vantare anche il più vasto assortimento disponibile per tale pubblico¹⁷.

Circa la politica dei prezzi, la società fu costretta ad aumentare il costo degli abbonamenti del 60%, in modo da ottenere maggior introiti da investire nell'ampliamento del catalogo. Inoltre si tentò una manovra azzardata, ovvero scindere il servizio di noleggio DVD da quello di streaming, rinominando il primo Qwikster. La divisione mirava a differenziare le offerte, così da permettere agli shareholders di valutarle più agevolmente. La mossa si rivelò sbagliata, infatti il 30 settembre di quell'anno Netflix contò ben 800.000 abbonati in meno.

In risposta alla crisi Hastings chiese scusa pubblicamente attraverso un video caricato su YouTube, annunciando un ritorno sulla rotta originale, abbandonando il progetto di Qwikster. Dopo tempo anche il prezzo ritornò competitivo sugli 8 \$¹⁸.

1.2.1 Concorrenza con Amazon

Nel 2005 (in Italia nel 2011) entrò in gioco sul mercato dello streaming online un nuovo temibile avversario, Amazon. Il suo servizio Amazon Prime permetteva, dietro il pagamento di un abbonamento, di accedere allo streaming online sulla piattaforma dedicata¹⁹, proprio come Netflix.

Amazon risultava un avversario particolarmente insidioso perché:

- sviluppava contenuti originali, ricercando lo stile e la qualità dell'avversario
- investiva molto per migliorare la quantità e la qualità dei contenuti, acquisendo diritti di serie televisive importanti HBO²⁰ e CBS
- offriva spedizioni gratuite per tutti gli acquisti su Amazon²¹

¹⁷ Micheal Liedtke, "Netflix gets kid friendly", *WashingtonTimes*, (16/08/2011)

¹⁸ Greg Sandoval, "Netflix's lost year", *CNET News*, (11/07/2012)

¹⁹ Laurie Segall, "Amazon takes on Netflix with free instant streaming", *CNN Money*, (22/02/2011)

²⁰ James Hibberd, "HBO makes huge Amazon Prime deal", *Entertainment Weekly*, (23/04/2014)

²¹ Brian Moylan, "HBO now is go - but is better than Natflix and Hulu?", *The Guardian*, (8/04/2015)

Al momento Netflix riusciva a mantenere un certo vantaggio grazie alla solida base di iscritti che aveva ottenuto e fidelizzato negli anni. Inoltre puntando su contenuti di alta qualità riusciva ancora a distinguersi dai concorrenti, tanto da arrivare a competere con la tv via cavo e quindi produttori del calibro di HBO²².

1.2.2 Concorrenza con HBO

Home Box Office (HBO) nasce nel 1972 e negli anni si afferma come una delle emittenti televisive a pagamento più seguite. Attraverso strategie di mercato studiate per mettere a punto un brand capace di attirare utenti acculturati e benestanti, l'emittente ha accresciuto la sua influenza nel tempo. Ciò che attrae maggiormente dei prodotti HBO sono due fattori in particolare: le numerose scene esplicite o violente e l'ingaggio di diversi attori famosi nelle sue produzioni.²³

Per confrontarsi con nuovi player come Netflix, nel 2010 diede la possibilità ai propri utenti di guardare i propri contenuti online attraverso *HBO Go*. Il servizio ebbe successo, tanto che venne chiesto di estenderlo anche ai non abbonati alla tv via cavo. Tuttavia gli utenti usuali non cambiarono le proprie abitudini di consumo, infatti continuavano a prediligere la tv ai dispositivi portatili.²⁴ Inoltre dovette affrontare problemi di crash dovuti all'ingente numero di utenti che accedevano alla piattaforma per via dell'inserimento di serie tv particolarmente famose (come nel caso della premiere della quarta stagione di *Game of Thrones*); un problema che evidenziava i grossi limiti del servizio online di HBO.

L'emittente cercò di correre ai ripari ingaggiando ingegneri che vantavano precedenti esperienze lavorative in Microsoft: in questo modo si poneva l'obiettivo di raggiungere lo stesso livello qualitativo dell'azienda di Hastings. Tuttavia, dato che i costi preventivati si rivelarono troppo elevati²⁵, si rivolse a una piattaforma streaming specializzata in eventi sportivi, trovando un mezzo più efficiente per offrire il proprio servizio, *HBO Now*.²⁶

²² Hayley C. Cuciniello, "Netflix is gaining on you at the Emmys", *Forbes*, (16/09/2016)

²³ Marc Leverette et al., *It's Not TV: Watching HBO in the Post-Television Era*, (NY: Routledge, 2007), p. 2-6

²⁴ Georg Szalai, "HBO Go heads to FiOS", *The Hollywood Reporter*, (17/02/2010)

²⁵ Michael Learmonth, "Can HBO Win the War Against Netflix?", *NewsWeek*, (03/10/2015)

²⁶ Ben Popper, "How baseball's tech team built the future of television", *The Verge*, (04/08/15)

Netflix, per rispondere a questa nuova offensiva, cercò di ampliare la propria offerta attraverso accordi con colossi come Disney, rendendo disponibili nuovi contenuti e dando inizio alla produzione di quattro contenuti originali sugli eroi Marvel: Daredevil, Jessica Jones, Luke Cage e Iron Fist.²⁷

Va detto che HBO poteva contare sul 95% di produzioni proprie²⁸, generando ricavi molto maggiori sulle vendite dei diritti dei singoli prodotti, mentre Netflix doveva per l'appunto acquistarli, spendendo ingenti somme. Per compensare tali perdite la società si rivolse a mercati esteri con meno concorrenza come Canada, Regno Unito, Brasile, Messico e Olanda.²⁹

1.3 Netflix in Italia

Il 5 giugno 2015 Netflix annuncia il suo arrivo nel mercato italiano attraverso Twitter con un messaggio semplice e diretto: «Buongiorno! IT Ora è ufficiale: a ottobre Netflix arriva in Italia. A proposito, come si dice binge-watching in italiano? 📺😄»³⁰

Questa comunicazione generò non poche preoccupazioni per i potenziali competitor dell'azienda - Mediaset, Rai, La7 e Sky - che partirono alla ricerca di soluzioni per frenare l'avanzata del colosso rosso.

Un primo tentativo è stato pensato dalla improbabile alleanza tra Rai, Mediaset e La7 che idearono un servizio di streaming on demand gratuito per fare in modo che gli utenti potessero usufruire dei contenuti delle tre emittenti in qualsiasi momento volessero attraverso una singola app³¹. L'uscita di questa nuova proposta era fissata per la fine del 2015, ma ad oggi non vi sono annunci ufficiali, anche se pare sia già possibile verificarne le funzionalità nel sito ufficiale³². Lo scopo di questa appare chiaro: associare la classica abitudine di guardare contenuti in chiaro con la necessità di poterli guardare on demand quando si vuole, il tutto gratuitamente.

²⁷ Demitrios Kalogeropoulos, "Netflix and Disney", *The Motley Fool*, (15/02/2014)

²⁸ Todd Spangler, "Netflix the New HBO"? Get Real", *Variety*, (19/07/2013)

²⁹ Shivani Bhatt, "Netflix has Managed Strong Growth in Launched International Markets", (20/04/2015)

³⁰ Netflix's Twitter page, accessed Oct 30, 2017, <https://twitter.com/netflix/status/607049810743541760>

³¹ Massimiliano Lenzi, "La triplice alleanza per fermare Netflix", *Il Tempo*, (15/06/2015)

³² Roberto Faggiano, "TivùOn è in linea, il VOD gratuito ha la sua piattaforma", *Digital Day*, (15/07/2016)

Parlando di questa iniziativa l'unica cosa sicura è che sia partita sotto tono, ossia non è possibile sapere in data odierna se verrà implementata in maggior misura.

Tornando al contesto generale, inizialmente il confronto tra Netflix, Sky Online e Infinity (di Mediaset) vedeva la prima in netta inferiorità in termini di contenuti disponibili, in quanto:

- Netflix offriva 516 film, 170 serie TV e 144 documentari
- Sky Online con 750 film, 27 serie complete e decine di altre incomplete, sport e spettacoli
- Infinity ben 6000 contenuti tra serie TV, film, spettacoli e produzioni Mediaset

La cosa potrebbe risultare insolita in quanto la società di Hastings in suolo americano offriva 8500 contenuti di cui ben 4755 film. Però è risaputo che l'azienda, nel periodo di ingresso in nuovo mercato straniero, non vanta molti titoli per via delle traduzioni dei sottotitoli, gli eventuali doppiaggi e licenze. Comunque è d'obbligo dire che la stessa società assicurava un costante aggiornamento mensile dei contenuti³³.

Mediaset dal canto suo, indipendentemente dal resto, ha provato a opporre fin da subito una imponente resistenza all'ingresso del potenziale competitor, cercando di lasciargli terra bruciata intorno. In altre parole, ha acquistato il maggior numero di diritti su più prodotti possibile in modo da tagliarla fuori dal mercato italiano. In particolare, la compagnia di Berlusconi si è accaparrata tre accordi a lunga scadenza con Medusa, Universal e Warner per la riproduzione esclusiva dei loro contenuti. Quindi poteva contare su 2500 ore di film e 1000 ore di serie TV fino al 2018 targati Universal e fino al 2020 quelli targati Warner e Medusa.³⁴

1.3.1 La fibra in Italia: una realtà evanescente

Oltre alla concorrenza agguerrita Netflix ha dovuto affrontare un ulteriore problema di quegli anni in Italia: la velocità della connessione internet. Nonostante nel 2015 questa fosse disponibile per l'85% della popolazione tra i 17 e i 74 anni (circa 41 milioni di

³³ Dario D'Elia, "Netflix parte con 516 film", *Tom's Hardware*, (23/10/2015)

³⁴ Roberto Pezzali, "Mediaset gelosa fa incetta di diritti", *Digital Day*, (06/05/2015)

individui)³⁵, la velocità della stessa era una delle più basse d'Europa – penultima per la precisione – con una media di 6.4 Mbps³⁶. Un vero problema soprattutto se si considerava la visione dei contenuti in ultra HD (sono necessari circa 25 Mbps³⁷).

In merito, la società sosteneva senza problemi che i video sarebbero stati pubblicati per differenti velocità di connessione e quindi in formati adattati a ogni bisogno. Precisamente affermava che chiunque fosse in grado di guardare un filmato da YouTube in HD, non avrebbe avuto alcuna difficoltà con i contenuti di Netflix.

Ad oggi la connessione in Italia è migliorata ma continua a non eccellere a livello mondiale: con una velocità media di 8,7 Mbps raggiunge un modesto 58esimo posto nella classifica. La prima è la Corea del Sud con 26,1 Mbps.

Tabella 1. Dati sulla diffusione internet [Fonte: IlSole24Ore, 15/03/2017]

| | Paese | Media Mbps (Q4 2016) |
|-----------|---------------|-----------------------------|
| - | Globale | 7.0 |
| 1 | Corea del Sud | 26.1 |
| 2 | Norvegia | 23.6 |
| 3 | Svezia | 22.8 |
| 4 | Hong Kong | 21.9 |
| 5 | Svizzera | 21.2 |
| .. | | |
| 58 | Italia | 8.7 |

Sono diversi i fattori che contribuiscono a portare l'Italia in un punto basso della classifica circa la velocità di internet³⁸:

- solamente il 78% di connessioni va oltre i 4 Mbps
- il 23% è sopra i 10 Mbps (per dire, la Romania è al 69%)
- un 10% supera la soglia dei 15 Mbps

Però qualcosa continua a muoversi: la diffusione della fibra ottica aumenta in Italia. Secondo AgCom, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, TIM rimane leader incontrastato della banda larga. L'utilizzo di rete fissa a banda larga va oltre le 15,4 milioni

³⁵ Report di AudiWeb Trends sulla diffusione di internet in Italia (dati di marzo 2015):

<http://www.audiweb.it/dati/online-report-audiweb-trends-diffusione-di-internet-in-italia-marzo2015/>

³⁶ Francesco Marino, "L'Italia è penultima in Europa per la velocità di connessione a Internet", *Digitalic*, (27/12/2015)

³⁷ Anonimo, "Netflix, video on demand in Italia", *Altroconsumo*, (23/10/2015)

³⁸ Gianni Rusconi, "Connessioni a banda larga: Italia in fondo alla classifica europea", *IlSole24Ore*, (15/03/2017)

di unità, contando un aumento di 630mila unità su base annua. Al contempo, le linee ADSL calano di 460 mila unità.

Le reti NGA invece – next generation access, le reti a fibra ottica con velocità maggiore di 10 Mbps – sono arrivate a circa 7,5 milioni di unità. Dal 2012 al 2016 la sua importanza è quadruplicata passando da una quota del 12,3% a una del 35,7%³⁹

1.7 Netflix oggi

Nel 2017 la piattaforma di streaming è disponibile in oltre 190 Paesi, con un totale di 21 lingue e circa 70,5 milioni di utenti abbonati a livello mondiale (il 53% è situato negli Stati Uniti, il restante 47% si distribuisce, per la maggior parte, in Canada, Irlanda, Australia, UK, Nuova Zelanda, Puerto Rico, Danimarca e Norvegia).

La società è cresciuta molto nel tempo, basti pensare che mentre nel 2009 ha fatturato 5,2 milioni di dollari, oggi, otto anni dopo è arrivata a circa 5 miliardi di dollari. Una crescita di 96 volte.

Il costo dell'abbonamento mensile per ottenere il servizio in streaming è, in media, di 8 dollari mensili, tuttavia il prezzo cambia da Paese a Paese. La Colombia può vantare quello più basso con una spesa mensile di 5,37 dollari, mentre la Svizzera ha il primato del più alto con 12,13 dollari mensili.⁴⁰

Il servizio di Netflix non è erogato in Corea del Nord, Siria, Crimea – per limitazioni stabilite dallo stesso Governo degli Stati Uniti - e Cina, uno Stato controverso, dove la società americana ha tutti gli interessi di rendere disponibile il suo streaming.

Il corposo catalogo Statunitense non è fruibile da nessuno degli altri 190 Stati. Alcuni più di altri vi si avvicinano, ma il tutto è influenzato dalle differenze culturali dei diversi Paesi: background, preferenze, modalità di fruizione e, da non dimenticare, forse il motivo principale, i diritti di cui gode Netflix in ogni Stato.

³⁹ Massimo Morandi, "Banda larga: l'Italia cresce con fibra ottica e ADSL", *La Stampa*, (08/01/2017)

⁴⁰ Anonimo, "Quali sono i film e le serie TV più popolari su Netflix", *The Post Internazionale*, (15/05/2017)

Considerando le serie TV, il Paese che si avvicina maggiormente al catalogo degli Stati Uniti è il Porto Rico, con una somiglianza del 92,74%. Parlando dei film, l'arcipelago delle Samoa Americane primeggia con un catalogo che vanta il 98,80% dei contenuti USA.

Gli Stati con l'indice di somiglianza più basso sono il Marocco e l'Albania con circa il 5%.

È interessante notare come solo i Paesi in cui gli Stati Uniti hanno una certa influenza o a cui sono vicini dal punto di vista geografico possono contare su un catalogo che superi almeno il 50% di quello Statunitense. Tra i pochi quindi si collocano gli Stati del Sud America e il Canada. Il Paese Europeo che più si avvicina al 50% dei contenuti USA è l'Irlanda.

Al contrario alcuni Stati hanno in catalogo film o serie TV non disponibili negli Stati Uniti; molto dipende, come già specificato, dalle preferenze dei consumatori del Paese. Le percentuali finora esposte non tengono conto di questo fattore "culturale", tuttavia è utile esaminarle in quanto contribuiscono a rendere chiara la differente disponibilità che vige tra i vari territori.

Uno tra Stati Europei peggiori in questi termini è l'Italia, anche perché lo streaming è stato reso disponibile solo due anni fa: il catalogo è esiguo, ma continua a crescere mese per mese. La Penisola ha una percentuale di somiglianza molto bassa sia per i film, sia per le serie TV, rispettivamente 21,77% e 16,94%. Tanto basse che va a classificarsi alla pari di Stati come le Isole Fiji e Andorra che contano meno di un milione di abitanti.

Nonostante il numero così basso di contenuti, vale sempre la disuguaglianza culturale di cui si parlava nei paragrafi precedenti, infatti il catalogo italiano può chiamare all'appello ben 2000 Film e Documentari "Esclusivi", che messi al confronto dei 4000 USA, non è poi così male.

Capitolo II

Le attività strategiche di Netflix

2.1 Vantaggi del First Mover

Dal punto di vista economico, Netflix ha potuto far leva sui vantaggi del first mover, infatti sfruttare una nuova tecnologia prima di altri, anticipandoli nei tempi di ingresso in un nuovo mercato, può assicurare dei punti a favore:

2.1.1 Brand Loyalty e Leadership Tecnologica

Essere i primi nell'introdurre o nello sfruttare una nuova tecnologia nel mercato può garantire una leadership nell'utilizzo della stessa. Questo dominio tecnologico comporta a sua volta:

- un rafforzamento dell'immagine dell'azienda stessa
- un aumento della fedeltà dei consumatori verso il proprio brand (Brand Loyalty)
- delle quote di mercato in aumento anche dopo l'ingresso di competitor

Godere di questo status di Leader tecnologico dà la possibilità all'impresa di definire le aspettative del consumatore su fattori caratterizzanti del prodotto (funzionali, esterni o di servizio). Così facendo bisogni e desideri specifici del cliente saranno ormai consolidati quando nuovi concorrenti faranno il loro ingresso.

Nel caso in cui la nuova tecnologia presenti delle difficoltà di imitazione, la posizione di first mover può garantire un regime di monopolio che, con opportune strategie, può perdurare nel tempo. Quando invece la nuova tecnologia presenta peculiarità facilmente imitabili o riproducibili, il leader tecnologico può sfruttare come barriera all'entrata la stessa relazione di fiducia che ha avuto il tempo di costruire con il consumatore. Questa fedeltà si traduce anche nella disponibilità del cliente nel pagare un premium price.

2.1.2 Diritto di opzione su risorse scarse

Investire per primi in una nuova tecnologia dà il vantaggio di poter scegliere, di avere un maggior potere decisionale sull'acquisizione di risorse scarse, come rapporti esclusivi con determinati fornitori, una localizzazione più strategica, accesso privilegiato ai canali di distribuzione o, come in questo caso, a diritti di licenza.

2.1.3 Switching cost dell'acquirente

Nel momento in cui un consumatore sceglie di utilizzare la nuova tecnologia in questione, adottarne un'altra corrisponde a un costo per lui, tanto alto quanto risulta complesso imparare a utilizzarla e ad acquisirne familiarità nell'utilizzo. L'investimento in tempo di apprendimento può essere tale da incentivare il cliente a non passare alla nuova tecnologia, continuando a sfruttare quella già conosciuta.

Seguendo questo schema, l'azienda che è capace di fidelizzare i clienti nelle prime fasi di un mercato nascente ha più possibilità di mantenerli nel tempo, anche se in seguito potranno essere inserite nel contesto nuove tecnologie di maggior valore. Alcuni esempi recenti sono l'utilizzo del touchscreen per gli smartphone o la stessa tastiera QWERTY.

2.1.4 Rendimenti crescenti e curve di apprendimento

Una parte essenziale che va a definire le probabilità di successo nell'adozione di una nuova tecnologia è la definizione del timing degli investimenti per il suo sviluppo. Discorso che assume una rilevanza maggiore quando si parla di settori caratterizzati da pressioni competitive che convergono verso un design dominante⁴¹.

Quando ci si trova in scenari con rendimenti crescenti, entrarvi in maniera preventiva mette il first mover in una posizione molto vantaggiosa, perché nelle fasi iniziali del ciclo dell'innovazione può pesare molto sull'affermazione di uno standard dominante.

⁴¹ Per far in modo che si affermi un design dominante non è sufficiente il valore stand-alone della tecnologia. Sono necessari una buona base di utilizzatori e un numero congruo di prodotti complementari che permettano la diffusione della tecnologia stessa (nel caso della diffusione della tecnologia DVD era espressamente necessario l'utilizzo dei lettori dedicati)

Inoltre essere primi permette di raggiungere importanti volumi di produzione che portano vantaggi produttivi e di apprendimento.

2.2 I vantaggi del first mover per Netflix

Dopo un piccolo riassunto teorico sui vantaggi del *first mover* vediamo come Netflix ne fa propri alcuni importanti, in maggior misura durante i primi anni di attività.

2.2.1 Un mercato poco battuto dalla concorrenza: noleggio DVD

Come già evidenziato precedentemente, addentrarsi in un mercato agli inizi come quello dei DVD risultava un rischio perché il percorso si preannunciava impervio e ricco di incertezze sul successo di questo investimento nel mercato USA. Una tra tutte: il prezzo dei lettori DVD, molto più alto rispetto ai lettori VHS che affollavano le case americane.

Non rischiare rappresentava in egual modo un grosso grattacapo per la società, infatti rimanere sulla tecnologia VHS imponeva limitazioni non trascurabili sulla varietà e ampiezza del catalogo in confronto ai competitor che, attraverso esclusive e licenze, alzavano importanti barriere all'entrata.

Dinanzi a questo bivio Netflix optò per la strada più difficile, ma più ricca di potenzialità. L'ingresso in un mercato poco battuto come quello del noleggio DVD era guidato da un duplice obiettivo:

- aggirare le barriere all'entrata dei concorrenti più esperti perché presenti sul mercato da tempo
- imporre degli standard di library ai potenziali competitor, a fronte di un cospicuo investimento iniziale

Sfruttando anche l'insufficiente lungimiranza dei concorrenti e la scarsa opinione che questi avevano della società, Netflix riuscì a intraprendere un promettente percorso di conquista in questo mercato inesplorato, alzando nel contempo delle barriere all'entrata.

2.2.2 Principio della coda lunga

Stabilire standard propri in un mercato nascente prima di altri potenziali concorrenti era solo il primo tassello di un percorso più ampio e complesso. Un secondo fattore che contribuì all'avanzamento in positivo della compagnia fu la “coda lunga”.

