



*Dipartimento di Impresa & Management Cattedra Economia & Gestione dei Media*

**Un nuovo vento soffia verso Est:  
“Warner Bros. va in Corea del Sud”**

*Relatore*

Prof. Luca Balestrieri

*Candidato*

Pierluigi Marino

Matricola 674641

*Correlatore*

Prof. Francesca Tauriello

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>1. WARNER BROS. PUNTA SULLA <i>KOREAN WAVE</i>, PERCHÉ?</b>	<b>8</b>
1.1. Cosa sono gli <i>Hallyu</i> ?	8
1.1.1. <i>Definizione</i>	8
1.1.2. <i>Jurassic Park effect</i>	9
1.1.3. <i>Hallyu 1.0</i>	10
1.1.4. <i>Hallyu 2.0</i>	13
1.2. Il miracolo del fiume Han	16
1.2.1. <i>La Corea del Sud è uno stato indipendente</i>	16
1.2.2. <i>Park Chung-Hee</i>	17
1.2.3. <i>Verso un orizzonte sempre più luminoso</i>	20
1.3. Diffusione globale <i>K-Pop</i>	21
1.3.1. <i>Azzardo o scelta ponderata?</i>	21
1.3.2. <i>KOTRA</i>	22
1.3.3. <i>I nuovi sentieri per Cina e Giappone</i>	24
1.3.4. <i>Numeri</i>	27
1.4. <i>Hallyu 3.0 – dal Cultural al Creative</i>	30
1.4.1. <i>Korean Social Wave</i>	30
1.4.2. <i>Musica</i>	31
1.4.3. <i>Cinema</i>	34
1.4.4. <i>A due velocità</i>	36
<b>2. ALLA CONQUISTA DELLA COREA DEL SUD</b>	<b>38</b>
2.1. Warner Bros. – una storia di innovazione	38
2.1.1. <i>Vitaphone e l'avvento del sonoro</i>	38
2.1.2. <i>Il divo e l'antidivo</i>	39
2.1.3. <i>Una lunga transizione</i>	39
2.1.4. <i>Cina, Giappone e Corea del Sud</i>	42
2.1.5. <i>Continua esplorazione</i>	45

2.2. Strategia audiovisivo	46
2.2.1. <i>Il rapporto con gli Hallyu</i>	46
2.2.2. <i>Mark Gareton</i>	48
2.2.3. <i>Libertà creativa</i>	49
2.2.4. <i>Brand awareness</i>	51
2.3. Analisi risultati	52
2.3.1. <i>Falsa partenza</i>	52
2.3.2. <i>The Age of Shadows</i>	52
2.3.3. <i>Single Rider</i>	56
2.3.4. <i>Di nuovo azione</i>	57
2.4. Sentieri alternativi e analisi competitors	59
2.4.1. <i>Paramount, il miglior spettacolo in città</i>	59
2.4.2. <i>K-Pop Sony</i>	63
2.4.3. <i>Legendary Wanda</i>	65
2.5. DramaFever	68
2.5.1. <i>Timeline</i>	68
2.5.2. <i>Advertising</i>	69
2.5.3. <i>Strategia 360°</i>	71
2.5.4. <i>Destrutturazione filiera finestre di sfruttamento</i>	74
<b>3. UN FUTURO DA INTERPRETARE</b>	<b>76</b>
3.1. Evoluzione industria audiovisiva	76
3.1.1. <i>Quality race</i>	76
3.1.2. <i>Il caso Amazon</i>	78
3.1.3. <i>Le nuove generazioni</i>	79
3.1.4. <i>Una nuova struttura del mercato</i>	81
3.2. Verso una nuova <i>portfolio strategy</i>	83
3.2.1. <i>Imperativo: contenere il rischio</i>	83
3.2.2. <i>L'ascesa e la caduta della portfolio strategy</i>	84
3.2.3. <i>La mossa Kansas City</i>	87
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA &amp; SITOGRAFIA</b>	<b>92</b>

## INTRODUZIONE

Nel panorama delle *major*<sup>1</sup> cinematografiche americane, Warner Bros., presenta un caso a sé, perché – con quella che sembra essere una strategia in controtendenza con l’orientamento degli altri grandi *player*<sup>2</sup> dell’industria del cinema statunitense – ha sperimentato negli ultimi anni una politica di investimenti in prodotti destinati specificamente al pubblico di mercati emergenti. Il lavoro si propone lo scopo di individuare la ragioni (e l’efficacia) di questa strategia di Warner, in particolare analizzando gli investimenti della *major* n Corea del Sud, che costituisce uno dei mercati più interessanti e dinamici a livello mondiale.

