



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"L'UOMO SAGGIO IMPARA DAI SUOI ERRORI, QUELLO PIU' SAGGIO
DAGLI ERRORI DEGLI ALTRI. LE STRATEGIE DI NETFLIX, STADIA E
SPOTIFY NEL MERCATO DEI BENI DIGITALI"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO/A: ANDREA PAGGETTA

MATRICOLA N. 1163569

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

INDICE

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE	3
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	5
1.1 Il first mover advantage: romantico ma sopravvalutato	5
1.2 Un metodo più efficace: il copycat	8
1.3 Quando sfruttare il copycat?	10
CAPITOLO 2	11
2.1 Chi sono Netflix, Spotify e Google Stadia	11
2.2 Le caratteristiche in comune	12
2.2.1 Il prodotto: un bene digitale	12
2.2.2 Il settore in evoluzione	13
2.2.3 Il target	17
2.2.4 La vertical integration	18
2.2.5 Il servizio in abbonamento e la prova gratuita	18
2.3 Differenze da non sottovalutare	20
CAPITOLO 3	20
3.1 Limiti infrastrutturali	20
3.2 Impegno richiesto dalle piattaforme	22
3.3 Obsolescenza dei prodotti e costi di produzione	23
3.4 La questione del tempo	26
CONCLUSIONI	27
BIBLIOGRAFIA	27

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1.1 Come si forma il FMA.	6
Figura 1.2 Le skills delle imprese copycat.	9
Figura 2.1 Royalties da Spotify.	15
Figura 3.1 Banda larga nel mondo.....	21
Figura 3.2 Attività giornaliere saltate per giocare ai videogame.....	22
Figura 3.3 Durata sessione di gioco per tipo di gamer.	23
Figura 3.4 Screenshot di Pong (1972) e StreetFighter (1987).	24
Figura 3.5 Screenshot di Medal of Honor (1999) e Red Dead Redemption 2 (2018).	25

INTRODUZIONE

La teoria del first mover advantage sostiene che un'impresa che riesce ad entrare per prima in un segmento di mercato, attuando determinati comportamenti strategici, ottiene un vantaggio competitivo. Diverse organizzazioni sono riuscite a conseguire questo tipo di vantaggio, ma ciò non implica che non ci siano dei punti a sfavore o strategie migliori e più efficaci.

Si può anche decidere di entrare in un mercato in cui una o più imprese sono già stabilite, decidendo di copiare, in tutto o in parte, la strategia dell'organizzazione migliore. O ancora, si può carpire un nuovo bisogno all'interno del mercato e decidere di aspettare che sia un'altra organizzazione a fare la prima mossa, perché magari non si hanno i fondi per investire nella ricerca e sviluppo, necessari per creare un prodotto adatto alle esigenze dei consumatori; o semplicemente aspettare e studiare il comportamento dell'organizzazione first mover per evitare di commettere i suoi stessi errori.

L'elaborato si propone di dimostrare che non sempre per ottenere un vantaggio competitivo sia sufficiente essere la prima impresa ad entrare in un mercato, così come non è sempre vantaggioso copiare il business model dell'impresa migliore di un determinato settore. È fondamentale capire, prima di intraprendere una decisione strategica, quali siano le variabili che possono influenzare un'impresa dal punto di vista della sua struttura e della sua organizzazione.

Dopo aver portato degli esempi di imprese che hanno cercato e ottenuto successo imparando dagli errori di imprese first mover, copiando una parte o la totalità della loro strategia, a sostegno della tesi saranno analizzate tre organizzazioni quali Netflix, Spotify e Google Stadia, che operano in mercati apparentemente simili e offrono un prodotto con molte caratteristiche comuni, ma che adottano strategie di business sostanzialmente diverse. Saranno quindi evidenziati i fattori che determinano le differenze presenti a livello settoriale, di mercato e di impresa.

Mostrare queste differenze permetterà di spiegare perché una strategia d'impresa possa o non possa essere riapplicata in un'altra organizzazione e ottenere gli stessi risultati.

CAPITOLO 1

1.1 Il first mover advantage: romantico ma sopravvalutato

Il first mover advantage (FMA) è il vantaggio competitivo ottenuto da un'impresa che entra per prima in un mercato: esso consente di aumentare la propria quota di mercato e, di conseguenza, i margini di profitto (Nemeh e Yami, 2019) (Lieberman e Montgomery, 1988). Al fine di ottenere il first mover advantage è fondamentale innovare rapidamente, mantenendo il vantaggio guadagnato (Nemeh e Yami, 2019).

Negli anni lo studio del first mover advantage si è diviso in due parti, che ne analizzano i "micro" e "macro" aspetti (Suarez e Lanzolla, 2007) (si veda la Figura 1.1): i micro aspetti sono quelle discriminanti interne all'impresa, come i beni aziendali, le scelte strategiche e le competenze manageriali che consentono di ottenere il vantaggio competitivo, collegate sempre ad un ingresso anticipato nel mercato rispetto a possibili concorrenti. Alcuni autori, in uno studio sullo sviluppo della televisione durante gli anni 40, mostrano come le imprese che avevano maturato esperienza e competenze nelle tecnologie riguardanti le radio erano più propense ad entrare nel mondo delle televisioni e ad acquistare una nuova fetta di mercato (Klepper e Simons, 2000); o ancora, uno studio del 1996 su 236 diversi business mostra come i maggiori vantaggi ottenuti dalle imprese pionieristiche sono ottenuti grazie anche alle loro competenze manageriali (Murthi, Srinivasan e Kalyanaram, 1996).

Quando si parla di macro aspetti invece si intende principalmente il ruolo dell'ambiente esterno e come esso influenza le dinamiche aziendali: come esposto da Dess e Beard (1984), le caratteristiche principali di un settore che influenzano le decisioni delle imprese sono la sua munificenza, la complessità e il suo dinamismo/instabilità. Riconducendo il FMA ad un problema di allocazione data una certa struttura di mercato con agenti che si comportano in modo razionale, alcuni autori sostengono che la scelta di essere un'impresa first mover o later entrant è data dal grado di competizione, dalla struttura del mercato e dal tempo trascorso tra l'entrata della prima impresa e della seconda (Suarez e Lanzolla, 2007, pag. 380). A conferma, Porter (1985) dimostra che i vantaggi ottenuti da un ingresso come FM dipendono anche dalle caratteristiche dell'industria in cui si opererà. A queste variabili ambientali si aggiungono la velocità di crescita del mercato e della tecnologia.

Oltre agli aspetti "micro" e "macro" devono essere considerati anche i meccanismi di isolamento, che consentono ad una impresa di differenziarsi e appunto isolarsi dai possibili concorrenti (Lieberman e Montgomery, 1988), quali la leadership tecnologica, la prelazione sulle risorse scarse e i cosiddetti switching costs. Questi meccanismi sono da prendere in

considerazione solo dall'introduzione del prodotto nel mercato fino al raggiungimento della fase di maturità, poiché dopo di essa entrano in azione altri e nuovi meccanismi che potrebbero andare ad influenzare l'andamento del FMA (Suarez e Lanzolla, 2007).