Il termine è stato usato per la prima volta da Chris Anderson nel 2004 in un articolo per la rivista Wired. Il giornalista e saggista americano ha analizzato l'andamento delle vendite online di società attive in settori diversi (film, videogame, musica, libri) e ha rilevato che una grossa parte dei guadagni si riconduce a piccole ma numerose vendite di prodotti diversi da quelli di punta (bestseller). Questo è reso possibile dal fatto che il mondo virtuale ha una dimensione spaziale ridefinita che permette di differenziare e diversificare beni e servizi in modo molto più ampio. Il tutto si adatta a un utente che ha maggior capacità di scelta, quindi può seguire i suoi gusti peculiari, piuttosto che uniformarsi.⁴²

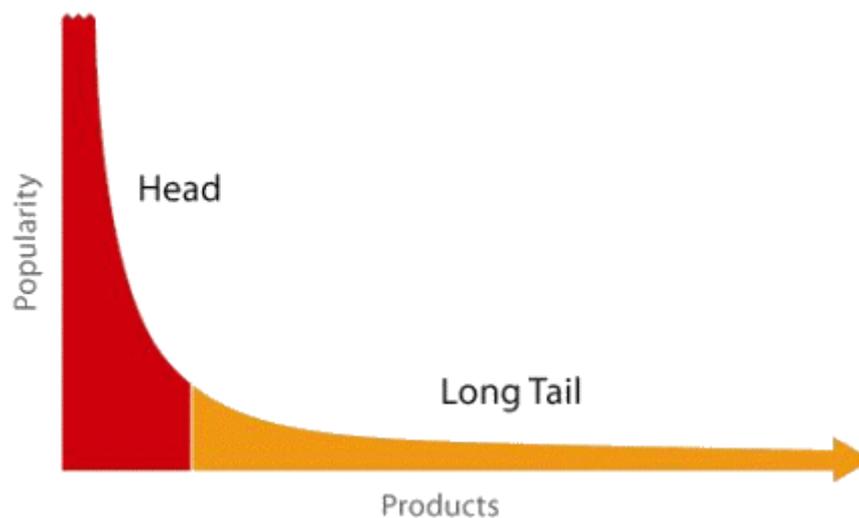


Figura 1.0: Grafico “Long Tail”⁴³

Sfruttando questo principio Netflix è riuscita a migliorare la propria *library* di DVD disponibili al noleggio riducendo nel contempo i costi di inventario. In particolare un servizio di videonoleggio standard riusciva a garantire un catalogo abbastanza contenuto

⁴² Chris Anderson, *La Coda Lunga: da un Mercato di Massa a una Massa di Mercati*, (Torino: Codice Editore, 2007)

⁴³ Fonte: *IlFattoQuotidiano.it*

di 3.000 DVD, mentre la società di Hastings proponeva un ventaglio molto più ampio, avvicinandosi ai 100.000 DVD.⁴⁴

Un fattore differenziante riguardava i contenuti: mentre grandi catene come Blockbuster cercavano di proporre titoli nuovi, usciti da poco nelle sale cinematografiche (con costi molto più alti), Netflix puntava su produzioni più datate e specifiche.

In questo senso un catalogo così vasto permetteva alla compagnia di rivolgersi a un pubblico di nicchia. Infatti alla possibilità di avere in catalogo una disponibilità così alta consegue una scelta più ampia e variegata per l'utente, che potrà avere gusti anche distinti da quelli della massa.

2.2.3 Economie di scala

Un fenomeno che ha accompagnato la crescita di Netflix sia durante l'insediamento della società nel mercato del videonoleggio, per ampliare le strutture distributive, sia quando è approdata nel mercato dell'*over-the-top*, sfruttando le potenzialità di internet.

Agli inizi della sua attività, la società contava su un singolo centro di distribuzione locato in California. Nonostante la struttura fosse ben gestita e organizzata, non poteva garantire tempi di spedizioni abbastanza celeri in tutto il Paese. Anche se dal centro di Sunnyvale, città in cui era situato lo stabilimento, si provvedeva a inviare gli ordini entro 24 ore nell'area di San Francisco, una grossa fetta di ordini proveniente dal resto degli Stati Uniti richiedeva un tempo di consegna che poteva andare ben oltre la settimana.

Così nel 2007 si proseguì all'ampliamento della base distributiva, portando il numero di centri a 44. La loro apertura fu di grande importanza, infatti con un investimento medio di 60 mila dollari, si convertì magazzini già esistenti in rinnovati centri distributivi che permettevano di ridurre i tempi di consegna dei DVD e di recuperare ampiamente le spese in poco tempo. In questo modo la quasi totalità degli abbonati – si parla del 90% circa - era in grado di ricevere i titoli ordinati entro un giorno lavorativo.⁴⁵

⁴⁴ Michael A. Hitt et al., *Strategic Management Cases*, (Cengage Learning, 2012)

⁴⁵ "Netflix", Willy Shih, Stephen Kaufman, David Spinola, accessed Nov 1, 2017

Le economie di scala in questo frangente erano assai rilevanti in quanto il loro raggiungimento permetteva di ridurre costi medi dell'insediamento dei nuovi punti di distribuzione e di assicurare, ad un prezzo contenuto, un servizio aggiuntivo, portando la compagnia verso un aumento di margine considerevole.

Sul lato dell'*over-the-top*, tramite nuove infrastrutture dedicate alla distribuzione dello streaming online, Netflix offriva ai suoi utenti prodotti digitali il cui costo marginale calava drasticamente. Per questo motivo, all'aumento di volume della domanda di contenuti digitali corrispondeva una crescita dei ricavi marginali.

Nonostante nel settore digitale sia più facile essere minacciati dalla concorrenza di nuovi potenziali concorrenti, è interessante notare come l'elevato investimento iniziale per la predisposizione delle infrastrutture digitali possa rivelarsi un'ingente barriera all'entrata per i player entranti. Inoltre, non è di poco conto il fatto che nel mercato dello streaming digitale sia di grande aiuto imbastire campagne pubblicitarie che mirino il più possibile ad attirare l'interesse del pubblico in target. La *Brand Reputation* di cui gode la società gioca infatti un ruolo di primaria importanza nell'ottenimento dei diritti sui cataloghi delle compagnie fornitrici.⁴⁶

2.3 Accordi di Sindacazione

Da quando la società di Hastings ha esplorato le nuove acque dello streaming digitale ha dovuto fare i conti con un fattore di rischio non trascurabile: i contenuti con cui la compagnia cercava di accontentare e attirare i suoi utenti non erano di sua proprietà – questo prima che cominciasse a produrre contenuti originali – ma le venivano concessi in licenza da aziende terze grazie ad accordi di sindacazione.⁴⁷

Con sindacazione si intende un tipo di accordo, nella diffusione radiotelevisiva, in cui un'azienda fornitrice vende i diritti di trasmissione di programmi televisivi o radio a un'altra impresa emittente privata, evitando di passare per le reti televisive nazionali.

Questi accordi, nonostante assicurassero una buona redditività nel caso di contenuti apprezzati dal pubblico, esponevano la società a una certa fragilità. Infatti la loro adozione

⁴⁶ Gillian Doyle, *Introduzione all'economia dei media*, (Milano: Ulrico Hoepli Editore, 2008)

⁴⁷ Giulia Carluccio, *America oggi. Cinema, media, narrazioni del nuovo secolo*, (Torino: Kaplan, 2014), pg. 275 - 290

non garantiva elementi distintivi che permettessero all'azienda di sopravvivere a eventuali competitor che presto o tardi avrebbero affollato questo nuovo mercato, inoltre gli show più popolari erano già stati dati in licenza esclusiva ad altri.

Per questi motivi Netflix scelse, come abbiamo detto in precedenza, la sua strada: cominciò a investire massivamente nella produzione di contenuti originali che fossero altamente attraenti per l'audience e che dessero maggior spessore e autorevolezza al brand, inoltre scelse in modo più certosino i contratti di sindacazione, in modo da scovare e ottenere serie TV con un discreto successo.

Tale strategia mirava a instaurare un legame di fiducia reciproca con il cliente: si ricercava una sorta di complicità che nasceva dal basso grado di soddisfazione che l'utente medio riscontrava nei servizi tradizionali di videonoleggio. Questo rapporto che andava costruito sarebbe stato una base solida su cui creare un solido core business in grado di competere con la concorrenza futura.

In tal senso si puntava alla brand *advocacy*: un cliente completamente fidelizzato, oltre a sposare interamente la filosofia su cui vive l'azienda, tende a condividere tali valori anche a conoscenti, amici e parenti, innescando un processo di passaparola.

Per ottenere questo risultato Netflix ha sviluppato diversi punti peculiari:

- un sistema di raccomandazioni ad hoc basato sulle preferenze
- possibilità di creare diverse liste personalizzate per il noleggio dei DVD
- un'opzione facile e immediata per la cancellazione dell'abbonamento, senza pagare penalità

Considerando brevemente solo il primo fattore è interessante notare come questo sistema si sia evoluto nel tempo. Infatti, almeno inizialmente, vi era un team addetto alla selezione dei contenuti più ingaggianti che venivano proposti sulla piattaforma online, senza adoperare alcuna distinzione tra gli utenti. Così tutti gli abbonati ricevevano le medesime raccomandazioni con un risultato a dir poco insoddisfacente, perché alcuni di questi riuscivano a noleggiare i film consigliati, ma molti altri non potevano, in quanto le copie disponibili erano esaurite.

Per evitare tali frustrazioni al cliente si arrivò al già citato algoritmo Cinematch che riusciva a offrire raccomandazioni migliori attraverso un'analisi simultanea di milioni di feedback da parte degli utenti. Questo espediente concedeva alla società un valore aggiunto senza eguali, in quanto ogni singola valutazione degli abbonati concorrevva ad aumentare l'accuratezza delle raccomandazioni.

Dato che Netflix fu la prima a utilizzare tale tecnologia, riuscì ad accumulare nel tempo un numero considerevole di dati, così tanti da rendere quasi impossibile a eventuali concorrenti di offrire un servizio simile nel breve termine. In aggiunta, la complessità di calcolo dell'algoritmo permetteva di filtrare e raccomandare contenuti effettivamente disponibili in quel periodo, liberando l'utente dalle precedenti frustrazioni. Inoltre, per generare maggiori introiti derivanti da vecchie pellicole, evitando il più possibile di consigliare nuovi titoli spesso già noleggiati, il sistema era programmato in modo da suggerire contenuti un po' più datati.⁴⁸

2.4 Una nuova interpretazione di serialità

Fin dall'inizio l'obiettivo di Hastings era innovare e progredire sfruttando le nuove tecnologie a disposizione. In particolare, nel mercato televisivo era intenzionato a scardinare il convenzionale concetto di palinsesto imposto dai concorrenti impugnando e facendo proprie le caratteristiche e le potenzialità delle piattaforme online.

Un grande cambiamento, che risulta essere anche un tratto distintivo di Netflix, è la logica ***straight-to-series***. In sostanza, la compagnia non utilizza *episodi pilot*⁴⁹ per testare il terreno, ma rende da subito disponibili intere stagioni sulla piattaforma, ponendo fine all'attesa tra un episodio e l'altro.

Una logica diametralmente opposta a quella del palinsesto che, al contrario, punta a razionare gli episodi in un lasso di tempo più lungo - in genere settimanalmente per mesi - in modo da creare un rituale di visione e mantenere vivo l'interesse dello spettatore che ha tempo di affezionarsi alle storie e ai personaggi e quindi viene lentamente e inevitabilmente fidelizzato al canale.

⁴⁸ "Netflix", Willy Shih, Stephen Kaufman, David Spinola, accessed Nov 1, 2017

⁴⁹ Il *pilot* è il primo episodio di una serie tv che viene prodotto ed esposto al giudizio dell'audience. In base ai feedback ricevuti si decide se continuare la produzione o meno

Attraverso le sue produzioni originali, Netflix muta la maniera tradizionale di interfacciarsi con la serialità e punta a trasferire il concetto di fidelizzazione dell'utente: questo non sarà più collegato alla singola serie tv in onda, ma piuttosto sarà rivolto alla compagnia stessa. Una frase di Hastings rappresenta a pieno il discorso: «Netflix has customer loyalty. It's a passion brand, because the more someone uses Netflix, the more likely they are to stay with us»⁵⁰

I fondi destinati agli investimenti per la produzione di nuovi contenuti provengono da tre fonti:

- gli abbonamenti mensili pagati dagli utenti
- la quotazione in Borsa della società
- gli accordi di co-produzione stretti in determinati casi

Tali investimenti finanziano in modo prioritario la produzione di show di alto profilo in modo da creare un buon livello di attesa da parte dell'audience che in genere apprezza i contenuti proposti, spesso rinnovati per una seconda stagione.

Un modello difficilmente imitabile da parte dei concorrenti del settore che contano, a differenza di Netflix, sugli introiti derivanti da investimenti pubblicitari. Infatti è difficile pensare che le agenzie pubblicitarie prendano decisioni di investimento a scatola chiusa su serie ancora sconosciute. È più logico credere che preferiscano osservare i risultati di un episodio pilota per poi procedere a una scelta più consapevole.

2.5 Il binge watching

La logica *straight-to-series* vede come conseguenza diretta il *binge watching*, ovvero guardare contenuti televisivi per un periodo maggiore al consueto: diversi episodi di una serie tv consecutivamente, senza fermarsi. Questa modalità di visione è favorita dalla stessa Netflix che, una volta finito un episodio, se non vi sono azioni da parte dell'utente, fa partire il successivo in automatico.

⁵⁰ Ricky Griffin, *Fundamentals of Management*, (South-Western College Pub, 2011), 6a ed., p.3

Nonostante le numerose critiche alla pratica, il fenomeno è in aumento. Secondo i dati del “TV and Media Report 2016” del Consumer Lab di Ericsson⁵¹ il 41% degli intervistati guarda più di due episodi consecutivamente almeno una volta a settimana (dato che sale a 44% nella fascia dai 25 ai 36 anni). Quasi un italiano su cinque (18%) fa binge watching giornalmente (sale al 22% tra i 20 e i 24 anni e a 21% tra i 25 e i 34)⁵².

Binge Watching in Italia

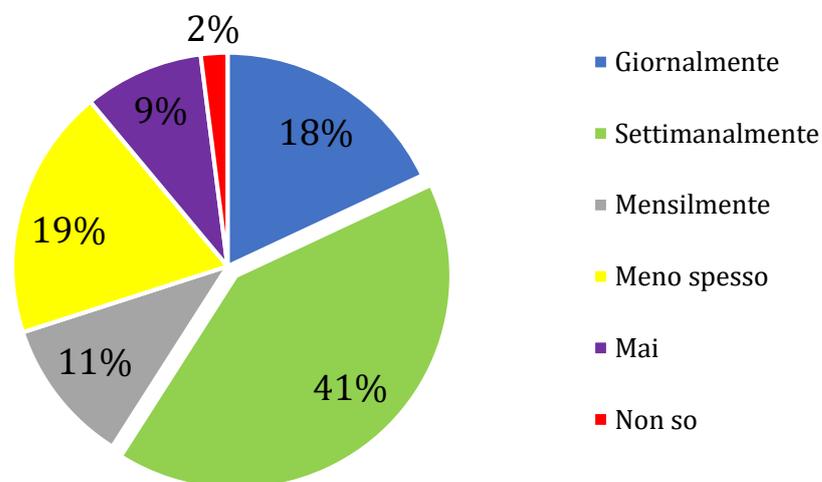


Figura 1.1 Frequenza di bingewatching per i consumatori italiani

⁵¹ I dati italiani sono raccolti tramite interviste online a un campione di 1000 persone tra i 16 e 69 anni e sono rappresentativi di 26 milioni di italiani

⁵² “Video e TV, come cambiano le abitudini di consumo..”, Ericsson, accessed Nov 11, 2017

2.6 Analisi SWOT

Dopo una disamina sulla storia, le strategie e le peculiarità di Netflix può essere utile riassumere e schematizzare il tutto attraverso un'analisi SWOT dell'azienda, in modo da focalizzare l'attenzione sui suoi punti di forza e le sue debolezze, sulle opportunità che gli offre il mercato italiano e le minacce che vi si celano.

2.6.1 Strength - Punti di forza

- Brand awareness, recognition, reputation
- Approccio "consumer-centric"
- Introiti abbonati e quotazioni in borsa, circolo virtuoso
- Vantaggi first mover: definisce i tempi di sviluppo
- Accordi di licenza (Es. Disney, Shonda Rhimes)
- Prezzo accessibile

Uno dei più grandi punti di forza della compagnia è il Brand che ha costruito intorno al suo servizio: riconoscibile, affidabile, memorabile per gli utenti che hanno iniziato a usufruirne. La Awareness e la Recognition di una Marca sono punti fondamentali quando un obiettivo primario dell'intera attività è aumentare il numero di abbonamenti, mantenendo un basso livello di *churn rate*⁵³. Per tale ragione Netflix si è impegnata negli anni a raggiungere una buona notorietà, al pari di emittenti come HBO o piattaforme come SKY.

In particolare, Netflix ha ottenuto maggior popolarità aumentando la quantità di contenuti, ma anche migliorando il processo di sviluppo dei propri prodotti. La applicazione prodotta spicca su quelle concorrenti grazie alle interfacce intuitive e alla

⁵³ Il *churn-rate*, in italiano tasso di defezione o abbandono, evidenzia la percentuale di utenti che smette di utilizzare un servizio rispetto alla percentuale che ancora ne usufruisce. In sostanza misura la perdita in termini di utenti registrati al servizio in un determinato periodo di tempo.

compatibilità multi-device, caratteristiche molto apprezzate dagli abbonati, che arricchiscono ampiamente la *user experience*.

Ritornando momentaneamente ai contenuti, è interessante citare un report dell'azienda Parrot Analytics⁵⁴ che ha misurato la richiesta di show tv tracciando diversi fattori (dai dati sul file sharing alle chat sui social). Dall'analisi si è rilevato che nel 2016 i primi dodici show più richiesti fatta eccezione di uno, al nono posto, erano contenuti originali prodotti da Netflix⁵⁵. Un risultato non da poco per l'azienda, anche in termini di Reputation, il cui grado è in aumento anche grazie ai premi vinti nel tempo. Ad esempio nel 2017 l'azienda si è portata a casa un Oscar per il miglior documentario⁵⁶ e sei nomination ai Golden Globe di cui due vincite per "miglior serie drammatica" e "miglior attrice protagonista di serie drammatica".⁵⁷

In più, per tenere alta la soddisfazione del cliente e facilitare la navigazione tra migliaia di film e serie tv, Netflix ha creato il già menzionato sistema di raccomandazioni personalizzate che suggerisce agli abbonati cosa guardare dopo. La società dà all'utente la possibilità di creare diversi profili per account cosicché queste raccomandazioni possano essere utilizzate separatamente dai diversi utenti dell'account. In sostanza, tutto ciò che produce la società mira a personalizzare al meglio il servizio, seguendo un approccio *consumer-centric*. Basti pensare a una delle ultime introduzioni di Netflix: il download dei contenuti. Verso l'inizio del 2017 l'azienda ha dato la possibilità ai suoi abbonati di godere della visione di molti suoi titoli anche offline, pensando a occasioni di viaggio che non permettono di avere una buona connessione. Questa *new entry*, oltre a rispondere alla precedente mossa di Sky Go Plus che permetteva il download dei contenuti⁵⁸, va ad arricchire il bagaglio di azioni *user oriented*.

Altro punto a favore della società lo gioca il fatto di essere quotata in Borsa: quando la compagnia produce un incremento in produttività che, a sua volta, conferisce un maggior grado di sicurezza agli investitori, si assicura un aumento del valore dei propri titoli azionari. Inoltre, considerando che le uniche fonti di guadagno per Netflix sono le

⁵⁴ Parrot Analytics è un'azienda statunitense che si occupa di misurare e predire la domanda di contenuti attraverso intelligenza artificiale e data science.

⁵⁵ Nathan McAlone, "Netflix rules the list of streaming shows...", *Business Insider*, (16/03/2017)

⁵⁶ Anonimo, "Amazon and Netflix Pick Up Their First Academy Awards", *Fortune*, (23/02/2017)

⁵⁷ Hayley Cuccinello, Golden Globes 2017: Netflix Scores First Best Series Win", *Forbes*, (9/01/2017)

⁵⁸ Luca Pierattini, "Netflix: sì al download. Come scaricare film e serie tv", *CQItalia*, (30/11/2016)

quotazioni in Borsa e gli abbonamenti, questa può innescare e contare su un circolo virtuoso: incentivando l'incremento di abbonati fedeli favorisce un successivo aumento di capitale derivante dai titoli azionari.

Come già detto, l'azienda ha potuto contare sui vantaggi del first mover per quanto riguarda il mercato online, evolvendosi con il noleggio di DVD e lo streaming. Essendo tra i primi pionieri del settore, l'impresa di Hastings ha potuto seguire i propri tempi di sviluppo, definiti da competenze e risorse a disposizione, senza sopperire alla necessità di uno sviluppo molto più veloce creata da eventuali concorrenti agguerriti. Questo è stato uno dei punti di forza più rilevanti, in quanto, molto spesso, la fretta può portare a risultati controproducenti. Un esempio recente è *The Iron Fist*, una produzione originale targata Netflix e Marvel che ha deluso critica e numerosi abbonati. Lo stesso New York Times⁵⁹ ne parlava in maniera poco entusiasta, menzionando il pessimo voto espresso da *Rotten Tomatoes*⁶⁰. Con elevate probabilità il risultato poteva essere di gran lunga migliore se i tempi di produzione fossero stati più lunghi.

Essere tra i primi ha dato alla società la possibilità di impiegare il tempo necessario per confezionare dei prodotti di alta qualità che rispondessero alle esigenze degli abbonati. Questo non sarebbe stato possibile con una concorrenza più agguerrita che avrebbe potuto ridurre i tempi a disposizione. Va comunque detto che arrivare primi in un mercato dà l'opportunità di gestire più tranquillamente le tempistiche di produzione, tuttavia espone a un rischio di insuccesso molto più alto rispetto ai successivi follower che imitano e, al massimo, perfezionano, l'innovazione già perseguita dal first mover.

Un'ulteriore arma a disposizione di Netflix sono collaborazioni o accordi di licenza per lo streaming di contenuti di grande spessore e appeal per gli utenti. Ad esempio, fino al 2019 questa potrà contare sulla disponibilità di titoli Disney sulla sua piattaforma grazie a un accordo nato nel 2014⁶¹. Oppure un'aggiunta molto recente è la collaborazione della produttrice Shonda Rhimes, divenuta famosa per serie tv come *Grey's Anatomy*, che ha lasciato la ABC (dove ha lavorato per 15 anni) per "l'identità creativa di Netflix".⁶²

⁵⁹ Mike Hale, "Netflix Tries to Channel Its Chi With 'Marvel's Iron Fist'", *The New York Times*, (23/03/2017)

⁶⁰ *Rotten Tomatoes* è un famoso sito web che aggrega recensioni, notizie e informazioni su film e serie TV. Basandosi su centinaia di opinioni espresse da critici, formula un giudizio in percentuale per ogni contenuto in uscita.

⁶¹ Anonimo, "Disney terminerà il suo accordo con Netflix...", *il Post*, (9/08/2017)

⁶² Anonimo, "Shonda Rhimes passa a Netflix...", *La Repubblica*, (14/08/2017)

Non meno importante per la compagnia è proporre un prezzo conveniente per l'utente medio. Così facendo crea la possibilità di competere su due fronti: da un lato, con concorrenti come Amazon o Sky e, dall'altro, con il vasto mondo del web, dove chiunque può trovare contenuti illegali ma scaricabili gratuitamente. In questo modo garantisce ai suoi abbonati la libertà da rischi legali legati al download illegale, ma anche da crimini morali collegati al furto di proprietà intellettuale. Inoltre un prezzo contenuto che assicura un vasto catalogo di contenuti in alta definizione a portata di click è di gran lunga preferibile a interminabili ricerche di titoli scaricabili in rete di qualità molte volte più bassa.