Infatti, a partire dal 2016, l’azienda con una serie di investimenti ha reso evidente l’intenzione di provare un approccio a un mercato asiatico assai diverso da quello delle altre *major*, che preferiscono ricercare *partnership* di co-produzione e di distribuzione per prodotti destinati ai mercati globali, ovviamente privilegiando il rapporto con l’industria cinese.

Lo studio costituisce motivo d’interesse poiché il settore cinematografico, nella sua storia caratterizzato da cicli piuttosto lunghi, oggi vive una fase di iper-dinamicità dove parole come “cambiamento” e “incertezza” sono all’ordine del giorno. La globalizzazione e l’avvento delle piattaforme *OTT*<sup>3</sup> hanno destabilizzato un mondo ora alla ricerca di nuovi sentieri da percorrere.

Ciascun *player* ha elaborato la propria strategia, e quella di Warner Bros. presa in esame, sembra essere la più singolare, ambiziosa, e di conseguenza interessante.

---

<sup>1</sup> Per rientrare nella categoria dei maggiori studi di produzione cinematografica (in inglese *major film studio* o semplicemente *major*), un’azienda di produzione e di distribuzione di film deve realizzare annualmente un notevole numero di film e controllare costantemente una significativa percentuale degli incassi al botteghino in un dato mercato. Nei mercati nordamericani, occidentali e globali, i maggiori studi di produzione cinematografica, sono spesso conosciuti con il soprannome di *major*. Oggi esistono sei grandi conglomerati dei media che tramite le varie *major*s, controllano approssimativamente il 90% dei ricavi al botteghino negli Stati Uniti e in Canada.

<sup>2</sup> Agente che opera in un determinato settore.

<sup>3</sup> Si definiscono *OTT* le imprese che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti (soprattutto video). Il vantaggio delle *OTT* è che non hanno a proprio carico i costi relativi alla trasmissione ed alla gestione della rete (come per la televisione tradizionale via digitale terrestre e via digitale satellitare), che gli altri broadcaster tipicamente sostengono. Si rivolgono inoltre ad un mercato globale con spese di gestione ed organici ridottissimi.

L'obiettivo è quello di riuscire a definire la mossa dell'azienda, etichettandola come azzardo o scelta ponderata che potrà garantire un reale vantaggio competitivo.

Sin dal primo decennio del XX secolo Hollywood è stata in grado di affermarsi come primo distretto globale, patria delle migliori risorse creative in ogni momento storico, motore dell'innovazione e punto di riferimento per l'industria in generale.

Il divario tra le case cinematografiche americane e quelle del resto del mondo trova fra le sue cause più significative fattori di natura economica, intesi come disponibilità ad investire e capacità di fronteggiare i rischi che la creazione di prodotti destinati al pubblico comporta.

Nonostante le grandi *major* del tempo fossero molto più ricche di quelle straniere, il regista Steven Spielberg ha sostenuto che, con l'imposizione del modello *Blockbuster*, il fallimento anche di sole poche decine di film avrebbe causato il collasso dell'intero distretto. Il suo pensiero doveva sin da allora essere percepito come monito sulla difendibilità nel lungo periodo del vantaggio competitivo acquisito.

Lo schema sopracitato prevedeva la realizzazione di una numerosità annua limitata di film per ciascuna casa, ognuno dei quali però doveva costituire l'eccellenza in quanto a risorse artistiche e tecniche utilizzate (il poter disporre dei miglior effetti speciali acuiva il *gap*<sup>4</sup>).

Considerando l'estrema aleatorietà del ROI<sup>5</sup> che circondava i prototipi, costretti a sottostare al severo giudizio del pubblico, giudice e artefice unico del successo o del fallimento di ciascuno di loro, chi riusciva a garantirsi la sopravvivenza in un business così frenetico e soggetto alla volubilità degli spettatori era chi possedeva elevatissime capacità di spesa per poter meglio affrontare eventuali fallimenti nelle sale.

Nello scenario odierno è l'Asia ad occupare una posizione privilegiata, con persone sempre più interessate al cinema (passatempo che sino a pochi anni fa ignoravano o quasi) e soprattutto colossi aziendali che hanno intravisto nell'audiovisivo la possibilità di ampliare confini e margini.

---

<sup>4</sup> Differenza registrata tra due o più valori.

<sup>5</sup> Il Return On Investment, tradotto come indice di redditività del capitale, descrive l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

Gli USA, che non vivono una fase di espansione economica e hanno oramai saturato la domanda interna di film, necessitano sempre più di introiti provenienti dall'estero per rendere i propri prodotti remunerativi. Per garantirsi che ciò avvenga devono creare prototipi che possano non solo appassionare il pubblico nazionale e della culturalmente vicina Europa, ma anche e soprattutto l'audience asiatica, che cresce, a velocità doppia rispetto a quella del resto del globo.

