

**9 - 519 - 094**

JANUAR 10, 202 0

ANITA ELBERSE MONICA CODY

Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?

Nakon što je Bob Iger, izvršni direktor Walt Disney kompanije (u daljem tekstu Dizni) jedne od vodećih svijetskih kompanija za zabavu, oduševio investitore sa detaljima o Diznijevom nadolazećem poduhvatu za video strimovanje u toku njihovog godišnjeg “investitor dana“, 11. Aprila 2019. godine, vidio je da dionice njegove firme skaču konstatno visoko preko 130 dolara po dionici. U međuvremenu Netflix, dominantno aktuelan u video-striming -pretplaćenom prostoru, vođen od strane izvršnog direktora Reed Hustingsa, završio je sledeći dan sa padom svojih dionica za skoro 5% (pogledati prilog 1 za ključne finansijske informacije o dviije kompanije).[1](#_bookmark0)

Diznijev potez bio je samo jedan u nizu poteza preduzetih od strane novouspostavljenih zabavnih kompanija u borbi za prevlast u video strimovanju. Netflix je uspostavio čvrstu osnovu za to tržište ranim ulaskom na isto 2007. godine. Na putu na kojem je sakupila 140 miliona pretplatnika na globalnom nivou do rane 2019. i trošila 10 milijardi dolara na sadržaj na godišnjem nivou, evoluirala je iz kompanije koja se oslanjala na licencirani sadržaj do one koja je imala veliki uspijeh sa svojim originalnim programiranjem i koja je imala ugovore sa jednim od najvećih visoko-profilnim kreatorima na duži vremenski period.[2](#_bookmark1)

Sada, Dizni se pridružio okršaju sa svojim jedinstvenim uslugama, nakon prve saradnje sa ostalim brodkasterima u osnivanju Hulu-a, kasnije je kupio veliki dio uloga odnosno dionice za te usluge, dao u ponudi uslugu sportski-sadržaj u vidu pretplate ESPN+ u 2018. godini. Dizni je planirao da lansira svoje pretplatničke usluge Dizni +, u novembru 2019. po cijeni 6.99 dolara po mjesecu – samo malo više od polovine Netfixovog standarda od 13 dolara – mjesečnog plana - i planirali su da potroše mijiradu na originalno programiranje za usluge samo u prvoj godini. Diznijevi rukovodioci predviđali su da bi Dizni + dostigao od 60 do 90 miliona pretplatnika do 2024. godine i dostigao svoju polaznu tačku po pitanju uloga u toj istoj godini.''Dizni se približava streaming ponudama velikom brzinom, gledajući da što brže dobiju veliki broj pretplatnika'' izjavio je jedan direktor u kreditnoj firmi, i primijetio da će ''Dizni+ biti prepun na prvi dan sa svojim atraktivnim (intelektualnim vlasništvom) i franšizama.''[3](#_bookmark2)

Bitka za koju mnogi posmatrači industrije smatraju kao budućnost televizijskog biznisa je stvarno počela. Da li su Iger i njegov tim izvršnih direktora pronašli pravu formulu da sklone Netflix sa mjesta lidera u video strimovanju? Da li je bilo mjesta za oba igrača na tržištu? I da li bi Hastings i njegov tim u Netflixu morali da odgovore na neki način na nadolazeću opasnost izazvanu od strane Diznija?

Profesorica Anita Elberse I generacija 2019 MBA studentkinja Monica Cody pripremili su ovaj kejs. Istraživačka saradnica Melissa Rodman pružila je pomoć u istraživanju. Kejs je sastavljen iz objavljivanih izvora. Finansiranje ovog kejsa obezbbijedila je Harvard Business School, a ne kompanija. Slučajevi HBS-a razvijeni su samo kao osnova z diskusiju na času. Kejsevi nisu namijenjeni kao potvrda, niti su izvori primarnih podataka, ili ilustracije efikasnog ili neefikasnog upravljanja.

Copyright © 2019, 2020 Predsjednik I saradniici Harvard College-a. Da bi ste naručili kopije ili reprodukciju materijala, nazovite 1-800-545- 7685, napišite Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, ili posjetite [www.hbsp.harvard.edu.](http://www.hbsp.harvard.edu/) Ova publikacija se ne smije digitalizovati, fotokopirati ili prenositi n abilo koji drugi način, bez dozvole Harvard Business škole.

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

# Netflix

## Netflix- prvi dani

Osnovana u avgust 1997 od strane Rida Hastingsa i Marka Randolfa, Netfliks je počeo kao disktributer DVD-a putem pošte.U početku, Netfliks se možda najviše izdvajao od tradicionalnih kompanija za iznajmljivanje filmova kao blockbuster zato što nisu postavljali krajnje datume do kojih su mušterije morale da vrate iznajmljeni DVD i što nisu naplaćivali kamatu na kasno vraćanje. Dok je kompanija prvo naplaćivala mušterijama nekoliko dolara po iznajmljenom DVD-u a kasnije je prešla na mjesečnu pretplatu koja dolazi sa neograničenim brojem iznajmljivanja.

Hastings je imao viziju za online striming uslugu od samog početka. Ted Sarantos, koji je postao Netfliksov glavni službenik za sadržaje u 2000-toj, se prisjeća, "tada,( Hasting) je rekao da će poštarina nastaviti da raste a da će internet postati duplo brži u pola cijene svakih 18 mjeseci. U jednom momentu te linije bi se srele i postalo bi mnogo racionalnije da streamuje film nego da se video šalje poštom. I to je kada mi nastupamo"[5](#_bookmark4)

U stvari, Hasting je predstavio tu ideju Blockbuster-u, nudeći da izgradi streaming uslugu pod nazivom video rentalnog giganta (Blockbuster.com) i prodao 49% akcija u Netfliksu za 50 miliona dolara. U to vrijeme, Blockbuster je imao 7,700 prodavnica, milione mušterija i grub profit od 3 milijarde dolara, dok je Netfliks predlagao tehnologiju koja je i dalje bila nekoliko godina udaljena da bude spremna za tržište, imao 300 hiljada pretplatnika i gubio je novac (**pogledati prilog 2a** za trendove u Netfliks pretplaćeni i **prilog 2b za prihode**). Blockbuster je odbio ponudu (proglasio bi bankrot u 2010-oj).[6](#_bookmark5)

## Nastavivši bez partnera, Netfliks je podnio zahtjev za njegov IPO i 2002-oj (**pogledati prilog 2c** za njegovo kretanje cijena akcija). U tom nekom vremenu kompanija je dostavila svoj milijarditi DVD u ranoj 2007-oj, Netfliks je lansirao svoje striming usluge. Iako je imala 70 hiljada DVD naslova u svom katalogu, njihova strimimg usluga počela je sa otprilike hiljadu filmova i televizijskih programa. Asortman koji je mogao ponuditi je bio ozbiljno ograničen dugoročnim ugovorima o pravima kojima su studiji koji su proizvodili sadržaj pregovarali sa televizijskim mrežama koje su ga emitovale-u nekim slučajevima, emisione i kablovske mreže su vezale prava čak devet godina nakon što je dio sadržaja debitovao.

## Sprovođenje ugovora o licenciranju sadržaja sa filmskim i televizijskim kompanijama

Da bi proširili Netflix-ov katalog, njegovi rukovodioci su se okrenuli ubrzo i pregovorima o licenciranju sa filmskim i televizijskim kompanijama. Kao prvi veći posao, Netflix je 2008. godine potpisao ugovor vrijedan 30 miliona dolara godišnje sa premium kablovskom mrežom Starz za 2 500 filmova i televizijskih emisija, kao i prva prava na filmove Disney-ja i Sony Pictures-a. Pored ovog, Netflix bi mogao da ponudi sadržaj na svojoj mrežnoj usluzi čim je Starz to učinio na televiziji. Iako je Standardos u to vrijeme protestovao da bi posao bio “otprilike tri puta veći od njegovog budžeta”, Netflix je tek započeo svoj rast potrošnje ( pogledajte **prilog 3** za rane ponude sa sadržajem).[9](#_bookmark8)

Glavne mreže “velike četvorke” ABC, NBC, FOX i CBS, i njihovi produkcijski studiji su počeli da licenciraju sadržaj za Netflix. CBS je prodao prava na stariji sadržaj koji se više nije emitovao na mreži CBS. NBC je Netflix-u ponudio 200 filmova i starije sezone svojih televizijskih emisija. Fox je takođe licencirao prethodne sezone aktuelnih emisija koja se emituju na mreži FOX. ABC je dozvolio Netflix-u da nudi prošle sezone svojih televizijskih emisija, zajedno sa epizodama iz trenutnih sezona, ponekad i dvije nedelje nakon njihovog prvobitnog datuma emitovanja. Netflix je presijekao velike čekove za hit emisije na kablovskim mrežama, takođe: platio je procijenjenih 1 $ milion po epizodi za 91 epizodu AMC-a “Mad Men”, i kupili su tri prethodne i tri naredne sezone serije “Breaking Bad”. Da bi dobio svježi filmski sadržaj za biblioteku, Netflix je takođe sklopio ugovore sa Epix-om, Lionsgate-om, MGM-om, Paramount-om, i sa Relativity Media-om, pored ostalih firmi. Do 2010. Godine, Netflix je obezbijedio prava na strimovanje filmova koji su kolektivno stvorili skoro polovinu domaće zarade za tu godinu.[14](#_bookmark13)

