

## STRATEGIE &amp; TRASFORMAZIONI

## COSÌ L'INDUSTRIA DEI CONTENUTI CAMBIA FACCIA

di **Bernardo Bertoldi**

l'industria dell'intrattenimento è in trasformazione: At&t ha acquisito Time Warner per 104 miliardi di dollari; Comcast ha fatto lo stesso con Sky per 40; Disney ne ha pagati 71 per la 21st Century Fox. Nel corso dell'estate le cose non si sono fermate, anzi. Apple ha annunciato che investirà 6 miliardi di dollari in contenuti per il suo nuovo servizio di *streaming*; Viacom e Cbs si sono ri-fuse; Mediaforeurope, la holding che conterrà Mediaset e Mediaset Espana, ha preso forma. Dietro questi cambiamenti ci sono i consumatori, che usano sempre meno il telecomando e sempre più le finestre dei loro *device*, dalla smart tv allo smartphone passando per il tablet.

Il settore dell'intrattenimento è storicamente costituito da due attività principali e distinte: produzione e distribuzione di contenuto. Il *business model* è sempre stato quello di rendere disponibili i contenuti sul maggior numero di canali distributivi possibili. Anche chi operava in entrambe i settori non li integrava verticalmente, concedendo i contenuti ad altri distributori e distribuendo i contenuti di altri produttori. Anche quando ci sono state tensioni su come dividere il valore creato, alla fine si è trovata una soluzione. Ne è un esempio la decisione di Hbo di creare Hbo+ come reazione alle richieste, giudicate eccessive, del distributore Comcast (la più grande *pay tv* americana oggi proprietaria di Sky): una vicenda conclusasi con il canale Hbo distribuito anche da Comcast.

Come insegna Michael Porter, un settore industriale non cambia perché è possibile un miglior assetto per soddisfare il consumatore. Cambia perché qualcuno agisce in modo imprenditoriale per cogliere l'opportunità. Netflix ha dato il via a questa trasformazione quando ha avviato un'integrazione verticale nella produzione, iniziando a realizzare contenuti esclusivi. La possibilità che esista un attore del settore che possiede un accesso diretto a decine di milioni di consumatori e produce per loro contenuti in un unico sistema chiuso, reso efficiente dalla conoscenza delle preferenze dello spettatore, è una minaccia a cui ogni *player* del settore ha dovuto reagire.

Chi aveva un vantaggio competitivo nell'accesso al consumatore ha dovuto assicurarsi dei contenuti da distribuire: siglando contratti (Amazon e alcune Telco italiane); comprando i produttori (come ha fatto At&t); creando una propria fabbrica di produzione (Apple). Chi aveva un vantaggio competitivo nei contenuti si è dovuto assicurare un accesso al consumatore costruendolo, come Disney con Disney+ dopo il fallito tentativo di acquisto di Sky. A oggi nessun produttore di contenuti ha finalizzato un acquisto di un distributo-

re perché, a parte Disney, i produttori hanno dimensioni più piccole dei distributori.

Premesso che quando si mette in moto la distruzione creatrice di Schumpeter fare previsioni non è facile, tre considerazioni sono comunque utili.

**1** Al mondo esistono più di mille operatori nel *Direct to consumer*. La spesa mensile del consumatore è il limite al numero di servizi di *Video on demand* (Vod) che sopravvivranno. Difficile pensare che uno spettatore possa sottoscrivere più di due o tre servizi basati sul modello *Subscription* (Svod, abbonamento mensile). Gli altri dovranno passare al modello *Advertising* (Avod, visione gratis con pubblicità), al modello *Transaction* (Tvod, transazioni singole) o chiudere.

**2** Nel caso in cui qualche operatore riesca a tenere una buona base di clienti diretta e a disporre di contenuto a basso costo, potrebbe creare una nicchia dove prosperare. A oggi i due casi più interessanti sono Quibi - fondata Jeffrey Katzenberg, già ai vertici di Disney e Dreamworks - che produrrà serie con puntate di dieci minuti solo per smartphone; e l'italiana Chili, che offre un punto di accesso per gli appassionati dei singoli personaggi, dagli Avengers ai Pokemon, offrendo oltre i film in prima visione anche *merchandising* e notizie tematiche.

**3** L'integrazione verticale avviata da Netflix dovrà dimostrare la sua validità strategica. L'ipotesi è che il contatto diretto con il consumatore offra una conoscenza così sofisticata da consentire di produrre quello che egli desidera vedere. I rischi sono elevati perché produrre il contenuto è *capital intensive* e con un solo canale di distribuzione, il proprio, gli errori si pagano cari. Al momento non c'è evidenza che i contenuti proprietari di Netflix siano la base del vantaggio competitivo, che per ora è costruito sull'aver sfruttato per primo un'opportunità creata dalla tecnologia.

La trasformazione è iniziata e non può essere fermata. Ma il finale - che sarà visibile al cinema, in tv, sul tablet, sullo smart phone - non è ancora stato scritto.

Docente di *Family business strategy*, Università di Torino  
bernardo.bertoldi@unito.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