2.6.2 Weaknesses – Punti deboli

- Nessuna entrata da investimenti pubblicitari
- Costi onerosi per licenze e produzioni proprie
- Potenziale dipendenza dai regolamenti e leggi dei diversi Stati
- Alta dipendenza dalla disponibilità della connessione internet

Considerando il *Business Model* di Netflix, alcune tipologie di ricavi non sono contemplate. Infatti gran parte dei concorrenti – come Amazon o Hulu Plus - possono contare su ingenti investimenti pubblicitari che fruttano loro somme molto elevate, mentre la compagnia di Hastings non prevede tali entrate.

Una differenza di non poco conto, perché per i titoli più famosi e amati pochi secondi di pubblicità possono costare cifre considerevoli. La serie *The Walking Dead*, ad esempio, è tra le più costose in quanto trenta secondi di pubblicità costano circa 400mila dollari, oppure per riservarsi quel mezzo minuto di pubblicità durante la famosa serie *The Big Bang Theory* è necessario investire mediamente 340mila dollari.⁶³ Va comunque detto che i costi sono molto variabili in quanto dipendono dal giorno, dall'ora, dalla lunghezza, dalla notorietà dello show, dalla relazione tra produttore e network...

⁶³ Jeanine Poggi, "Football and 'Big Bang' Are Broadcast TV's Most Expensive Ad Buys", *AdAge*, (25/09/2014)

La debolezza strutturale più grande per la società è l'ingente grado di dipendenza che ha verso terzi sia a livello distributivo sia a livello produttivo. Infatti non possedendo proprie infrastrutture per la produzione di titoli e per la loro distribuzione, la compagnia è costretta a rivolgersi a società terze per tali servizi, incrementando costi e di conseguenza abbassando i ricavi netti. Un problema questo che non si presenta a molti concorrenti.

Continuando sulla scia dei costi da affrontare, l'azienda ogni anno spende ingenti somme – diversi milioni di dollari – per la produzione di contenuti originali (che come abbiamo già detto sono investimenti a scatola chiusa) e per l'acquisto in licenza di titoli prodotti da altri per rimpolpare il catalogo a disposizione degli abbonati.

Inoltre, per mantenere un prezzo basso, quindi competitivo, Netflix deve trovare e tenere un equilibrio tra buone relazioni con i fornitori di contenuti e un'aggressiva negoziazione dei costi delle licenze con gli stessi. Questa dipendenza su questo asset fondamentale per ogni compagnia di noleggio rappresenta una grande vulnerabilità che può portare a un aumento dei costi, guerre con tv a pagamento circa l'accessibilità dei titoli o anche conflitti con gli stessi possessori dei contenuti che contano su Netflix per non inasprire i controlli sugli utenti che usufruiscono dei loro prodotti con lo streaming illegale.

Altro punto a sfavore è la disparità enorme nella disponibilità di accesso a internet nel mondo. Negli Stati Uniti ed Europa vi è un elevato livello di connettività al web, mentre una vasta area dell'Africa può essere considerata a tutti gli effetti un "deserto dell'internet". Anche l'Asia, che ha un'altissima densità di popolazione in determinate zone ha un basso grado di penetrazione del web rispetto alle controparti occidentali. Infatti nel continente Africano solo il 28% della popolazione fa uso di internet⁶⁴, mentre il continente Asiatico può vantare un percentuale più alta, un 45,2%⁶⁵, che però non eguaglia il 76,7% Europeo⁶⁶ e l'88,6% Statunitense⁶⁷.

⁶⁴ 353,121,578 su 1,246,504,865 rappresentano il 9,4% sul totale della popolazione mondiale che fa utilizzo di internet. Dati aggiornati al 21 marzo 2017 da Internet World Stats:
<http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

⁶⁵ 1,874,136,654 su 4,148,177,672 rappresentano il 50,1% sul totale della popolazione mondiale che fa utilizzo di internet. Dati aggiornati al 21 marzo 2017 da Internet World Stats:
<http://www.internetworldstats.com/stats3.htm>

⁶⁶ 630,710,269 su 822,710,362 rappresentano il 17,1% sul totale della popolazione mondiale che fa utilizzo di internet. Dati aggiornati al 21 marzo 2017 da Internet World Stats:
<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

⁶⁷ 286,942,362 su 323,995,528 rappresentano l'8,6% sul totale della popolazione mondiale che fa utilizzo di internet. Dati aggiornati al 30 giugno 2016 da Internet World Stats:
<http://www.internetworldstats.com/stats14.htm>

Tabella 2.0 Grado di penetrazione di Internet in Europa, USA, Africa e Asia

| Continente | Popolazione | Utenti internet | Penetrazione (%) |
|-------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|
| Europa | 822,710,362 | 630,710,269 | 76,7 |
| USA | 323,995,528 | 286,942,362 | 88,6 |
| Africa | 1,246,504,865 | 353,121,578 | 28 |
| Asia | 4,148,177,672 | 1,874,136,654 | 45,2 |

2.6.3 Opportunities – Opportunità dal mercato

- Puntare a mercati diversi
- Riuscire a insediarsi in zone con barriere all'entrata più alte

La compagnia di Hastings potrebbe puntare a diversi mercati, dovendo però considerare che vi saranno per ognuno di essi dei punti a favore e punti a sfavore.

Un settore sicuramente attraente potrebbe essere lo streaming di eventi televisivi sportivi, un mondo in cui l'azienda non si è mai affacciata, ma che potrebbe fruttare molto in termini di reputazione e di audience, infatti questo genere di contenuti ha un bacino di utenti veramente ampio. I problemi principali che una scelta strategica di questo tipo potrebbe comportare sono: gli enormi costi dei diritti per lo streaming delle dirette e l'inevitabile battaglia che ne scaturirebbe contro i concorrenti presenti nel mercato. Recentemente proprio Hastings ha ribadito in un'intervista al *Corriere della Sera* che avrebbe lasciato lo sport alla televisione tradizionale perché il costo dei diritti per i match sportivi sono esorbitanti.⁶⁸

Diverso mercato che potrebbe essere interessante per la società è lo streaming di videogiochi, anche se in questo caso ci si allontana molto dal business model dell'azienda. La possibilità di guardare video grazie alla sola connessione internet ha rappresentato un giro di boa per l'universo dei videogames: ha portato alla nascita di nuove figure

⁶⁸ Martina Pennisi, "Reed Hastings: «Lo show di Grillo su Netflix? Non è politico»", *Corriere della Sera*, (08/03/2017)

lavorative (come lo *streamer*⁶⁹), all'utilizzo di diverse device e della banda larga e alla diffusione degli *eSport*⁷⁰.

Da uno studio dell'azienda statunitense SuperData⁷¹ il numero di utenti che nel mondo guarda contenuti dedicati ai videogame si avvicina ai 665 milioni di persone, cifra non da poco. Nella ricerca si nota che l'audience dello streaming videoludico sorpassa la somma del pubblico di utenti di Netflix, Hbo, Hulu ed Espn, inoltre risulta che quel segmento in particolare ha un reddito in genere sopra la media e tende a spendere di più per la propria passione.

Twitch è il servizio di streaming che spicca sugli altri dal punto di vista dei profitti, perché, attraverso i canali dedicati agli utenti paganti, ottiene il 37% dei guadagni dal 16% del pubblico.

Il successo è dato probabilmente da due fattori:

- l'aspetto gratuito dello streaming, infatti, come già detto, solo pochi streamer famosi chiedono un contributo opzionale e le piattaforme dedicate danno la possibilità di accedere a contenuti a pagamento o free
- l'assenza dei servizi di streaming on demand come Netflix in Cina, un mercato molto popoloso che desidera questa tipologia di contenuti. Gli eSport ad esempio sono un fenomeno molto diffuso e apprezzato.⁷²

Per quanto riguarda l'insediamento in zone con barriere all'entrata più ostiche, la Cina, che manca all'appello nei 190 Stati in cui si è insediato Netflix, è un obiettivo molto ambito dalla società. È un mercato attraente perché include circa il 20% della popolazione mondiale, anche se ogni società che vuole offrire un servizio di streaming in suolo cinese ha l'obbligo di far richiesta esplicita al Governo per potersi insediare. Questa

⁶⁹ Una persona che riprende le sue sessioni di gioco e le condivide con i suoi follower. Spesso è gratuito, tuttavia quando si tratta di figure particolarmente famose, viene richiesto un contributo per la visione.

⁷⁰ Con *eSport* si intende una trasposizione videoludica dello sport fisico. In sostanza videogiocatori da tutto il mondo sfruttano un device (console o pc) e una connessione internet per giocare partite online.

⁷¹ *SuperData* è un'azienda che offre insight quantitativi e qualitativi su giochi free-to-play, console digitali, contenuti scaricabili per PC, streaming media, eSport e realtà virtuale. In pratica aiuta il cliente a capire come giocano le persone, a cosa si connettono e cosa guardano.

⁷² Lorenzo Fantoni, "Lo streaming di videogiochi ha più spettatori di Netflix, Hulu, Espn e Hbo", *Wired*, (21/04/2017)

autorizzazione comprende anche regole molto severe che stabiliscono le tipologie di contenuti che possono essere distribuite e quelle che devono essere censurate prima della messa in onda.

Entrare in questo mercato significa anche affrontare una concorrenza agguerrita da parte dei servizi locali di streaming, molti dei quali hanno uno stretto legame con il Governo che delle volte li finanzia.

Operare in un mercato locale risulta difficile (non solo parlando della Cina), perché, da una parte, c'è Netflix che raccoglie e utilizza dati da Paesi di ogni dimensione e cultura ed è quindi in grado di creare suggerimenti di valore per piccoli o nuovi mercati, di sperimentare combinazioni diverse di raccomandazioni e soddisfare i clienti più esigenti proponendo contenuti unici, spesso di nicchia.

Ma dall'altra, i fornitori domestici possono produrre serie tv concepite appositamente per l'audience del proprio Paese, raggiungendo spesso risultati che incontrano in maniera più specifica le esigenze del pubblico.

È interessante sapere che, nonostante la società di Hastings sia assente in Cina, i consumatori cinesi utilizzano la piattaforma ugualmente. Infatti circa 20 milioni di utenti di quel mercato vi hanno accesso attraverso particolari software che permettono di utilizzare IP stranieri attraverso proxy DNS. Questi ultimi aiutano ad aggirare le limitazioni geografiche di Netflix dando agli utenti la possibilità di fingere di essere locati in un altro Paese.

Recentemente la società ha comunque fatto passi in avanti nella conquista di questo mercato, infatti ha raggiunto un accordo particolarmente importante con una delle più grandi compagnie di streaming cinese, *iQiyi*, che gli permette di usare la sua piattaforma per offrire i contenuti originali Netflix. Un piccolo grande passo in avanti.⁷³

⁷³ Dana Feldman, "Netflix Wins Big With Licensing Deal In China", *Forbes*, (25/04/2017)

2.6.4 Threats – Minacce

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

Nel tempo Netflix ha dovuto inevitabilmente fronteggiare diversi avversari che, più o meno tenacemente, gli hanno tenuto testa nel tempo, cercando sempre nuove strategie per superarlo.

Ad esempio Amazon dimostra la stessa volontà di dominare il mercato, tanto che ha dichiarato di aver chiuso il 2016 con 65 milioni di utenti per Amazon Prime Video. Una dichiarazione che esprime molta fiducia nel successo dell'impresa, ma non tiene conto del fatto che non tutti quegli abbonati siano effettivi utilizzatori della piattaforma di streaming. Infatti il colosso dell'e-commerce riserva tale servizio a tutti gli iscritti ad *Amazon Prime*⁷⁴, che non necessariamente guardano i contenuti compresi nel pacchetto.

Ciò che balza all'occhio dai dati è la sorprendente crescita che lo ha contraddistinto ultimamente: infatti, grazie in particolar modo all'inserimento dello streaming video, è passato dai 45 milioni nel 2015 a ben 65 nel successivo 2016.

La società di distribuzione online può contare su diversi fattori che la rendono un avversario temibile:

- Il suo core business che permette una profilazione efficace attraverso l'analisi di big data
- Relazione con clienti fidelizzati che hanno una capacità di spesa molto elevata (il 40% degli abbonati a Prime fa acquisti per oltre mille dollari ogni anno)
- Investimento massivo per la produzione di contenuti originali che mirano a eguagliare la qualità dei prodotti Netflix (che ha portato anche alla vincita di Emmy e Oscar)⁷⁵

Una nuova minaccia proviene da Apple che si è decisa a ideare dei contenuti originali da offrire tramite Apple Music o attraverso una nuova piattaforma creata appositamente per lo streaming video. L'azienda statunitense si è posta l'obiettivo di raggiungere i competitor più noti del settore, come per l'appunto Netflix e Amazon, oppure produzioni

⁷⁴ *Amazon Prime* è un abbonamento che permette agli utenti che acquistano su Amazon di usufruire di particolari sconti e di godere della spedizione rapida (entro un giorno lavorativo e gratuita).

⁷⁵ Anonimo, "Netflix e Amazon alla conquista del mondo", *Il Fatto Quotidiano* (blog), (11/03/2017)

come Warner Bros o Hbo, dando il via a dieci ambiziosi progetti, tra i quali, secondo il Wall Street Journal, una nuova serie che pare si ponga l'obiettivo arduo di prendere il posto della notissima "Game of Thrones".

Per farlo investirà dall'inizio del 2018 un miliardo di dollari, un ammontare paragonabile a quello speso da Amazon nel 2013 per entrare nel settore dei media, oppure alla metà di quanto investito da Hbo l'anno precedente per produrre una stagione di Game of Thrones.

76

Altra minaccia, attesa, ma non così presto, è Disney che ha deciso di terminare la collaborazione col colosso dello streaming, concludendo l'accordo in vigore (da inizio 2019) e ritirando i suoi contenuti dalla piattaforma. L'obiettivo della società è proporre, dall'inizio del prossimo anno, i propri titoli agli utenti attraverso due nuovi servizi. Uno si incentrerà sulla sua rete sportiva, ESPN, e renderà disponibili 10.000 eventi in diretta agli utenti che potranno abbonarsi anche al singolo sport preferito. L'altro si concentrerà sui titoli Disney, dai classici fino a quelli più attuali.

Il Wall Street Journal afferma che Disney investirà ben 1,58 miliardi di dollari per acquisire la società BAMtecc LLC, un provider di canali streaming, perché attualmente non dispone delle tecnologie necessarie per avviare i due progetti menzionati.

Secondo il Financial Times la nuova linea strategica di Disney fa parte delle prime avvisaglie di un cambiamento radicale nel consumo televisivo statunitense (si sa che quello che accade negli Stati Uniti in genere è un'anticipazione di quello che accadrà in Europa); si parla in questo senso di un lento abbandono della tv via cavo (modalità di fruizione ampiamente diffusa negli USA e assente in Italia, che predilige le parabole) per lo streaming online dei contenuti.⁷⁷

⁷⁶ A. Salerno, "Apple sfida il Trono di Spade...", *CorriereComunicazioni*, (16/08/2017)

⁷⁷ Anonimo, "Disney scarica Netflix...", *LaRepubblica*, (9/08/2017)

CAPITOLO 3

Materiali e metodi

3.0 La stesura del questionario

Il questionario è stata la modalità di indagine scelta sin dalle prime fasi di preparazione del progetto di tesi, perché avrebbe permesso di cogliere al meglio il fenomeno oggetto di studio, arricchendo la disponibilità di dati a riguardo.

La sua stesura è avvenuta previa lettura e analisi del Manuale di Tecniche di Indagine redatto dall'Istituto Nazionale di Statistica⁷⁸ che sottolinea aspetti importanti, molto utili in fase preparatoria, relativamente a:

- organizzazione per aree omogenee
- adozione di determinate modalità di risposta
- utilizzi di un linguaggio attinente e comprensibile
- cautela nel porre quesiti più intimi e delicati

Il Manuale consiglia una divisione per aree omogenee che comprendano domande che non saranno ripetute ulteriormente in sezioni successive. Il questionario è stato pensato seguendo questa logica, dividendo i quesiti per area tematica, partendo da domande “per rompere il ghiaccio” e prendere confidenza fino a quelle più dispendiose in termini di ragionamento. Vi sono anche domande *filtro*, alcune delle quali permettono all'intervistato di procedere lungo percorsi di risposta più attinenti al suo profilo. Nel caso in specie sono previsti tre percorsi specifici: “Chi usa Netflix”, “Chi non lo usa, ma lo conosce”, “Chi non sa di cosa stiamo parlando”. Questi tracciati sono costruiti per evitare domande superflue: risultava inutile chiedere il grado di soddisfazione del servizio a chi non conosce la piattaforma di streaming online.

Parlando delle diverse modalità di risposta previste, il sondaggio prevede domande a risposta chiusa e aperta. Per quanto riguarda le seconde, nonostante permettano

⁷⁸ Vittoria Buratta, Ennio Fortunato, Linda Laura Sabbadini, *Manuale di Tecniche di Indagine, 2 - Il questionario: progettazione, redazione e verifica*, (Roma: ISTAT, 1989)

all'intervistato di dare risposte più esaustive e personali, si è scelto di limitarne la presenza in pochi casi espressamente necessari, viste le tempistiche ristrette e le difficoltà o inesattezze che possono scaturire dalla loro analisi e interpretazione. Si ritroveranno, quindi, in misura maggiore domande a risposta chiusa che permettono un confronto più agevole tra unità statistiche, analisi successive e valutazioni più precise in termini computazionali.

Circa il linguaggio da usare, viene consigliato di non esagerare con precisazioni, proposizioni troppo lunghe e negazioni. Nella redazione del sondaggio si è scelto un linguaggio colloquiale, evitando appunto termini ampollosi e frasi lunghe che spazientissero l'intervistato. La decisione è dovuta all'argomento trattato che tendenzialmente interessa a un target relativamente giovane e avvezzo alla tecnologia e al mezzo attraverso il quale viene diffuso il questionario, internet, che presuppone un utente medio "di passaggio" la cui soglia di attenzione e il livello di interesse calano facilmente.

Sulla cautela nel porre quesiti più delicati, il manuale incoraggia a evitare situazioni in cui colui che risponde sia portato a proiettare una figura alterata di sé. Nell'indagine in questione si è pensato di evitare domande dirette sul reddito e arrivare a desumerlo attraverso altri fattori demografici come età, stato civile, livello di istruzione, posizione lavorativa e numero di figli.

Prima di delineare la struttura del sondaggio, è bene specificare che si è scelta una tipologia di campionamento non probabilistico, somministrando il questionario attraverso gruppi costituiti sui social network. Nonostante non sia possibile fare inferenza statistica rimane comunque obiettivo dell'elaborato proseguire in un'indagine esplorativa che dia un quadro complessivo sugli utilizzatori italiani della piattaforma.

Il questionario, come già specificato, prevede domande filtro che portano a tre percorsi distinti che aiutino a scremare da subito la tipologia di intervistato. Infatti dai primi due quesiti è possibile distinguere chi utilizza attivamente la piattaforma di streaming, chi non ha un abbonamento ma sa di cosa si tratta e infine coloro che non hanno mai avuto a che fare con il servizio e non lo conoscono.

In base a questi percorsi, il questionario può andare da un massimo di 25 a un minimo di 10 domande, collocate in diverse sezioni.

Il percorso più lungo e approfondito è dedicato agli abbonati alla piattaforma che una volta individuati dalla domanda filtro iniziale passano a una sezione conoscitiva ideata con l'obiettivo di conoscere nel dettaglio come l'utente ha conosciuto il servizio, quando ha cominciato a utilizzarlo, quanto spesso lo fa, su quali dispositivi e dove in particolare.

Una piccola sezione successiva si concentra su quanto l'utilizzo di Netflix abbia influenzato le abitudini di consumo di mezzi di trasmissione di massa più tradizionali come la televisione.

Si prosegue poi nell'area centrale del questionario che indaga sulle aspettative che il pubblico intervistato ha su un servizio streaming online⁷⁹ e quanto queste vengano soddisfatte dalla compagnia di Hastings. Grazie a questa parte, puramente quantitativa, è stato possibile in seguito procedere con un'analisi delle componenti principali e con una successiva clusterizzazione del campione⁸⁰.

La parte che segue studia il comportamento di consumo cercando di delineare i gusti degli intervistati. Sono state richieste infatti le tipologie di contenuti preferiti (Film, serie tv, documentari, ...), la preferenza di contenuti originali Netflix (o meno), quella di contenuti italiani (o meno) e la disponibilità a definirsi un *binge-watcher*.

Infine vi è un'area dove ci si interroga sull'importanza dei social per gli utilizzatori della piattaforma. È sempre più chiaro che i brand che si fondano su una forte riconoscibilità e reputazione tendano a favorire la creazione di community vivaci intorno alla loro attività. Netflix non fa eccezione.

Un altro percorso possibile è rivolto a coloro che non utilizzano la piattaforma, ma la conoscono ed eventualmente l'hanno utilizzata in precedenza.

Per questa tipologia di rispondenti le domande vanno a indagare sul perché non siano abbonati alla piattaforma o perché abbiano smesso di utilizzarla. Una domanda in particolare chiede di indicare un prezzo per cui sarebbero disposti ad abbonarsi.

⁷⁹ In questo caso sono chiamati a rispondere, su una scala da 1 a 5, quanto sia importante per loro che vi siano determinate caratteristiche in un servizio di streaming: varietà dell'offerta, presenza contenuti originali, frequenza aggiornamento contenuti, prezzo competitivo, possibilità di condividere l'account, possibilità di utilizzo su diversi device, contenuti in HD e ultra HD, contenuti in diverse lingue e sottotitoli, contenuti sportivi, contenuti adatti ai bambini, sistema di contenuti consigliati, scaricare contenuti da godere offline, usufruire di un mese di prova gratuito, buona assistenza.

⁸⁰ Due concetti trattati nei prossimi paragrafi.

L'ultimo percorso disponibile è pensato per coloro che non conoscono Netflix. Per questi ultimi ci si limita a descrivere per sommi capi come funziona lo streaming online della piattaforma e a richiedere il grado di interesse suscitato a un'eventuale abbonamento al servizio.

Il questionario si conclude con le ultime domande (comuni a tutti percorsi descritti) circa i tratti socio-demografici degli intervistati. In questa parte si ha l'obiettivo di identificare un profilo completo dei rispondenti dal punto di vista di:

- Età
- Regione di appartenenza
- Titolo di studio
- Occupazione
- Stato civile
- Figli

3.1 Analisi delle componenti principali

L'Analisi delle Componenti Principali (ACP) - Principal Component Analysis (PCA) in inglese - permette di ridurre il quantitativo di dati a disposizione, mantenendo un adeguato livello di informazione.

Considerando un dataset composto da n righe, che corrispondono alle unità statistiche, e p colonne, che riportano le variabili di riferimento per l'analisi, sarà possibile attraverso l'ACP ridurre il numero di colonne.