**2**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

Kako je vrijeme prolazilo, licenciranje je postajalo sve skuplje. NBC je obnovio ugovor vrijedan 25 miliona dolara koji je postignut 2010.godine za prijavljenih 300 miliona dolara u 2011.godini. “Vrstu novca koji plaćaju provajderi video usluga na mreži za sadržaj, znatno je veća nego prije osamnaest mjeseci”, rekao je izvršni direktor NBC-a Steve Burke u to vrijeme. “Sadržaj je vrijedniji, a izgledi, posebno za emitovanu televiziju, mnogo su ‘ružičastiji’ nego što su bili prije osamnaest mjeseci”. Izvršni direktor Time Warnera, Jeff Bewkes, se slaže i napominje “ Usluge poput Netflix-a dobrodošli su dodatak infrastrukturi. Oni mogu unovčiti vrijednost za kompanije poput Warner-a koje možda nije bilo u smislu efikasnosti za starije proizvode, kao što je bilo ranije dostupno. Kada je novinar pitao da li je Netflix prijetnja, Bewkes je odgovorio, “To je pomalo kao, da li će albanska vojska preuzeti svijet?”, i dodao je, “Ja ne mislim da hoće.” (Hastings je navodno Bewkesov komentar smatrao “počasnom značkom”, dodajući: “Za sledeću godinu, nosio sam pseće oznake albanske vojske oko moga vrata. To je bila moja brojanica koja mi je davala motivaciju”.[19](#_bookmark18))

Nije svaki izvršni direktor želio da ga obnovi: “ Starz je napravio užasan dogovor sa Netflix-om. Možete tvrditi da je Netflix svoje poslovanje gradio na teret Starz programa za sitno,” rekao je izvršni direktor Starz-a, Chris Albrecht, kada je nakon tri godine okončao ugovor o licenciranju svoje kompanije. “Mislim da je zaista kratkovidno da svi ovi ljudi prodaju svoje emisije Netflix-u”, objasnio je dodajući: “Da oni nisu, šta bi bilo na Netflix-u onda? Mnogo starih filmova, neki Disney filmovi za nekoliko godina i nekoliko emisija koje naprave... ali teško je za vlasnike sadržaja da odbiju ovu “drogu”, neposredni maksimum novca koji Netflix plaća.”[20](#_bookmark19)

## Prelazak na originalno programiranje

Netflix je počeo da slijedi svoj vlastiti originalni sadržaj uporedo sa ugovorima o licenciranju (pogledajte **prilog 4**). Februara 2013.godine objavio je svoju prvu originalnu seriju “House of Cards”, emisiju o mračnom i lukavom političaru Francis Underwood i njegovoj neumoljivoj potrazi za moći. Producentska kompanija koja stoji iza ove emisije, Media Rights Capital (MRC), predstavila je seriju svakoj od glavnih premium kablovskih mreža u SAD-u i prišla Netflix-u samo radi mogućeg drugog ‘prozora’(izbora), ali na njihovo iznenađenje, rukovodioci Netflix-a su odgovorili ponudom za ekskluzivna trenutna prava emitovanja koja su navodno vrijedila 100 miliona dolara za dvije sezone od po trinaest epizoda. Emisija je ipresionirala kritičare i obezbijedila devet nominacija za Emmy ( najprestižniju nagradu televizijske industrije) nominovani su u prvoj sezoni, i pobijedili u kategoriji Najbolja Glumica ( za Robin Wright). Netflix bi emitovao šest sezona.

Sledeća velika opklada Netflix-a je bila emisija smještena u ženskom zatvoru “Orange is the New Black”, proizvedena u saradnji sa Lionsgate-om i objavljena je jula 2013.godine. “Odnijela sam je na HBO i Showtime i Netflix”, rekla je kreatorka Jenji Kohan. “Najbolja stvar kod odlaska u Netflix bila je ta što sam je pokazala, a oni su odmah naručili trinaest epizoda. To je čudesno. To je san svakog izvođača, da samo “idete u serije” i vjeru uložite u svoj rad. Platili su punu vozarinu. Bili su novi, bili su pojednostavljeni, bili su divni, bili su oduševljeni. Volim da budem na novoj granici.” Orange is the New Black je postala jedna od najgledanijih Netflix-ovih originalnih serija, a do 2019.godine obnovljena je za sedmu sezonu.

Netflix-ovi prvi potezi u originalnom programiranju su bili strukturirani kao “finansiranje deficita” u kojima je Netflix platio dio (obično dvije trećine) proizvedenih troškova emisije, a poducentska kompanija je zadržala vlasništvo (tako da je moglanadoknaditi “deficit” pregovarajući o poslovima za naredne prozore i međunarodna tržišta. Kasnije je Netflix prešao na model “plus više” koji je zahtijevao da kompanija plati više novca unaprijed, ali joj je omogućeno da osigura vlasnička prava, čime se doveo u poziciji da iskoristi naredne prihode.

Netflix je do 2018.godine imao budžet od 8 milijardi dolara godišnje, a 85% svoje nove potrošnje za sadržaj usmjeravao je ka originalnim produkcijama. Sarandos je otkrio da je Netflix planirao da proizvede 1000 originalnih emisija i da če u narednih godinu dana debitovati blizu 500. Netflix je rijetko objavljivao podatke o gledanosti, ali je ukazao da preko 90% Netflix-ovih kupaca je redovno gledalo originalni program.[23](#_bookmark22)

**3**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

*Potpisivanje ugovora sa talentima*

Ne kupujući samo emisije, Netlix je uskoro počeo sa potpisivanjem ugovora sa autorima emisija (pogledati **prilog 5**). Prvi od takvih, velikih dogovora je sa Shondom Rhimes, poznatom po hit emisijama kao što su: “Grey’s anatomy”, “Scandal” i “How to Get Away with Murder”, koje su činile veći dio ABC-ovog programa četvrtkom naveče. Napustila je ABC-ovu produkciju i njihov višegodišnji ugovor. Kružile su glasine da ekskluzivno emitovanje 8 epizoda na Netflix-u vrijedi više od 100 miliona dolara. U dijelu ugovora, Netflix se obavezao na plaćanje režijskih troškova Rhimes-ovoj kompaniji ShondLand. Netlix je, takođe, planirao da unaprijed plati Rhimes, upoređujući se sa njenim dogovorom u ABC- u. Kako bi se prilagodila nedostatku mogućnosti udruživanja za Netflix-ove programe, ugovor je uključivao ono što je opisano kao “inovativni uskovi zarade iz pozadine” za Rhimes. Rhimes, koja je dozvolila privremeno napuštanje iz ABC-a, složila se da nadgleda njene trenutne emisije na ABC-u. Komentarišući popularnost, tvitovala je: “Zašto novinari govore da su pisci namamljeni? Mi smo kao djeca koja prate trag bombona. Ja sam napravila 2 milijarde prihoda vlasniku kompanije uz pomoć mašte. Ne pratim trag bombona, jer sam ja bombon”. [26](#_bookmark25)

Ubrzo nakon toga, Netflix je potpisao ugovor sa Ryan-om Murphy-jem, aurorom “Glee” i “Nip/Tuck” iz 21. Vijeka. Fox u petogodišnjem ugovoru navodno vrijedi 300 miliona dolara. Ubijedili su i Keny-a Barris-a takođe, autora “Black-ish” uz trogodišnji ugovor vrijedan blizu 100 miliona dolara. Barris je navodno pregovarao sa ABC-om o privremenom napuštanju, djelimično zbog “kreativnih razlika”, nakon što je mreža odbila da emituje kontroverznu epizodu njegove emisije. “Ako bih htio da istupim, volio bih da uradim nešto gdje bih mogao da skinem sve kaiševe i da visim iz aviona”, rekao je. “Želio bih da budem kao Netflix sa stavom- glasan, odvažan i nepogrešiv.”[29](#_bookmark28)

## Netflix u 2019

Do početka 2019. , Netflix je stekao 140 miliona gledalaca, skoro 60% njih je dolazilo sa međunarodnog tržišta. Usluge striminga (emitovanja), koje su bile dostupne u 190 zemalja, potrošile su 15% nižeg protoka u ukupnom globalnom saobracaju Interneta, a skoro 20% u U.S. Netflix-ovi troškovi emitovanja i programiranja, nekad kao dio ukupne industrije, sada su nadmašili tradicionalne emitere i porasli do 10 milijardi dolara (**pogledati prilog 6**). Uključujući sadržaj proizveden za određene regione širom svijeta, njegov originalni katalog programiranja broji više od 15 400 naslova. Netflix-ovi godišnji prihodi su porasli blizu 16 milijardi dolara, a 35% povećanja je iz prethodne godine, dok njegova tržišna vrijednost iznosi 155 milijardi dolara.