Il primo capitolo di questa tesi è incentrato sull'analisi della *Korean Wave*<sup>6</sup> e le motivazioni che hanno spinto Warner Bros. a puntare su di essa.

Il paragrafo iniziale svolge la funzione di definire la natura degli *Hallyu*<sup>7</sup>; individuato il momento in cui il Governo coreano si accorse della loro rilevanza strategica, questi sono poi descritti nella loro fase iniziale, la 1.0, e la seguente, la 2.0.

Nel secondo paragrafo l'attenzione si sposta sui presupposti storici che hanno consentito l'affermazione globale della *Korean Wave*. In tre sotto-paragrafi si articolano le vicende che partono dalla conquista dell'indipendenza dal Giappone alle prospettive venutesi a creare dopo i Giochi Olimpici di Seoul dal 1988, enfatizzando la rivoluzione culturale voluta da Park Chung-Hee, crocevia che ha portato al successo.

Il terzo paragrafo invece tratta della diffusione odierna della realtà *K-Pop*<sup>8</sup>. L'indice KOTRA mostra il livello di penetrazione degli *Hallyu* nei singoli Stati; successivamente sono analizzati i nuovi sentieri da percorrere che attendono Cina e Giappone. La sezione si chiude con cifre che mostrano l'ascesa in termini economici del valore della corrente, e con numeri che testimoniano la presenza di vere e proprie comunità che hanno come *leitmotiv*<sup>9</sup> la *Korean Wave*.

Il quarto e ultimo paragrafo del primo capitolo infine ha come tema principale la nuova fase in cui si trovano oggi gli *Hallyu*, la 3.0. La presenza dei *social media*<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Neologismo che identifica il fenomeno culturale dell'esportazione di materiale culturale sudcoreano dalla metà degli anni '90 del secolo scorso.

<sup>7</sup> Romanizzazione della parola Hanryu, è il modo in cui i locali definiscono la Korean Wave. "Han" si traduce con "qualità data dall'essere coreano" e "Ryu" con "fluttuare".

<sup>8</sup> Abbreviazione di Korean Pop, veniva inizialmente utilizzata per descrivere la musicale popolare coreana negli altri Stati, ma oggi estende il suo significato all'intera cultura nazionale.

<sup>9</sup> Motivo stilisticamente determinato, ritornante nel corso di un'opera musicale, drammatica o letteraria; anche discorso, argomento o tema ricorrente.

<sup>10</sup> In italiano media sociali, è un termine generico che indica tecnologie e pratiche in rete che le

è elemento fondamentale e costituente del sotto-paragrafo iniziale. La situazione odierna dell'industria musicale prima e di quella cinematografica poi argomento di analisi dei due immediatamente successivi. Infine le interconnessioni tra i due settori permettono di identificare le strategie di reciproca funzionalità che hanno il fine di rendere sempre più prosperi entrambi.

Il secondo capitolo ripercorre, nella sua fase iniziale, la storia di Warner Bros., manifesto di innovazione. Vengono evidenziati i momenti che hanno cambiato la storia della *major*, come l'introduzione del sonoro, la creazione dell'antidivo per eccellenza, il *gangster*, e le numerose acquisizioni subite. A completare il primo paragrafo si trovano una serie di tabelle che avranno il fine di sottolineare l'attuale dipendenza della casa dal mercato asiatico.

Il secondo invece svolge il compito di descrivere la strategia di Warner Bros. per quanto riguarda il mondo dell'audiovisivo. In quattro sotto-paragrafi si articolano i punti di una tattica che mira a conquistare il mercato coreano, sfruttando la promessa di libertà creativa e l'incremento di *awareness*<sup>11</sup>.

Il terzo paragrafo è dedicato ai sentieri alternativi che avrebbe potuto percorrere la *major*. Sono studiate le strategie di tre fra i suoi principali *competitors*: Legendary, Paramount Pictures e Sony.

Il quarto invece contiene un'analisi approfondita sui due film prodotti e distribuiti da Warner Bros., "The Age of Shadows" e "Single Rider", nei sotto-paragrafi centrali, mentre agli estremi si evidenziano le motivazioni che hanno portato la casa ad entrare nel mercato asiatico con un anno di ritardo rispetto ai progetti da un lato, e dall'altro si racconta dei progetti futuri.

L'ultimo paragrafo, il quinto, è dedicato interamente a DramaFever, la piattaforma *S-VOD*<sup>12</sup> comprata nel 2015 dalla *major*. I quattro sotto-paragrafi permettono un

---

persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, video e audio.

I professori Andreas Kaplan e Michael Haenlein hanno definito i media sociali come un gruppo di applicazioni Internet basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti.