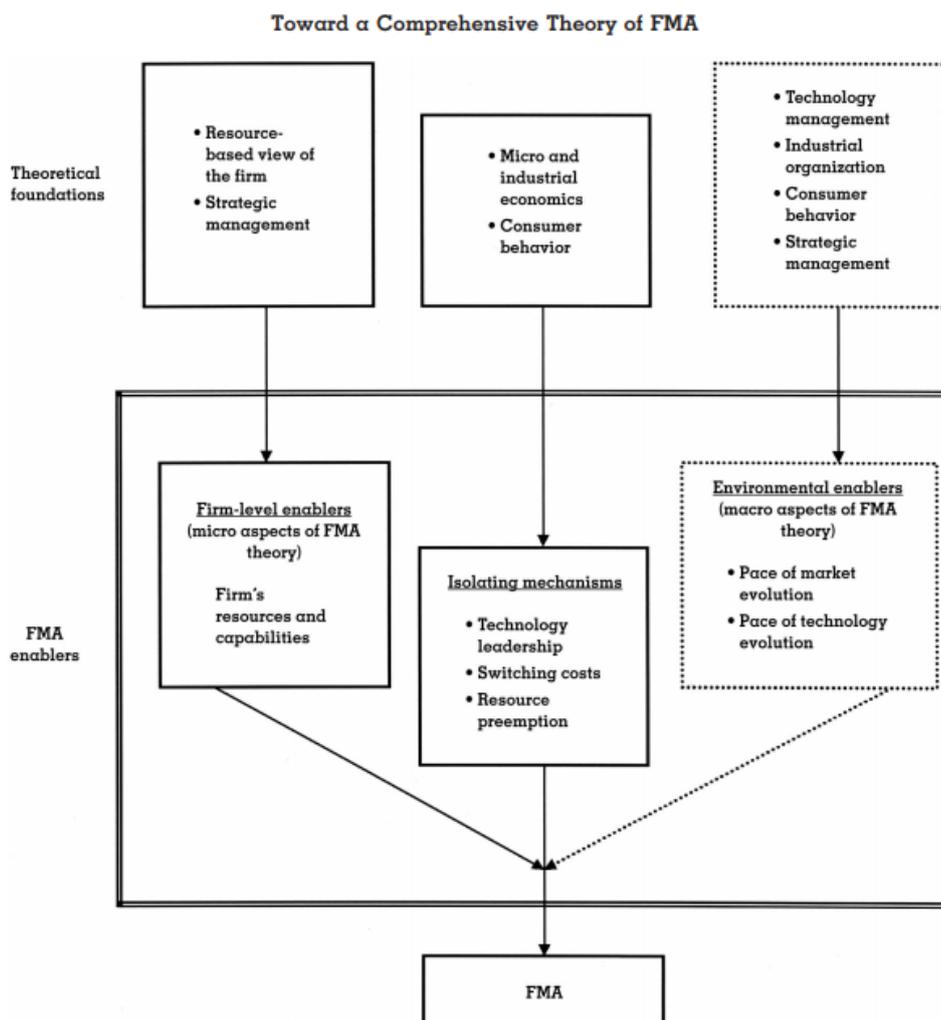


Figura 1.1 Come si forma il FMA (Suarez e Lanzolla, 2007, pag. 381).

Per anni la teoria del first mover advantage ha creato molto seguito e molte imprese hanno cercato di ottenerlo, ma, come affermano alcuni autori, per ogni studio accademico che prova che il first mover advantage esiste, ce n'è un altro che dimostra il contrario (Suarez e Lanzolla, 2005). Ne è un esempio lo studio di Golder e Tellis (1993) in cui solo il 53% delle imprese first mover analizzate riescono a sopravvivere nel mercato, così come lo studio su diverse industrie di Kalyanaram, Robinson e Urban (1995) che mostra come non ci sia una relazione tra la sopravvivenza in un mercato e l'ordine di entrata. Uno dei motivi per cui le imprese first mover non ottengono il successo sperato è perché esse sostengono un alto rischio di fallimento, poiché è difficile prevedere le vendite di un nuovo brand o di un nuovo prodotto (Rhee, 2006). Inoltre, le imprese che entrano più tardi nel mercato si trovano in una posizione migliore perché si

conoscono già le preferenze dei consumatori (Rhee, 2006), possono posizionare meglio il proprio prodotto e, tramite strategie di prezzo o di pubblicità, ottenere maggiori ricavi e profitti grazie a questi vantaggi informativi, superando quindi l'utilità e i vantaggi ottenuti tramite una strategia da first mover (Shankar, Carpenter e Krishnamurthi, 1998). Si può dunque parlare di un vero e proprio svantaggio del first mover, in quanto le imprese che si muovono in ritardo sfruttano le capacità e le conoscenze delle altre imprese. Un later entrant può inoltre superare il first mover innovando il prodotto o la strategia con cui esso è venduto (Shankar, Carpenter e Krishnamurthi, 1998). Un esempio è Gillette, che grazie alla continua innovazione nel mondo dei rasoi ha aumentato sempre più la sua quota di mercato, vanificando i vantaggi ottenuti dalla impresa pionieristica Star (si veda Shankar, Carpenter e Krishnamurthi, 1998, p.55)

Tra i tanti casi di imprese che sono riuscite a ottenere maggiore successo dei pionieri nel mercato abbiamo Microsoft che con Excel ha sbaragliato la concorrenza del software "1-2-3" di Lotus per i fogli elettronici.

Procter and Gamble è un'altra impresa che ha saputo sfruttare le conoscenze di altre per ottenere successo: con i suoi pannolini Pampers ha eroso il vantaggio competitivo che Chux si era creata negli anni precedenti.

Nel mondo della telefonia è eclatante il caso di BlackBerry che fino al 2007 era il leader di quel mercato: con il progressivo diminuire dei costi di produzione, gli smartphone divennero beni di uso comune, facendo sì che colossi come Apple e Google entrassero nel mercato, erodendo la quota di BlackBerry e riducendola fino al 2% nel 2012 (Querbes e Frenken, 2017).

Sony è stata invece la prima impresa a proporre uno smartwatch, eppure, a causa di alcune caratteristiche non esaltanti (la batteria, la dipendenza diretta dal telefono a cui era collegato) non ha mai sfondato, venendo poi sostituito di fatto dagli smartwatch di Samsung ed Apple.

Anche l'impresa automobilistica GM ha compiuto un errore simile a quello di Sony, cioè produrre un'auto "mid-size" dalle caratteristiche non esaltanti ad un prezzo relativamente elevato prima delle altre concorrenti (la "Malibu"): scelta che si è rivelata frettolosa, in quanto delle tre versioni possibili ha reso disponibile nel primo periodo solo quella più costosa, permettendo alle rivali di pareggiare l'offerta nel lungo periodo ad un prezzo però inferiore.

1.2 Un metodo più efficace: il copycat

Uno dei metodi principali con cui un'impresa può operare in un mercato è quello di imitare la strategia, il design, la tecnologia o addirittura lo slogan di un'impresa di successo esistente. Un'impresa copycat sfrutta la progettazione inversa (reverse engineering), cioè la capacità di analizzare e scomporre in tutti i suoi aspetti il prodotto o servizio dell'impresa che intende imitare. Può inoltre copiare un prodotto acquisendo i brevetti tramite licenze oppure acquisendo i prodotti chiave nel mercato (Luo, Sun e Wang, 2011). E' poi eventualmente possibile progredire ad una fase in cui tramite l'innovazione si riesce ad apportare dei miglioramenti al prodotto, detta imitazione creativa (Luo, Sun e Wang, 2011); dopo aver superato le fasi di mera imitazione e imitazione creativa, l'impresa non è più considerata come una copia di un'altra. Una delle più grandi case farmaceutiche indiane, Ranbaxy, ha seguito la traiettoria appena descritta, passando da una fase di imitazione ad una di innovazione che le ha consentito di far crescere la propria catena del valore nella ricerca e sviluppo in campo farmaceutico (Luo, Sun e Wang, 2011).

Uno dei vantaggi posseduti dalle imprese copycat rispetto alle imprese first mover è che spesso sono composte da meno routine che rendono statica l'organizzazione, consentendole quindi di essere meno dipendente dalle scelte fatte in passato (path dependence) e di avere meno inerzia organizzativa che le spinge in una determinata direzione. Hanno inoltre una struttura organizzativa meno burocratizzata, che rende loro più semplice cogliere eventuali opportunità in nuovi mercati (si veda Luo, Sun e Wang, 2011, p.39).

Le imprese copycat raggiungono il successo grazie ad una serie di skills e comportamenti interni, specifiche e caratteristiche (Luo, Sun e Wang, 2011) (si veda la Figura 1.2). Una di queste è la capacità di combinare le tecnologie presenti nel mercato ed i servizi disponibili per produrre un bene ad un costo inferiore: anche se spesso non sono capaci di apportare delle novità dal punto di vista del design, della tecnologia o dell'idea del prodotto in sé, le imprese copycat sono superiori per quanto riguarda "la combinazione e l'integrazione delle tecnologie esterne con le proprie risorse interne" (Luo, Sun e Wang, 2011). Un'altra caratteristica delle imprese copycat è la capacità di operare e sopravvivere in presenza di stakeholder esigenti come le istituzioni governative (Luo e Rui, 2009). E ancora, un'altra capacità fondamentale è quella di assimilare e applicare nuove conoscenze (spesso provenienti dalle imprese leader del settore), facendo sì che migliori il processo di decision making e senza compromettere l'abilità di rispondere velocemente alle esigenze del mercato. Altre due competenze fondamentali delle

imprese copycat sono la spiccata intelligenza e la capacità di sfruttare il network: l'intelligenza è una dote che consente all'organizzazione di identificare, raggruppare, analizzare e interpretare le informazioni riguardanti il mercato, la tecnologia e gli standard che permetteranno all'organizzazione di ottenere il vantaggio competitivo; la capacità di sfruttare il network significa invece stringere rapporti i più stretti possibili con altre organizzazioni, al fine di limitare l'incertezza dell'ambiente e aumentare l'accesso alle risorse disponibili (Luo, Sun e Wang, 2011).