# Disney

Disney je bio jedan od vodećih svjetskih zabavnih konglomerata u 2019. Pod vođstvom Igera, tržišna vrijednost kompanije je porasla sa 46 milijardi dolara, otkada je postao izvršni direktor 2005., na više od 230 milijardi dolara u 2019. Tokom tog perioda, kompanija je ostvarila nekoliko značajnih akvizicija, od studia za kompjutersku animaciju Pixar 2006. Godine za 7,4 milijarde dolara, Marvel Entertainment, koji je svoje korijene imao u stripovima 2009. Za 4 milijarde dolara, filma George Lucas-a, Lucasfilma u 2012. Godini za 4,05 milijardi dolara i najnovije, 21st Century Fox u martu 2019. Za 71,3 milijardi dolara. [35](#_bookmark37)

U 2019., Disney je upravljao sa 4 poslovne jedinice [36](#_bookmark38):

* **Studijska zabava**: Ostvarivši oko 10 milijardi dolara u 2018., ova poslovna jedinica je stvarala filmove uz pomoć Disney Studios, Pixar, Marvel, Lucasfilm, a od spajanja i sa 21st Century Fox, Fox Searchlight Pictures, 21st Century Fox Animation i Fox Family. Takođe je uradio produkciju za scensku predstavu koja se igra uživo, kroz Disney Theatrical Group, a muzičke snimke je stvorio preko Disney Music Group.
* **Medijske mreže**: Ostvarivši 24,5 milijardi dolara prihoda u 2018., ova poslovna jedinica sadržala je Disney-eve televizijske mreže (uključujući i ABC), kablovske kanale (uključujući i ESPN), radio mreže, povezane proizvodne i distributivne kompanije i televizijske stanice koje su u vlasništvu i upravljanju.

**4**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

## **Parkovi, iskustva i proizvodi:** Ostvarivši prihod od 24,9 milijardi dolara u 2018., ovaj segment je obuhvatio Disney-eve tematske parkove i odmarališta, iskustva u krstarenjima i odmorima, i potrošačke proizvode kao što su igračke, odjeća, knjige i video igre koje su se prodavale kako u njihovim, tako i u drugim prodavnicama.

## **Direktna veza sa potrošačima i međunarodna veza:** Formiran u martu 2018., ovaj najnoviji segment obuhvatao je Disney-evo međunarodno poslovanje u oblasti globalne prodaje i oglašavanja, tehnologiju strimovanja pomoću BAMTech-a i striming usluge Hulu, ESPN+ i sada Disney+.

*Potjera - a zatim Povlačenje - Ugovora o Licenciranju Sadržaja*

Disney je licencirao svoj sadržaj tehnološkim kompanijama otkako su te firme prvi put razvile internetske (onlajn) video ponude. Na primjer, doprinijelo je epizodama nekoliko njegovih hit emisija kada je Apple izbacio njegov video iPod u 2005, dozvoljavajući korisnicima da kupe pojedinačne epizode iz Apple iTunes Prodavnice za par dolara. I kada je Apple najavio svoju internetsku filmsku uslugu sledeće godine, njegov program je sadržao preko 75 Diznijevih filmova. Ugovori sa Amazonom (i njegovom Glavnom Video striming uslugom), FandangoNow, Google Play, Microsoft Movies i TV, i Vudu su uslijedili. U 2014. Disney je lansirao Disney Movies Anywhere, uslugu koja dozvoljava korisnicima koji su kupili neki od 450 Disney naslova koji su dostupni na svakoj od tih platformi da ih prenesu u digitalni “ormarić” gdje mogu da strimuju ili preuzmu svoj Disney sadržaj na jednoj lokaciji.[39](#_bookmark45)

Tokom godina, Disney je sklopio nekoliko ugovora sa Netflix-om. Do trenutka kada je Netflix-ov ugovor sa Starz-om (koji je uključivao prava na neke Disney-eve filmove, takođe vidjeti **prilog 3**) istekao u 2012, Disney je odobrio Netflix-u pristup televizijskim epizodama sa svojih ABC i Disney Channel mreža, i licencirao naslove klasičnih filmova kao što su Alisa u Zemlji čuda, Dambo i Pokahontas. U 2013, Disney je potpisao ekskluzivna američka prava na svoje filmove direktno na video. Tri godine kasnije, licencirao je nova pozorišna izdanja Netflix-u tokom perioda platne televizije. Kao rezultat, Netflix je bio u prilici da ponudi neke od najvećih hitova filmske industrije u periodu od 2016 do 2018 nedugo nakon što su se pojavili u bioskopima, uključujući Crni Panter, Kapetan Amerika: Građanski Rat, U Potrazi za Dori, Pirati sa Kariba: Mrtvi Ne Pričaju Priče, i Tor: Ragnarok.[42](#_bookmark48)

U 2018, Iger je najavio da će Disney okončati svoj ugovor sa Netflix-om i izgraditi svoju striming uslugu. Počevši sa Kapetanom Marvelom, novi filmovi objavljeni u 2019 i kasnije pojavili bi se isključivo na Disney-evoj usluzi preplate.

*Povećavanje svog uloga u Hulu*

Hulu je bio usluga streaminga sa sjedištem u SAD-u koja je nudila širok asortiman televizijskog i filmskog sadržaja. Prvobitno osnovano kao zajedničko ulaganje između medijskih giganata NBC Universal i News Corp. 2007. godine sa kojima je i Disney potpisao kao treći kapitalni partner, do 2019. Disney je postao većinski vlasnik nakon kupovine kompanije 21st Century Fox (sa 60% udjela), dok je Comcast putem NBC Universal-a (sa udjelom od 30%) i AT&T preko Varner Media-e (sa udjelom od 10%) takođe i dalje imali udio. U poređenju sa Amazon Prime Video i Netflix, Hulu se istakao po tome što je korisnicima ponudio rani pristup popularnih televizijskih serija, koje ponekad nude već 24 sata nakon prvog prikazivanja na televiziji. Hulu je takođe investirao u originalni sadržaj postigavši hit svojom distopijskom dramskom serijom The Handmaid’s Tale.

Početkom 2019. godine Hulu-ov katalog sastojao se od oko 85 000 naslova i prikupio je 25 miliona korisnika u SAD, od kojih je 92% pretplatnika koji plaćaju (takođe vidjeti dokaz 7). Pretplatnici su mogli da biraju između ponude od 5,99 dolara mjesečno sa reklamama, paketa od 11,99 dolara mjesečno bez reklame i uslugu od 44,99 dolara mjesečno koja je uključivala televiziju uživo. Poslednja opcija je omogućavala korisnicima da, pored striming sadržaja, gledaju i televizijske programe uživo i na zahtev preko 50 kanala. Hulu je godišnje generisao 1,5 milijardi američkih dolara prihoda od oglašavanja, što je 45% više u odnosu na prethodne godine. Međutim, očekivalo se da će usluga takođe imati operativni gubitak od približno 1,5 milijardi dolara u 2019.

**5**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

*Prelazak u striming u velikom stilu sa ESPN + i Disney +*

Iger je 2016. godine stekao 75% udjela u BAMTech-u, tehnološkoj platformi koju je razvila Major League Baseball Advanced Media koja je pokretala mnoge usluge strimovanja video zapisa, uključujući i one od HBO, CBS Sports kao i Nacionalnu hokejašku ligu, za ukupno 2,58 milijardi dolara. „U današnjem svetu je gotovo nedovoljno da imate sav taj [sadržaj] ako nemate pristup svom potrošaču koji - zbog tehnologije – vam pruža nevjerovatne podatke, [što vam zauzvrat omogućava] da pružite potrošaču prilagođenije personalizovanije iskustvo i da u osnovi unovčite cijelu stvar bolje “, ranije je izjavio.[48](#_bookmark58)

Stavljajući svoju novu akviziciju u neposrednu upotrebu, Iger je angažovao BAMTech tim da pomogne u izgradnji i pokretanje pretplatničke usluge ESPN + u aprilu 2018. Nudi korisnicima pristup hiljadama sportskih događaja uživo u MLB, NHL, MLS, tenisu, kriketu, boksu, fakultetskim sportovima i još mnogo toga, ESPN + je dostupan za 4,99 USD mjesečno ili 49,99 USD godišnje. Usluga je počela polako: ESPN + dostigao je jedan milion pretplatnika pet mjeseci nakon njegovog pokretanja, brže od bilo koje druge usluge strimovanja. Početkom 2019, imao je dva miliona pretplatnika i operativne gubitke u rasponu od 650 miliona dolara.