<sup>11</sup> Brand awareness o riconoscibilità del marchio. Descrive la capacità di un brand di essere identificato dai propri consumatori. Giungere allo stadio ultimo, il "top of mind", permette all'azienda o al prodotto di essere il primo riferimento nella categoria di competenza.

<sup>12</sup> Subscription video on-demand. Servizio streaming, che dietro corrispettivo solitamente mensile, concede all'utente la possibilità di fruire illimitatamente dei contenuti della libreria di proprietà della piattaforma.

inquadramento storico del servizio, dalla sua nascita alla recente acquisizione; un'approfondita analisi dei piani per renderlo remunerativo e ampliare i suoi orizzonti; e infine, nella parte conclusiva viene dato spazio alla possibilità di immaginare uno scardinamento dell'attuale struttura che regola i periodi di sfruttamento dei diritti cinematografici.

Il terzo capitolo, "Un futuro da interpretare", è suddiviso in due paragrafi che trattano dell'industria in generale e delle prospettive di Warner Bros..

Per quello che riguarda il primo, i due sotto-paragrafi iniziali focalizzano l'attenzione sulla *quality race*, che sorregge il mondo dell'audiovisivo, e sul caso Amazon, che sta diversificando i propri business; il terzo è dedicato alle nuove generazioni; il quarto infine apre a scenari che presenteranno possibili evoluzioni del settore nel futuro.

Il secondo e ultimo paragrafo invece racconta della *portfolio strategy*, della sua ascesa e del suo fallimento nel corso degli anni. L'analisi sarà sfruttata per introdurre il concetto di una reinterpretazione di quest'ultima che Warner Bros. sta pensando di proporre su scala globale.



# 1 WARNER BROS. PUNTA SULLA *KOREAN WAVE*, PERCHÉ?

## 1.1 – Cosa sono gli Hallyu?

### 1.1.1 - Definizione

Grazie alla traduzione letterale dell'espressione *Korean Wave* è possibile comprendere, con l'accostamento dei due vocaboli, solamente che ci si riferisce alla Corea e ad un'onda. Il termine locale adoperato per descrivere il movimento, ben più esplicativo, è *Hanryu*, fusione delle parole *Han*, traducibile come “qualità data dall'essere coreano”, e *Ryu*, “fluttuare”. La parola, che romanizzata diventa *Hallyu*, viene usata per raccontare della diffusione della cultura della Corea del Sud negli altri paesi.

Il significato che rappresenta oggi il movimento, in qualsivoglia modo si preferisca etichettarlo, è stato un qualcosa di costruito nel tempo. Attorno alla metà degli anni '90 del secolo scorso, quando la corrente arrivò in Cina e Taiwan, il termine veniva usato per descrivere l'importazione di materiale coreano; in Giappone successivamente *Hallyu* simboleggiava una parte di cultura popolare che era stata modificata da costumi ed usanze straniere; oggi si parla di *K-pop*<sup>13</sup> riferendosi non solo più ad elementi tangibili come *dramas*<sup>14</sup>, libri, film e giochi ma anche e soprattutto ad uno stile di vita in continua evoluzione.

La *Korean Wave* non ha avuto la sola funzione di far conoscere oltre i confini nazionali la cultura popolare coreana, ma ha anche permesso di riabilitare lo Stato agli occhi degli abitanti dei paesi limitrofi, i quali sapevano poco o nulla degli usi e dei costumi della Corea del Sud. Questi si limitavano ad etichettare i coreani basandosi su pochi e confusi stereotipi negativi risalenti alla dominazione giapponese e ignoravano la loro capacità di creare e rielaborare stili di vita e arte dei paesi occidentali, in modo da renderli più semplici, comprensibili e apprezzabili dagli orientali che sino ad allora ne erano rimasti a distanza.

---

<sup>13</sup> Abbreviazione di Korean Pop, veniva inizialmente utilizzata per descrivere la musicale popolare coreana negli altri Stati, ma oggi estende il suo significato all'intera cultura nazionale

<sup>14</sup> Programmazioni televisive di intrattenimento contraddistinte da una lunga serialità

### 1.1.2 – *Jurassic Park effect*

“Si dice che il minimo battito d’ali di una farfalla sia in grado di provocare un uragano dall’altra parte del mondo”.

Con questa citazione tratta dal film *Butterfly Effect*<sup>15</sup> del 2004 è possibile descrivere le motivazioni che hanno portato alla diffusione odierna degli *Hallyu*; un avvenimento apparentemente insignificante per l’industria coreana tutta, come l’uscita nelle sale di un film americano nel 1993, ha generato una sequenzialità di eventi che inevitabilmente hanno attivato gli ingranaggi che consentono di apprezzare la situazione dei nostri giorni.