Questa operazione risulta utile quando si ha un dataset molto corposo, infatti accorpando le variabili in *componenti* può rivelarsi un giusto compromesso, vista la perdita delle informazioni, per rendere l'analisi più performante in termini di efficienza ed efficacia.

In sintesi l'analisi ricerca nuove componenti, dette anche *variabili latenti*⁸¹, sulla base delle variabili stabilite in partenza⁸², incorrelate tra loro e ordinate cosicché la prima componente spieghi la massima quota di variabilità.

⁸¹ Sono dette variabili latenti perché non direttamente osservabili dal ricercatore e risultato di una combinazione delle variabili stabilite in partenza.

⁸² Le variabili in questione devono essere quantitative.

3.2 Cluster Analysis

Oltre a ridurre il numero di colonne del dataset sopra descritto sarà possibile farlo anche per le righe, o unità statistiche del campione, attraverso la Cluster Analysis, o anche Analisi dei Grappoli.

L'obiettivo finale di tale analisi è raggruppare le unità statistiche in cluster ben definiti, massimamente omogeni al loro interno ed eterogenei tra loro.

Vi sono diverse modalità con cui procedere nell'analisi, si parla infatti di metodi divisivi o agglomerativi, che si distinguono a loro volta, in base all'algoritmo utilizzato, in gerarchici e non gerarchici. Sarà poi compito del ricercatore capire quale sia la metodologia più efficace ai fini dello studio.

Gli algoritmi non gerarchici sono tendenzialmente meno rigidi di quelli gerarchici perché, durante il processo iterativo di analisi, ogni unità statistica può essere riassegnata a un altro cluster finché il procedimento non ha termine. Il neo più grande di questo algoritmo, invece, è il fatto che richieda già inizialmente il numero di cluster in cui si vuole partizionare il dataset⁸³.

Una delle tecniche non gerarchiche più conosciute è il "K-means", che trova i cosiddetti centroidi (seeds) e assegna ogni unità statistica al più vicino (le coordinate dei centroidi si ottengono dalla media delle coordinate degli oggetti del cluster). Purtroppo, il K-means risulta molto sensibile agli outlier nonostante sia molto efficiente in termini computazionali. Per questo motivo, al suo posto può essere utilizzato il "K-medoids", metodo di clustering non gerarchico dove i centroidi vengono sostituiti dai medoid, che sono semplicemente le unità statistiche più centrali del cluster. Tale sostituzione permette di avere una sensibilità inferiore agli outlier.

Tra i tanti algoritmi creati per applicare il K-medoids, PAM (Partitioning Around Medoids⁸⁴) è conosciuto per essere il più efficace. L'unica grande pecca è che non lavora efficientemente con grandi quantità di dati, visti i lunghi tempi computazionali⁸⁵. Per

⁸³ Solitamente, quando è possibile, si impiegano algoritmi gerarchici per avere un'idea più concreta del numero ottimale di cluster ottenibili con un algoritmo non gerarchico.

⁸⁴ Leonard Kaufman and Peter J. Rousseeuw, *Finding groups in data: An introduction to cluster analysis*. (New York: Wiley, 1990)

⁸⁵ "Spatial clustering methods in data mining: A survey", Jiawei Han et al., accessed Dec 20, 2017

ovviare a tale problema è stato introdotto un nuovo algoritmo, CLARA (Clustering Large Applications), che applica PAM a gruppi di unità statistiche del campione (samples), piuttosto che all'intero dataset⁸⁶.

Ai fini di una buona partizione, occorre conoscere e saper utilizzare un particolare indice, la *Silhouette*. L'indice di silhouette indica la bontà dell'inserimento di un'unità statistica all'interno del cluster.

$$Si(i) = \frac{b(i) - a(i)}{\max[b(i), a(i)]}$$

In formula è possibile distinguere:

- $b(i)$: la distanza minima dell'unità statistica (i) dalle unità statistiche esterne al cluster di appartenenza
- $a(i)$: la distanza media dell'unità statistica (i) dalle unità statistiche interne al cluster di appartenenza

Il valore della silhouette può essere compreso tra -1 e 1.

Nel caso in cui l'indice sia inferiore a 0, si è in presenza di una cattiva partizione in quanto la distanza media dell'unità statistica i dalle unità interne al cluster risulta superiore alla distanza minima dalle unità esterne al cluster, quindi le unità statistiche più vicine a quella considerata si trovano all'esterno del cluster in cui è posizionata. Nel caso limite in cui l'indice è pari a -1, una o più unità statistiche, appartenenti a diversi cluster, sono uguali e dovrebbero essere riposizionate nel medesimo cluster.

Quando la silhouette è pari a 0, nonostante sia chiaro che $a(i)=b(i)$, non è immediato il motivo di tale uguaglianza, infatti sarà compito del ricercatore capirne il motivo, andando più a fondo nei dati a disposizione.

Il risultato più desiderabile è un valore superiore a 0, in particolare tendente a 1, perché significherebbe avere unità simili vicine tra loro e distanti da quelle posizionate in diversi cluster. Nel caso in cui l'indice sia 1, tutte le unità sarebbero uguali all'interno del cluster,

⁸⁶ Tale algoritmo è stato utilizzato per analizzare il dataset a disposizione, attraverso il software statistico, R.

quindi perfettamente posizionate. L'unico fatto dubbio permarrebbe il valore di $b(i)$, posto $a(i)=0$, che potrebbe essere basso o alto senza alterare il valore della silhouette⁸⁷.

Quando il dataset a disposizione è molto ampio, può essere utile utilizzare degli indici di sintesi della silhouette, quindi considerare la silhouette calcolata a livello medio all'interno di ogni cluster $S_{(c)}$, oppure, più in generale, prendere in esame la silhouette ottenuta, a livello medio, dalle medie dei singoli cluster, $S_{(c)}$ ⁸⁸.

Per quest'ultimo indice sintetico, è consultabile una classificazione convenzionale per interpretare la bontà della partizione effettuata⁸⁹:

- $0.7 < S_{(c)} < 1$: partizione dotata di struttura forte;
- $0.5 < S_{(c)} < 0.7$: partizione dotata di struttura buona;
- $0.25 < S_{(c)} < 0.5$: partizione dotata di struttura debole;
- $S_{(c)} < 0.25$: partizione priva di struttura.

⁸⁷ Per risolvere questo dubbio è utile eseguire un'analisi della *devianza totale*.

⁸⁸ Isabella Procidano, *Presentazione Analisi dei Grappoli – Cluster Analysis*, (Università Ca' Foscari di Venezia: Dipartimento di Statistica, 2009)

⁸⁹ Va tuttavia specificato che nell'applicazione pratica di questo indice è difficile che il livello di silhouette complessivo superi lo 0,5, ovvero la partizione dotata di struttura debole.

CAPITOLO IV

Analisi e Discussione

4.0 Diffusione e considerazioni preliminari all'analisi

Il suddetto questionario è stato condiviso attraverso passaparola e su note piattaforme social, in gruppi dedicati, per un periodo di quattro mesi (da marzo a giugno 2017). Si è optato per questa soluzione per garantire un tasso di diffusione più elevato possibile, in quanto i social network sono caratterizzati da un grande affollamento di utenti che si dimostrano più disponibili all'interazione e, quindi, al completare un sondaggio. Inoltre c'è maggior probabilità di trovare individui interessati all'argomento trattato.

Alla fine di giugno sono state raccolte un totale di 1771 risposte. Come già specificato, non è stato possibile svolgere alcuna inferenza statistica, in quanto il campione non è probabilistico. Tuttavia si tratta di un buon quantitativo di risposte che fornisce informazioni aggiuntive al quadro e che può costituire una base per analisi future più approfondite.

Considerando l'alta numerosità del campione raccolto e, quindi l'alta variabilità, si è ritenuto opportuno stratificarlo per aree geografiche. In particolare, si è scelto di utilizzare una divisione per zone geografiche adoperata tipicamente dall'Istat: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole. Prendendo in esame i dati Istat sul numero di abitanti per regione si può riscontrare un discreto mantenimento nelle proporzioni tra popolazione e campione di intervistati.

Tabella 3.1 Popolazione italiana per aree geografiche [Fonte: dati Istat 2016]

| Area | Popolazione | % Popolazione | Intervistati | % Intervistati |
|------------|-------------|---------------|--------------|-------------------|
| Nord-Est | 11 643 601 | 20% | 483 | 27% ⁹⁰ |
| Nord-Ovest | 16 110 977 | 26% | 421 | 24% |
| Centro | 12 067 803 | 20% | 353 | 20% |
| Sud | 14 110 771 | 23% | 351 | 20% |
| Isole | 6 732 399 | 11% | 163 | 9% |

⁹⁰ Un valore così alto per il Nord-Est è dovuto al Veneto (con 279 risposte, 16% sul totale), dove il questionario è stato diffuso anche tramite passaparola, su una base di contatti prettamente veneta.

Per quanto riguarda l'età, si è rilevata un'esigua risposta da parte di categorie meno giovani: individui con età superiore ai 50 anni rappresentano il 4% del totale dei rispondenti, mentre i più disponibili nel rispondere sono stati sicuramente quelli tra i 18 e i 24 anni (51%).

Frequenze età per area geografica

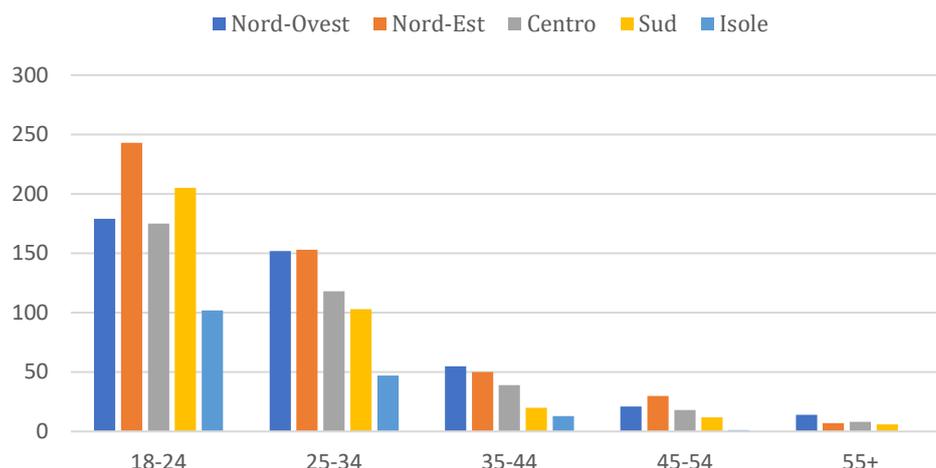


Figura 2.2 Distribuzione dell'età dei cittadini italiani per area geografica

Uno studio condotto da AudiWeb e Nielsen rivela che, nel 2016, Millenials (età 18-34) e Generazione X (età 35-54) rappresentano la fetta maggioritaria degli utilizzatori di Internet⁹¹. Un'evidenza che può aiutare a giustificare questa asimmetria nell'età dei rispondenti.

Italiani Online nel 2016

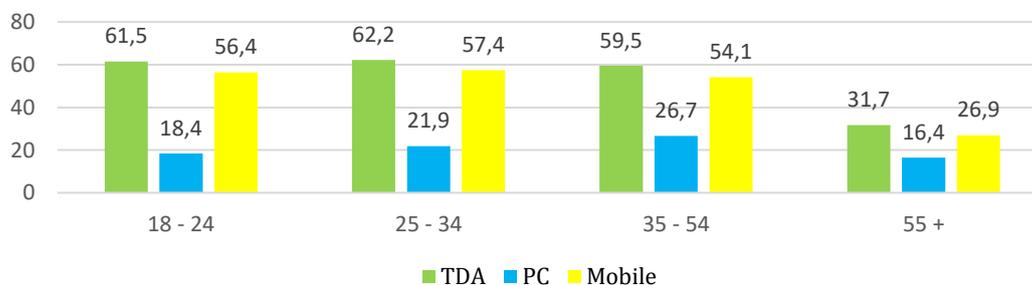


Figura 1.3 Consumo di Internet in Italia per fasce d'età [Fonte: Audiweb]

⁹¹ Fonte dati: <http://www.audiweb.it/news/diffusione-e-total-digital-audience-a-dicembre-2016/>

4.1 Analisi descrittiva del campione ottenuto

Partendo dai caratteri socio-demografici, si rileva una buona rappresentatività dal punto di vista del genere, infatti i rispondenti sono per un 56% di sesso femminile e un 44% di sesso maschile.

Tabella 1.2 Ripartizione del campione per classi di età e genere

| Donne | | Uomini | | Totale |
|---|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 56 % | | 44 % | | 100 % |
| Ripartizione del genere per classi d'età dei rispondenti | | | | |
| Classe d'età | Peso sul campione | Donne | Uomini | Totale |
| 18 - 24 anni | 51 % | 56 % | 44 % | 100 % |
| 25 - 34 anni | 32 % | 61 % | 39 % | 100 % |
| 35 - 49 anni | 14 % | 47 % | 53 % | 100 % |
| 50 + anni | 4% | 48% | 52% | 100% |

Studiando la **Tabella 1.2**, il peso che ha minore incidenza sul campione è quello della classe di età 50+ (4%), mentre al contrario, la maggior percentuale di rispondenti si concentra tra i 18 e i 24 anni. Quindi l'86% del campione ha un'età compresa tra i 18 e i 34 anni, un segmento che, come visto in precedenza, è molto più avvezzo all'utilizzo di internet e tecnologie digitali.

Ritornando sul genere vediamo che per la classe di età più giovane (18-24) la percentuale di uomini e donne mantiene le proporzioni del campione totale, a differenza delle alte tre considerate, infatti per la classe 25-34 anni troviamo un maggior quantitativo di donne (61%), mentre in quelle dai 35 in su il rapporto si ribalta, con un leggero aumento degli uomini (rispettivamente 53% e 52%).

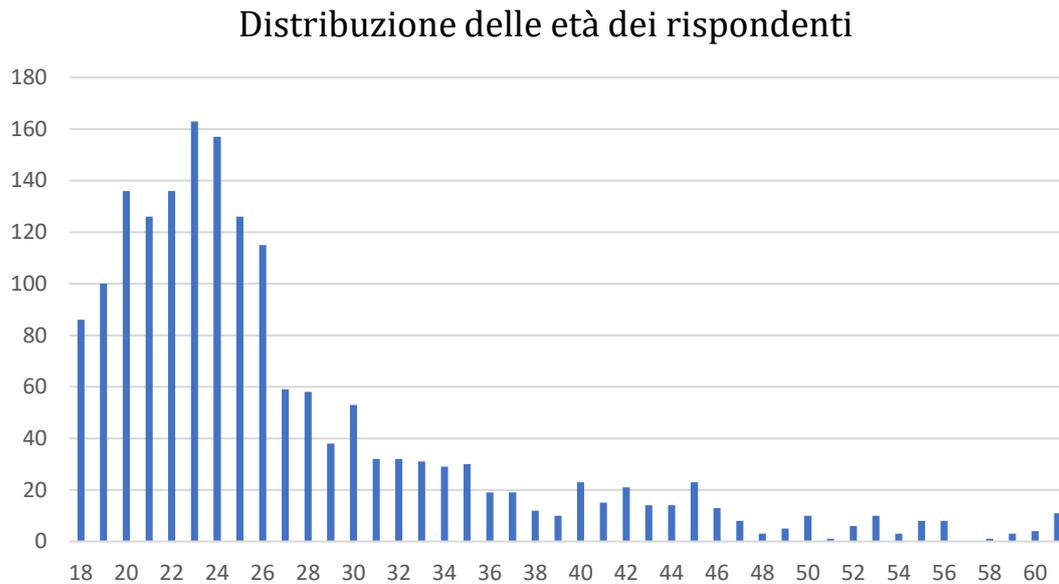


Figura 1.4 Distribuzione delle età dei rispondenti

Considerando che:

- la media dell'attributo età è 27,06
- la mediana ha valore 24
- la moda 23

Dalla **Figura 1.4** è graficamente evidente un'asimmetria positiva (a destra), spiegata anche da una moda e da una mediana inferiori alla media dei valori raccolti.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, il 63% dei rispondenti ha conseguito la licenza media o il diploma di scuola secondaria di secondo grado, mentre il restante 37% ha ottenuto almeno un diploma di laurea triennale. In sostanza quasi 4 rispondenti su 10 hanno raggiunto un livello più elevato di istruzione.

Tabella 1.3 Ripartizione per genere e livello di istruzione

| Donne | | Uomini | | Totale |
|--|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 54 % | | 46 % | | 100 % |
| Ripartizione del genere per livello di istruzione dei rispondenti | | | | |
| Livello di istruzione | Peso sul campione | Donne | Uomini | Totale |
| Licenza media | 6% | 35% | 65 % | 100 % |
| Licenza superiore | 57% | 54 % | 46 % | 100 % |
| Laurea triennale | 20 % | 66 % | 34 % | 100 % |
| Laurea magistrale | 14% | 59% | 41% | 100% |
| Dottorato/master | 3% | 64% | 36% | 100% |

Dalla **Tabella 1.3** si denota come le donne del campione abbiano una percentuale maggiore nei livelli di istruzione più elevati, al contempo la componente maschile prevale solo in quello più basso.

Passando invece all'occupazione professionale dei rispondenti, 1 su 2 rispondenti è uno studente (51%), a seguire, il 40% sono lavoratori (30% lavoro subordinato, 10% lavoro indipendente) e l'ultimo 10% si divide tra disoccupati, casalinghe e pensionati.

Occupazione professionale dei rispondenti

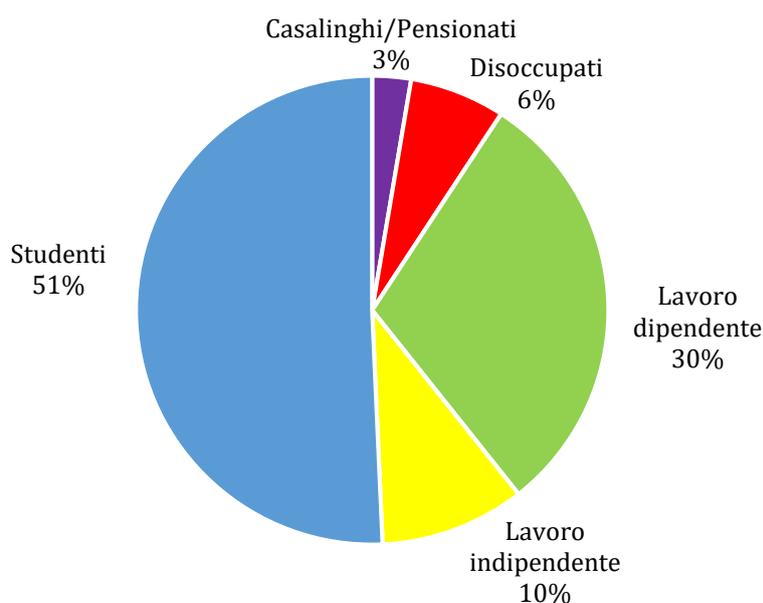


Figura 1.5 Occupazione professionale delle persone intervistate

Per lo stato civile invece più di 4 persone su 5 sono nubili/celibi (81%) e il restante si divide tra sposati (12%), uniti civilmente (3%), divorziati (2%), conviventi (1,7%) e vedovi (0,3%).

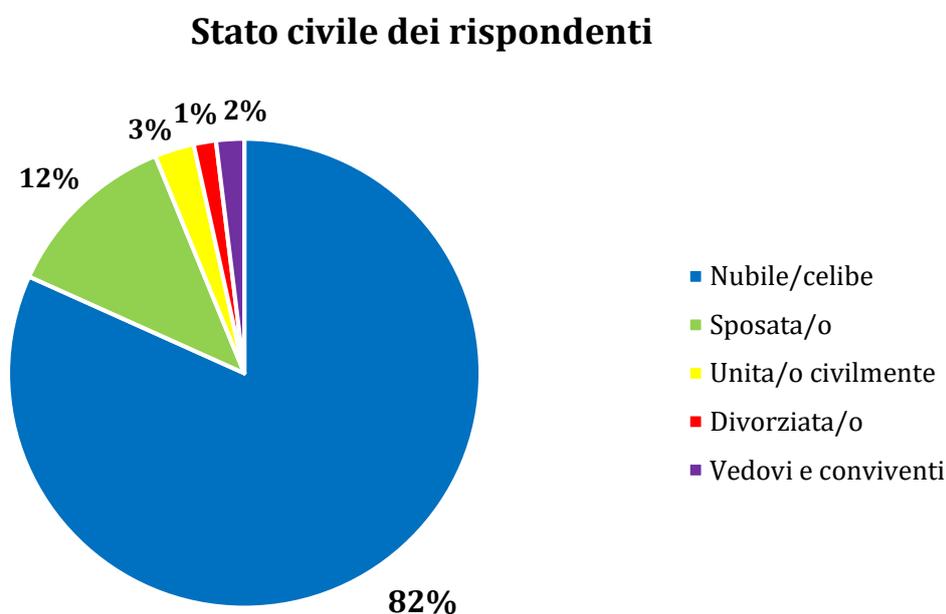


Figura 1.6 Stato civile dei rispondenti

Infine, mentre la maggioranza del campione (88%) non ha figli, la parte restante (12%) ne ha in buona parte di età inferiore ai 14 (65%), infatti solo il 29% ha prole di età superiore ai 14 e il 6% ne ha di entrambe.

Come già specificato in precedenza, il questionario prevedeva tre percorsi distinti che individuavano tre tipologie di intervistati:

- Utenti attivi di Netflix (lo conoscono e lo usano) – 1455 rispondenti (82%)
- Soggetti che conoscono il servizio, ma non sono abbonati – 281 rispondenti (16%)
- Soggetti che non conoscono il servizio di streaming online – 35 rispondenti (2%)

Analizzarli singolarmente i tre profili permette di cogliere eventuali peculiarità e differenze tra gli stessi.

4.1.1 Soggetti che non conoscono Netflix - 10 domande

Questo profilo individuato è il meno corposo (solo 35 rispondenti), ma anche il meno interessante dal punto di vista dell'analisi, in quanto non conoscendo il servizio non può dare nessun giudizio circa l'insediamento di Netflix nel mercato italiano e sulle abitudini di consumo.

L'unica domanda è stata posta dopo una breve descrizione della piattaforma di streaming, chiedendo appunto l'interesse suscitato da quest'ultima. Questo segmento di soggetti non si è dimostrato molto propenso al servizio descritto: come è visibile in **Figura 1.7**, su una scala da 1 a 5, dove 1 sta per "Nessun interesse" e 5 "Molto interessato", si registrano risposte più numerose tra l'1 e il 3. Una bassa propensione potrebbe essere spiegata da un'esigua conoscenza dei titoli offerti o da un effettivo scarso interesse al servizio.