Le imprese copycat di successo inoltre sono caratterizzate da velocità di design, di produzione e di marketing, e dalla abilità di adattarsi velocemente ai mercati di massa (Luo, Sun e Wang, 2011).

Uno dei vantaggi che le imprese copycat ottengono, grazie sia alle abilità sopra riportate sia al fatto di agire più tardi rispetto alle imprese first mover, è quello di poter accedere alle tecnologie delle concorrenti grazie alla fine della protezione ottenuta tramite i brevetti con cui le imprese first mover cercano di tutelarsi: essi infatti hanno una durata predefinita, dopodiché le tecnologie oggetto di brevetto sono rese pubbliche e possono essere adottate da qualsiasi impresa. Di conseguenza, le imprese copycat sostengono costi inferiori per le stesse tecnologie rispetto alle imprese first mover. Sempre rispetto alle concorrenti, utilizzano e sviluppano di più i diversi canali con cui interagiscono, da quelli della comunicazione a quelli con i fornitori, al fine di "recuperare" lo svantaggio dovuto alla mancanza di investimento iniziale in ricerca e sviluppo (Luo, Sun e Wang, 2011). Hanno inoltre una spiccata capacità di identificare le opportunità del mercato, rispondendo ai bisogni dei consumatori con nuovi prodotti e servizi. La capacità iniziale di imitare velocemente (e successivamente di innovare) erode la durata dei vantaggi del first mover (Lee *et al.*, 2000).

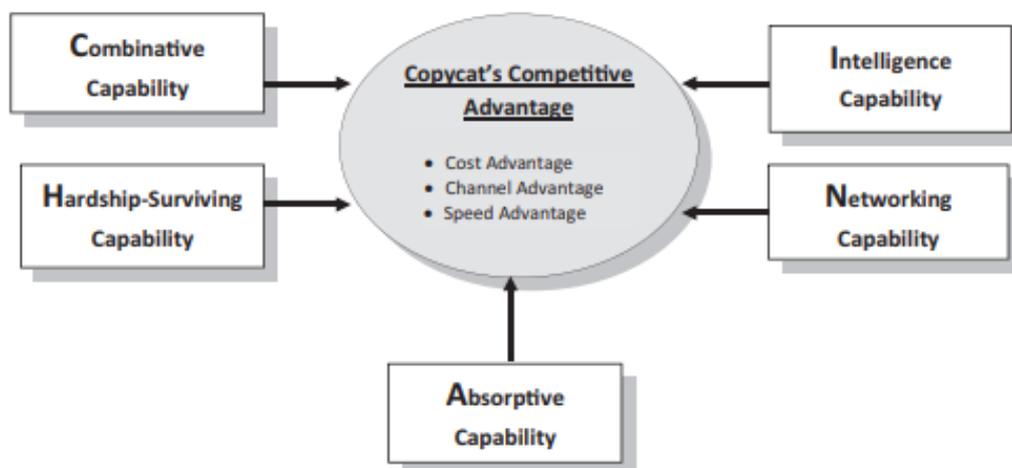


Figura 1.2 Le skills delle imprese copycat (Luo, Sun e Wang, 2011, pag. 41).

Una volta passata la fase imitativa, l'impresa copycat spesso cerca di sviluppare una tecnologia proprietaria: è però complicato fare cambiare la percezione del prodotto ai propri consumatori, che valutano il prodotto come di bassa qualità nonostante lo sviluppo tecnologico. Cambiare la percezione dei consumatori può essere dispendioso dal punto di vista del tempo, rischioso e costoso (Luo, Sun e Wang, 2011).

1.3 Quando sfruttare il copycat?

Letti i paragrafi precedenti, si potrebbe pensare che per avere successo in un mercato sia sufficiente copiare esattamente la strategia di un'organizzazione di successo. Ma, come suggeriscono Luo et al., è imperativo per il successo, quando si imita, considerare attentamente il target di mercato e la cultura, in particolare se si vuole applicare una particolare strategia in un altro stato (Luo, Sun e Wang, 2011).

In generale si può dire che, al fine di sfruttare i vantaggi del copycat, sia fondamentale studiare la struttura del settore dell'impresa che si vuole copiare e quello in cui si andrà a posizionare; è di altrettanta importanza verificare la possibilità di applicare una strategia di questo tipo cercando di capire se le caratteristiche delle due imprese sono quantomeno simili.

Queste affermazioni, per quanto possano apparire scontate, sono in realtà alla base di moltissime strategie: l'importanza di analizzare il settore, il mercato e l'impresa stessa sono fondamentali per sfruttare tutti i possibili vantaggi di una determinata strategia.

Per capire questo concetto si possono prendere come esempio alcune operazioni dei fratelli Samwer, tre imprenditori che hanno basato parte del loro successo nello studiare le imprese operanti nel mercato dei beni digitali negli USA e replicandone la struttura in altri paesi in cui queste imprese non erano ancora presenti. I tre, nel 1999, copiarono la struttura che Ebay aveva nel mercato statunitense e la replicarono in Germania con il nome di Alando. In Germania in quel periodo erano presenti altri market place online, ma nessuno con il piano strategico e l'organizzazione di Ebay/Alando: i fratelli Samwer quindi hanno trovato un bisogno che poteva essere soddisfatto nello stesso modo in cui era fatto negli Stati Uniti e hanno offerto il servizio allo stesso modo poiché il mercato ed il settore erano molto simili, dal punto di vista delle

esigenze e dei comportamenti degli attori. Dopo 100 giorni dalla nascita, l'organizzazione venne venduta direttamente ad Ebay per 43 milioni di dollari¹.

Non sempre si ha l'opportunità dei fratelli Samwer di poter copiare esattamente i business model di altre imprese e ottenere lo stesso successo, a causa di differenze interne all'impresa o a livello di settore. L'elaborato si propone di analizzare perché tre imprese con numerose caratteristiche in comune e offerenti lo stesso prodotto (un bene digitale), abbiano deciso di attuare strategie diverse l'una dall'altra. Per prima cosa quindi si andranno a caratterizzare gli aspetti in comune a livello di impresa e di settore, per poi mostrare le differenze che hanno fatto sì che adottare strategie di copycat fosse svantaggioso.

CAPITOLO 2

2.1 Chi sono Netflix, Spotify e Google Stadia

Sono state scelte come oggetto di studio tre imprese appartenenti al mondo digitale, ovvero:

- Netflix, che è una società americana nata nel 1997 come azienda di noleggio di DVD, ma che dal 2008 ha creato un servizio in streaming a pagamento (di serie tv, film e altri contenuti d'intrattenimento) e che nel 2011 ne ha fatto la propria attività principale, scorporando l'attività di noleggio di dischi. La società si è diffusa prima nel resto del continente americano, per poi arrivare in Europa nel 2012 e infine raggiungere oltre 190 paesi in tutto il mondo nel 2020, con oltre 180 milioni di clienti². Nel mercato statunitense e in quello giapponese compete con Hulu, mentre a livello globale con le piattaforme Amazon Video e Disney+.
- Spotify, che è nata nell'ottobre 2008 in Svezia e offre ai propri clienti un servizio musicale in streaming: l'intento dei fondatori era quello di creare una piattaforma che andasse a colmare legalmente il vuoto che, come sarà mostrato più avanti, Napster aveva lasciato nel mondo della condivisione della musica online, in particolare per quanto riguarda la facilità di reperire e di riprodurre i brani. A luglio 2020, la piattaforma è disponibile in 92 paesi³.

¹ <https://entrepreneurshandbook.co/the-43m-deal-that-brought-ebay-to-germany-df3e5189e5a5>

² <https://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-adds-74m-subscribers-first-quarter-beating-expectations-1103153>

³ <https://newsroom.spotify.com/2020-07-14/spotify-is-now-available-in-russia-croatia-ukraine-and-10-other-european-markets/>

- Stadia, che è una piattaforma dedicata al gaming in streaming lanciata nel mercato da Google il 19 novembre 2019; è disponibile in 14 paesi.

2.2 Le caratteristiche in comune

Affinché si possa copiare una strategia d'impresa, è importante constatare che l'organizzazione da imitare abbia delle caratteristiche in comune dal punto di vista interno ed esterno. Si andranno dunque ad analizzare le caratteristiche che, a prima vista, sono simili in ciascun case study.