Nel 1988, grazie alla pressione furente degli USA, il Governo acconsentì alla richiesta delle *major* americane di poter esportare in Corea del Sud i loro film non dovendo necessariamente cedere i diritti per la trasmissione ai distributori locali.

Questa mossa impoverì non di poco l’industria locale, e portò nel 1993 al punto di minimo l’intero business nazionale, capace in quell’anno di generare solo il 16% delle *revenues* complessive dell’audiovisivo. Il rapporto film coreani/stranieri nelle sale era in quel preciso momento 1/5, e spesso quei 5, grazie alle potenzialità economiche maggiori e un diverso *Know-how*<sup>16</sup> delle *major* estere, erano qualitativamente superiori al singolo locale.

La situazione tuttavia nella quale versava il mercato audiovisivo coreano non destava preoccupazione per gli organi di Governo poiché i settori strategici su cui concentrarsi erano considerati altri; gli investimenti più ingenti erano destinati al chimico, all’*automotive*<sup>17</sup> e al tecnologico. L’intrattenimento per i cittadini non doveva necessariamente provenire da produzioni locali, e, dato che le sale andavano riempiendosi anche con i film stranieri che non raccontavano di mitologia asiatica e presentavano ambientazioni lontane dall’Oriente, le attenzioni dello Stato potevano cadere altrove.

---

<sup>15</sup> Pellicola del 2004 basata su una rivisitazione personale ed intima della teoria del caos di Lorenz.

<sup>16</sup> Identifica le conoscenze e le abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa.

<sup>17</sup> Termine di derivazione tedesca adoperato per identificare l’industria automobilistica.

Tuttavia, nel 1993 accadde un qualcosa che fece crollare il castello di certezze che la Corea del Sud aveva costruito, da cui governava e indicava ai *cheabol*<sup>18</sup> la strada da seguire per rendere lo Stato una potenza globale.

L'anno in questione è quello dell'uscita nelle sale del primo "*Jurassic Park*" di Steven Spielberg. Nel 1994 gli introiti di Universal<sup>19</sup> per la commercializzazione del film erano pressoché identici a quelli che Hyundai otteneva vendendo fuori dalle mura nazionali 1,5 milioni di autovetture. In quel preciso momento, dinnanzi ai freddi numeri, la Repubblica prese coscienza del fatto che sino ad allora aveva sottovalutato la portata di un settore ricco di possibilità e che richiedeva molti meno sforzi e manodopera per garantire risultati considerevoli.

Dal 1988 l'industria audiovisiva coreana, grazie al decreto emanato dal Governo per favorire l'importazione di prototipi americani, vedeva scivolare via introiti cospicui che avrebbero potuto dare un'accelerata al processo di sviluppo tanto agognato.

### **1.1.3 – Hallyu 1.0**

Il primo passo compiuto per rimediare all'errore fu quello di puntare alla riconquista del mercato locale attraverso l'introduzione di un meccanismo di quote che mirasse a limitare l'importazione di film stranieri per lasciare maggiore spazio e visibilità ai prodotti locali.

Per favorire gli investimenti si pensò ad incentivi emanati sotto forma di sgravi fiscali; i *cheabol*, spinti dal governo e attratti da prospettive rosee all'orizzonte, spostarono le loro attenzioni sul mercato dell'audiovisivo e iniziarono a finanziare produzioni, che, grazie ai sempre maggiori fondi e tecnologie a disposizione, diventavano sempre più ambiziose e miravano a competere con le creazioni occidentali. L'attenzione dei conglomerati non si fermò al cinema ma si diresse anche verso la televisione, il teatro e gli strumenti che permettevano alle persone di fruire dei prodotti cinematografici anche da casa, lettori *home-vision*, videocassette prima e *CD-Rom* poi.

---

<sup>18</sup> Romanizzazione della parola coreana Jaebeol utilizzata per indicare i conglomerati finanziari a conduzione familiare che rappresentano alcune tra le più importanti aziende asiatiche.

<sup>19</sup> Universal Studios, una tra le più importanti major USA.

tabella 1.1

**Table 1.1** Five largest chaebol's audiovisual industry activities as of 1995

<i>Chaebol</i>	<i>Subsidiary</i>	<i>Activity</i>
Samsung	Catch One	Pay cable channel (PP)*
	Dream Box	Film importer / home video producer
	Hoam Art Hall	Theater
	Myungbo Movies	Cinema house (Samsung leased two screens under contract)
	Nices	Film importer / producer of CDs, LDs, CD-ROMs, and films
	Starmax	Film importer / film producer
	Cheil Youngsang	Film importer / television program producer
	Audiosoft	Music producer and distributor
	Q Channel	Cable channel (PP)
Daewoo	Daewoo Electronics Video Business Division	Film importer for home video production / film producer
	Wooil Video	Film importer for video production / distribution
	Dong-woo Video	Home video producer
	Seshin Video	Home video producer
	Daewoo Cinema Network	Cable channel (PP)
	Se-um Media	Music producer and distributor
Hyundai	Seoul Production	Film producer
	HBS	Cable channel (PP)
LG	LG Media	Film importer / producer of CDs, LDs, CD-ROMs, and films
	Mediart	Film importer / film producer
	Korea Home Shopping	Cable channel (PP)
SK	SKC Video Business Division	Film importer for home video production
	Pan Production	Film producer and distributor
	Mido Film	Film importer / film producer
	Seoryung Production	Film importer for home video production