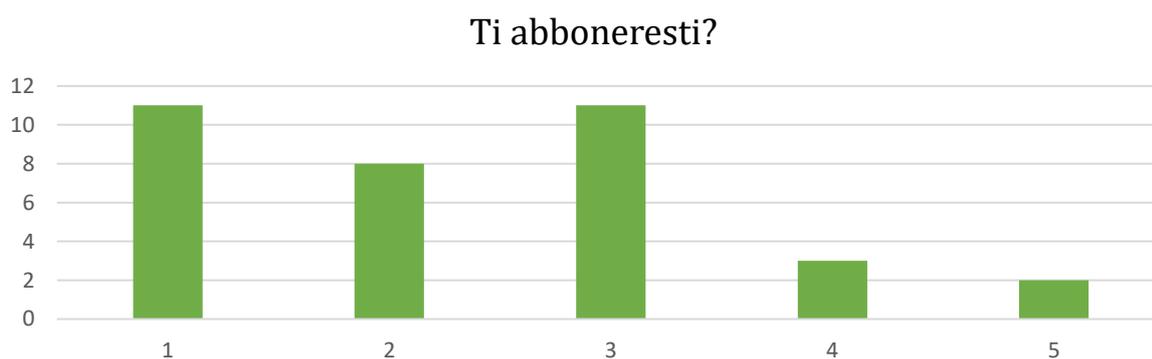


Figura 1.7 Propensione dei consumatori ad abbonarsi

Dal punto di vista socio demografico, coloro che hanno risposto di non conoscere il servizio hanno un'età media di 36 anni - si concentrano tra i 18 e 24 (37%) e sopra i 45 anni (32%) - e sono prevalentemente donne (69%). Provenienti in maggior misura dal Nord-Est (46%) e dal Sud (43%) dell'Italia, hanno conseguito i titoli di studio più bassi - diploma di scuola superiore (57%) e licenza media (20%).

Per quanto riguarda l'occupazione sono per lo più lavoratori dipendenti (40%) e studenti (37%), mentre per lo stato civile, nubili/celibi (57%) o sposati (34%). Il 40% ha dei figli; di questi 9 (64%) ha età superiore ai 14 anni, gli altri 5 (36%) hanno età inferiore ai 14.

4.1.2 Soggetti che conoscono il servizio, non sono abbonati – 12 domande

Un segmento sicuramente più numeroso del precedente (281 rispondenti – 16%) va a individuare coloro che conoscono la piattaforma di streaming online ma, o non l'hanno mai utilizzata, o hanno deciso di non rinnovare l'abbonamento. L'obiettivo conoscitivo principale per questa categoria è comprendere quali siano i motivi peculiari che hanno impedito la stipula o la continuazione di un abbonamento.

Il primo interesse è stato capire se i rispondenti fossero precedenti utilizzatori del servizio o meno: di 281 soggetti, 186 (66%) non hanno mai provato il servizio contro i restanti 95 (34%) che hanno smesso di utilizzarlo.

Circa i motivi per cui gli intervistati non hanno un abbonamento a Netflix, può essere interessante stilarne una classifica (in **Tabella 1.4**), in modo da capire quali possano essere i più importanti e sentiti.

Tabella 1.4 Classifica motivazioni del non utilizzo del servizio Netflix

| Motivazioni | N° | % |
|--|-----------|----------|
| 1. Altri abbonamenti in uso ⁹² | 95 | 34 |
| 2. Nessun/poco interesse al servizio | 65 | 23 |
| 3. Nessuno con cui condividere l'abbonamento | 64 | 23 |
| 4. Mancanza di contenuti preferiti | 59 | 21 |
| 5. Necessità di associare una carta all'account | 52 | 19 |
| 6. Prezzo elevato | 49 | 17 |
| 7. Contenuti poco interessanti | 27 | 10 |
| 8. Mancanza di tempo | 15 | 5 |
| 9. Streaming non ufficiale | 9 | 3 |
| 10. Connessione Internet lenta | 7 | 2 |

Un importante scoglio per Netflix in questo caso sembrano essere i competitor, in quanto molti degli intervistati asseriscono che uno dei motivi principali del non essere abbonati a Netflix è proprio l'averne un abbonamento ad altri servizi di streaming, in testa a tutti SkyOnline.

⁹² Nello specifico: 46 intervistati hanno abbonamenti SkyOnline, 14 Infinity di Mediaset Premium, 10 TimVision, 7 Amazon Prime Video e 18 altri servizi di streaming online.

Dopo il poco o nessun interesse al servizio, colpiscono altri fattori come la difficoltà nel condividere l'abbonamento con altre persone, nonostante vi siano opportuni siti e app per farlo (Netflix potrebbe cogliere questa opportunità per proporre dei propri driver a tale scopo) oppure la necessità di associare una carta all'account, probabilmente sentito come un vincolo, un legame quasi coatto al servizio.

Per chi ritenesse che il prezzo fosse troppo alto è stata riservata una sezione apposita in cui si chiedeva indicativamente il prezzo desiderato per le tre tipologie di abbonamento disponibili (Base 7,99€, Standard, 9,99€, Premium 11,99€). Dai risultati gli intervistati sarebbero disposti a spendere in media 2€ in meno per ognuno degli abbonamenti considerati; una volontà che si appresta a essere disattesa, in quanto Netflix prevede un incremento per gli abbonamenti Standard e Premium, allo scopo di assicurare contenuti originali sempre più di qualità⁹³.

Concentrandosi sulle caratteristiche socio demografiche, il segmento ha un'età media di 25 anni – con percentuali più alte tra i 18-24 (64%) e 25-34 (26%) – e, anche in questo caso, prevalentemente femminile con 173 donne (62%) e 108 uomini (38%). Provenienti in maggior misura dal Nord Italia (59%), hanno conseguito per lo più titoli di studio intermedi come licenza superiore (57%) e laurea triennale (26%).

Una grossa fetta è celibe/nubile, senza figli (95%) ed è ancora impegnata negli studi (75%).

4.1.3 Utenti attivi di Netflix – 25 domande

Il profilo più numeroso e interessante dal punto di vista dell'analisi (1455 rispondenti – 82%), dato che affronta diverse sezioni pensate per approfondire il tema: da una parte conoscitiva a una che indaga sul consumo televisivo, da domande sulle qualità necessarie a un servizio streaming che si rispetti ad altre che si concentrano sui contenuti, fino ad arrivare a quesiti sul senso di community che si è formato intorno al brand Netflix.

Per iniziare si è chiesto dove avessero conosciuto la piattaforma: i principali mezzi conoscitivi sono stati il web (32%) – quindi blog, siti specializzati, YouTube,... -, i social

⁹³ Paolo Armelli, "Anche in Italia Netflix aumenta i prezzi", *Wired*, (6/10/2017)

network (32%), il passaparola (31%), seguiti poi da pubblicità su TV e riviste (5%) e viaggi all'estero (1%), soprattutto in America. Quindi Netflix conta su una *buona brand reputation* che porta gli stessi abbonati a essere dei *brand evangelist* che condividono il proprio interesse per il servizio, sia di persona agli amici e familiari, sia online a conoscenti o sconosciuti.

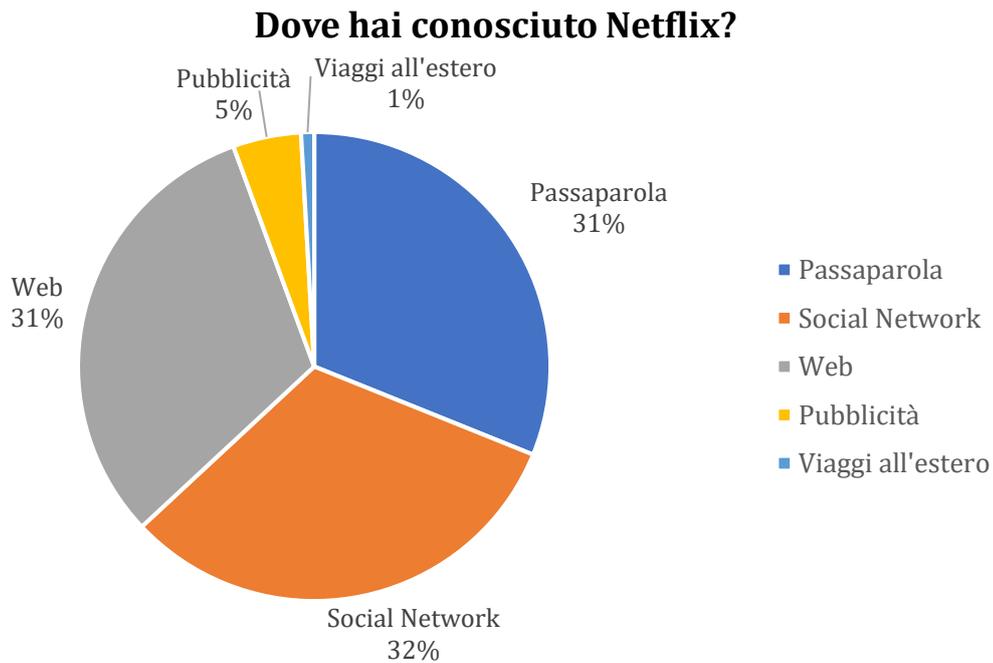


Figura 1.8 Modalità conoscitive della piattaforma di streaming online

Alla domanda “Da quanto tempo utilizzi il servizio di streaming online?” gli intervistati si sono divisi tra coloro che sono abbonati da più di un anno (49%) e altri che lo sono da più di un mese (46%). Alla piccola parte che sta usufruendo del periodo di prova (5%) è stato inoltre chiesto quanto fosse probabile la continuazione dell’abbonamento su una scala da 1 a 5, dove 1 sta per “Per niente” e 5 sta per “Molto probabile”: quasi uno su due ha dichiarato con un 5 di essere fortemente convinto di continuare (46%).

Propensione alla continuazione dell'abbonamento

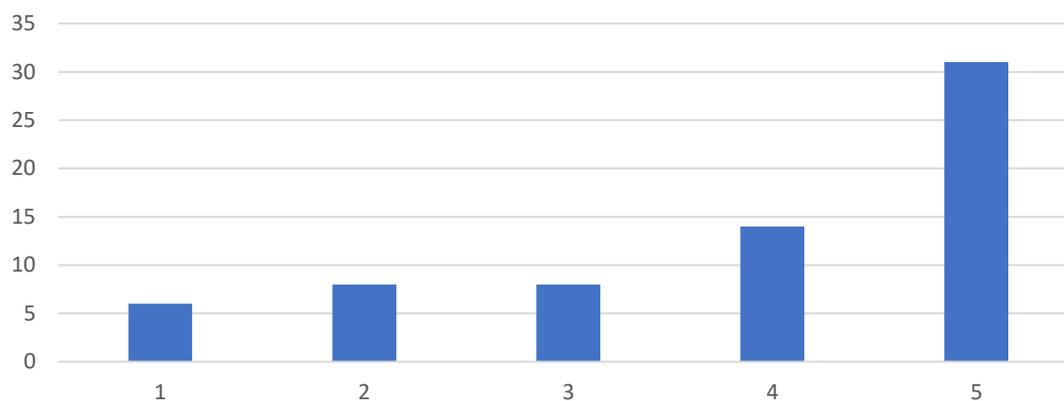


Figura 1.9 Propensione degli intervistati alla continuazione dell'abbonamento

Ben 997 intervistati utilizzano la piattaforma quotidianamente (68%) e altri 419 lo fanno almeno una volta a settimana (29%). La quasi totalità di questi gode del servizio quando è a casa (97%), mentre la piccola parte che resta si divide tra le pause pranzo a lavoro (1%) e in viaggio (2%). Risultato quest'ultimo che va in controtendenza con il resto del mondo, in quanto secondo un sondaggio promosso dalla stessa Netflix a livello mondiale, il 67% degli intervistati utilizza il servizio quando è fuori casa⁹⁴.

Tra gli intervistati si evidenzia una particolare categoria, i *binge-watcher*, dato che alla domanda "Ti definiresti un *binge-watcher*?" 1110 soggetti (76%) hanno risposto affermativamente.

Infine, per la sezione conoscitiva, si è chiesto quali fossero i device preferiti per usare il servizio. Dalle risposte è nata una piccola classifica – in **Tabella 1.5** - che dà un ordine di preferenza ai diversi mezzi in cui la piattaforma si integra. La preferenza di PC e TV si va a integrare perfettamente con l'abitudine di utilizzare il servizio a casa.

⁹⁴ Anonimo, "Ecco dove guardiamo davvero Netflix", *The Post Internazionale*, (15/11/2017)

Tabella 1.5 Classifica dei device preferiti per l'utilizzo di Netflix

| Device | N° | % |
|----------------------------------|-----|----|
| 1. PC | 913 | 63 |
| 2. TV (SmartTV, Chromecast,...) | 769 | 53 |
| 3. Smartphone | 612 | 42 |
| 4. Tablet | 455 | 31 |
| 5. Console (es. Playstation,...) | 273 | 19 |

La piccola sezione successiva del questionario è stata redatta per comprendere quanto l'utilizzo di Netflix possa influire sul consumo di programmi televisivi più tradizionali. In questo caso si è scelto di chiedere quante ore gli intervistati dedicassero ai contenuti televisivi prima di abbonarsi a Netflix e come è cambiato tale comportamento dopo.

Consumo di programmi televisivi

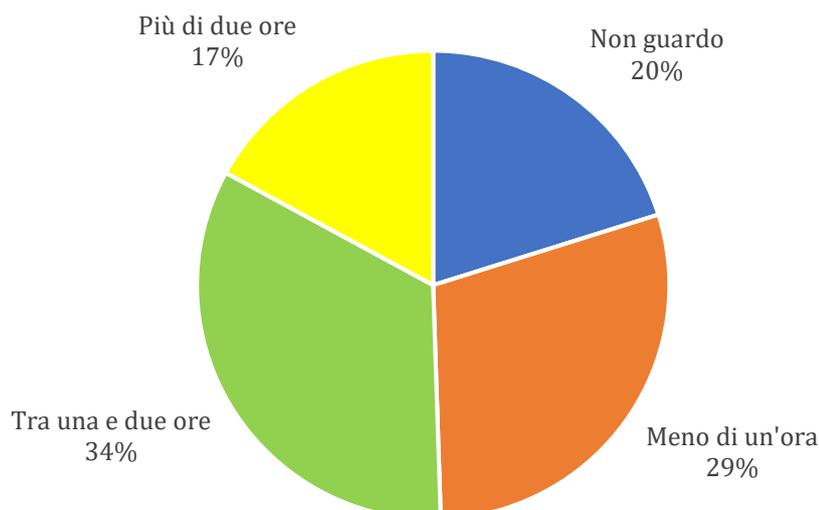


Figura 2. Consumo programmi televisivi prima dell'abbonamento a Netflix

In **Figura 2** si può notare come gli intervistati si distribuiscano abbastanza uniformemente tra le risposte, con una maggior frequenza per quanto riguarda il tempo di visione di “tra una e due ore” (34%) e di “meno di un’ora” (29%).

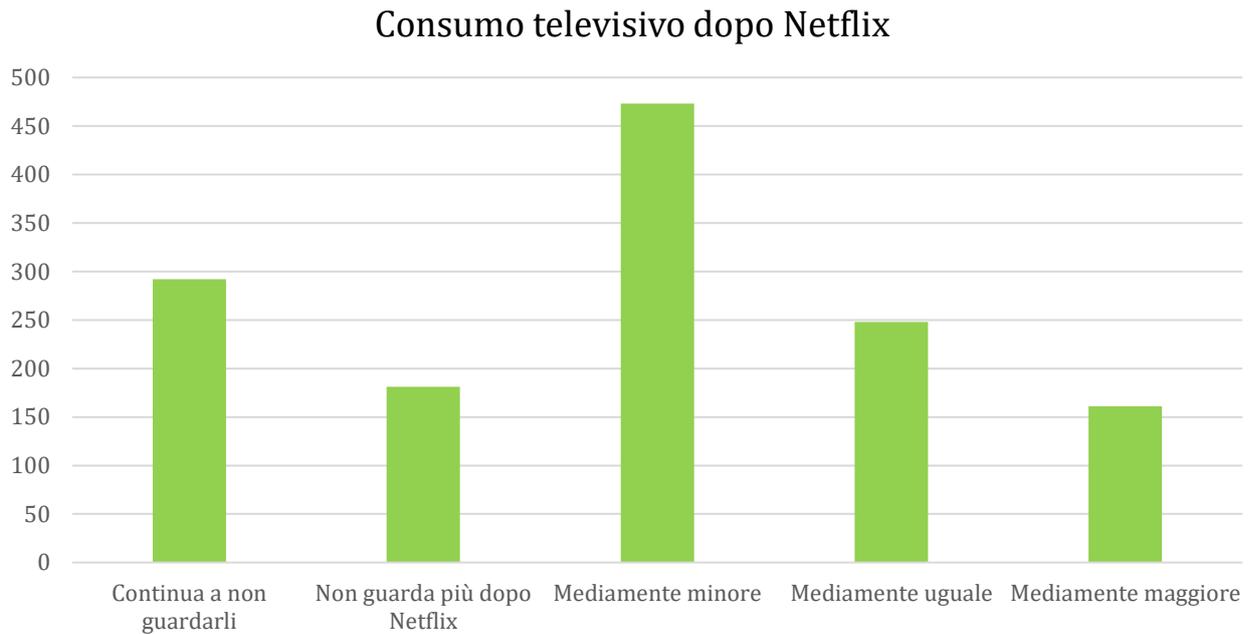


Figura 2.1 Consumo televisivo degli intervistati dopo l'abbonamento a Netflix

Interessante notare come, su 1455 rispondenti, una buona fetta (45%) abbia cambiato le sue abitudini di consumo televisivo, annullandone completamente il consumo (12%) o riducendolo in media (33%). Il 24% ritiene di non aver cambiato il tempo destinato all'intrattenimento televisivo più tradizionale, mentre un 11% afferma di aver addirittura aumentato in media il tempo in cui guarda programmi televisivi.

Volendo andare più a fondo, sembra che il nuovo paradigma di consumo inserito sul mercato da Netflix abbia cambiato, e lo stia facendo tuttora, le abitudini dei consumatori televisivi che preferiscono una formula più dinamica, la quale, dietro il pagamento di un abbonamento, permette di guardare i contenuti che si preferisce, quando lo si vuole. Una nuova modalità che risulta congeniale per la categoria individuata in precedenza dei *binge-watcher*, che sulla tv tradizionale non potrebbe mai appagare il desiderio di guardare più episodi consecutivi delle proprie serie preferite.

La parte centrale del questionario è focalizzata sulle qualità che un servizio di streaming online dovrebbe avere in generale e su quanto, secondo gli intervistati, Netflix soddisfa tali requisiti. Può essere interessante in tal senso confrontare, in via preliminare, il valore medio espresso circa l'importanza e la soddisfazione di ogni variabile considerata per capire quanto sia importante per i rispondenti.

Considerando tali valori, si è dato un ordine di importanza agli aspetti in questione mediante un rapporto tra Importanza e Soddisfazione. In questo modo è stata stilata una classifica – in **Tabella 1.6** – che individua le criticità su cui l’azienda dovrebbe lavorare: i quozienti sono posizionati in ordine decrescente, così da evidenziare le priorità d’intervento, infatti tanto più è alta l’importanza e/o l’insoddisfazione circa una variabile, tanto più questa sarà in alto nella tabella.

Tabella 1.6 Medie dei punteggi su importanza e soddisfazione per ogni variabile considerata

| Variabili valutate | Importanza (I) | Soddisfazione (S) | I/S |
|--|----------------|-------------------|------|
| a. Varietà dell’offerta | 4,5 | 3,8 | 1,18 |
| b. Frequenza aggiornamento contenuti | 4,2 | 3,7 | 1,14 |
| c. Buona assistenza | 4,2 | 3,9 | 1,08 |
| d. Contenuti offline | 3,8 | 3,7 | 1,03 |
| e. Prezzo competitivo | 4,4 | 4,4 | 1,00 |
| f. Possibilità di utilizzo su diversi device | 4,3 | 4,6 | 0,93 |
| g. Contenuti in diverse lingue e sottotitoli | 4,0 | 4,3 | 0,93 |
| h. Presenza contenuti originali | 3,9 | 4,2 | 0,93 |
| i. Contenuti HD e ultra HD | 3,8 | 4,3 | 0,88 |
| j. Possibilità di condividere l’account | 3,9 | 4,5 | 0,87 |
| k. Contenuti sportivi | 1,7 | 2,0 | 0,85 |
| l. Sistema di contenuti consigliati | 3,2 | 3,8 | 0,84 |
| m. Contenuti adatti ai bambini | 2,5 | 3,4 | 0,74 |

Dopo il giudizio su ogni variabile, si è chiesto di esprimere il livello di soddisfazione complessivo per il servizio su una scala da 1 a 5, dove 1 sta per “Per niente soddisfatto” e 5 per “Completamente soddisfatto”. Il voto medio è stato 4,4, con una concentrazione maggiore di risposte per il 4 (47%) e il 5 (47%).



Figura 2.2 Livello di soddisfazione complessiva per il servizio di streaming di Netflix

Per integrare al meglio l'analisi della tabella (**Tabella 1.6**) soprastante è stato utile costruire una *mappa delle priorità* – in **Figura 2.3** – ovvero un piano a due dimensioni e quattro quadranti. Sull'asse orizzontale si considera il livello di soddisfazione medio per ogni variabile, con intervallo da 1 a 5, mentre sull'asse verticale l'importanza media per ogni variabile, con medesimo intervallo da 1 a 5.

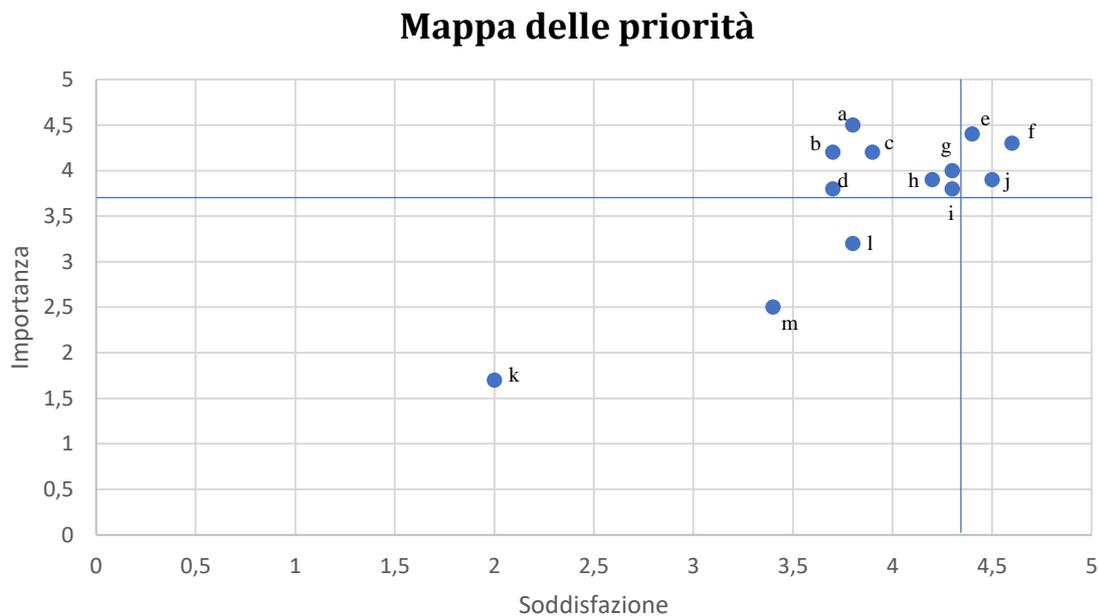


Figura 2.3. Mappa delle priorità

Per individuare i quattro quadranti si è scelto di utilizzare il valore medio della soddisfazione complessiva (4,41) che individua un asse verticale e la media dei giudizi sull'importanza considerati in **Tabella 1.6** (3,72) che permette di tracciare un'asse orizzontale. Si disegnano così quattro zone:

- nel primo quadrante sia l'importanza che la soddisfazione hanno livelli elevati, quindi l'azienda ha tutto l'interesse a mantenere quegli standard e per questo motivo deve monitorarli costantemente;
- nel secondo l'importanza rimane elevata, mentre la soddisfazione è più carente. Questa è l'area a cui l'azienda deve destinare la massima priorità d'azione;
- nel terzo sia importanza che soddisfazione hanno livelli sotto la media, quindi si tratta di elementi meno rilevanti per gli utenti che però possono comunque fare la differenza sul livello generale di soddisfazione;

- nel quarto a una bassa importanza corrisponde un alto livello di soddisfazione. In altre parole è possibile che l'azienda stia investendo troppe risorse per elementi che passano in secondo piano per il consumatore.