Iger se usredsredio na sledeće pokretanje Disney-jeve usluge strimovanja. „Proglasio sam da [direktno do potrosaca] bude naš prioritet broj jedan kao kompaniji“, rekao je, dodajući: „To je takođe dovelo do nekih promjena u našem pristupu kompenzacije. Sad smo u tački u kojoj je otkup završen, nema otpora. Ovde nema džepova tradicionalizma koji na bilo koji način smetaju onome što treba uraditi. “Nakon što je odbio da obnovi Disney-jeve ugovore o licenciranju sa Netflix-om i sklopi posao za sticanje dodatne intelektualne svojine kupovinom 21. Century Fox, stvorio je novu„Direct To-Consumer and International“ poslovnu jedinicu. Nastojao je da izbjegne ono što je opisao kao „parkiranje troška inovacije u tradicionalnom poslu “, objasnio je Iger da je formalno„ Studio Entertainment “ jedinica koja licencira sadržaj za poslovnu jedinicu „ Direct To-Consumer and International “, praveći tokove novca vidljive za investitore..[53](#_bookmark63)

*Pokretanje Disney +*

Tokom dana investitora u Aprilu 2019. godine, Iger i njegov tim starijih rukovodilaca otkrili su važne detalje o usluzi Disney +. Podijelili su da je plan bio pokretanje usluge u SAD-u 12. novembra 2019. za 6,99 USD mjesečno ili 69,99 USD godišnje - znatno niže od Netflix-ovog standardnog plana, koji je nedavno poskupio sa 10,99 na 12,99 dolara. Na dan lansiranja, Disney je planirao da ponuditi više od 25 novih originalnih epizodnih serija i više od 10 novih originalnih filmova, dokumentarnih filmova, i specijalne ponude, zajedno sa oko 7.500 starih televizijskih epizoda i više od 500 filmova iz Disney-jeve biblioteke.[54](#_bookmark64)

„Disney + označava hrabar korak naprijed u uzbudljivoj novoj eri naše kompanije - onoj u kojoj ce potrošači imati direktnu vezu sa nevjerovatnim nizom kreativnih sadržaja koji su zaštitno obiljezje The Walt Disney kompanije“, rekao je Iger. „Uvjereni smo da ce kombinacija našeg pripovedanja bez premca, voljenih brendova, kultne franšize i vrhunske tehnologije istaknuti Disney + na tržištu i donijeti značajnu vrijednost za potrošače i akcionare podjednako. “ [55](#_bookmark65)

Iger i njegov tim starijih rukovodilaca otkrili su da očekuju da Disney + ima između 60 miliona i 90 miliona pretplatnika do fiskalne 2024. godine, od kojih bi dvije trećine bilo sa sjedištem na tržištima izvan SAD-a. Obavezani su da potroše više od milijardu dolara na originalni sadržaj za usluge u prvoj godini rada, predvidjaju da će se taj broj povećati na preko 2 milijarde americkih dolara godišnje do 2024. Očekuje se da troškovi amortizacije originalnog sadržaja budu ispod 500 američkih dolara miliona u prvoj godini i povećaće se na 2 milijarde dolara do 2024. godine, dok se će troškovi licenciranog sadržaja porasti sa 1,5 milijardi na znatno više od 2 milijarde u istom periodu. Očekuje se da će postići profitabilnost u 2024. [56](#_bookmark28)

**6**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

U međuvremenu, Disney-jevi ciljevi takođe su obuhvatili rastuću bazu pretplatnika ESPN + između 8 miliona i 12 miliona pretplatnika do 2024. i dostizanje profitabilnosti do 2023. i raste Hulu baze na 40 do 60 miliona pretplatnika do 2024. godine i postizanje profitabilnosti te godine ili godinu ranije.[57](#_bookmark29)

# *Ko će pobijediti?*

# Dizni nije jedina velika korporacija zabavne industrije koja se usudila uplivati u vode strimovanja video zapisa na veliki način. NBC Universal’s Bruke je najavio da će 2020. godine njegova kompanija predstaviti (lansirati) reklamne usluge strimovanja koje bi bile besplatne za pretplatnike (korisnike) televizije, a za ostale korisnike koštale bi 12 dolara mjesečno.John Stankey, glavni izvršni direktor kompanije Warner Medias, nadgledao je trud uložen u predstavljanje usluga strimovanja krajem 2019 godine koje bi kombinovale CNN kompanije, DC Comics, HBO, Looney Tunes, The CW, i Turner brands. To je nagovještavalo povlačanje sopstvene svevremene hit serije Prijatelji od Netfliksa u korist sopstvene brendirane usluge. Warner Media's i filmski i televizijski studio Warner Bros je sam napravio nekoliko izvrsnih(privlačnih) poslova sa talentima, na primjer dovođenjem televizijskog producenta Greg Berlanti odgovornog za hit franšize kao što su Dawson’s Creek, Brothers & Sisters, I Everwood u šestogodišnjem ugovoru vrijednom 300 miliona dolara.[61](#_bookmark39)

# Dizni je međutim, pravio najagresivnije poteze da izazove Netfliksovo marketinško vođstvo u strimovanju video zapisa na tržištu. Dječiji sadržaji, ili uopšteno porodični programi su se oblikovali da bude jedna posebna arena za nadmetanje.Dugo diznijevo slatko mjesto, bio je popularan žanr na Netfliksu. Procjenjuje se da je 60% Netfliksovih korisnika gledalo dječije i porodične sadržaje. Od zaposlenja Melisse Cobb, poznate po produkciji animiranog filma Kung Fu Panda, kao glavne I odgovorne za dječije I porodične sadržaje, u septembru 2010, Netfliks je sklopio ugovore sa Dream Vorksom sa sadžajem (da proizvedu šest animiranih originala) i kompanijom Roald Dahl Story (poznatoj po filmskim hitovima za djecu kao što su Matilda i THE BFG) i pogurali su angažovanje animatora.[63](#_bookmark42)

# U međuvremenu, drugi tehnološki giganti su takođe povećavali svoje investicije. Amazon, ( koji je služio) 40 miliona pretplatnika sa svojom uslugom Prime Video samo u SAD (pogledati prilog 7), u velikoj mjeri nastavio je da investira u originalnom i drugom sadržaju. Apple se pripremao za lansiranje svog pretplatničkog video servisa Appls tv+. Raspored za prvi nastup zakazan je za jesen 2019 godine. Očekivalo se da će Apple Tv+ imati značajnu količinu naručenog originalnog sadržaja za procijenjenih milijardu dolara-to je uključivalo nove emisije vrhunskih režisera i glumaca kao što su J.J. Abrams, Jennifer Aniston, Octavia Spencer, Steven Spielberg, i Oprah Winfrey. Apple je planirao da ponudi Apple Tv+ sadržaj takvih partnera kao što su Amazon Prime, HBO, Hulu, i Showtime putem Apple tv aplikacije.[64](#_bookmark44)

Da li je Netfliks imao pravi pristup za sprečavanje diznijevih prijetnji?

Da li bi Hastings trebao biti zabrinut, izgubivši na prvom mjestu tržišnu dominaciju u strimivanju video zapisa? Ima li Iger ubjedljivu formulu za uspjeh, ili bi trebao biti zabrinut da će odvesti Dizni u pogrešnom smjeru nakon što je napravio toliko ispravnih odluka tokom svog mandata na mjestu izvršnog direktora? I da li je ovo bilo tržište na kojem više pretplatničkih usluga mogu postojati i biti isplativi istovremeno - ili bi na kraju postojao jedan pobjednik?

**7**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**Prilog 1a** Dizni: Ključne finansije 2016-2018 (u milionima $ )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Prihodi** |  |  |  |
| Studio Entertainment | 9,441 | 8,379 | 9,987 |
| *Theatrical distribution* | *--* | *2,903* | *4,303* |
| *Home entertainment* | *--* | *1,798* | *1,750* |
| *TV/SVOD distribution and other* | *--* | *3,678* | *3,934* |
| Media Networks | 23,689 | 23,510 | 24,500 |
| *Affiliate fees* | *--* | *12,659* | *13,279* |
| *Advertising* | *--* | *8,129* | *7,763* |
| *TV/SVOD distribution and other* | *--* | *2,722* | *3,458* |
| Parks and Resorts | 16,974 | 18,415 | 20,296 |
| Consumer Products & Interactive Media | 5,528 | 4,833 | 4,651 |
| **Ukupni prihodi** | **55,632** | **55,137** | **59,434** |
| **Operativni prihodi** |  |  |  |
| Media Networks | 7,755 | 6,902 | 6,625 |
| Parks and Resorts | 3,298 | 3,774 | 4,469 |
| Studio Entertainment | 2,703 | 2,355 | 2,980 |
| Consumer Products & Interactive Media | 1,965 | 1,744 | 1,632 |
| **Ukupni operativni prihodi** | **15,721** | **14,775** | **15,706** |
| **Troškovi I rashodi** |  |  |  |
| Costs of services | 24,653 | 25,320 | 27,528 |
| Costs of products | 5,340 | 4,986 | 5,198 |
| Selling, general, administrative, and other | 8,754 | 8,176 | 8,860 |
| Depreciation and amortization | 2,527 | 2,782 | 3,011 |
| **Ukupni troškovi I rashodi** | **41,274** | **41,264** | **44,597** |
| **Net Income** | **9,790** | **9,366** | **13,066** |
| **Net Income attributable to Disney** | **9,391** | **8,980** | **12,598** |

Izvor: Diznijev godišnji izvještaj (2018), od 10-K.