2.2.1 Il prodotto: un bene digitale

Una delle caratteristiche principali che i tre case study hanno in comune è il tipo di prodotto offerto: un bene digitale. Per bene digitale si intende tutto ciò che può essere espresso in una serie di Bit, 0 e 1: rientrano in questa categoria quindi film e serie TV (Netflix), musica (Spotify), videogiochi (Stadia), libri ecc. (Quah, 2002).

I beni digitali si caratterizzano per:

- Un costo marginale quasi nullo, accompagnato da un costo iniziale che può essere molto elevato: se si pensa alla produzione del film *The Irishman*, il costo di produzione ha raggiunto i 175 milioni di dollari⁴ mentre il suo costo di riproduzione è quasi pari a zero, in quanto una volta caricato nei server di Netflix può essere riprodotto da chiunque abbia accesso alla piattaforma. Più è riprodotto, più il costo medio sarà basso, comportando un'economia di scala.
- L'assenza di rivalità nel consumo, perché chiunque in qualsiasi momento può usufruirne senza che tale azione rechi danno o ne diminuisca l'utilità ad un altro soggetto;
- L'essere indivisibili. Se si ritorna al concetto di bene digitale come "stringa di 0 e 1", metà della stringa non può essere riprodotta da un hardware;
- L'essere sempre in evoluzione, in quanto la versione più recente è probabile che contenga le caratteristiche migliori delle versioni precedenti, più eventuali nuove features;
- Non avere limiti di dove e quando possono essere usufruiti.

I beni digitali fanno parte della categoria degli experience goods, cioè di quei prodotti che necessitano di essere provati dal consumatore finale per capire il valore e l'utilità che essi

⁴ <https://www.hollywoodreporter.com/features/making-irishman-robert-de-niro-al-pacino-bring-scorseses-career-experiment-big-screen-1257256>

esprimono (Quah, 2002): il valore erogato infatti è diverso per ogni cliente, perché ogni cliente ha gusti e preferenze diverse. È per questo che molto spesso, per incentivare i consumatori ad avvicinarsi al bene digitale, sono offerte delle prove gratuite della durata di una settimana o anche di un mese. Solo alcuni fanno eccezione a queste regola, come ad esempio la piattaforma Disney+, che ritiene che il prezzo da pagare per accedere al servizio non sia così elevato da dover offrire una prova gratuita ai propri clienti, puntando sul sinonimo di qualità che si è creata negli anni quando si parla di prodotti Disney.

I beni digitali possono generare reddito in tre modi sostanzialmente diversi (Lambrecht *et al.*, 2014). Il primo si basa sul vendere contenuti ai consumatori, andando ad applicare un prezzo da sostenere per accedere al servizio: Netflix è un chiaro esempio, in quanto propone tre diverse tariffe per vedere le sue serie tv e film. Il secondo metodo consiste nel vendere informazioni dei clienti tramite i cosiddetti cookies. Il terzo e ultimo consiste nel vendere spazio pubblicitario agli inserzionisti: fanno parte di questa categoria i canali satellitari o la piattaforma in streaming Hulu.

2.2.2 Il settore in evoluzione

In generale si può dire che tutte e tre le organizzazioni si sono inserite in settori in evoluzione, ma necessitano di essere analizzati per capirne le caratteristiche in comune.

Il settore dei film e delle serie tv in cui opera Netflix si contraddistingue per la presenza di case cinematografiche indipendenti e di grandi case di produzione, dette major (di cui fanno parte Warner Bros, Paramount Pictures e altre), che basano il loro potere ed il loro successo sulla vertical integration, cioè sul controllo, almeno parziale, di tutti e tre gli stadi che riguardano un film: la produzione, la distribuzione e lo screening (proiezione del prodotto) (Ojer e Capapé, 2013). Per quanto riguarda la produzione, la parte più costosa del processo, le major riescono ad autofinanziarla grazie alle ingenti entrate dovute alla presenza in tutte e tre le fasi, sfruttando le economie di scala (alti costi fissi e bassi costi marginali come abbiamo visto precedentemente) e di scopo (lo stesso film, nato per la distribuzione nei cinema, può essere successivamente venduto e distribuito per le televisioni). Essendo anche distributori o avendo accordi di distribuzione in moltissimi paesi, le major vendono i propri prodotti a “blocchi” (Ojer e Capapé, 2013), facendo sì che vengano venduti anche quelli considerati di meno successo. Le major inoltre cercano di recuperare i costi sostenuti gestendo lo screening: prima il prodotto è proiettato nei cinema, poi viene offerto alle piattaforme televisive e a quelle in streaming; solo alla fine sarà reso disponibile per i canali televisivi gratuiti. A queste forme di guadagno si

aggiunge poi il merchandising, che può generare reddito ancora prima che il prodotto sia stato creato.

Questa struttura del settore è rimasta invariata fino a quando non sono nati, con il nuovo millennio, nuovi modi per usufruire dei prodotti audiovisivi, grazie allo sviluppo di Internet e dei dispositivi mobili. Questi nuovi strumenti hanno cambiato le abitudini e le esigenze dei consumatori, in particolare di quelli facenti parte della fascia d'età più giovane, che preferiscono guardare film e serie tv in altri modi rispetto ai metodi tradizionali come cinema e televisione (Ojer e Capapé, 2013). È nata quindi una nuova e diversa domanda, che ha fatto sì che si creasse lo spazio per l'ingresso di nuovi business come Netflix. Di fatto lo streaming in questa industria ha rimpiazzato la distribuzione a noleggio, di cui era grande esponente in tutto il mondo Blockbuster: la società, infatti, è fallita nel 2013 proprio a causa dell'avvento di questo nuovo metodo di distribuzione, più versatile e più semplice.

Anche l'industria musicale è soggetta al cambiamento causato dai nuovi dispositivi mobili e da Internet: non più CD, ma piattaforme digitali che consentono di ascoltare la musica dove e quando si vuole. Spotify è stata in grado di sfruttare questa evoluzione colmando il vuoto lasciato da un'azienda pioniera, Napster, che consentiva ai propri utenti di condividere illegalmente canzoni e tracce audio e che è stata chiusa nel 2001. Anche iTunes ha sfruttato le nuove tecnologie, dando la possibilità ai propri clienti di evitare di comprare interi album e di acquistare solo le tracce desiderate al loro interno. Questi sono alcuni esempi, ma l'insieme di queste organizzazioni, delle opportunità che si sono venute a creare grazie allo sviluppo di Internet e del tramonto della produzione di album a favore di singole canzoni da parte degli artisti (Hogan, 2015) ha fatto sì che le abitudini dei consumatori si modificassero rispetto al passato, dando l'opportunità di accedere ai loro brani preferiti a prezzi sempre minori o addirittura gratuitamente.

Di conseguenza è cambiato anche il modo in cui gli attori principali del settore, gli artisti, generano reddito: mentre in passato erano pagati in base ad una percentuale sulle vendite (degli album o delle singole canzoni), con l'avvento dello streaming la remunerazione è diventata più complessa. Quando si tratta di remunerare un'artista, una società come Spotify calcola le royalties di un artista come segue (Figura 2.1):



Figura 2.1 Royalties da Spotify.⁵

dato il 70% di guadagno generato mensilmente dalla piattaforma, lo si moltiplica per la percentuale di “stream” ottenuta dall’artista rispetto al totale delle stream mensile; il 30% è invece trattenuto dalla società. È da tenere conto che poi questa cifra dovrà essere a sua volta suddivisa tra l’artista, la casa produttrice ed altre parti eventualmente definite nel contratto istituito tra di esse. Per gli altri artisti che dall’andamento di questa attività basano la maggior parte del loro reddito, il metodo di calcolo delle royalties è considerato poco remunerativo, a causa sia delle scelte strategiche dei business che operano nell’industria (le etichette discografiche indipendenti, le majors e le imprese che offrono servizi di riproduzione in streaming), sia delle leggi riguardanti il copyright che sono considerate obsolete. Questo sistema non crea solo un danno diretto agli artisti ma anche alle piattaforme di streaming: si calcola che dalla sua fondazione fino al 2015, Spotify abbia subito la perdita di all’incirca 200 milioni di dollari. Il 30% delle entrate non è quindi sufficiente per coprire tutte le spese sostenute dalla società. Ciò significa che ci stanno rimettendo tutti, ma Spotify ne esce con le ossa “meno rotte” degli altri, perché c’è fiducia a livello azionario che l’azienda riuscirà a convertire sempre più persone a passare dallo streaming illegale a quello in abbonamento tramite la qualità del suo servizio, generando maggiori entrate sia per sé stessa che per gli artisti e le etichette che li rappresentano: è un progetto a lungo termine, che quindi ha bisogno di tempo per mostrare i suoi risultati.