Considerando congiuntamente tabella (**Tabella 1.6**) e grafico (**Figura 2.3**), le variabili nel primo quadrante possono essere considerate come tratti distintivi del servizio che non necessitano di miglioramenti al momento. Si parla quindi di: Prezzo competitivo (e), Possibilità di condividere l'account (f) e Possibilità di utilizzo su diversi device (j).

Concentrandosi sul prezzo, si è pensato di verificare se l'importanza attribuita a questa variabile fosse dipendente o meno dall'età del rispondente. In questo caso si è rilevato un valore decisamente basso di correlazione tra le due variabili (importanza di un prezzo competitivo ed età), ovvero 0,031, quindi è ragionevole pensare che al variare dell'età non corrisponda tendenzialmente una variazione dell'importanza attribuita al prezzo.

Per quanto riguarda il secondo quadrante, sono ben 7 le variabili "critiche" che necessiterebbero di maggior attenzione da parte di Netflix. Se ne distinguono 4 in particolar modo, data la posizione in cima alla tabella: Varietà dell'offerta (a), Frequenza di aggiornamento dei contenuti (b), Buona assistenza (c) e Contenuti offline (d). Queste, almeno da come scaturisce da questa analisi preliminare, sono caratteristiche particolarmente care agli abbonati che non raggiungono però livelli ottimali di soddisfazione. In questi casi, in ottica decisionale, è bene capire se i rispondenti non eccedano nelle aspettative, considerando le reali possibilità dell'azienda e le tecnologie a disposizione.

A seguire poi vi sono: Contenuti in diverse lingue e sottotitoli (g), Presenza di contenuti originali (h), Contenuti in HD e ultra HD (i). Caratteristiche su cui lavorare, ma meno impellenti delle precedenti.

Infine il terzo quadrante presenta tre elementi che contribuiscono ad aumentare la soddisfazione complessiva e che vanno mantenuti costanti nel tempo, ovvero Contenuti sportivi (k), Sistema di contenuti consigliati (l) e Contenuti adatti ai bambini (m).

In un secondo momento, si è ritenuto interessante considerare separatamente le valutazioni degli utenti che stanno usufruendo del mese di prova gratuito, in particolar modo quelli che non hanno manifestato particolare entusiasmo alla domanda "Prevedi di

continuare il servizio?” (con risposte da 1 a 3). Dal confronto con le medie dell'intero campione, sono emersi tre aspetti del servizio di streaming che risultano meno soddisfacenti e che minano il giudizio complessivo finale: contenuti offline, assistenza e prezzo. Si desume che il nuovo utente può trovare difficoltà nell'approcciarsi alla piattaforma, non ricevendo l'assistenza che si aspetta, forse anche per questo motivo non trova, almeno inizialmente, che il servizio valga quel prezzo.

Tabella 1.7 Confronto soddisfazione degli utenti in prova e dell'intero campione

| Soddisfazione (media) | Utenti in prova | Intero campione |
|------------------------------|------------------------|------------------------|
| Prezzo competitivo | 3,6 | 4,4 |
| Buona assistenza | 3,4 | 4,0 |
| Scaricare contenuti offline | 2,9 | 3,7 |
| Soddisfazione complessiva | 3,6 | 4,4 |

Una sezione successiva è stata dedicata alla tipologia di contenuti che il consumatore italiano preferisce guardare sulla piattaforma, in modo da capirne i gusti e le preferenze.

La prima domanda verteva proprio su questo, ovvero in generale quali fossero i contenuti che guardano preferibilmente gli intervistati. Dalle risposte è emersa una classifica che mette ordine alle loro preferenze.

Tabella 1.8 Classifica delle preferenze degli intervistati per le tipologie di contenuti

| Contenuto | N° | % |
|-----------------------------|-----------|----------|
| 1. Serie TV | 1428 | 98% |
| 2. Film | 953 | 65% |
| 3. Documentari | 373 | 26% |
| 4. Anime e cartoni | 280 | 19% |
| 5. Show e spettacoli | 79 | 5% |

Dalla **Tabella 1.8** si deduce che la quasi totalità è interessata alle serie TV (98%) e una buona parte ai film (65%), quindi la strategia di Netflix di investire in serie tv originali per accontentare tutti i gusti dei propri utenti è ampiamente confermata da questa classifica. Per capirlo in modo più sicuro e certo, è stata posta una seconda domanda che indaga proprio su questo aspetto: “Quanto sarà importante per l'abbonato avere contenuti originali Netflix?”. In **Figura 2.4** la risposta.

Preferenza sui contenuti originali Netflix

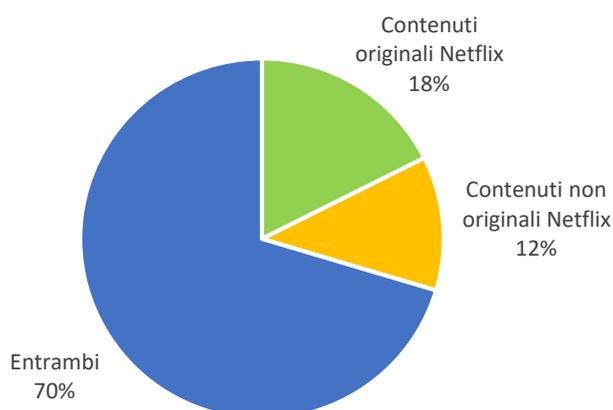


Figura 2.4 Preferenza degli intervistati verso contenuti originali Netflix

A quanto pare i contenuti originali (18%) prevalgono su gli altri (12%), fermo restando che in larga misura gli abbonati preferiscano usufruire di entrambe le tipologie (70%).

Altro punto di interesse è stato capire quanto incidessero sulle preferenze i contenuti prodotti in Italia. Dalle risposte in **Figura 2.5** si evidenzia quanto il consumatore abituale di Netflix non sia legato alla produzione nostrana (5%), ma piuttosto cerchi di spaziare tra i contenuti internazionali disponibili (76%).

Preferenze sulla nazionalità dei contenuti

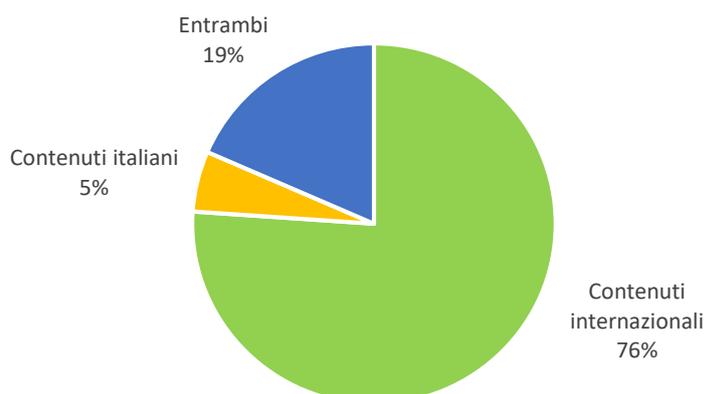


Figura 2.5 Preferenze dei consumatori sulla nazionalità dei contenuti disponibili

La penultima sezione, come già annunciato in precedenza, va a indagare sul senso di community che si è o si potrebbe formare intorno al brand di Netflix e quanto questo

fattore possa essere importante per gli abbonati a Netflix. Quindi la prima domanda si concentra proprio su quest'ultimo aspetto: "Quanto gli intervistati ritengono importanti le community che si formano sui principali social network?".

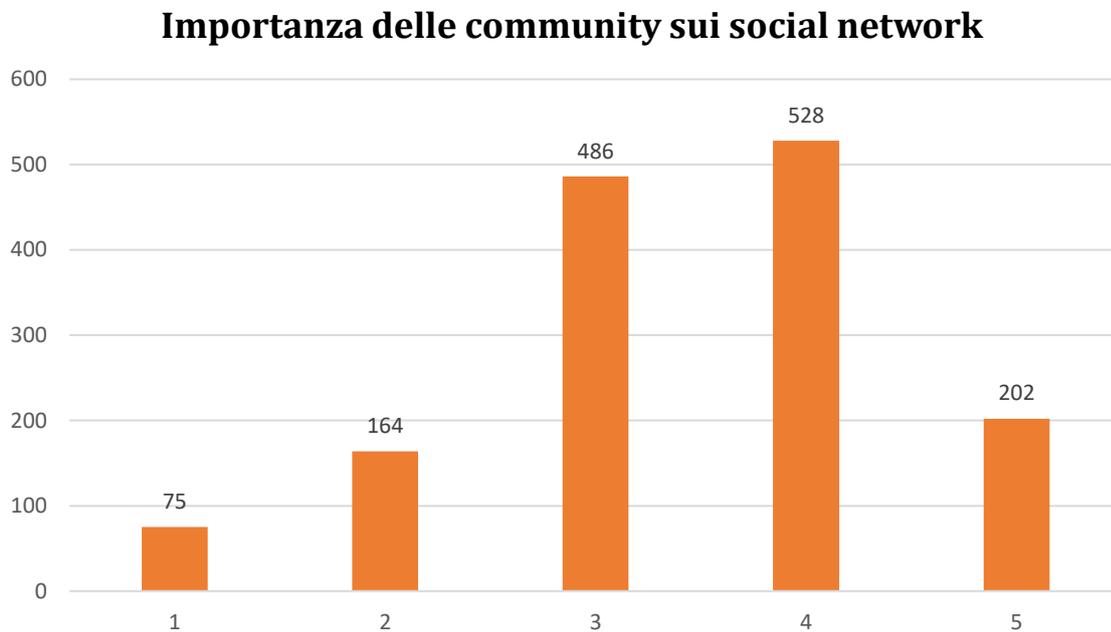


Figura 2.6 Importanza delle community costruite sui social network intorno a Netflix

Su una scala d'importanza da 1 a 5, dove 1 sta per "Per niente importante" e 5 sta per "Molto importante", la media delle risposte è 3,42, quindi è ragionevole pensare che, in media, il campione apprezzi moderatamente le community sui social. In particolare, chiedendo quali fossero i social più utili in tal senso e quindi maggiormente frequentati, l'opinione più accorata riguarda Facebook, con 1268 preferenze espresse (87%), a seguire vi è Instagram con 361 (25%) e infine Twitter, 186 (13%).

Il social di Zuckerberg si conferma ancora una volta uno dei migliori driver di aggregazione, su cui la stessa Netflix può contare per creare un senso di comunità, favorendo lo scambio di opinioni tra gli abbonati e incrementando le aspettative verso nuove serie in uscita.

Ultima domanda della sezione si concentra su un possibile merchandising che Netflix andrebbe a sviluppare sulle serie preferite dagli utenti. Anche qui si è cercato di indagare sul senso di attaccamento che ogni abbonato ha verso il brand e i contenuti creati dall'azienda di Hastings. Sempre su una scala da 1 a 5 si è domandato quanto interessante

fosse l'introduzione di gadget ispirati a serie originali Netflix; la media delle risposte è 3,21, per cui anche in questo caso l'utente è mediamente attratto all'idea⁹⁵. In fin dei conti, sembra siano necessari ulteriori sforzi sulle attività di social media marketing per rendere la community più concreta e salda.

Isolando un particolare segmento di intervistati, gli utenti Netflix che hanno smesso di guardare programmi televisivi, si nota che, oltre ad avere un grado maggiore di soddisfazione complessiva (4,6 contro 4,4 dell'intero campione), questi considerano più importanti le community rispetto agli altri (4,0 contro 3,4). In questo senso potrebbero essere identificati come "abbonati fidelizzati".

Infine, come si è fatto per gli altri due profili, può essere interessante indagare sulle variabili socio demografiche che contraddistinguono questo particolare segmento di rispondenti (utenti attivi di Netflix).

L'età media in questo caso è di 28 anni – con percentuali più elevate tra i 18-24 (48%) e 25-34 (34%) – e il genere risulta abbastanza equidistribuito, con 803 donne (55%) e 652 uomini (45%).

Anche dal punto di vista della provenienza dei soggetti vi è una buona distribuzione, con leggera prevalenza dal Nord-Ovest (25%) e Nord-Est (25%). Nel dettaglio in **Figura 2.7**.



Figura 2.7 Provenienza degli utenti attivi di Netflix

⁹⁵ Si è indagato su una possibile dipendenza tra la soddisfazione per i contenuti originali offerti sulla piattaforma e l'interesse per i gadget. La correlazione tra le due variabili risulta bassa (0,17), quindi è ragionevole pensare che una variazione del giudizio di soddisfazione sui contenuti originali non corrisponde tendenzialmente a una variazione dell'interesse per i gadget dedicati alle stesse serie originali.

Per quanto riguarda il titolo di studi, più di un intervistato su due ha almeno una licenza superiore (58%), mentre un'altra buona fetta (33%) ha conseguito titoli più alti: 275 intervistati con una laurea triennale (19%) e 204 con una laurea specialistica o magistrale (14%). Restano in coda coloro che hanno raggiunto un dottorato di ricerca (3%) e chi è rimasto alla licenza media (6%).

L'occupazione prevalente continua a essere lo studio (46%), seguito da lavoratori dipendenti (33%), lavoratori indipendenti (11%) e disoccupati (7%). Marginali rimangono le casalinghe (2,3%) e i pensionati (0,7%).

Considerando lo stato civile, anche in questo caso, sono in maggioranza, ma non schiacciante come in precedenza, gli intervistati nubili/celibi (80%), seguiti da sposati (13%), uniti civilmente (3%), conviventi (2%), divorziati (1,7%) e vedovi (0,3%).

La maggior parte non ha figli (88%), la piccola fetta che rimane ha figli di:

- età inferiore ai 14 anni (74%)
- età superiore ai 14 anni (27%)
- entrambi i casi (6%)

Per quanto riguarda questa piccola parte di intervistati (160 soggetti) - in media persone di 30 anni, sposate, lavoratrici e con licenza superiore - si è indagato sulla possibilità che la variabile "contenuti adatti ai bambini" fosse in qualche modo più rilevante per questa categoria. Nel riscontro - in **Tabella 1.9** - si è visto altrimenti che sia importanza, sia soddisfazione per tale variabile rimangono in linea con la media dell'intero campione, quindi è possibile dedurre che, nonostante gli utenti abbiano figli, questi utilizzino la piattaforma a scopi di intrattenimento personale.

Tabella 1.9 Confronto sui contenuti adatti ai bambini tra soggetti con figli e campione intero

| Contenuti adatti ai bambini | Soggetti con figli | Intero campione |
|------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Importanza media | 2,38 | 2,57 |
| Soddisfazione media | 3,23 | 3,48 |

4.2. Analisi quantitativa del campione

Dopo aver analizzato approfonditamente il dataset a disposizione, la prima analisi quantitativa è stata un'ACP, necessaria per ridurre il numero di variabili utilizzate per le successive analisi. Nello specifico, state adoperate le variabili presenti nella parte centrale del questionario (dedicata agli utenti attivi), in cui si indagava il livello di soddisfazione su determinati aspetti del servizio di streaming di Netflix. Per ricordare, gli intervistati sono stati chiamati a giudicare la soddisfazione, da 1 a 5, su queste variabili:

- V1: Varietà dell'offerta
- V2: Presenza di contenuti originali
- V3: Frequenza di aggiornamento dei contenuti
- V4: Prezzo competitivo
- V5: Possibilità di condividere l'account
- V6: Possibilità di utilizzo su diversi device
- V7: Contenuti HD e ultra HD
- V8: Contenuti in diverse lingue e sottotitoli
- V9: Contenuti Sportivi
- V10: Contenuti adatti ai bambini
- V11: Sistema di contenuti consigliati
- V12: Contenuti offline
- V13: Buona assistenza

Una volta standardizzati i dati a disposizione è stato possibile ottenere una matrice di varianza e covarianza S , che coincide con la matrice di correlazione delle variabili, in

Figura 2.8.

| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | V12 | V13 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| V1 | 1.000 | 0.624 | 0.601 | 0.469 | 0.401 | 0.466 | 0.451 | 0.467 | 0.196 | 0.296 | 0.400 | 0.380 | 0.451 |
| V2 | 0.624 | 1.000 | 0.601 | 0.508 | 0.494 | 0.534 | 0.519 | 0.502 | 0.130 | 0.329 | 0.415 | 0.357 | 0.447 |
| V3 | 0.601 | 0.601 | 1.000 | 0.522 | 0.408 | 0.455 | 0.460 | 0.413 | 0.156 | 0.314 | 0.396 | 0.378 | 0.434 |
| V4 | 0.469 | 0.508 | 0.522 | 1.000 | 0.593 | 0.617 | 0.517 | 0.450 | 0.085 | 0.279 | 0.334 | 0.355 | 0.449 |
| V5 | 0.401 | 0.494 | 0.408 | 0.593 | 1.000 | 0.741 | 0.601 | 0.507 | 0.113 | 0.286 | 0.368 | 0.370 | 0.407 |
| V6 | 0.466 | 0.534 | 0.455 | 0.617 | 0.741 | 1.000 | 0.677 | 0.570 | 0.133 | 0.342 | 0.436 | 0.427 | 0.481 |
| V7 | 0.451 | 0.519 | 0.460 | 0.517 | 0.601 | 0.677 | 1.000 | 0.584 | 0.169 | 0.355 | 0.422 | 0.406 | 0.495 |
| V8 | 0.467 | 0.502 | 0.413 | 0.450 | 0.507 | 0.570 | 0.584 | 1.000 | 0.131 | 0.328 | 0.398 | 0.299 | 0.412 |
| V9 | 0.196 | 0.130 | 0.156 | 0.085 | 0.113 | 0.133 | 0.169 | 0.131 | 1.000 | 0.351 | 0.238 | 0.186 | 0.208 |
| V10 | 0.296 | 0.329 | 0.314 | 0.279 | 0.286 | 0.342 | 0.355 | 0.328 | 0.351 | 1.000 | 0.498 | 0.292 | 0.390 |
| V11 | 0.400 | 0.415 | 0.396 | 0.334 | 0.368 | 0.436 | 0.422 | 0.398 | 0.238 | 0.498 | 1.000 | 0.410 | 0.457 |
| V12 | 0.380 | 0.357 | 0.378 | 0.355 | 0.370 | 0.427 | 0.406 | 0.299 | 0.186 | 0.292 | 0.410 | 1.000 | 0.485 |
| V13 | 0.451 | 0.447 | 0.434 | 0.449 | 0.407 | 0.481 | 0.495 | 0.412 | 0.208 | 0.390 | 0.457 | 0.485 | 1.000 |

Figura 2.8 Matrice S di varianza e covarianza dei dati standardizzati

Considerando la correlazione tra coppie di variabili, si è eseguito un test d'ipotesi per rilevare la significatività statistica dei valori riportati nella matrice. Il test:

- $H_0: \rho_{(\text{corr}(v_i, v_j))} = 0$
- $H_1: \overline{H_0}$

Durante il test, se il ricercatore accetta l'ipotesi nulla, H_0 , rileva che non vi è una significatività statistica della correlazione considerata; al contrario, se la rifiuta, verificherà la significatività statistica dell'indice. Il range di accettazione o rifiuto viene stabilito dalla formula $\pm (1,96/\sqrt{n})$, dove n è il numero di unità statistiche del dataset⁹⁶. In questo caso, l'ipotesi nulla sarà accettata se cadrà tra -0,051 e 0,051. In sostanza, se il valore di correlazione è maggiore, in valore assoluto, di 0,051, allora avrà significatività statistica. Dalla matrice di correlazione sovrastante si verifica facilmente che tutti i valori sono superiori alla soglia di 0,051, quindi permettono di rifiutare l'ipotesi nulla. In particolare, si nota che tutte le coppie hanno correlazione positiva e si distinguono due indici particolarmente elevati:

- $\rho_{(v5, v6)} = 0,741$
- $\rho_{(v6, v7)} = 0,677$

Da questi valori si desume che gli intervistati che hanno espresso un giudizio di soddisfazione elevato per la possibilità che la piattaforma dà di condividere l'account con altri utenti (V5) sono tendenzialmente soddisfatti anche della possibilità di poter usare il servizio su più device (V6). Oppure che coloro che apprezzano la possibilità di usare Netflix su dispositivi diversi tendenzialmente apprezzano anche i contenuti in HD e ultra HD (V7).

Lo step successivo è il calcolo di autovalori e autovettori che permetteranno di scegliere il numero di componenti. In **Tabella 2.0** gli autovalori (λ) associati a ogni variabile.

⁹⁶ Il campione considerato è composto dagli utenti attivi di Netflix, ovvero 1455 unità statistiche.

Tabella 2.0 Gli autovalori

| λ_1 | λ_2 | λ_3 | λ_4 | λ_5 | λ_6 | λ_7 | λ_8 | λ_9 | λ_{10} | λ_{11} | λ_{12} | λ_{13} |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 6,047 | 1,268 | 0,908 | 0,785 | 0,702 | 0,579 | 0,515 | 0,454 | 0,415 | 0,402 | 0,352 | 0,333 | 0,241 |

Confrontare tali valori con il valore complessivo dei lambda permette di calcolare la varianza spiegata e conseguentemente la varianza cumulata. Attraverso questi calcoli si può capire quante componenti considerare e quante escluderne. Tendenzialmente, in letteratura, si mantengono le componenti che riescono a spiegare il 60-70% della variabilità, quindi in questo contesto, tale metodologia suggerisce di mantenere tre componenti, in quanto la varianza spiegata cumulata arriva a 63,249. Come spiegato in **Tabella 2.1**.