**8**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix? 519-094**

**Prilog 1b** Netfliks: Ključne finansije 2016-2018 (u milionima $)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Prihodi** | **8,831** | **11,693** | **15,794** |
| **Bruto dobit** | **380** | **839** | **1,605** |
| **Neto dobit** | **187** | **559** | **1,211** |
| **Domaći Streaming** |  |  |  |
| Prihodi | 5,077 | 6,153 | 7,647 |
| Rashodi | 2,952 | 3,471 | 4,038 |
| Marketing | 413 | 604 | 1,025 |
| Dobit od doprinosa | 1,712 | 2,078 | 2,583 |
| **Internacionalni Streaming** |  |  |  |
| Prihodi | 3,211 | 5,089 | 7,782 |
| Rashodi | 3,043 | 4,360 | 5,776 |
| Marketing | 685 | 833 | 1,344 |
| Dobit od doprinosa | -516 | -103 | 662 |

Izvor:Netflix-ov godišnji izvještaj (2018), Form 10-K.

**Prilog 1c** Netfliks: Ključni rezultati operacija 2016-2018

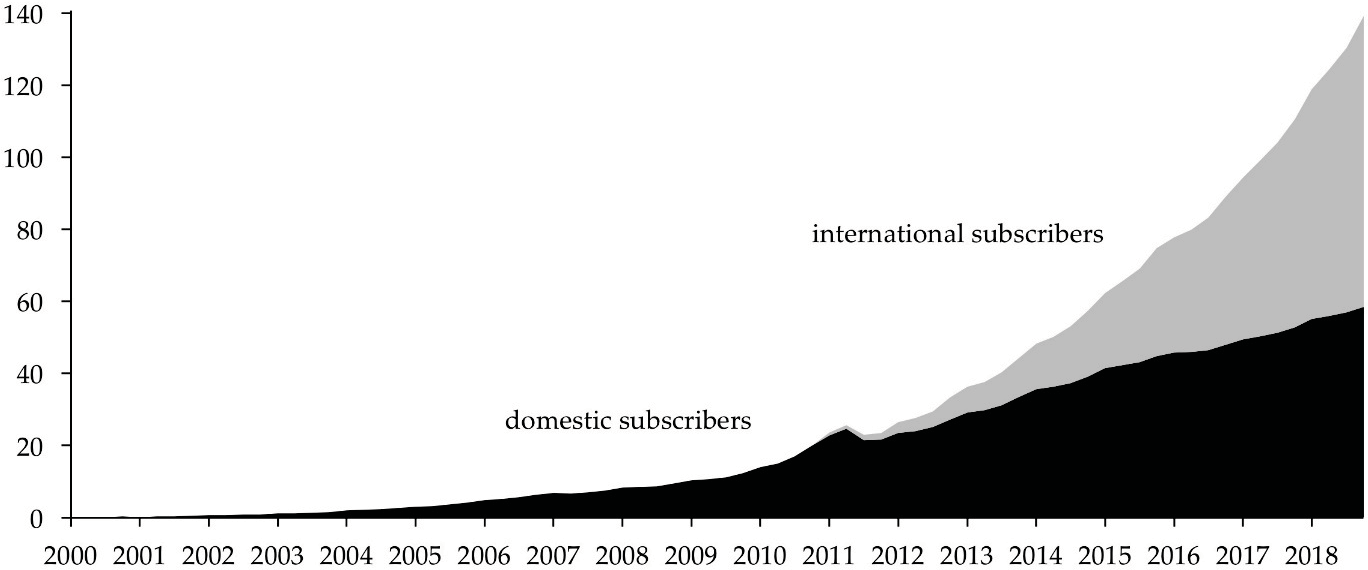
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Dobit od članova sa globalnim streamingom na kraju perioda** | **89.1 million** | **110.6 million** | **139.3 million** |
| Domaći | 47.9 million | 52.8 million | 58.5 million |
| Internacionalni | 41.2 million | 57.8 million | 80.8 million |
| **Dodaci za globalno plaćeno neto članstvo** | **18.3 million** | **21.6 million** | **28.6 million** |
| Domaći | 4,5 million | 4,9 million | 5,7 million |
| Internacionalni | 13.7 million | 16.6 million | 22.9 million |
| **Prosječni mjesečni prihodi po članarini** | **$8.61** | **$9.43** | **$10.31** |
| Domaći | $9.21 | $10.18 | $11.40 |
| Internacionalni | $7.81 | $8.66 | $9.43 |
| **Globalne besplatne probne verzije na kraju perioda** | **4.7 million** | **6.9 million** | **9.2 million** |
| Domaći | 1.5 million | 1.9 million | 2.1 million |
| Internacionalni | 3.2 million | 5.0 million | 7.1 million |

Izvor Netflix-ov godišnji izvještaj (2018), Form 10-K.

**9**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**Prilog 2a** Netfliksovi pretplatnici (u milionima)

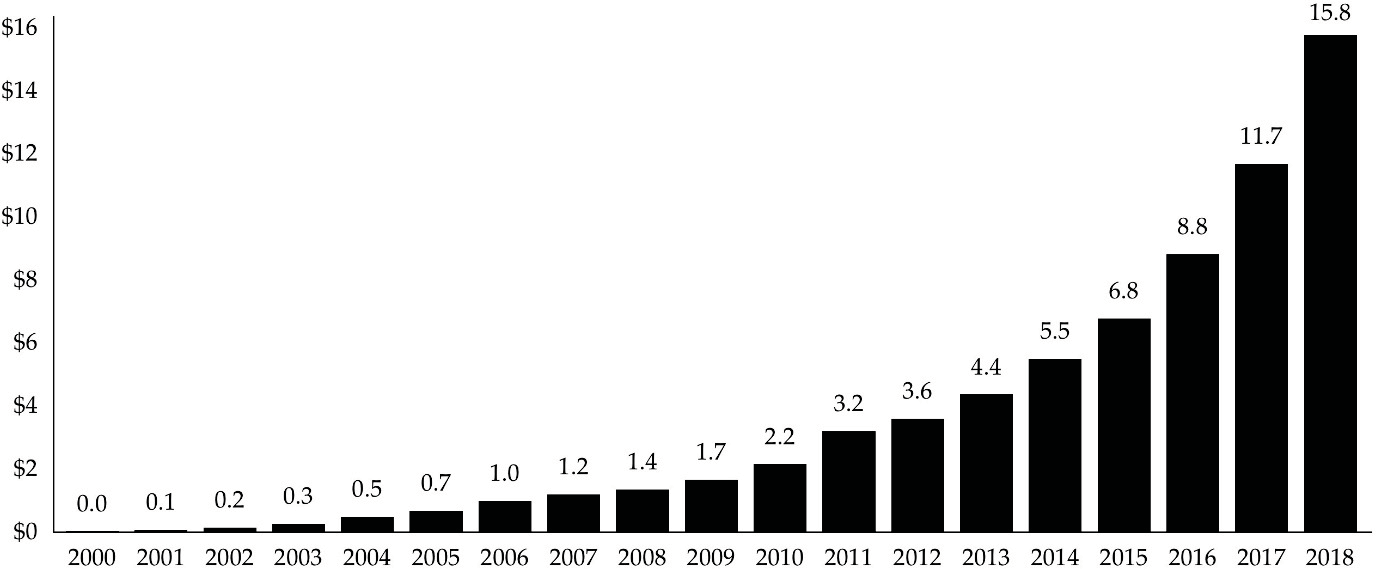


Domestic subscribers: domaći pretplatnici

International subscribers: internacionalni (međunarodni) pretplatnici

Izvor: Netflix-ovi godišnji izvještaji od 2002 do 2018.

**Prilog 2b** Netfliksovi prihodi (u milijardama)



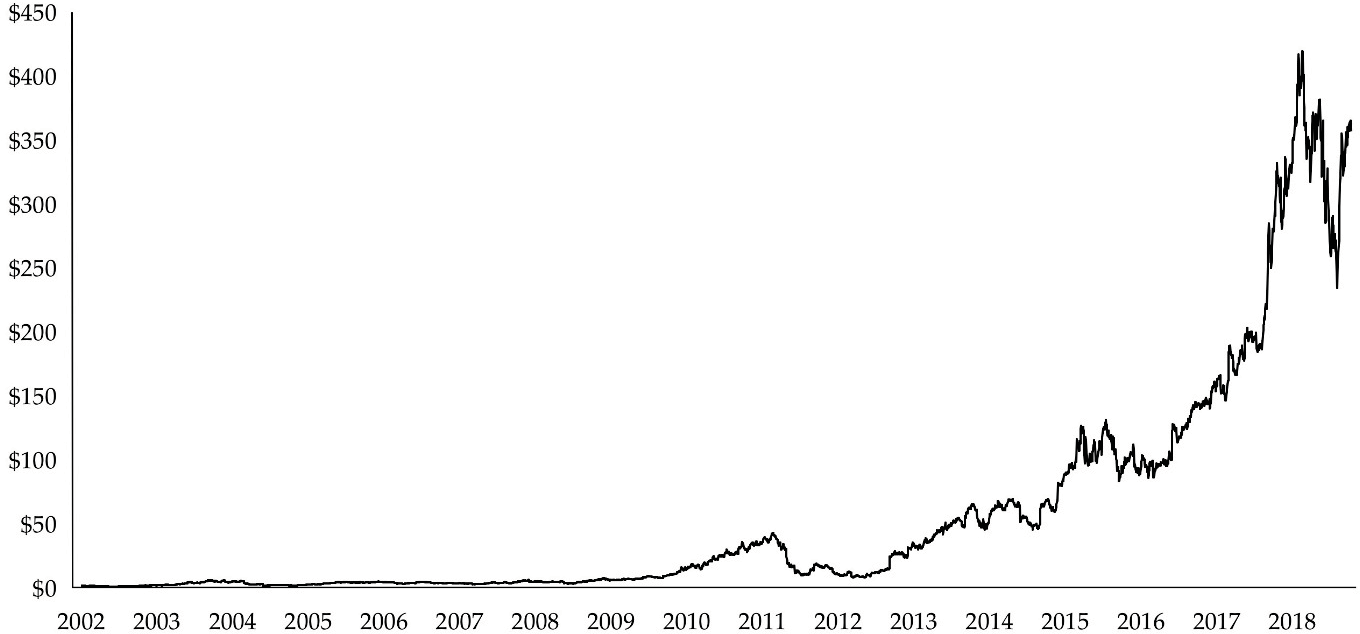
Izvor: Netflix-ov godišnji izvještaji od 2002 do 2018.