Il settore dei videogame in cui opera Stadia è sicuramente un altro che si evolve di pari passo con l’innovazione tecnologica: nel corso degli anni si è passati dalle sale arcade, alle console dentro casa

fino ai dispositivi mobili, che rendono possibile giocare anche fuori dalle mura domestiche.

L’industria videoludica è costituita principalmente da grandi majors che controllano la maggior parte della catena del valore del settore, che può essere suddivisa in sei diverse fasi (Sawyer, 2002):

⁵ <https://www.rockit.it/articolo/pagamenti-spotify-artisti-royalties-come-funziona>

- Finanziamento e fase editoriale, cioè finanziare la creazione di nuovi titoli e gestire i licensing dei diritti dei titoli;
- Fase di gestione del prodotto e del talento, cioè gestione degli sviluppatori, designers e artisti;
- Fase di produzione, in cui sono gestiti gli strumenti per la produzione;
- Fase di distribuzione, cioè coloro che sono preposti appunto alla distribuzione del prodotto;
- Fase hardware, in cui si gestisce l'hardware con cui il prodotto sarà utilizzato;
- Fase utente finale, in cui si gestiscono i rapporti con il cliente finale.

Le majors (quali Sony, Nintendo, ecc.) riescono ad occuparsi di più livelli e per questo sono dette “first party”⁶, ma sono comunque presenti degli studi indipendenti che si limitano ad una sola fase della catena del valore. Questi studi indipendenti sono definiti “second party” nel caso in cui abbiano un accordo per produrre un videogioco esclusivamente per una piattaforma o per una major in particolare⁷: Insomniac Games, prima di essere acquisita da Sony, ha prodotto diversi videogiochi esclusivi proprio per Sony. Gli studi “third party”, infine, sono quelli che producono videogiochi e che non hanno accordi esclusivi con determinate piattaforme⁸.

Anche in questo settore Internet ha fatto sì che si creassero nuovi metodi di distribuzione e di fruizione del prodotto: se negli ultimi anni il pubblico si era abituato a comprare copie fisiche per poter disporre dei vari giochi, Internet ora permette di acquistare online il videogame e di scaricarlo direttamente sul dispositivo su cui si vuole utilizzarlo. È sicuramente un'evoluzione in cui crede molto Sony, se si pensa che al lancio della nuova PlayStation 5 a novembre 2020 sarà presente una versione “digital”, cioè senza il lettore dei dischi.

Una delle ultime novità in questa industria è il cloud gaming, che significa che i dati di un certo gioco non vengono elaborati dalla CPU di una console/computer che si trova vicino al giocatore, ma da server remoti dedicati. Ciò permette all'utente di poter giocare non solo senza acquistare una copia fisica, ma anche senza scaricare il videogioco sulla piattaforma su cui lo si utilizza: basta infatti una connessione ad Internet stabile ed un dispositivo compatibile con la piattaforma che si andrà ad utilizzare. È di fatto una forma di gaming in streaming e come tale è considerato di qualità quando i canali di comunicazione tra il server e l'utilizzatore (client) sono efficienti, nonché quando la connessione ad Internet è sufficiente da garantire

⁶ <https://archive.org/details/nextgen-issue-015/page/n34/mode/1up>

⁷ <https://archive.org/details/nextgen-issue-015/page/n41/mode/1up>

⁸ <https://archive.org/details/nextgen-issue-015/page/n42/mode/1up?q=third>

un'esperienza di gioco senza lag (ritardi) e in generale fluida. Uno dei punti di forza del cloud gaming è sicuramente la sua facilità e immediatezza di accesso: mentre per un normale gioco scaricato su console o PC ci sono dei tempi di attesa (download aggiornamenti, caricamento delle schermate ecc) che possono essere relativamente lunghi in base alla potenza dell'hardware utilizzato, il cloud gaming consente di giocare con tempi di attesa quasi assenti e assenza di download con un hardware che può essere tutto sommato datato, dato che l'unica cosa che serve alla piattaforma per funzionare è una buona connessione. Questo è un aspetto importante del cloud gaming in generale, in quanto permette ad un utente di giocare senza dover sostenere un alto costo iniziale per acquisire una console o un PC adatto a far funzionare un determinato gioco: mentre quindi quest'ultimo diverrà obsoleto con l'avanzare dell'innovazione tecnologica, il cloud gaming consente ad un gamer di utilizzare negli anni sempre lo stesso hardware.

2.2.3 Il target

Il target di una piattaforma come Netflix è molto vasto: possono essere bambini, adulti e anziani. Ciò è dato dal fatto di avere un catalogo veramente profondo (che nel 2020 ammonta a più di quattromila diversi prodotti, di cui 1700 sono esclusivi⁹), che quindi ha la capacità di soddisfare i gusti di ogni singola persona, oltre all'aver creato un'interfaccia utente talmente semplice da permettere a chiunque di capire come utilizzare la piattaforma.

La facilità di usufruire della piattaforma, il fatto di offrire un servizio che soddisfa un bisogno così diffuso (ascoltare musica) e un catalogo di centinaia di migliaia di canzoni fa sì che anche il target di Spotify sia particolarmente vasto.

Nel campo dei videogame, da un punto di vista più ampio, lo sviluppo dell'industria (in particolare la maggiore facilità e immediatezza di gioco) e i cambiamenti culturali nella società hanno fatto sì che sia raggiunta una platea più ampia di clienti rispetto al passato: se inizialmente con il termine "gamer" ci si riferiva soltanto al tipico ragazzo adolescente, ad oggi non ci sono più etichette di genere o di età per un giocatore. Di conseguenza, anche il target di Google Stadia non può essere teoricamente limitato ad una categoria specifica, ma abbraccia gran parte della popolazione. In pratica però, data la natura del cloud gaming su cui si basa Stadia, rientrano nel target solo quegli utenti che per la maggior parte si possono definire "casual", cioè che ricercano un'esperienza di gioco immediata, semplice e spesso relativamente breve. Ciò non significa che anche i cosiddetti "hardcore gamers" non possano usufruire di questa

⁹ <https://www.netflixlovers.it/catalogo-netflix-italia>

piattaforma, ma che per il semplice fatto di essere definiti “hardcore” sono già probabilmente in possesso di un hardware che vorranno sfruttare al massimo dato l’investimento iniziale sostenuto per acquistarlo.

2.2.4 La vertical integration

Per distinguersi dai concorrenti e dipendere meno dalle società a monte, è possibile produrre contenuti originali o finanziarne la produzione per la propria piattaforma. È una strategia che tutti e tre i case study stanno seguendo: passare da meri distributori a produttori e distributori. Netflix infatti non si limita più alla distribuzione dei prodotti, ma finanzia la produzione di film e serie tv di case di produzione indipendenti che faranno poi parte dei “prodotti originali” della piattaforma, andando quindi ad espandere la propria organizzazione. Con le produzioni originali Netflix va ad aumentare le proprie entrate (non ci sono più le cosiddette “fee” da pagare alle case produttrici o alle majors per i diritti dei titoli) e le reinveste in altre nuove produzioni esclusive.

Anche Spotify ha deciso di sfruttare la vertical integration, producendo da sé o finanziando una società terza per produrre prodotti esclusivi per la sua piattaforma: non musica, bensì podcast, cioè trasmissioni radio diffuse tramite internet. Oltre all’acquisizione diretta (come quella di The Ringer, Parcas e molti altri), Spotify ha acquisito delle app che consentono ai propri utenti la creazione e la gestione dei podcast (Gimlet Media e Anchor). Così facendo differenzia la sua offerta e genera un’ulteriore motivo di attrazione verso la piattaforma: con un nuovo prodotto le probabilità di attirare una clientela più ampia sono maggiori.

Lo stesso discorso vale per Stadia che, oltre agli accordi stretti con studi indipendenti, ha acquisito Typhoon Studios, assicurandosi un gruppo di lavoro focalizzato sulla creazione di nuovi prodotti esclusivi per la propria piattaforma.