Source: *Weekly Chosun* (1995) and Won (1998)

\* PP stands for program provider.

Come suggerisce la tabella 1.1 nel 1995 i cinque maggiori *cheabol*, che avevano ognuno il proprio *core business*<sup>20</sup> altrove, erano presenti ad ogni livello della filiera dell'audiovisivo, come produttori, distributori e proprietari di canali trasmessi via cavo. Questo fu reso possibile grazie soprattutto al supporto statale, che da sempre, per favorire le esportazioni, aveva agito tutelando gli oligopoli e limitando liberalizzazione di settori e concorrenza interna. Due anni tuttavia furono considerati sufficienti per le suddette aziende per “stancarsi” del mercato cinematografico, che in Corea del Sud in quel preciso momento storico non garantiva le stesse marginalità che poteva vantare una *major* come Universal oltreoceano.

La “scusa” che offrì la possibilità ai *cheabol* di evadere da un settore redditizio solo in potenza fu la crisi finanziaria del 1997, che diede letteralmente l'opportunità alle

<sup>20</sup> Area strategica di affari principale.

imprese di tornare ai business originari, andando a concentrare le risorse per minimizzare le perdite nelle aree che consideravano più strategiche per i loro affari. SK e Daewoo furono le prime che si allontanarono; Samsung invece lasciò il settore per ultima tanto che i suoi ex-dipendenti divennero pionieri della rivoluzione che portò alla liberalizzazione di un settore che finalmente poteva far prendere vita alle idee che partorivano in quegli anni le menti più creative dell'intera Asia.

La revisione nel 1999 della "Motion Picture Promotion Law", la legge che regolava il mercato dell'audiovisivo in Corea del Sud, consentì a *venture capitalist*<sup>21</sup> indipendenti di rivolgere attenzioni ad un settore di piccolo valore nel breve termine ma immenso nel medio-lungo periodo.

In quello stesso anno, con l'uscita nelle sale del primo film ad alto budget *Shiri*, si può iniziare a parlare di *Hallyu 1.0*. Il progetto che portò alla realizzazione della pellicola lo iniziò Samsung, e probabilmente se avesse saputo del successo che avrebbe ottenuto con la sua distribuzione non avrebbe abbandonato il business, o almeno non così in fretta. Il prototipo ottenne al *Box-Office*<sup>22</sup> nazionale i risultati migliori che sino ad allora un film coreano avesse potuto mai vantare, realizzando quasi 8 milioni di *revenues*<sup>23</sup>. Non essendo presenti *major* locali non era semplice dare un seguito al film, e più di ogni altra cosa era difficile immaginare la strutturazione di una strategia per l'audiovisivo che mirasse ad un orizzonte temporale che andasse oltre il singolo progetto.

All'inizio degli anni '00 in Corea del Sud si assiste ad una versione embrionale di quello che oggi si definirebbe *crowdfunding*<sup>24</sup>. Non essendo più disponibili i fondi dei *cheabol* da utilizzare si pensò a radunare decine di investitori per la realizzazione di singole opere. Nel 2000 duecento cittadini allocarono ciascuno l'equivalente di 425\$ americani per finanziare la creazione di un film che poche settimane dopo la sua uscita nelle sale aveva già ripagato per il 200% coloro che vi avevano partecipato.

---

<sup>21</sup> Investitori che immettono proprio capitale di rischio per finanziare l'avvio o la crescita di un'attività in settori ad elevato potenziale di sviluppo.

<sup>22</sup> Botteghino, sale in cui il film è stato trasmesso.

<sup>23</sup> Ricavi registrati.

<sup>24</sup> Finanziamento collettivo in italiano, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni.

Il governo, ancora una volta, dopo ulteriori evidenze che dimostravano che il mercato dell'audiovisivo era un qualcosa di impossibile da ignorare, decise, attraverso un decreto del 2001 dell'allora Ministro di Cultura & Turismo, di stanziare 90 milioni di dollari ogni anno per supportare il business e renderlo finalmente competitivo.