**10**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

**Prilog 2**Netfliksova cijena akcija (Maj 23, 2002 – Mart 1, 2019, prilagodjeno kursu)



Izvor: New York Stock Exchange.

**11**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**Prilog 3** Netflix: Rane filmske I telivizijske dozvole (od marta 2019)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Partner** | **Dužina** | **Opis ugovora** | **Primjeri sadržaja** |
|  |  |  |  |
| Starz | 2008-  2012 | Prava na 2500 filmova 90 dana nakon debita na Starzu. Ukljičujući sadržaj Starz-ovih originalnih serija, Disney, i Sony Pictures ; Navodno košta 30 miliona dolara godišnje. | *Pirates of the Caribbean: World’s End, No Country for Old Men*, *Up, The Social Network, Spider Man 3,*  *Alice in Wonderland* |
| NBCUniversal | 2010-  2014 | Prava na 200 filmova u trajanju od 6 do 12 mjeseci sa promijenjenim naslovom. Ugovor iz 2010 godine navodno je započet sa 25 miliona dolara godišnje a 2011 obnovljen na 30 miliona dolara godišnje. | *30 Rock, The Office, Saturday Night Live, Battlestar Galactica, Monk, Friday Night*  *Lights, Law & Order: SVU* |
| Epix | 2010-  2015 | Prava na 1000 novih izdanja i naslova iz biblioteka iz Paramont, Lionsgate, i Metro-Goldwyn- Mayer 90 dana nakon premijere na Epix-u. | *Hunger Games, Transformers: Age of Extinction, World War Z, Rocky, Wolf of Wall Street,*  *Precious, Iron Man, Indiana Jones* |
| Relativity Media | 2010-  2018 | Pravo na filmove koji se plaćaju na televiziji, nekoliko mjeseci nakon prikazivanja na DVD-u. Navodno košta izmedju 20 i 32 miliona dolara godišnje. | *The Fighter, Skyline, Season of the Witch, Catfish* |
| CBS | 2011-  2013 | Prava na starije sadržaje koji se duže vrijeme ne emituju na CBS -u. Započete sa dvogodišnjim ugovorom koji je navodno bio vrijedan 100 miliona dolara godišnje. | *Star Trek, The Twilight Zone, Family Ties, Twin Peaks, Cheers,*  *Frasier* |
| FOX | 2011-  2017 | Pravo na prethodne sezone aktuelnih emisija koje su se prikazivale na Fox-u, kao i programe koji se više ne emituju. | *Lie to Me, Bones, King of the Hill, That 70’s Show, Prison Break, 24,*  *Arrested Development* |
| WarnerMedia | 2011-  2019 | Prava na stariji sadržaj kampanje TNT, Cartoon Network, Warner Bross, Animation, and Adukt swim; Netflix je navodno plaćao 20 miliona dolara godišnje za Nip/Tuck, i u prosjeku od 80 do 90 miliona dolara godišnje za Friends (seriju prijatelji). | *Dallas, Nip/Tuck, Risky Business, National Lampoon’s Christmas Vacation, Veronica Mars, Pushing Daisies, Terminator: The Sarah*  *Connor Chronicles, Friends* |
| AMC | 2011-  2019 | Prava na sadrzaj sa AMC, IFC, SUNDANCE CHANNEL, AND WE TV; izabrano prikazivanje neposredno prije premijere sledeće sezone. Svaka epizoda Mad Man-a navodno kostala je milion dolara. | *Mad Men, Breaking Bad, The Walking Dead, Portlandia, The Increasingly Poor Decisions of Todd Margaret, Braxton Family*  *Values, My Fair Wedding.* |
| Disney | 2011-  2019 | Diznijeva prava na televizijske emisije sa Disney channel i ABC i igrane filmove sa Walt Disney Animation Studios, PixarAnimation studios, Marvel Studios i Disney nature ; televizijske epizodee prethodnih sezona bile su aktuelne odmah a epizode aktuelnih sezona 30 dana nakon premijernog emitovanja.  Klasični i igrani filmovi dostupni odmah, 2016te godine.  Navodno, cijena je izmedju 150 i 300 miliona dolara godišnje. | *Alice in Wonderland, Pocahontas, Hercules, Mulan, Dumbo, Star Wars* series, *The Avengers* series, *Guardians of the Galaxy, Black Panther, Lost, Scrubs, Hannah Montana, Desperate Housewives, Wizards of Waverly Place, High School Musical* |
| Weinstein Co. | 2012-  2018 | Prava na odabir Radius-Twc filmova.  2016te prava su proširena na svaki film u produkciji Twc i Dimension. | *The Artist, The Bachelorette, Drive, Peaky Blinders, Butter, Only God Forgives, The Details* |

*Izvor*: Sastavljeno od različitih izvora.[65](#_bookmark49)

**12**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

**Prilog 4** Netflix: Originalni sadržaj (od marta 18, 2019)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Serijaa** | **Premijera** | **Žanr** | **Sezone** |
| *Stranger Things* | Jul 15, 2016 | Naučno-fantastični horor | 2 sezone, 17 epizoda |
| *House of Cards* | Februar 1, 2013 | Politička drama | 6 sezona, 73 epizoda |
| *Narcos* | Avgust 28, 2015 | Kriminalna drama | 3 sezona, 30 epizoda |
| *Orange is the New Black* | Jul 11, 2013 | Dramatična komedija | 6 sezona, 78 epizoda |
| *13 Reasons Why* | Mart 31, 2017 | Tinejdžerska drama | 2 sezone, 2 epizoda |
| *Sense8* | Jun 5, 2015 | Naučna fantastika | 2 sezone, 24 epizoda |
| *MindHunter* | Oktobar 13, 2017 | Kriminalna drama | 1 sezona, 10 epizoda |
| *The Haunting* | Oktobar 12, 2018 | Horor | 1 sezona, 10 epizoda |
| *Ozark* | Jul 21, 2017 | Kriminalna drama | 1 sezona, 10 epizoda |
| *Altered Carbon* | Februar 2, 2018 | Naučna fantastika | 1 sezona, 10 epizoda |
| *Dark* | Decembar 1, 2017 | Naučna fantastika | 1 sezona, 10 epizoda |
| *The Crown* | Novembar 2016 | *Istorijska drama* | 2 sezone, 20 epizoda |
| *Making a Murder* | Decembar 18, 2015 | Kriminalno-dokumentarna serija | 2 dijela, 20 epizoda |
| *BoJack Horseman* | Avgust 22, 2014 | Crna komedija | 5 sezona, 61 epizoda |
| *The OA* | Decembar 16, 2016 | Misterija | 1 dio, 8 epizoda |
| *Master of None* | Novembar 6, 2015 | Komedija | 2 sezone, 20 epizoda |
| *Marco Polo* | Decembar 12, 2014 | Istorijska drama | 2 sezone, 20 epizoda |
| *Unbreakable Kimmy Schmidt* | Mart 6, 2015 | Komedija | 4 sezone, 51 epizoda |
| *Sacred Games* | Jul 6, 2018 | Drama | 1 sezone, 8 epizoda |
| *Lost in Space* | April 13, 2018 | Nučna fantastika | 1 sezone, 10 epizoda |

Izvor:Netflix Media Center i IMDB.com.

a IUključuje top dvadeset Netfliksovih serija od marta 18, 2019, gledajući po IMDB.com rejtingu (koje je bazirano na broju glasova od strane registrovanih korisnika na IMDB.com).[66](#_bookmark51)