2.2.5 Il servizio in abbonamento e la prova gratuita

Nel passaggio da una forma di distribuzione fisica (a noleggio) a quella online, Netflix ha mantenuto il sistema di abbonamento mensile che permette di usufruire illimitatamente del suo catalogo. Ciò è stato uno dei motivi principali del successo della piattaforma nonché una strategia rivoluzionaria, in quanto andava contro alla struttura del settore dei video on demand del nuovo millennio in cui le imprese facevano pagare un certo ammontare per ogni video guardato (pay-per-unit) e che erano disponibili solo per un periodo limitato (Ojer e Capapé, 2013). Netflix offre tre diversi abbonamenti che variano tra di loro per qualità dello streaming video, per numero di profili possibili all’interno dello stesso account e per numero di utenti che

possono usufruire contemporaneamente dello stesso abbonamento. Fino ai primi mesi del 2020, la piattaforma offriva una prova gratuita di un mese ai nuovi iscritti: questa pratica, che come abbiamo visto nel capitolo 2.1 serve ai clienti per valutare l'utilità di un prodotto o servizio digitale, è stata rimessa in discussione. Così come Disney+, Netflix ha provato più volte a studiare il comportamento dei propri clienti alla rimozione di questo "trial", giungendo alla conclusione che è possibile adottare, almeno in Italia, un periodo di prova "soddisfatti o rimborsati": previa il pagamento del canone mensile, è possibile usufruire del servizio per 21 giorni e in caso disdire l'abbonamento e chiedere il rimborso. La società punta ovviamente a fidelizzare i nuovi clienti dimostrando la qualità dei propri prodotti, facendo sì che non disdicano l'abbonamento.

Anche Spotify è stata la prima società del suo settore a proporre ai propri clienti un catalogo molto vasto a fronte di una sottoscrizione in abbonamento: con il suo pagamento è garantita un'esperienza immersiva, in quanto la riproduzione dei brani è istantanea e l'applicazione è priva di pubblicità; dà inoltre la possibilità di scaricare la musica per poterne disporre anche quando si è offline. La società permette ai propri clienti di usufruire della piattaforma anche gratuitamente, ma ci sono dei vincoli per quanto riguarda l'esperienza del consumatore: 6 canzoni a scelta ogni ora, dopodiché la musica dell'album scelto dal cliente sarà riprodotta casualmente; è presente inoltre pubblicità tra le canzoni ascoltate e non è possibile riprodurre le canzoni senza essere connessi ad Internet. Grazie a queste scelte strategiche e al fatto che sia disponibile una prova gratuita di un mese della versione a pagamento, Spotify è riuscita a creare una applicazione che fa sì che gli utenti percepiscano la maggiore utilità data dalla sottoscrizione in abbonamento e che siano invogliati a passare ad essa per tutti i vantaggi che comporta.

A Google Stadia è possibile accedere gratuitamente, ma non sono presenti giochi se non a pagamento e a prezzo pieno; la risoluzione video non può superare il full HD e l'audio è stereo. Nella versione in abbonamento, invece, ogni mese sono proposti nuovi giochi gratuiti più degli sconti utilizzabili nello store; rispetto alla versione gratuita inoltre non ci sono limiti per quanto riguarda la risoluzione video e la qualità audio possibile è 5.1 surround (la disposizione dei diffusori del suono più utilizzata per ricreare l'effetto "teatro" quando ci si trova a casa). È possibile sfruttare inoltre il servizio tramite computer e smartphone, mentre per usufruirne tramite televisione bisogna dotarsi del joystick Stadia e di un Chromecast Ultra.

2.3 Differenze da non sottovalutare

Come si è potuto vedere nei paragrafi precedenti, i tre case study sono tra di loro molto simili, in quanto hanno colto delle opportunità in settori in evoluzione, propongono ad un target con caratteristiche analoghe un bene digitale e cercano di svilupparsi a monte della catena del valore.

Nonostante ciò, ci sono alcune differenze che fanno sì che i tre case study siano al contempo sostanzialmente diversi per quanto riguarda la strategia adottata e che spiegheranno perché nel loro caso una strategia di copycat non sia attuabile, sebbene la teoria sia molto valida.

CAPITOLO 3

Netflix, Spotify e Stadia si trovano in fasi evolutive diverse. Mentre le prime due sono presenti nei rispettivi settori da più di dieci anni e si possono definire mature, Stadia non ha nemmeno un anno di vita. Le differenze che saranno analizzate e che intercorrono, a livello di settore, di mercato e di impresa non dipendono però dallo stadio evolutivo in cui si trovano, ma da una serie di fattori che saranno ora esposti.

3.1 Limiti infrastrutturali

Come visto nel capitolo precedente, le tre organizzazioni sono presenti in diversi mercati nazionali, ma non è stato affrontato il perché abbiano deciso di entrare o meno in essi.

I servizi proposti dalle imprese necessitano principalmente di tre strumenti affinché possano funzionare: i server, una connessione ad Internet e un dispositivo su cui riprodurre la musica, il film o le serie tv e il videogioco. Mentre per quest'ultimo deve essere il cliente ad attivarsi per ottenerlo, gli altri due strumenti sono a carico dell'impresa e di aziende pubbliche o private.

Per quanto riguarda i server, tutti e tre fanno affidamento su un sistema di Content Delivery Network (CDN), cioè un network che consente a ciascuna azienda di collegare tra di loro i propri server dislocati in Stati e continenti diversi. Ciò permette alle piattaforme di rispondere in modo immediato ad un input proveniente dal client, come quello di voler ascoltare una canzone o di vedere un film. Quello che differenzia però i tre servizi è la banda che necessita il prodotto per essere sfruttato da un utente, che è anche uno dei motivi principali che spiega la diffusione delle tre organizzazioni nel mondo. Infatti, per accedere a Netflix è sufficiente una connessione di 0,5 Mbps, (anche se la consigliata è di almeno 1,5 Mbps): il servizio, a livello italiano, si rileva dunque più che accessibile, se si pensa che la connessione media è di 17,3

Mbps (anche se non uniforme nel territorio)¹⁰. Dei 40 Stati africani solo in sei hanno una connessione minore di un Mbps, appena sufficiente per accedere al servizio (Figura 3.1). Tra i più sviluppati invece ci sono Taiwan e Singapore, con 85 e 70 Mbps di media. Nella modalità con la qualità streaming più bassa, utilizzare il servizio per un'ora consecutiva corrisponde ad un consumo massimo di 300 MB.



Figura 3.1 Banda larga nel mondo.¹¹

Per quanto riguarda Spotify, anche se non ci sono connessioni consigliate o definite necessarie per il funzionamento della piattaforma, in un'ora il consumo del servizio con la qualità audio più bassa (96 kbps) è di 43 MB. Anche in questo caso, si parla di connessioni che al giorno d'oggi sono alla portata della maggior parte della popolazione.

Per Stadia invece, la connessione è un punto particolarmente critico: la banda minima consigliata è di 10 Mbps, con un consumo massimo nella qualità più bassa intorno ai 4500 MB all'ora. A differenza di quando si guarda un film o si ascolta una canzone, quando si gioca ad un videogame è importante per godere di un'esperienza standard che non ci siano né cali dal punto di vista della connessione stessa, né ritardi input/output. Nel momento in cui Google ha deciso di entrare nel settore dei videogame, ha dovuto quindi tener conto del fatto che ci sono dei limiti infrastrutturali alla diffusione del prodotto e alla fruizione dello stesso, rendendo più difficoltoso sfruttare le economie di scala nel breve periodo.

¹⁰ <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>

¹¹ <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>

Di conseguenza, tenendo comunque conto che è nata da meno di un anno, Google ha deciso di lanciare la sua piattaforma di gaming in streaming solo in determinati paesi che potessero garantire ai possibili utenti un servizio fruibile e godibile, come in Francia, Stati Uniti, Canada, Finlandia, Italia e altri 9.

3.2 Impegno richiesto dalle piattaforme

Come detto nel paragrafo 2.2.3, il prodotto che offrono le tre imprese è di uso comune ed è difficile dire chi non rientra nel target delle tre piattaforme. C'è però una caratteristica intrinseca del prodotto che fa sì che una parte della possibile clientela non sia interessata ad usufruire del servizio, e cioè l'attenzione che esso necessita.

Quante volte capita di ascoltare la musica mentre si studia, si fa attività fisica o mentre si è in macchina? Ascoltare musica è un buon passatempo che consente di concentrarsi anche su altre attività: un servizio che non richiede l'attenzione di un individuo in modo esclusivo è un servizio flessibile e potrà essere utilizzato in misura maggiore rispetto a quelli che richiedono un impegno superiore. Classificando i tre case study in base all'attenzione richiesta al cliente, senz'altro Stadia è la piattaforma che necessita lo sforzo maggiore: infatti, per poter giocare ad un videogioco è condizione indispensabile essere concentrati su di esso. Appunto perché necessitano di molta attenzione, a volte essi portano le persone a preferire la sessione di gioco a diverse attività giornaliere: secondo una ricerca del 2019 svolta da LimeLight Networks, i gamers di 9 diversi stati perdono principalmente ore di sonno pur di giocare (53,2%) e il 34,3% salta un pasto; il 26% invece non è uscito con gli amici o è arrivato in ritardo¹² (Figura 3.2).