#### **1.1.4 – Hallyu 2.0**

La nuova infusione di capitali a carico dello Stato spinse CJ Group, branca di Samsung dal 1953, diventato *cheabol* dopo la scissione dalla casa-madre, a prendere la decisione di concentrare risorse, tempo ed investimenti nel mondo dell'intrattenimento, facendolo diventare *core business* come nessuno aveva fatto sino a quel momento.

Il conglomerato, accantonando *in toto* o in parte gli altri settori in cui aveva interessi, ebbe modo di ergersi come monopolista indiscusso e di caratterizzare la prima fase della *Korean Wave* con le sue produzioni. La lungimiranza della strategia aziendale portò all'acquisizione di tutti gli elementi che componevano la filiera cinematografica e quella della televisione, in modo da creare barriere all'entrate impossibili da oltrepassare per i *competitors* principali che cercavano affermazione in quegli anni, Lotte Cinema e Showbox Inc.

Non dovendosi preoccupare di dover reperire fondi il gruppo avviò la sperimentazione di diverse soluzioni, e notò che il *target*<sup>25</sup> che rispondeva meglio agli stimoli dati dai programmi che venivano trasmessi erano le donne di mezz'età, in special modo le madri casalinghe. In apparente controtendenza con quanto ci si potesse aspettare, ovvero l'aver una platea composta essenzialmente da giovani assetati di cultura e nuove forme di divertimento, le tematiche trattate dalle produzioni coreane di inizio millennio dovevano suggerire che il pubblico di riferimento sarebbe potuto essere un altro.

Amore, intrighi, amicizia e cucina erano alla base di film e serie televisive di quel periodo e costituivano interesse per quei palati che cercavano un qualcosa che allietasse le giornate alle prese con le faccende tra le mura di casa.

---

<sup>25</sup> Segmento di pubblico a cui è diretta una determinata pratica commerciale.

Le tematiche furono apprezzate soprattutto negli Stati più vicini culturalmente come Taiwan, Singapore, Giappone e Cina, e le produzioni riuscirono a fare breccia nel quotidiano delle donne dei paesi limitrofi anche per motivi strettamente economici. La flessione generale del mercato registrata nel 1997 aveva reso più dispendiose le realizzazioni destinate al pubblico in tutta Asia, eccezion fatta per la Corea del Sud, dove la grande vitalità e creatività del business consentiva la realizzazione di opere di qualità che si finanziavano letteralmente con le idee dei produttori e degli attori; basti pensare che nel 2000 il costo per creare una serie TV in Giappone era pressoché identico a quello di realizzarne 10 in Corea del Sud.

I giovani, sino a quel momento non ancora travolti dall'onda, diventarono protagonisti invece in quella che è conosciuta come seconda fase del movimento, l'*Hallyu 2.0*.

A partire dal 2006 CJ Group prima, e in seguito i suoi concorrenti, capirono che per implementare la portata del fenomeno e consequenzialmente i ritorni dovevano necessariamente attraversare una serie di *step* che oltreoceano erano già stati affrontati. Urgeva la creazione di uno *star system*<sup>26</sup> che andasse oltre la semplice riconoscibilità dell'attore in una serie televisiva piuttosto che in un film; divenne fondamentale, e tutt'oggi determina il successo degli *Hallyu* nel mondo, la capacità di affrontare tematiche tipicamente occidentali rilette e rielaborate in chiave asiatica, in modo da potersi rendere appetibili tanto a levante quanto a ponente.

Nasceva la cultura *K-Pop* così come è nota oggi, una cultura che per farsi largo ha utilizzato come profeti le nuove generazioni. La rivoluzione fu sentita ovunque e in pochi anni i film coreani invadevano i festival di Cannes, di Venezia e Berlino.

Una ascesa così verticale di un movimento che rappresentava oramai più la singola Corea del Sud non poteva lasciare indifferenti le grandi case cinematografiche americane, storicamente attente ai mercati esteri da sfruttare per ampliare introiti e marginalità.

Le *major* iniziarono a studiare strategie per relazionarsi al meglio con mercati e culture tanto distanti da quelle con cui erano abituate secolarmente ad interfacciarsi.

---

<sup>26</sup> Fenomeno di costume nato nel XX secolo che ha portato alla divinizzazione delle stelle del cinema, rendendole icone onnipresenti nella vita della gente comune, alla stregua degli Dei per gli antichi.

Era arrivato il momento per i colossi americani di prendere una decisione che avrebbe potuto mischiare le carte e stabilire nuovi rapporti di forza.

La creatività *K-Pop*, abbinata alle disponibilità e al *know-how* tipicamente occidentale, se sfruttata al meglio, poteva generare un mix destinato a dominare la scena mondiale negli anni a venire.