**13**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**Prilog 5** Netfliks: Ugovori sa talentima

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Glavni producent** | **Predstavljen/najavljen** | **Detaljia** | **Prethodni posao** |
| Shonda Rhimes | Avgust 2017 | Četvorogodišnji ekskluzivni ugovor za produkciju Rhimes, partner Betsy Beers i Shandalon produkcija da kreiraju 8 emisija; Navodno košta 150 miliona dolara. | (ABC) *Grey’s Anatomy, Scandal, How to Get Away with Murder* |
| Jenji Kohan | Novembar 2017 | Višegodisnji ugovor za stvaranje novih serija i projekata | (Netflix) *Orange is the*  *New Black, Glow* |
| Shawn Levy | Decembar 2017 | Četvorogodišnji ekskluzivni ugovor za Levy- ja i njegovu produkciju. 21 Laps - za kreiranje novih serija  . | (Netflix) *Stranger Things* |
| Ryan Murphy | Jul 2018 | Petogodišnji ugovor za kreiranje novih emisija i projekata. Navodno košta 300 miliona | (21st Century Fox)  *Nip/Tuck, Glee, American Horror Story* |
| Kenya Barris | Avgust 2018 | Trogodišnja ekskluzivna ponuda za stvaranje ekskluzivnog sadržaja, sa mogućnošću produženja za dvije godine  . Navodna cijena je 100 miliona dolara godišnje. | (ABC) *Black-ish, America’s Next Top*  *Model* |
| Harlan Coben | Avgust 2018 | Petogodišnji ugovor za razvoj 14 postojećih naslova i budućih projekata, uključujući i predstojeći roman  *Run Away.* | (Netflix) *SAFE* |

Izvor: Sastavljeno iz različitih izvora.[67](#_bookmark54)

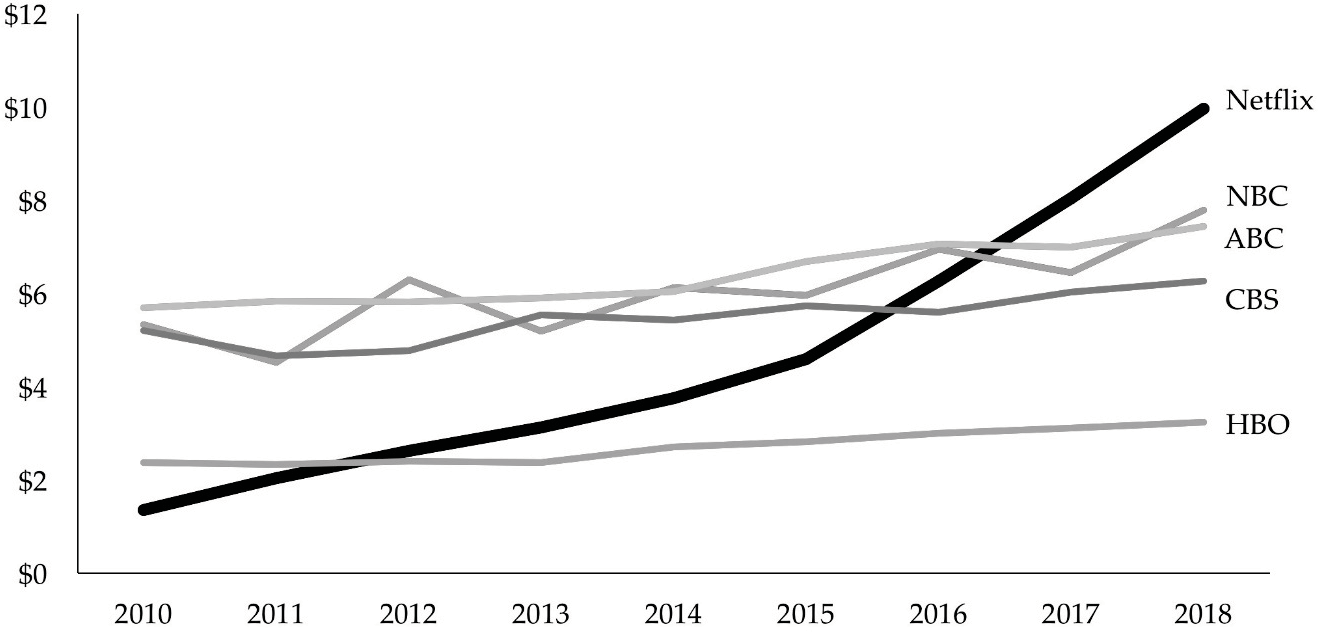
a Monetarne vrijednosti poslova su procjene analitičara industrije

**14**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

**Prilog 6** Netflix protiv traadicionalne mreže: Troškovi programiranja i proizvodnje (u milijardama)



Izvor: Sastavljeno iz godišnjih izvještaja kompanija, I procjene tekstopisaca.

**Prilog7** On-line video usluge američkih pretplatnika (od decembra 2018)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usluga** | **Američki pretplatnici** | **% promjene iz godine u godinu** |
| Netflix | 58 million | 18% |
| Amazon Prime Video | 40 million | 30% |
| YouTube Red | 1.5 million | -- |
| Hulu | 25 million | 47% |
| CBS and Showtime streaming service | 8 million | 60% |
| HBO Now | 5 million+ | -- |
| MLB.TV | 5 million+ | -- |
| Starz streaming service | 3 million | 50% |
| ESPN+ | 2 million | -- |
| WWE | 1.5 million | -- |

Izvor: Sastavljeno iz godišnjih izvještaja kompanija I procijenjeno iz drugih dodatnih izvora.[68](#_bookmark57)

**15**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

# Endnotes

1. Todd Spangler, “Disney Stock Hits Record High, Netflix Shares Dip After Disney+ Aggressive Pricing Revealed,” *Variety*, April 12, 2019.
2. Natalie Jarvey, “Netflix Grows Subscriber Base to 139 Million Worldwide,” *The Hollywood Reporter*, January 17, 2019; “Netflix Annual Report 2018 (Form 10-K).
3. Todd Spangler, “Disney Stock Hits Record High, Netflix Shares Dip After Disney+ Aggressive Pricing Revealed,” *Variety*, April 12, 2019.
4. Gina Keating, *Netflixed: The Epic Battle for America’s Eyeballs*, Portfolio/Penguin, 2012.
5. Cynthia Littleton and Janko Roettgers, “Ted Sarandos on How Netflix Predicted the Future of TV,” *Variety*, August 21, 2018.
6. Ken Auletta, “Outside the Box: Netflix and the Future of Television,” *New Yorker*, February 3, 2014.
7. Quentin Hardy, “Netflix To Stream Live Movies For Free,” *Forbes*, January 16, 2007.
8. Paul Bond, “What Hollywood Execs Privately Say About Netflix,” *The Hollywood Reporter*, January 14, 2011.
9. Ken Auletta, “Outside the Box: Netflix and the Future of Television,” *New Yorker*, February 3, 2014.
10. Cynthia Littleton, “CBS, Netflix in Streaming Pact: Deal Covers Older Shows from the Eye’s Vault,” *Variety*, February 22, 2011.
11. Paul Bond, “What Hollywood Execs Privately Say About Netflix,” *The Hollywood Reporter*, January 14, 2011.
12. Richard Greenfield, “Which Broadcast TV Boss Has the Smartest Netflix Strategy: Burke, Iger, Moonves, or Murdoch?”

*BTIG*, March 2, 2011.

1. Kimberly Nordyke and Lacey Rose, “Netflix Spends $1 Million Per Episode of ‘Mad Men’ for Streaming Rights,” *The Hollywood Reporter*, April 5, 2011.
2. Paul Bond, “What Hollywood Execs Privately Say About Netflix,” *The Hollywood Reporter*, January 14, 2011.
3. Paul Bond, “Netflix Renews Deal With NBCUniversal for Streaming TV Shows, Movies,” *The Hollywood Reporter*, July 13, 2011.
4. Cynthia Littleton, “Comcast Posts Higher 2Q Earnings, Cabler Posts $1.02 Billion in Net Income,” *Variety*, August 3, 2011.
5. Matt Phillips, “Time Warner Chief: ‘Things Like Netflix are Welcome Additions,” *Wall Street Journal: MarketBeat*, May 4, 2011.
6. Tim Arango, “Time Warner Views Netflix as a Fading Star,” *New York Times*, December 12, 2010.
7. Ken Auletta, “Outside the Box: Netflix and the Future of Television,” *New Yorker*, February 3, 2014.
8. Leon Lazaroff, “Selling Shows to Netflix Is Television’s Big Mistake, Says Starz’s Albrecht,” *TheStreet*, December 9, 2014.
9. Anita Elberse, “MRC’s House of Cards,” Harvard Business School Case No. 515-003; Rebecca Greenfield, “The Economics of Netflix’s $100 Million New Show,” *The Atlantic*, February 1, 2013.
10. “‘Orange’ Creator Jenji Kohan: ‘Piper Was My Trojan Horse,’” *NPR: Fresh Air*, August 13, 2013.
11. Todd Spangler, “Netflix Content Chief Says 85% of New Spending Is on Originals,” *Variety*, May 14, 2018.
12. Toni Fitzgerald, “Inside Shonda Rhimes’ $150 Million Netflix Deal and How It Could Change TV,” *Forbes*, July 20, 2018.
13. Andrew Wallenstein, “Netflix Lures Shonda Rhimes Away from ABC Studios,” *Variety*, August 13, 2017.
14. Nicole LaPorte, “How Netflix Created a $1 Billion Arms Race for TV Writers,” *Fast Company,* February 27, 2019.
15. Lacey Rose, “TV’s First $300M Man: The Wild and Weepy Backstory of Ryan Murphy’s Blockbuster Netflix Deal” *The Hollywood Reporter*, April 4, 2018.
16. Daniel Holloway, “Kenya Barris Signs $100 Million Netflix Deal,” *Variety*, August 16, 2018.