Tabella 2.1 Varianza spiegata e cumulata

| | Autovalori | Varianza % | % Varianza cumulata |
|-----------------|------------|------------|---------------------|
| Comp 1 | 6,047 | 46.513 | 46.513 |
| Comp 2 | 1,268 | 9.752 | 56.264 |
| Comp 3 | 0,908 | 6.985 | 63.249 |
| Comp 4 | 0,785 | 6.038 | 69,287 |
| Comp 5 | 0,702 | 5.401 | 74,688 |
| Comp ... | ... | ... | ... |
| Comp 13 | 0,241 | 1.854 | 100.000 |

A supporto di questa scelta è possibile applicare altre due metodologie per trovare il numero di componenti adeguato: il grafico dello scree plot e il lambda medio (Kaiser).

Lo Scree Plot

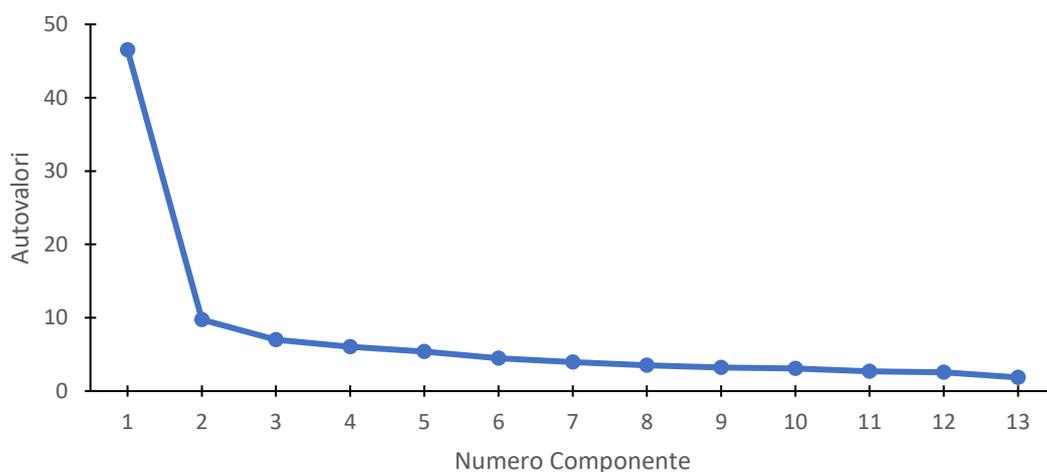


Figura 2.9 Lo scree plot

Dal grafico in **Figura 2.9** si deduce che il numero di componenti possa essere di 2 o 3 in quanto il cosiddetto “gomito” si forma proprio in concomitanza di quelle due. Quindi anche in questo caso, il metodo grafico conferma la scelta precedente.

Per quanto riguarda Kaiser, visto che la somma dei lambda è 13 (uguale al numero delle variabili considerate, dato che i dati sono stati standardizzati), il valore medio sarà 1. Quindi si vanno a scegliere le componenti con varianza spiegata superiore al valore medio dei lambda. Così facendo il numero suggerito di componenti sarebbe 2, anche se non è una possibile soluzione perché la varianza cumulata delle prime due componenti è solo 56.264, quindi non abbastanza. Per questi motivi si scelgono e confermano 3 componenti.

A seguito di questa decisione si andranno a considerare per le successive analisi solo gli autovettori associati alle prime 3 componenti.

Tabella 2.2 Autovalori e Autovettori delle prime tre componenti

| Variabile | $\lambda_1= 6,05 - C_1$ | $\lambda_2= 1,27 - C_2$ | $\lambda_3= 0,91 - C_3$ |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Varietà dell'offerta | -0.290 | 0.013 | -0.506 |
| Presenza di contenuti originali | -0.306 | 0.109 | -0.355 |
| Frequenza di aggiornamento dei contenuti | -0.288 | 0.042 | -0.501 |
| Prezzo competitivo | -0.295 | 0.250 | 0.019 |
| Possibilità di condividere l'account | -0.370 | 0.259 | 0.364 |
| Possibilità di utilizzo su diversi device | -0.328 | 0.209 | 0.321 |
| Contenuti HD e ultra HD | -0.315 | 0.119 | 0.260 |
| Contenuti in diverse lingue e sottotitoli | -0.286 | 0.127 | 0.148 |
| Contenuti Sportivi | -0.114 | -0.628 | 0.085 |
| Contenti adatti ai bambini | -0.221 | -0.487 | 0.169 |
| Sistema di contenuti consigliati | -0.262 | -0.319 | 0.055 |
| Contenuti offline | -0.243 | -0.156 | -0.010 |
| Buona assistenza | -0.283 | -0.148 | -0.016 |

Nella **Tabella 2.2** sono riportati autovalori e autovettori riguardanti le tre componenti scelte. Dalla stessa si possono confrontare i contributi in loadings di ogni singola variabile rispetto alle componenti.

In altre parole, dopo aver trasformato le tredici variabili di partenza in tre combinazioni lineari, si può rilevare in quale componente ciascuna variabile abbia avuto maggior peso (in rosso in tabella) nella sua determinazione. Così facendo è possibile assegnare un nome a ogni componente, che spieghi sinteticamente la tipologia di variabili che più danno spessore a quella componente.

Nel caso in specie, nella prima componente contano soprattutto variabili come una buona assistenza, un prezzo competitivo, la possibilità di condividere l'account o di avere contenuti sottotitolati, in HD o scaricabili e godibili anche offline, ovvero si parla di "Caratteristiche della Piattaforma".

Riguardo alla seconda, le variabili con un valore di loading più elevato si concentrano sulla "Tipologia dei contenuti", infatti si parla di contenuti sportivi, adatti ai bambini oppure il sistema incorporato alla piattaforma che attraverso un algoritmo consiglia la tipologia di contenuti più adatti all'utente.

Infine, la terza componente è più influenzata da variabili come la varietà dell'offerta, la frequenza di aggiornamento di quest'ultima e la presenza di titoli originali, prodotti dalla stessa azienda. In base a questo si può individuare l'ultima componente come "Qualità dei contenuti".

L'individuazione di queste tre componenti è stata utile non solo nella ridurre la numerosità delle variabili (colonne del dataset) ma anche per l'analisi successiva dei grappoli, infatti le nuove variabili latenti sono state poi utilizzate come variabili di clusterizzazione.

4.2.2 Clustering e Discussione

Come già indicato nel capitolo precedente, l'algoritmo utilizzato per l'analisi è Clara, Clustering Large Applications. Essendo un algoritmo non gerarchico è stato necessario indicare preventivamente il numero di cluster da individuare. La scelta è ricaduta su tre cluster, perché innanzitutto assicurano un numero più eterogeneo di unità statistiche per cluster e garantiscono, inoltre, dissimilarità più elevate e diametri più contenuti⁹⁷ (**Figura 3**).

```
size max_diss av_diss isolation
[1,] 699 4.124296 1.376376 1.7024165
[2,] 584 4.256212 1.656848 1.7568681
[3,] 172 4.676436 1.698297 0.8706552
```

Figura 3. Indicatori di sintesi con partizionamento a 3 cluster

⁹⁷ Un valore elevato di dissimilarità e un valore contenuto di diametro indicano cluster omogenei internamente ed eterogenei tra loro.

A confermare la scelta si presta anche l'indice di bontà del partizionamento, infatti, nel caso in esame, sia le silhouette dei singoli cluster, sia la silhouette complessiva ne indicano una struttura più che discreta. In **Figura 3.1** e **Figura 3.2**.

```
$clus.avg.widths  
[1] 0.4620956 0.2767951 0.5565499
```

Figura 3.1 Silhouette dei singoli cluster

```
$avg.width  
[1] 0.4059351
```

Figura 3.2 Silhouette complessiva del partizionamento

Individuando i cluster, si sa automaticamente dove sarà collocata ogni unità statistica. Il passo successivo è capire perché proprio quegli individui fanno parte di un gruppo piuttosto che di un altro; questo importante processo prende il nome di profilazione e può essere considerato come *trait d'union* fondamentale tra analisi quantitativa e pianificazione strategica, infatti permette di indentificare dei target specifici a cui destinare, ad esempio, una comunicazione diversa.

Per profilare i tre cluster (per comodità da adesso saranno C_1 , C_2 , C_3) si confrontano i valori medi per ogni cluster con i corrispettivi del campione complessivo. Così facendo si ottengono peculiarità e differenze che caratterizzano ogni gruppo.

Il primo cluster C_1 è il più numeroso, infatti comprende il 48% delle unità statistiche del campione (699 su 1771 rispondenti). Gli individui di questo gruppo possono essere considerati dei veterani del servizio, in quanto lo utilizzano da più di un anno. Sono più propensi a utilizzarlo su device "meno convenzionali" come console e smartphone e lo fanno quotidianamente, infatti si definiscono in gran parte *binge watcher*. Considerano importante le community online formatesi sui social e si dimostrano affezionati alle serie originali, in quanto giudicano positivamente l'idea di inserire sul mercato del merchandising collegato a esse. Il livello di soddisfazione complessiva è molto elevato e ogni aspetto riguardante le funzionalità della piattaforma, la tipologia e la qualità dei contenuti è molto importante per loro, per questo possono essere inquadrati come i più soddisfatti, ma anche come i più esigenti. Alla luce di tutto ciò, questi intervistati possono essere indicati come "Lovers".

Il secondo cluster C₂ conta un numero medio di individui, ovvero 584 su 1771 (circa il 40%), che tendenzialmente utilizzano il servizio meno spesso degli altri gruppi. I device preferiti sono televisione e pc, quindi più tradizionali. In generale, considerano meno importanti le community online e non sono interessati in particolar modo alle serie originali, infatti, non solo giudicano poco interessante il merchandising dedicato, ma apprezzano in maggior misura i contenuti non originali. Quindi non sono affezionati al brand Netflix e alle sue produzioni come il cluster precedente e lo utilizzano come un passatempo al pari della televisione, il cui consumo non è stato intaccato dallo streaming online. A supporto di questa affermazione, il giudizio di soddisfazione complessiva è il più basso tra i tre gruppi. In questo caso si può parlare di “Scettici” del servizio, in quanto apprezzano i contenuti offerti, ma non si possono considerare fidelizzati al brand Netflix.

L'ultimo cluster C₃ è il più ristretto, con 172 intervistati su 1771 (circa il 12% del campione), ma anche quello con la silhouette più alta (0,57), quindi con una buona struttura. È il gruppo di persone che utilizza il servizio da meno tempo e che, nonostante lo faccia spesso, non arriva a definirsi *binge watcher*. Lo si può definire un cluster abbastanza “tradizionalista” per alcuni aspetti, in quanto il servizio è stato conosciuto prevalentemente tramite passaparola e tv e il mezzo più utilizzato è la sola televisione, che viene preferita di molto rispetto agli altri device. Come per gli “Scettici”, anche in questo gruppo non si dimostra particolare attenzione alle community social e ai contenuti originali, con la differenza che quest'ultimo cluster, avendo usufruito per meno tempo della piattaforma, probabilmente non ha ancora avuto modo di creare un legame con il brand e quindi fidelizzarsi. Infatti il giudizio di soddisfazione complessiva rimane medio rispetto ai restanti due gruppi. Gli individui di questo gruppo sono meno esigenti, cioè hanno meno aspettative sulle caratteristiche che dovrebbe avere una piattaforma di streaming online e sui suoi contenuti; per questo motivo sono potenzialmente più facili da accontentare. In aggiunta il loro consumo televisivo è stato influenzato non poco da Netflix, infatti, mentre prima di abbonarsi passavano almeno 1 o 2 ore dinanzi la tv, dopo essersi abbonati molti affermano di averla completamente abbandonata. In sintesi, quest'ultimo gruppo è “in bilico” tra gli altri due, ovvero ha tanta probabilità di riversarsi nei “Lovers”, quanta ne ha di cadere negli “Scettici”. Tutto dipende da quanto l'azienda riuscirà a soddisfare o meno le esigenze specifiche del cluster. Per questo motivo possiamo chiamare tali individui “Titubanti”.

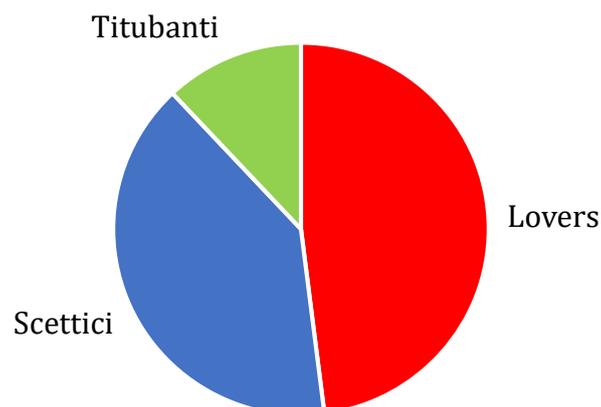


Figura 3.3 Distribuzione dei tre cluster individuati

Dal punto di vista socio demografico, i Lovers si distinguono per essere più giovani della media del campione (tra i 18 e i 24 anni), prevalentemente maschi, studenti, single e senza figli. In sostanza si parla di Millennials.

Gli Scettici invece sono i più maturi rispetto alla media (sopra i 35 anni). Si dividono tendenzialmente tra non sposati, divorziati, vedovi e, dal punto di vista occupazionale, risultano più lavoratori, oppure casalinghi e pensionati, in confronto agli altri due gruppi.

Infine, i Titubanti sono in prevalenza donne tra i 25 e 34 anni con un titolo di studio più elevato rispetto alla media (laurea magistrale e dottorato). Si caratterizzano anche per avere una maggior percentuale di sposati con figli e si dividono tra studenti e lavoratori.

Tabella 2.3 Caratteristiche socio-demografiche dei tre cluster individuati

| Cluster | Lovers | Scettici | Titubanti |
|--------------|------------|----------------------------------|---------------------|
| Sesso | M | F | M/F |
| Età | 18-24 anni | > 35 anni | 25-34 anni |
| Professione | studenti | lavoratori/casalinghi/pensionati | studenti/lavoratori |
| Stato civile | single | non sposati/divorziati/vedovi | sposati |
| Figli | no | no | sì |
| Istruzione | media | media | elevata |

Definiti i cluster anche dal punto di vista socio-demografico, è stato utile ricostruire una mappa delle priorità per ognuno di essi, in modo da scoprire se vi fossero ulteriori peculiarità circa le necessità dei tre gruppi.

Mappa delle priorità - Lovers

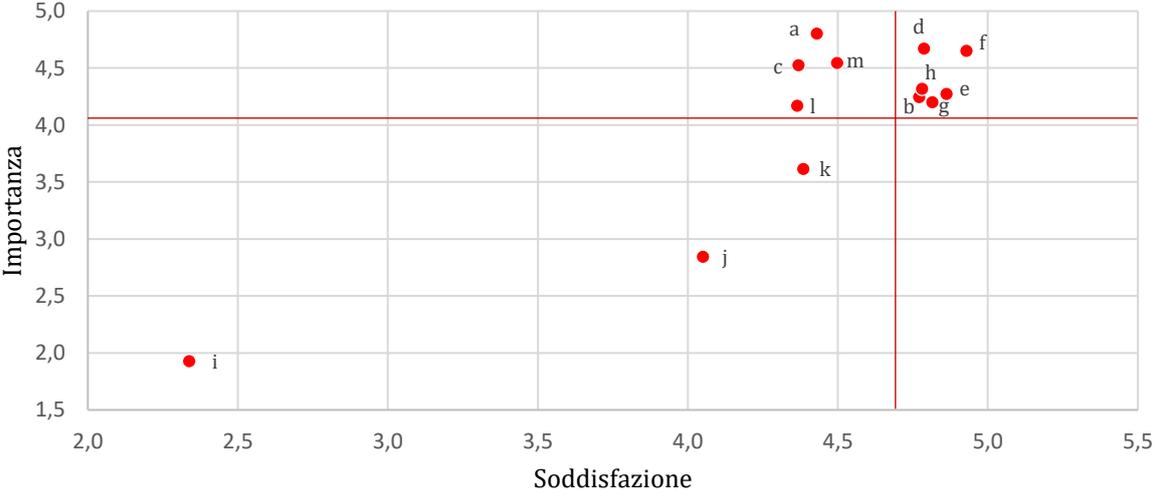


Figura 3.4 Mappa delle priorità per il cluster dei Lovers

Mappa delle priorità - Scettici

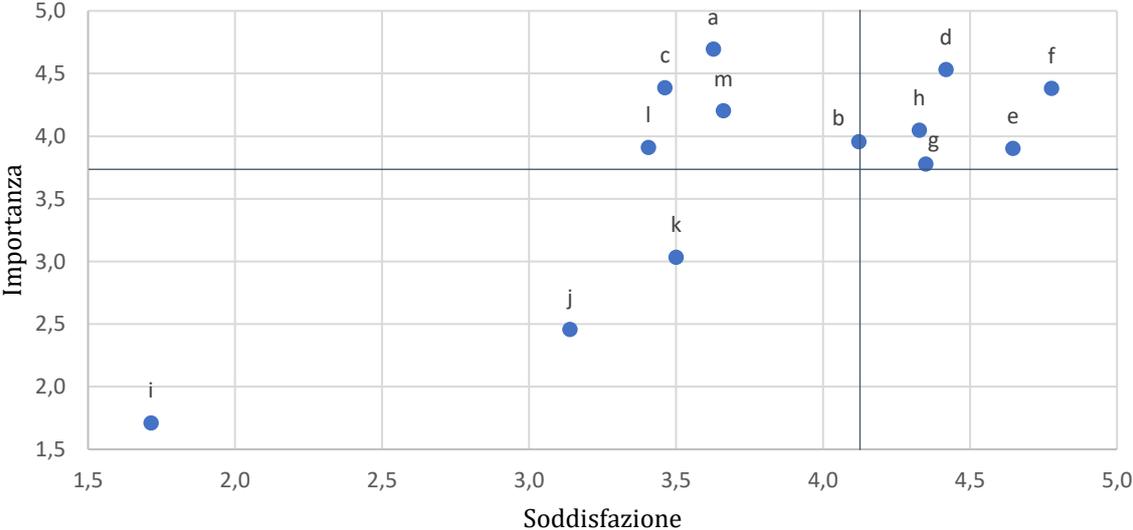


Figura 3.5 Mappa delle priorità per il cluster degli Scettici

Mappa delle priorità - Titubanti

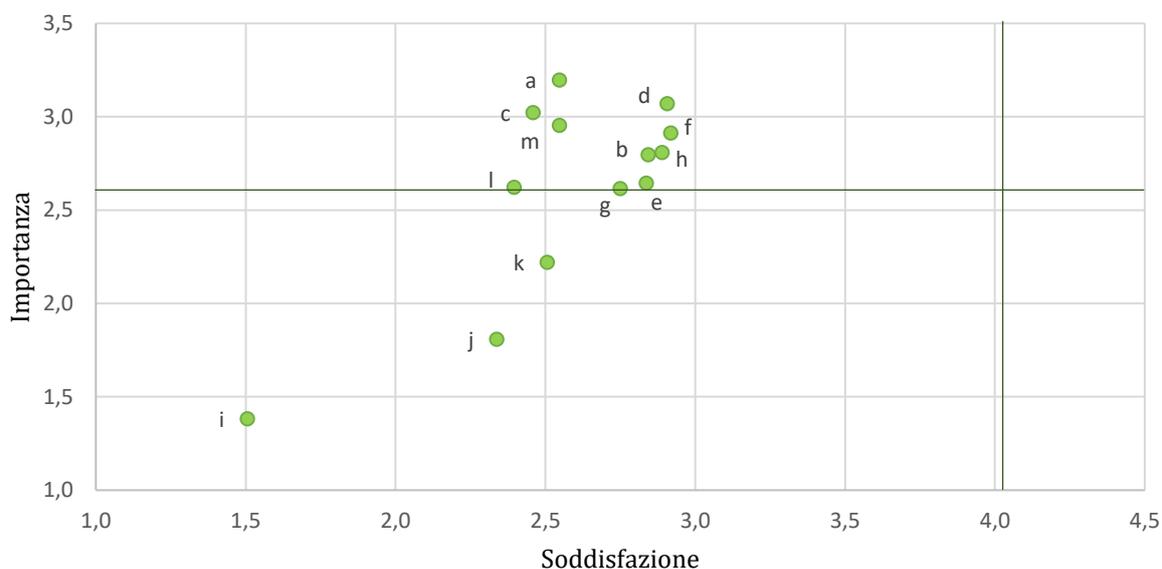


Figura 3.6 Mappa delle priorità per il cluster dei Titubanti

Considerando le tre mappe⁹⁸ – in **Figura 3.4, 3.5 e 3.6** – si può notare come per tutti i gruppi vi siano quattro variabili su cui lavorare, ovvero la varietà dei contenuti (a), la frequenza di aggiornamento degli stessi (c), la possibilità di scaricare più contenuti offline (l) e un’assistenza più accurata e personalizzata (m).

In particolare per il cluster dei Lovers, che sono abbonati ormai fidelizzati, sarebbe ottimale mantenere lo stesso livello di servizio, cercando di aumentare i contenuti disponibili e la loro frequenza di aggiornamento, avvicinandosi alla mole di titoli disponibili in America.

La componente offline risulta importante perché questo gruppo è più propenso all’utilizzo della piattaforma anche tramite smartphone, quindi fuori casa e, molto probabilmente, senza una connessione internet. Con più titoli scaricabili si potrebbe colmare più facilmente la mancanza di banda disponibile.

⁹⁸ Le variabili sono considerate in quest’ordine: varietà dell’offerta (a), presenza di contenuti originali (b), frequenza di aggiornamento contenuti (c), prezzo competitivo (d), possibilità di condividere l’account (e), possibilità di utilizzo su diversi device (f), contenuti in HD e ultra HD (g), contenuti con diverse lingue e sottotitoli (h), contenuti sportivi (i), contenuti adatti ai bambini (j), sistema di contenuti consigliati (k), scaricare contenuti da godere offline (l), buona assistenza (m).

Per quanto riguarda gli Scettici, anche in questo caso rimangono le stesse necessità del primo gruppo. L'unica differenza, che può risultare fondamentale, è la mancanza di contenuti originali più soddisfacenti (b), a supporto del fatto che tali abbonati hanno mostrato una preferenza nelle serie non originali Netflix. Questo è il punto su cui concentrarsi se si ha come obiettivo la fidelizzazione di questo cluster. Infatti, come già detto in precedenza, tali individui non utilizzano la piattaforma perché sono attratti dai contenuti esclusivi che essa offre, quindi nel caso un servizio concorrente offrisse titoli più attinenti ai loro gusti, sarebbero più propensi a virare verso l'altra piattaforma.

Infine, il terzo cluster dei Titubanti è il più interessante dal punto di vista delle opportunità che l'azienda di streaming potrebbe sfruttare. In sostanza, nonostante sia il gruppo meno esigente in termini di importanza delle variabili considerate, dimostra comunque una soddisfazione più bassa per quasi ognuna di esse. Infatti, oltre alle principali quattro (a, c, l, m), che condivide con gli altri cluster, si aggiungono diversi altri aspetti su cui lavorare:

- prezzo più competitivo (d)
- contenuti originali più mirati e soddisfacenti (b)
- contenuti con più lingue e sottotitoli disponibili (h)
- possibilità di condividere più agevolmente l'account (e)

Per il prezzo più competitivo, come si è detto in precedenza, Netflix ha scelto una strada "opposta" in quanto ha alzato il prezzo di un euro circa per gli abbonamenti, in modo da investire maggior denaro sulle serie originali, garantendo prodotti di ulteriore qualità e varietà.