Country	A meal	Work	A shower	Sleep	Spending time with friends or going on a date
France	29.6%	11.2%	25.6%	49.4%	22.8%
Germany	43.6%	8.8%	20.2%	56.6%	21.8%
India	37.2%	24.2%	26.8%	44.8%	35.0%
Italy	20.6%	8.2%	17.4%	42.6%	41.4%
Japan	40.0%	9.0%	23.0%	54.8%	5.2%
Singapore	38.2%	12.2%	31.4%	51.0%	37.2%
South Korea	25.8%	15.6%	15.8%	66.8%	22.0%
U.K.	36.4%	10.0%	22.4%	56.4%	21.8%
U.S.	37.6%	11.2%	25.0%	56.8%	26.4%
Global	34.3%	12.3%	23.1%	53.2%	26.0%

Figura 3.2 Attività giornaliere saltate per giocare ai videogame.

¹² <https://www.limelight.com/resources/white-paper/state-of-online-gaming-2019/#interfere>

Di conseguenza Stadia offre un servizio poco flessibile, che sarà considerato appetibile principalmente da quei soggetti che possono permettersi di interrompere quello che stavano facendo precedentemente o di saltare delle attività in programma nelle ore successive. A favore di Stadia però c'è da dire che il cloud gaming fa sì che la sessione di gioco si fermi e riparta esattamente dal punto in cui la si era lasciata, non dando problemi quindi con i salvataggi come su una piattaforma tradizionale (in cui capita che nonostante un salvataggio, un gioco faccia partire il giocatore da un punto precedente). Purtroppo però le sessioni di gioco, per quanto potenzialmente più brevi rispetto a quelle di piattaforme di gioco non in streaming, sono più lunghe anche per i casual gamers (Figura 3.3¹³), rispetto ad un episodio di una serie tv sitcom come Friends (22 minuti circa) o di un paio di canzoni su Spotify.

Gamer Type	Less than 10 minutes at a time	10-30 minutes at a time	30 minutes to 1 hour at a time	1-2 hours at a time	2-5 hours at a time	More than 5 hours at a time	Average hours
Aspiring professional	2.6%	11.5%	16.0%	25.6%	24.4%	19.9%	2.89
Expert	1.5%	6.4%	22.2%	38.6%	21.9%	9.5%	2.25
Casual gamer	3.2%	20.6%	35.8%	29.4%	9.1%	1.8%	1.23
Novice	14.2%	36.7%	31.0%	12.7%	4.3%	1.0%	0.78
All	5.3%	21.3%	31.5%	27.2%	10.9%	3.6%	1.37

Figura 3.3 Durata sessione di gioco per tipo di gamer.

In conclusione, difficilmente un soggetto sarà portato a sostenere un abbonamento per un servizio che farà fatica ad utilizzare e la cui sessione di utilizzo “standard” è relativamente lunga, a maggior ragione se esso non può essere sfruttato mentre si praticano altre attività.

3.3 Obsolescenza dei prodotti e costi di produzione

Analisi fondamentale da effettuare quando si vuole entrare in un mercato è quella dell'obsolescenza del prodotto che si andrà ad offrire. Per prodotto obsoleto si intende qualcosa che, nonostante sia efficiente, ha perso di valore e pregio nel tempo a causa dell'avanzamento tecnologico e ideologico, che quindi molto difficilmente sarà apprezzato e utilizzato.

Nel campo televisivo, un prodotto è spesso considerato valido anche dopo più di venti anni dalla sua prima messa in onda. Rispetta questo trend la già citata serie Friends, che è andata in onda dal 1994 al 2004 in tutto il mondo e che ora è disponibile su Netflix: nel primo quadrimestre del 2018 è stata la serie più guardata sulla piattaforma in UK¹⁴. O ancora, un caso eclatante di come l'obsolescenza non colpisca particolarmente il campo cinematografico è il

¹³ <https://www.limelight.com/resources/white-paper/state-of-online-gaming-2019/#spend>

¹⁴ https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0014/116006/media-nations-2018-uk.pdf

film di Hitchcock “Vertigo” (conosciuto anche come “La donna che visse due volte”) del 1958 anch’esso disponibile su Netflix. Nonostante l’evoluzione tecnologica in ambito cinematografico, il film è tutt’ora guardato sulla piattaforma ed è considerato come uno dei migliori film di sempre¹⁵. Per Netflix quindi l’obsolescenza dei prodotti è una tematica che non deve affrontare: deve affrontare piuttosto il problema di trovare contenuti sempre nuovi per il suo pubblico.

Spotify rende disponibili nella propria piattaforma i brani del gruppo anni ’40/’50 The Chordettes: autrici di Mr. Sandman e Lollipop, solo queste due canzoni sono state riprodotte più di 50 milioni di volte, a dimostrazione che anche in campo musicale l’obsolescenza è un fattore di poca importanza. Un caso estremo, sempre disponibile su Spotify, sono le opere di Mozart: anche qui i soli due brani più riprodotti (ovviamente registrati in tempi moderni) superano le 80 milioni di riproduzioni.

Differente è il caso di Stadia: quante persone sono disposte a giocare a Pong, degli anni ’70, uno dei primi videogiochi messi in commercio (Figura 3.4)? O quanti a “StreetFighter” del 1987 o “Medal of Honor” del 1999? Un certo numero di persone potrebbe risentire dell’effetto nostalgia dei vecchi videogiochi, ma comunque una nicchia se paragonato alle milioni di visualizzazioni di film, serie tv e musica sopracitati.



Figura 3.4 Screenshot di Pong (1972) e StreetFighter (1987).

È evidente come, in questo settore più che in altri, i passi avanti fatti dalla tecnologia rendano più difficile apprezzare dei prodotti datati: la Figura 3.4 e la Figura 3.5 mettono a confronto i videogiochi di ieri e di oggi, mostrando chiaramente come la grafica garantisca un’esperienza completamente diversa. Dunque, non sarebbe nemmeno conveniente acquistare videogiochi datati per poi distribuirli, perché non esisterebbero economie di scala sfruttabili: solo una nicchia di persone sarà disposta a giocarci, a differenza delle milioni di persone che continuano ad ascoltare la musica di Mozart o a guardare film di Hitchcock.

¹⁵ <https://www.afi.com/afis-100-years-100-movies/>



Figura 3.5 Screenshot di Medal of Honor (1999) e Red Dead Redemption 2 (2018).

Da un punto di vista prettamente economico, un prodotto che diventa obsoleto implica che l'organizzazione sia costretta ad investire in modo costante nella tecnologia per la creazione dei propri prodotti e nelle conoscenze dei propri lavoratori.

Solo per la parte di produzione, un gioco AAA (i blockbuster dei videogame) costa infatti diversi milioni: Halo 3 (2007) è costato a Microsoft 30 milioni di dollari¹⁶, senza contare altri 30 utilizzati per il marketing. Non sono molti i giochi che, per essere sviluppati, sono costati più di 100 milioni: tra questi troviamo uno dei più famosi di sempre, GTA V, con un valore che si stima sia tra i 137 e i 265 milioni di dollari¹⁷. In campo cinematografico i costi di produzione, per un film blockbuster, sono i più alti tra quelli analizzati in questo elaborato, come il già citato The Irishman con 175 milioni di dollari: sono più di trenta, infatti, i film che superano i 200 milioni di dollari¹⁸.

Per quanto riguarda il settore musicale, il costo sostenuto per registrare un album è molto vario e dipende soprattutto dal tipo di supporto (dal punto di vista delle attrezzature e delle competenze delle persone) di cui si necessita. Prendendo in considerazione appunto i meri costi di registrazione e come esempio una band di successo sotto contratto con una major, si può spendere all'incirca 50 mila euro tra studio di registrazione, mixaggio, tecnico del suono, mastering e ufficio stampa^{19 20}: cifre dunque non paragonabili a quelle degli altri due settori.

L'obsolescenza e i costi di produzione sono quindi delle determinanti che sono state prese in considerazione dalle tre organizzazioni, in particolare da Stadia che ha deciso di offrire in abbonamento un catalogo più ristretto rispetto a quello che offrono Spotify e Netflix con il loro servizio.