**16**

**Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

**519-094**

1. Lacey Rose, “‘Black-ish’ Creator Kenya Barris Breaks Silence on That Shelved Anti-Trump Episode, His ABC Exit and ‘Unapologetic’ Netflix Plans,” *The Hollywood Reporter*, September 12, 2018.
2. “Netflix Annual Report 2018 (Form 10-K).
3. Chris Morris, “Netflix Consumes 15% of the World’s Internet Bandwidth,” *Fortune*, October 2, 2018.
4. Sam Cook, “60 Netflix Statistics and Facts Stats that Define the Company’s Dominance [2019 Version],” *Comparitech*, March 14, 2019; originally reported by Unofficial Netflix Online Global Search (uNoGS).
5. “Netflix Annual Report 2018 (Form 10-K).
6. Jennifer Saba, “Robert Iger, Head of Disney, May Not Be Leaving Anytime Soon,” *New York Times*, February 6, 2017; John J. Edwards III, “Netflix’s Market Value Dropped $8 Billion After the Disney Plus Announcement,” *TIME*, April 12, 2019.
7. Anita Elberse, “The Walt Disney Studios,” Harvard Business School Case No. 516-105.
8. The financial information for each of the following bullet points came from “The Walt Disney Company (NYSE: DIS)” information provided by the *S&P Capital IQ* database.
9. “Disney, ABC & Apple Announce Deal To Sell TV Shows Online Hits To Include ‘Desperate Housewives,’ ‘Lost’ And ‘That’s So Raven,’” *The Walt Disney Company*, October 12, 2005.
10. “Apple Announces iTunes 7 with Amazing New Features,” *Apple Press Release*, September 12, 2006.
11. Janko Roettgers, “Disney Movies Anywhere Shutting Down Today, but Your Movies Won’t Be Lost Forever,” *Variety*, February 28, 2018; Jeff Baumgartner, “Verizon Fios First MVPD to Connect to Disney Movies Anywhere,” *Multichannel News*, March 29, 2018.
12. Ben Fritz and Joe Flint, “Netflix Buys Exclusive Rights to Disney Movies,” *Los Angeles Times*, December 4, 2012; Julianne Pepitone, “Netflix Inks Disney Deal, But No New Films ‘Til 2016,” *CNN*, December 4, 2012.
13. Todd Spangler, “Netflix Exclusive Disney Movie Deal in U.S. Kicks In This Fall,” *Variety*, May 23, 2016.
14. Samit Sarkar, “What Disney’s Streaming Service Means for Netflix Subscribers,” *Polygon*, February 7, 2018.
15. Daniel Frankel, “AT&T Negotiating to Sell 10% Hulu Stake to Disney: Report,” *Multichannel News*, February 27, 2019.
16. Chris Morris, “Hulu Subscribers Top 25 Million, Up Nearly 50% From a Year Ago,” *Fortune*, January 8, 2019; “The Walt Disney Company Investor Day 2019,” *The Walt Disney Company*, thewaltdisneycompany.com/wp- content/uploads/2019/03/disney\_investor-day\_2019.pdf.
17. Chris Morris, “Hulu Subscribers Top 25 Million, Up Nearly 50% From a Year Ago,” *Fortune*, January 8, 2019.
18. Sara Salinas, “Hulu Loses in the Neighborhood of $1.5 billion a year, and Disney is Set to Double its Stake,” *CNBC.com*, August 11, 2018.
19. Brooks Barnes and John Koblin, “Disney’s Big Bet on Streaming Relies on Little-Known Tech Company,” *New York Times*, October 8, 2017.
20. “CEO Iger Sees Disney’s Future in Mobile Video, Technology,” *AdAge*, October 6, 2016.
21. Brian Steinberg, “Disney Says ESPN+ Streaming Service Notches More Than 1 Million Subscribers,” *Variety,* September 20, 2018.
22. Hilary Russ, “Disney Sees ESPN+ Reaching up to 12 Million Subscribers by 2024,” *Reuters*, April 11, 2019.
23. Jack Hough, “Disney’s Bob Iger Talks Streaming, Park Plans, and Learning from Kodak,” *Barron’s*, January 8, 2019.
24. Todd Spangler, “Disney Reorganizes Divisions, Creates Dedicated Direct-to-Consumer Streaming Unit,” *Variety*, March 14, 2018.
25. Jack Hough, “Disney’s Bob Iger Talks Streaming, Park Plans, and Learning from Kodak,” *Barron’s*, January 8, 2019.
26. Todd Spangler, “Disney+ Lineup: All the Shows and Movies Confirmed for Streaming Service,” *Variety*, April 12, 2019.
27. “Disney Spotlights Comprehensive Direct-to-Consumer Strategy at 2019 Investor Day,” *The Walt Disney Company*, April 11, 2019.

**17**

**519-094 Rat streaming platformi u 2019. godini : Može li Dizni prestići Netflix?**

1. “The Walt Disney Company Investor Day 2019,” *The Walt Disney Company*, thewaltdisneycompany.com/wp- content/uploads/2019/03/disney\_investor-day\_2019.pdf.
2. Hilary Russ, “Disney Sees ESPN+ Reaching up to 12 Million Subscribers by 2024,” *Reuters*, April 11, 2019; “Hulu Spends

$1.43 Billion to Buy Back AT&T Stake, Values Streaming Service at $15 Billion,” *Reuters*, April 15, 2019.

1. David Bloom, “NBCU Shakes Up Leadership, Streaming Video with Planned Service,” *Forbes*, January 15, 2019; Brian Steinberg and Cynthia Littleton, “What We Know About NBCUniversal’s Future Streaming Service,” *Variety*, January 15, 2019.
2. Matt Donnelly, “WarnerMedia to Launch Direct to Consumer Streaming Service in Late 2019,” *Variety*, October 10, 2018; Peter White, “Kevin Reilly Reveals First Content Details of New WarnerMedia Streaming Service – TCA,” *Deadline*, February 11, 2019.
3. Elaine Low, “Turner’s Kevin Reilly: HBO Will Be ‘Core’ of New WarnerMedia Streamer,” *Variety*, February 11, 2019.
4. Cynthia Littleton, “Greg Berlanti Signs Massive Six-Year Renewal Pact with Warner Bros. TV Valued at More Than $300 Million,” *Variety*, June 7, 2018.
5. Nicole LaPorte, “How Netflix Plans on Owning Your Kids’ Screen Time,” *FastCompany*, March 30, 2019.
6. “Netflix and DreamWorks Animation Television to Premiere Six Original Series in 2018,” *Netflix Media Center*, December 12, 2017; Brett Lang, “Netflix Creating Slate of Programming Based on Roald Dahl Books,” *Variety*, November 27, 2018.
7. John Hazelton, “Watch out Netflix? How Apple TV+, WarnerMedia and Disney+ could shake up the SVoD landscape,”

*Screen Daily*, April 3, 2019.

1. Paul Bond, “What Hollywood Execs Privately Say About Netflix,” *The Hollywood Reporter*, January 14, 2011; Paul Bond, “Netflix Renews Deal with NBCUniversal for Streaming TV Shows, Movies,” *The Hollywood Reporter*, July 13, 2011; Sue Zeidler, “Netflix Signs Movie Deal with Relativity Media,” *Reuters*, July 6, 2010; Paul Bond, “Netflix-CBS Deal Worth $200M, Says Analyst,” *The Hollywood Reporter*, February 23, 2011; Edmund Lee, “Netflix Will Keep ‘Friends’ Through Next Year in a $100 Million Agreement,” *New York Times*, December 4, 2018; Kimberly Nordyke and Lacey Rose, “Netflix Spends $1 Million Per Episode of ‘Mad Men’ for Streaming Rights,” *The Hollywood Reporter*, April 5, 2011; Jill Goldsmith, “Netflix Inks Deal with TWC’s Radius,” *Variety*, August 23, 2012; Hilary Lewis, “The Weinstein Co. Agrees to Exclusive Streaming Deal With Netflix,” *The Hollywood Reporter*, August 20, 2013.
2. “Netflix Originals,” *IMDB.com*, [www.imdb.com/list/ls024751024/.](http://www.imdb.com/list/ls024751024/)
3. John Koblin, “Shonda Rhimes Describes Her Grand Netflix Ambitions,” *New York Times*, July 20, 2018; “Jenji Kohan Inks Multi-Year Deal with Netflix,” *Netflix Media Center*, November 17, 2017; “Netflix and Shawn Levy’s 21 Laps Enter into Exclusive, Multi-Year Television Series Deal,” *Netflix Media Center*, December 6, 2017; John Koblin, “Ryan Murphy Heads to Netflix in Deal Said to Be Worth Up to $300 Million,” *New York Times*, February 13, 2018; Daniel Holloway, “Kenya Barris Signs

$100 Million Netflix Deal,” *Variety*, August 16, 2018; “Netflix Enters Overall Deal with Bestselling Author Harlan Coben,”

*Netflix Media Center*, August 27, 2018.

1. Including Todd Spangler, “Amazon’s Prime Video Channels Biz to Generate $1.7 Billion in 2018 (Analysts),” *Variety*, December 7, 2018 and “Hulu Tops 25 Million Total Subscribers in 2018,” *Hulu Press*, January 8, 2019.

**18**