Uno spunto di non poco conto, che potrebbe essere esteso anche agli altri cluster, proviene dall'ultimo punto: la necessità di poter condividere più agevolmente il proprio account.

Molto spesso, per diversi motivi, gli abbonati non riescono a trovare altri utenti con cui condividere il proprio abbonamento che, di base, permetterebbe la visualizzazione dei contenuti a più profili contemporaneamente; una situazione questa che rappresenta al contempo un motivo di stress e una mancata opportunità di risparmio.

Per ovviare a tale problema esiste già un'applicazione che dà la possibilità di ricercare e accordarsi con altre persone per la condivisione di un abbonamento (non solo Netflix). È

stata sviluppata da una società con sede a Roma e si chiama Together Price⁹⁹. Prendendo a esempio tale iniziativa, l'azienda di Hastings potrebbe sviluppare un'applicazione ufficiale che permetta questo genere di interazione tra utenti. Di primo acchito potrebbe apparire come un motivo di mancato guadagno, perché molti che mantengono un abbonamento con più profili disponibili (magari per l'HD o l'ultra HD), nonostante lo utilizzino in singolo, potrebbero dividerlo con altri utenti simili. Però va anche considerato che molti potenziali utenti sulla scia di questa nuova opportunità potrebbero sottoscrivere un abbonamento, condividendolo con altri. Infatti, come si è visto nell'analisi descrittiva dei dati ottenuti dal questionario, un motivo prevalente di chi non ha mai utilizzato la piattaforma o ha smesso di farlo è proprio la mancanza di persone con cui condividere la propria sottoscrizione. Inoltre, questa app potrebbe fungere anche da portale per la condivisione di notizie e recensioni sui contenuti e quindi un modo ulteriore per aumentare la community intorno al brand Netflix. Dovrebbe essere infatti questo l'obiettivo ultimo dell'azienda, in quanto in un mercato sempre più competitivo e maturo come quello dello streaming online, una community salda costruita intorno a prodotti forti e apprezzati da clienti sempre più fidelizzati può fare la differenza.

⁹⁹ Simone Cosimi, "Ecco la piattaforma per condividere Netflix...", *Wired*, (8/03/2017)

CONCLUSIONI

Bisogni e abitudini di consumo si evolvono costantemente nel tempo, seguendo logiche e percorsi non sempre prevedibili. Basti pensare a diversi anni fa, quando gli italiani si ritrovavano davanti la televisione per guardare dieci minuti di sketch pubblicitari: un appuntamento quotidiano che difficilmente mancavano, perché era in grado di farli ridere e sognare. Dopo vent'anni di successo, questa formula è stata sostituita da palinsesti sempre più variegati e complessi, proposti da nuovi canali - come Rai2, Rai3, Canale5 - introducendo, poco a poco, il modo tradizionale di guardare la televisione. Oggi si è di fronte a un altro cambiamento sostanziale, che allontana il consumo televisivo da Carosello: non vi sono più appuntamenti fissi, ognuno guarda quello che preferisce quando ha tempo e non più quando viene proposto dai palinsesti. In altre parole, vi è una visione ormai parcellizzata dei contenuti televisivi grazie all'utilizzo di internet e dello streaming.

L'ingresso di Netflix in Italia nel 2015 è stato in un certo senso lo spartiacque, dato che è stata proprio l'azienda di Hastings a diffondere lo streaming on demand (OTT) in modo massivo nel Paese. Sfidando lo scetticismo iniziale sul suo successo, oggi il servizio di streaming online conta 800 mila abbonati sul suolo italiano e tiene testa a colossi come Tim, Sky e Mediaset.

Dai dati raccolti si può ipotizzare quanto l'azienda sia riuscita a conquistare una buona fetta di abbonati, utenti che non solo apprezzano i contenuti, ma che sono anche molto legati al brand e quindi fidelizzati. Al contempo, si evidenzia anche che molto può essere ancora fatto per aumentare e mantenere in modo stabile la base di abbonati fedeli nel mercato italiano. In particolare, per conquistare gli utenti sono necessari sforzi sui contenuti che dovrebbero essere più vari e aggiornati, sull'assistenza, più mirata e personalizzata e, soprattutto, sullo sviluppo di un senso di appartenenza esclusiva da parte degli abbonati che può essere ottenuto attraverso le produzioni originali di punta. Infatti in un mercato che diviene sempre più competitivo, in cui colossi come Disney saranno temibili avversari, è importante dare un motivo valido per preferire Netflix ad altri. Nel mondo dello streaming online odierno la chiave per emergere è differenziarsi offrendo titoli che nessun altro ha: ci sono aziende che lottano a suon di milioni per le licenze e altre, come Netflix, che hanno scelto di puntare molto su produzioni proprie, andando a definire un brand e uno stile cinematografico riconoscibile. Una giusta comunicazione del brand è la parte essenziale, perché porta a una forte riconoscibilità del marchio e alla creazione di una community solida intorno a esso, generando un circolo virtuoso che si autoalimenta.

In Italia le basi per innescare questo circolo sono state costruite lentamente in due anni ricchi di nuovi contenuti e novità, tuttavia non è detto che l'impianto tradizionalista italiano non opponga resistenza. Sarà interessante scoprire se questa nuova modalità di intrattenimento sostituirà il mondo più tradizionale della televisione o lo integrerà creando qualcosa di nuovo.

Bibliografia

- **Anderson**, Chris. *La Coda Lunga: da un Mercato di Massa a una Massa di Mercati*. Torino: Codice Editore, 2007
- **Buratta**, Vittoria ed Ennio Fortunato, Linda Laura Sabbadini. *Manuale di Tecniche di Indagine, 2 – Il questionario: progettazione, redazione e verifica*, Roma: ISTAT, 1989
- **Carluccio**, Giulia. *America oggi. Cinema, media, narrazioni del nuovo secolo*. Torino: Kaplan, 2014. eBook: <https://goo.gl/P47zEt>
- **Doyle**, Gillian. *Introduzione all'economia dei media*. Milano: Ulrico Hoepli Editore, 2008
- **Griffin**, Ricky. *Fundamentals of Management*. South-Western College Pub, 2011, 6a edizione
- **Grinapol**, Corinne. *Reed Hastings and Netflix*. New York: Rosen Pub Group, 2013
- **Hitt**, Michael A. et al., *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, 2012. eBook: <https://goo.gl/b2ArPy>
- **Kaufman**, Leonard and Peter J. Rousseeuw, *Finding groups in data: An introduction to cluster analysis*. (New York: Wiley, 1990), DOI: 10.1002/9780470316801
- **Leverette**, Marc et al. *It's Not TV: Watching HBO in the Post-Television Era*. New York: Routledge, 2007
- **Lusted**, Marcia Amidon. *Netflix: The Company and Its Founders*. Minneapolis: Essential Library, 2013
- **Procidano**, Isabella. *Presentazione Analisi dei Grappoli – Cluster Analysis*. Università Ca' Foscari di Venezia: Dipartimento di Statistica, 2009

Sitografia

- **Anderson**, Nate. "Netflix offers streaming movies to subscribers", *Ars Technica*, (16/01/2007) <https://arstechnica.com/uncategorized/2007/01/8627/>
- **Anonimo**, "Al lavoro e al bagno: ecco dove guardiamo (davvero) Netflix", *The Post Internazionale*, (15/11/2017), <https://www.tpi.it/2017/11/15/dove-guardiamo-davvero-netflix/#r>
- **Anonimo**, "Amazon and Netflix Pick Up Their First Academy Awards", *Fortune Entertainment*, 23/02/2017, <http://fortune.com/2017/02/27/amazon-netflix-moonlight-oscar-academy-awards/>
- **Anonimo**, "Disney scarica Netflix: farà in proprio due canali tv in streaming sul web", *La Repubblica*, (9/08/2017), <https://goo.gl/p2hcBX>
- **Anonimo**, "Disney terminerà il suo accordo con Netflix perché farà un suo servizio di streaming", *il Post*, (9/08/2017), <http://www.ilpost.it/2017/08/09/netflix-disney/>
- **Anonimo**, "Netflix e Amazon alla conquista del mondo (e delle tv)", *Il Fatto Quotidiano* (blog), (11/03/2017), <https://www.ilfattoquotidiano.it/2017/03/11/netflix-e-amazon-alla-conquista-del-mondo-e-delle-tv/3443523/>
- **Anonimo**, "Netflix, video on demand in Italia. Con l'incognita della connessione", *Altroconsumo*, (23/10/2015), <https://www.altroconsumo.it/hi-tech/internet-telefono/news/netflix>
- **Anonimo**, "Quali sono i film e le serie TV più popolari su Netflix nei vari Paesi del mondo", *The Post Internazionale*, (15/05/2017) <https://www.tpi.it/2017/05/15/film-serie-tv-popolari-mondo/>

- **Anonimo**, "Shonda Rhimes passa a Netflix, la regina delle serie tv 'strappata' ai grandi network", *La Repubblica*, (14/08/2017), <https://goo.gl/mQmDPG>
- **Anonimo**. "It's unreel: DVD rentals overtake videocassettes" *The Washington Times*, (20/06/2003). <https://www.washingtontimes.com/news/2003/jun/20/20030620-113258-1104r/>
- **Aquaro**, Angelo. "Blockbuster verso il fallimento per colpa di internet", *LaRepubblica*, (21/03/2010)
http://www.repubblica.it/tecnologia/2010/03/21/news/la_notte_di_blockbuster_verso_il_fallimento_per_colpa_di_internet-2797946/
- **Armelli**, Paolo. "Anche in Italia Netflix aumenta i prezzi", *Wired*, (6/10/2017), <https://www.wired.it/play/televisione/2017/10/06/italia-netflix-aumenta-prezzi/>
- **Bayot**, Jennifer. "Netflix Takes Over Wal-Mart's Online DVD Rental Business", *New York Times*, (19/05/2005). <http://www.nytimes.com/2005/05/19/business/media/netflix-takes-over-walmarts-online-dvd-rental-business.html>
- **Bennett**, James and Stan Lanning. "The Netflix Prize". Last modified Aug 12, 2007
<https://www.cs.uic.edu/~liub/KDD-cup-2007/NetflixPrize-description.pdf>
- **Bhatt**, Shivani. "Netflix has Managed Strong Growth in Launched International Markets Thus Far, According to SNL Kagan", *Cision PRWeb*, (20/04/2015)
<http://www.prweb.com/releases/2015/04/prweb12662680.htm>
- **Cosimi**, Simone. "Ecco la piattaforma per condividere Netflix e le licenze dei software", *Wired*, (8/03/2017), <https://www.wired.it/economia/start-up/2017/03/08/together-price-condividi-netflix-software/>
- **Cuccinello**, Hayley C. "Golden Globes 2017: Netflix Scores First Best Series Win, But Amazon Underperforms", *Forbes*, (9/01/2017) <https://goo.gl/oc1Fjz>
- **Cuciniello**, Hayley C. "Don't look back HBO – Netflix is gaining on you at the Emmys", *Forbes* (16/09/2016)
<https://www.forbes.com/sites/hayleycuccinello/2016/09/16/netflix-vs-hbo-who-will-dominate-the-emmys/#d84439d681cc>
- **D'Elia**, Dario. "Netflix parte con 516 film: primo confronto con Sky Online e Infinity", *Tom's Hardware*, (23/10/2015) <https://www.tomshw.it/netflix-parte-516-film-primo-confronto-sky-online-infinity-71248>
- **Ericsson**. "Video e TV, come cambiano le abitudini di consumo da parte degli italiani", last modified Dec 5, 2016, <https://www.ericsson.com/it/it/news/3/2016/Video-and-TV-the-habits-of-the-Italians>
- **Faggiano**, Roberto. "TivùOn è in linea, il VOD gratuito ha la sua piattaforma", *Digital Day*, (15/07/2016), <http://www.dday.it/redazione/20528/anteprema-esclusiva-tivuon-e-in-linea-il-vod-gratuito-ha-la-sua-piattaforma>
- **Fantoni**, Lorenzo. "Lo streaming di videogiochi ha più spettatori di Netflix, Hulu, Espn e Hbo", *Wired*, (21/04/2017)
<https://www.wired.it/gadget/videogiochi/2017/04/21/streaming-videogiochi-netflix/>
- **Feldman**, Dana. "Netflix Wins Big With Licensing Deal In China", *Forbes*, (25/04/2017), <https://www.forbes.com/sites/danafeldman/2017/04/25/netflix-wins-big-with-licensing-deal-in-china/#132149c16cb4>
- **Fraser**, Lauren et al. "Netflix: Disrupting Blockbuster". Last modified Nov 9, 2009
<http://studylib.net/doc/8177840/netflix--disrupting-blockbuster>
- **Gallaughner**, John M. "Netflix Case Study: David Becomes Goliath". Last modified Sept. 13, 2008. <http://www.gallaughner.com/Netflix%20Case.pdf>
- **Hale**, Mike. "Netflix Tries to Channel Its Chi With 'Marvel's Iron Fist'", *The New York Times*, (23/03/2017), <https://www.nytimes.com/2017/03/16/arts/television/iron-fist-netflix-tv-review.html>

- **Han**, Jiawei et al. "Spatial clustering methods in data mining: A survey". Last modified Jen, 2001, <http://www.comp.nus.edu.sg/~atung/publication/gkdbk01.pdf>
- **Hibberd**, James. "HBO makes huge Amazon Prime deal: see which show are going online", *Entertainment Weekly*, (23/04/2014), <http://ew.com/article/2014/04/23/hbo-amazon/>
- **Kalogeropoulos**, Demitrios. "Netflix and Disney: This Is Only the Beginning", *The Motley Fool* (15/02/2014), <https://www.fool.com/investing/general/2014/02/15/netflix-and-disney-this-is-only-the-beginning.aspx>
- **Koren**, Yehuda. "The BellKor Solution to the Netflix Grand Prize". Last modified Jul 13, 2016 https://www.netflixprize.com/assets/GrandPrize2009_BPC_BellKor.pdf
- **Learmonth**, Michael. "Can HBO Win the War Against Netflix?", *NewsWeek*, (03/10/2015) <http://www.newsweek.com/2015/03/20/can-hbo-win-war-against-netflix-312562.html>
- **Lenzi**, Massimiliano. "La triplice alleanza per fermare Netflix", *Il Tempo*, (15/06/2015) <http://www.iltempo.it/cultura-spettacoli/2015/06/05/news/rai-mediaset-e-la7-la-triplice-alleanza-per-fermare-netflix-978629/>
- **Liedtke**, Micheal. "Netflix gets kid friendly, WashingtonTimes, (16/08/2011) <http://www.washingtontimes.com/news/2011/aug/16/netflix-gets-kid-friendly-as-it-raises-us-prices/>
- **Marino**, Francesco. "L'Italia è penultima in Europa per la velocità di connessione a Internet", *Digitalic*, (27/12/2015) <https://www.digitalic.it/economia-digitale/geografia-economica/litalia-e-penultima-in-europa-per-la-velocita-di-connessione-a-internet>
- **McAlone**, Nathan. "Netflix rules the list of streaming shows that have captured the public imagination", *Business Insider*, (16/03/2017) <http://www.businessinsider.com/most-popular-netflix-amazon-shows-in-2016-full-list-2017-3?IR=T>
- **Morandi**, Massimo. "Banda larga: l'Italia cresce con fibra ottica e ADSL", *La Stampa*, (08/01/2017) <http://www.lastampa.it/2017/01/08/economia/tariffa-it/banda-larga-litalia-cresce-con-fibra-ottica-e-adsl-DxxP2yjAHozf1OtcwqVAgO/pagina.html>
- **Moss**, Caroline. "Blockbuster is officially closing its retail store after 28 years", *Business Insider*, (6/11/2013) <http://www.businessinsider.com/blockbuster-is-closing-forever-2013-11?IR=T>
- **Moylan**, Brian. "HBO now is go – but is better than Natflix and Hulu?", *The Guardian*, (8/04/2015), <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2015/apr/08/hbo-now-launch-apple-netflix-amazon-hulu>
- **Netflix's Twitter page**. Last modified Jun 6, 2015 <https://twitter.com/netflix/status/607049810743541760>
- **Pennisi**, Martina. "Reed Hastings: «Lo show di Grillo su Netflix? Non è politico»", *Corriere delle Sera*, (08/03/2017), <http://www.corriere.it/tecnologia/mobile-world-congress//notizie/reed-hastings-ceo-netflix-chiunque-vorra-essere-abbonato-ee7d7184-fde9-11e6-92ff-3d56e0c040bc.shtml>
- **Pezzali**, Roberto. "Mediaset gelosa fa incetta di diritti: vuole lasciare a Netflix le briciole", *Digital Day*, (06/05/2015), <http://www.dday.it/redazione/16413/mediaset-golosa-fa-incetta-di-diritti-vuol-lasciare-a-netflix-le-briciole>
- **Pierattini**, Luca. "Netflix: sì al download. Come scaricare film e serie tv", *CQItalia*, (30/11/2016), <https://www.gqitalia.it/gadget/hi-tech/2016/11/30/netflix-si-al-download-come-scaricare-film-e-serie-tv/>

- **Poggi**, Jeanine. "Football and 'Big Bang' Are Broadcast TV's Most Expensive Ad Buys", *AdAge*, (25/09/2014) <http://adage.com/article/media/football-big-bang-tv-s-expensive-ad-buys/295130/>
- **Popper**, Ben. "How baseball's tech team built the future of television", *The Verge*, (04/08/15) <https://www.theverge.com/2015/8/4/9090897/mlb-bam-live-streaming-internet-tv-nhl-hbo-now-espn>
- **Rusconi**, Gianni. "Conessioni a banda larga: Italia in fondo alla classifica europea", *IlSole24Ore*, (15/03/2017), <http://www.infodata.ilssole24ore.com/2017/03/15/conessioni-banda-larga-italia-fondo-alla-classifica-europea/>
- **Salerno**, Antonello. "Apple sfida il Trono di Spade: sul piatto un miliardo di dollari", *CorriereComunicazioni*, (16/08/2017), <https://www.corrierecomunicazioni.it/over-the-top/apple-sfida-il-trono-di-spade-sul-piatto-un-miliardo-di-dollari/>
- **Sandoval**, Greg. "Netflix's lost year: the inside story of the price-hike train wreck", *CNET News*, (11/07/2012) <https://www.cnet.com/news/netflixs-lost-year-the-inside-story-of-the-price-hike-train-wreck/>
- **Segall**, Laurie "Amazon takes on Netflix with free instant streaming", *CNN Money*, (22/02/2011), http://money.cnn.com/2011/02/22/technology/amazon_streaming/index.htm
- **Shih**, Willy and Stephen Kaufman, David Spinola. "Netflix". Last modified April 27, 2009 <https://canvas.harvard.edu/courses/11278/files/1746172/download?verifier=QfVxrwNYWn4x8NWf9f4V8it3wX6GiUTfyUvMxKsj&wrap=1>
- **Spangler**, Todd. "Netflix the New HBO"? Get Real", *Variety*, (19/07/2013) <http://variety.com/2013/digital/news/netflix-the-new-hbo-get-real-1200565593/>
- **Szalai**, Georg. "HBO Go heads to FiOS", *The Hollywood Reporter*, (17/02/2010) <https://www.hollywoodreporter.com/news/hbo-go-heads-fios-20758>
- **Van Duyn**, Aline. "DVD Rentals Pass Their Screen Test", *Financial Times*, (3/10/2005). <https://www.ft.com/content/577fbf0c-342f-11da-adae-00000e2511c8>
- **Wilson**, Tracy V. and Stephanie Crawford. "How Netflix Works", *HowStuffWorks*, (14/05/2007) <https://electronics.howstuffworks.com/netflix1.htm>

Elenco Figure e Tabelle

Figura 1.0: Grafico "Long Tail"

Figura 4.1 Frequenza di bingewatching per i consumatori italiani

Figura 5.2 Distribuzione dell'età dei cittadini italiani per area geografica

Figura 1.3 Consumo di Internet in Italia per fasce d'età

Figura 1.4 Distribuzione delle età dei rispondenti

Figura 1.5 Occupazione professionale delle persone intervistate

Figura 1.6 Stato civile dei rispondenti

Figura 1.7 Propensione dei consumatori ad abbonarsi

Figura 1.8 Modalità conoscitive della piattaforma di streaming online

Figura 1.9 Propensione degli intervistati alla continuazione dell'abbonamento

Figura 2.0 Consumo programmi televisivi prima dell'abbonamento a Netflix

Figura 2.1 Consumo televisivo degli intervistati dopo l'abbonamento a Netflix

Figura 2.2 Livello di soddisfazione complessiva per il servizio di streaming di Netflix

Figura 2.3 Mappa delle priorità

Figura 2.4 Preferenza degli intervistati verso contenuti originali Netflix

Figura 2.5 Preferenze dei consumatori sulla nazionalità dei contenuti disponibili
Figura 2.6 Importanza delle community costruite sui social network intorno a Netflix
Figura 2.7 Provenienza degli utenti attivi di Netflix
Figura 2.8 Matrice S di varianza e covarianza dei dati standardizzati
Figura 2.9 Lo scree plot
Figura 3.0 Indicatori di sintesi con partizionamento a 3 cluster
Figura 3.1 Silhouette dei singoli cluster
Figura 3.2 Silhouette complessiva del partizionamento
Figura 3.3 Distribuzione dei tre cluster individuati
Figura 6.4 Mappa delle priorità per il cluster dei Lovers
Figura 3.5 Mappa delle priorità per il cluster degli Scettici
Figura 3.6 Mappa delle priorità per il cluster dei Titubanti

Tabella 4.0 Grado di penetrazione di Internet in Europa, USA, Africa e Asia
Tabella 5.1 Popolazione italiana per aree geografiche
Tabella 1.2 Ripartizione del campione per classi di età e genere
Tabella 1.3 Ripartizione per genere e livello di istruzione
Tabella 1.4 Classifica motivazioni del non utilizzo del servizio Netflix
Tabella 1.5 Classifica dei device preferiti per l'utilizzo di Netflix
Tabella 1.6 Medie dei punteggi su importanza e soddisfazione per ogni variabile considerata
Tabella 1.7 Confronto soddisfazione degli utenti in prova e dell'intero campione
Tabella 1.8 Classifica delle preferenze degli intervistati per le tipologie di contenuti
Tabella 1.9 Confronto sui contenuti adatti ai bambini tra soggetti con figli e campione intero
Tabella 2.0 Gli autovalori
Tabella 2.1 Varianza spiegata e cumulata
Tabella 2.2 Autovalori e Autovettori delle prime tre componenti
Tabella 2.3 Caratteristiche socio-demografiche dei tre cluster individuati