¹⁶ <https://www.videogamer.com/news/halo-3-cost-30-million>

¹⁷ <https://www.businessinsider.com/the-most-expensive-video-games-ever-made-2014-7?IR=T#grand-theft-auto-v-1375-million-to-265-million-9>

¹⁸ <https://www.insider.com/most-expensive-movies-ever-made#30-the-avengers-2012-220-million-1>

¹⁹ <https://www.onstageweb.com/notizie/registrare-un-disco-costi/>

²⁰ <https://www.gemtracks.com/guides/view.php?title=how-much-does-it-cost-to-record-an-album&id=47>

3.4 La questione del tempo

La scelta di Google Stadia di offrire un catalogo limitato è data sia dallo scarso mercato che hanno i prodotti più datati e dal costo elevato dei titoli, sia da altri fattori.

Uno di questi è la durata effettiva del prodotto offerto: le canzoni ad esempio hanno una durata che varia da pochi secondi (le “intro” degli album) fino a una ventina di minuti, come alcune canzoni dei Dream Theater, gruppo progressive metal statunitense. Per i film invece il range della durata è più ampio: secondo l’American Film Institute la durata minima di un lungometraggio è di 40 minuti, mentre non c’è un valore massimo. The Irishman ad esempio ha una durata di 209 minuti, o il film muto Napoleone arriva fino a 5 ore e mezza. Infine, prendendo in considerazione un singolo episodio delle serie tv, una puntata può durare un paio di minuti fino ad un paio d’ore.

Il range è ancora più ampio invece quando si parla del mercato videoludico: si passa infatti da videogame di un paio d’ore come “What remains of Edith Finch” alle 25 ore di “The Witcher 3” per completare solo la missione principale, mentre si parla di un paio di mesi per completare l’80% del gioco²¹. Per questo motivo, per una piattaforma che opera nel mercato dei videogame non è necessario un catalogo così ampio come quello di Netflix e Spotify, poiché si ha una “consumazione” più lenta del prodotto. È più vantaggioso per Google Stadia quindi dare la possibilità ai propri clienti di acquistare titoli nello store interno a prezzi scontati, con l’aggiunta di alcuni giochi gratis selezionati ogni mese.

Per contro è da aggiungere che, una volta terminata la storia principale, è poco realistico pensare che una persona abbia voglia di ricominciare da capo lo stesso videogame, a differenza di musica e film che, spesso, vengono riprodotte più volte: addirittura Netflix offre un’intera sezione intitolata “da rivedere”, proprio per venire incontro a questo bisogno dei propri clienti; Spotify invece crea una playlist delle canzoni più riprodotte dall’utente in un determinato periodo di tempo.

Dato che la piattaforma Stadia è nata da poco meno di un anno, solo il tempo saprà dire se la scelta di un catalogo di questo tipo è stata quella giusta.

²¹ <https://www.spaziogames.it/nuove-immagini-di-hyperdimension-neptunia-rebirth-3-v-generation-429389/>

CONCLUSIONI

Netflix, Spotify e Stadia sono tre piattaforme con molte caratteristiche in comune: offrono un bene digitale, si sono inserite in un settore in evoluzione dal punto di vista tecnologico e delle abitudini dei consumatori, hanno un target simile, stanno sfruttando o hanno l'opportunità di sfruttare la vertical integration e offrono il loro servizio in abbonamento. Nonostante ciò, le imprese hanno adottato strategie diverse a causa di differenze dal punto di vista delle infrastrutture, dell'attenzione necessaria per usufruire del prodotto, dell'obsolescenza e del tempo di consumazione di un singolo prodotto.

Se Google Stadia, l'impresa più recente delle tre, avesse replicato esattamente le scelte di Netflix o Spotify (che si possono definire due organizzazioni di successo), la piattaforma sarebbe risultata probabilmente un insuccesso: alcune caratteristiche del contesto settoriale e del mercato dei videogiochi richiedono scelte strategiche differenti. È ancora troppo presto per analizzarne i risultati ma sono già evidenti alcuni passi falsi compiuti in partenza dall'impresa: in fase di lancio Stadia era stata comunicata come "Netflix dei videogiochi" cosa che ha aumentato (e poi deluso) notevolmente le aspettative dei clienti, che si sono ritrovati a dover pagare un abbonamento mensile per un catalogo di videogiochi molto limitato (scelta sensata dal punto di vista di Google, ma non molto apprezzata dai clienti). Altri problemi poi sono intercorsi a livello tecnico, poiché in fase di lancio non erano disponibili tutte le features promesse nei mesi precedenti: il "Crowd Play", pensato per i content creator di YouTube, che consente di farli giocare insieme ai propri follower con un semplice click, o ancora la possibilità di giocare con altri gamers su altre piattaforme (il cosiddetto "cross-play"). Ci sono stati altri problemi tecnici iniziali (come la possibilità di settare la qualità video solo dall'app sul telefono, anche se si stava giocando da computer) che, sommati alle features non presenti in fase di lancio e agli errori di comunicazione, hanno fatto sì che la piattaforma non fosse pronta e che sembrasse ancora una "beta". In questi ultimi mesi però Google si sta impegnando per risollevarla la piattaforma, risolvendo i problemi tecnici e aggiungendo le features mancanti. Detto questo, risulta chiaro che la strategia di copycat, per quanto di grande successo e apparentemente più facile da realizzare rispetto a una strategia first mover, deve essere adottata con estrema prudenza, in quanto settori, mercati e prodotti apparentemente simili possono nascondere importanti differenze tra di loro.

BIBLIOGRAFIA

Dess, G. G. e Beard, D. W. (1984) «Dimensions of Organizational Task Environments», *Administrative science quarterly*, 29(1), pagg. 52–73.

- Golder, P. N. e Tellis, G. J. (1993) «Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?», *Journal of Marketing Research*, 30(2), pagg. 158–170.
- Hogan, M. (2015) «Upstream Effects of the Streaming Revolution: A Look into the Law and Economics of a Spotify-Dominated Music Industry», *Colorado Technology Law Journal*, 14, pagg. 131–152.
- Kalyanaram, G., Robinson, W. T. e Urban, G. L. (1995) «Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research», *Marketing Science*, 14(3), pagg. 212–221.
- Klepper, S. e Simons, K. L. (2000) «Dominance by birthright: Entry of prior radio producers and competitive ramifications in the U.S. television receiver industry», *Strategic Management Journal*, 21(10–11), pagg. 997–1016.
- Lambrecht, A. *et al.* (2014) «How do firms make money selling digital goods online?», 25 (3), pagg. 331–341.
- Lee, H. *et al.* (2000) «Timing, order and durability of new product advantages with imitation», *Strategic Management Journal*, 21(1), pagg. 23–30.
- Lieberman, M. B. e Montgomery, D. B. (1988) «First-Mover Advantages», *Strategic Management Journal*, 9, pagg. 41–58.
- Luo, Y. e Rui, H. (2009) «An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises From Emerging Economies», *Academy of Management Perspectives*. Academy of Management, 23(4), pagg. 49–70.
- Luo, Y., Sun, J. e Wang, S. (2011) «Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy», *Academy of Management Perspectives*, 25(2), pagg. 37–56.
- Murthi, B. P. S., Srinivasan, K. e Kalyanaram, G. (1996) «Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages», *Journal of Marketing Research*. SAGE Publications Inc, 33(3), pagg. 329–336.
- Nemeh, A. e Yami, S. (2019) «Orchestrating resources for FMA in cooperative NPD», *R and D Management*, 49(1), pagg. 64–85.
- Ojer, T. e Capapé, E. (2013) «Netflix: A New Business Model in the Distribution of Audiovisual Content», *Journalism and Mass Communication*, 3(9), pagg. 575–584.
- Porter, M. E. (1985) «Competitive Advantage. Creating and sustaining superior

performance», *The Free Press*. New York.

Quah, D. (2002) «Digital goods and the new economy». CEPR Discussion Paper No.3846.

Querbes, A. e Frenken, K. (2017) «Evolving user needs and late-mover advantage», *Strategic Organization*, 15(1), pagg. 67–90.

Rhee, B. D. (2006) «First-mover disadvantages with idiosyncratic consumer tastes along unobservable characteristics», *Regional Science and Urban Economics*, 36(1), pagg. 99–117.

Sawyer, B. (2002) «Serious games: Improving public policy through game-based learning and simulation» *Woodrow Wilson International Center for Scholars*, Washington, D.C. .

Shankar, V., Carpenter, G. S. e Krishnamurthi, L. (1998) «Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers», *Journal of Marketing Research*, 35(1), pagg. 54–70.

Suarez, F. F. e Lanzolla, G. (2007) «The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory», *Academy of Management Review*, 32(2), pagg. 377–392.

Suarez, F. e Lanzolla, G. (2005) «The Half-Truth of First-Mover Advantage», *Harvard Business review*, 83(4), pagg. 121–127.