## 1.2 – Il miracolo del fiume Han

### 1.2.1 – La Corea del Sud è uno Stato indipendente

Il successo odierno della *Korean Wave*, come potuto apprezzare nel paragrafo precedente, non è stato un qualcosa di costruito dall'oggi al domani, ma il frutto di una serie di vicissitudini, più o meno volontarie, che hanno consegnato alla Corea del Sud lo scettro di esempio virtuoso per tutte le nazioni e i mondi dell'audiovisivo delle economie in ascesa.

Risulta necessario offrire una panoramica sul percorso storico che ha permesso l'imposizione del fenomeno, poiché, solo conoscendo il passato di uno Stato si può immaginarne e prevederne il futuro.

Il trascorso del popolo coreano è stato certamente determinante nella decisione dei vertici di Warner Bros. di penetrare in un paese che aveva conosciuto la miseria, l'aveva affrontata con dignità, e oggi era in grado di sfruttare al meglio la ricchezza e la conoscenza ottenute.

“...Voglio che la nostra nazione sia la più bella al mondo. Con questo non voglio intendere la più forte. Perché ho subito il dolore di essere stato invaso e non voglio che il mio paese ne invada altri. È sufficiente che la nostra ricchezza renda le nostre vite copiose e gioiose; mi basta che la nostra forza sia tale da prevenire invasioni straniere. L'unica cosa che desidero in infinita quantità è la potenza di una cultura nobile. Questo perché il potere della cultura rende al contempo noi felici e dà gioia agli altri...”

- Kim Gu, *Excerpt from Baekbeomilji*, 1 Marzo 1948

Con queste parole l'allora *leader* del movimento indipendentista coreano esprimeva un desiderio diventato realtà pochi decenni dopo, grazie a quel fenomeno culturale che sarebbe stato noto al mondo come *Korean Wave*.

Al termine della dominazione giapponese il paese si presentava come una landa inospitale, con all'orizzonte prospettive che non lasciavano spazio all'ottimismo. L'unica fonte di sostentamento per le persone proveniva dai raccolti, che garantivano la sopravvivenza della popolazione, ma non di certo ne consentivano l'arricchimento. Il reddito annuo *pro-capite* si stazionava attorno ai \$72, notevolmente più basso di quello di stati considerati poveri come India e Pakistan.

In uno scenario tanto oscuro, per risollevarne le sorti di uno Stato che andava collassando su sé stesso, a prendere le redini della situazione doveva essere necessariamente una figura capace di assumersi grandi responsabilità e prendere decisioni impopolari per seguire uno scopo più alto.

### ***1.2.2 – Park Chung-Hee***

Alla Corea del Sud spettò Park Chung-Hee, capo di Stato dal 1961 al 1979, che, con uno stile di Governo con il passare degli anni sempre più autoritario, rendeva possibile quello che oggi viene raccontato come il “miracolo del fiume Han”<sup>27</sup>.

Park Chung-Hee, sin dal suo insediamento al governo, mostrò l’ambizione di rendere la Corea del Sud non più una nazione agricola importatrice che mirasse all’autosufficienza ma una potenza industriale internazionale capace di esportare all’estero i frutti del lavoro dei suoi abitanti.

A poche settimane dal colpo di Stato da lui diretto il 16 maggio del 1961, mise a punto un piano quinquennale di interventi per lo sviluppo economico che prevedeva per la sua realizzazione l’infusione di grandi capitali esteri. L’ottenimento dei fondi desiderati fu reso possibile attraverso la normalizzazione dei rapporti con il Giappone, che consentì prestiti vantaggiosi e l’acquisizione di *know-how* tecnologico, e la rivisitazione dell’accordo sullo *status* delle forze armate con gli USA, che portò ad un più equo rapporto tra i due partner e favorì lo sviluppo dell’industria pesante.

Il *leader* considerava i valori democratici, sui quali la Repubblica di Corea poneva le sue basi, apprezzabili ma non essenziali per una società moderna che ambisse a recitare un ruolo da protagonista sul palcoscenico asiatico e globale. Libertà d’espressione, di protesta e uguaglianza erano diritti che giorno dopo giorno venivano strappati sempre più ai cittadini, costretti a veder scivolare via i successi che con fatica avevano ottenuto ribellandosi al dominio giapponese.

---

<sup>27</sup> L’espressione trae ispirazione dalla ripresa che la Germania dell’Ovest era riuscita a raggiungere dopo il secondo conflitto mondiale. La rinascita economica prima e quella culturale e sociale poi di uno Stato devastato dalla guerra portò il mondo a parlare di “miracolo sul Reno”, poiché una risalita così netta e veloce non era stata contemplata nemmeno dal più ottimista tra gli analisti.

Il fine della svolta repressiva era quello di accentrare nelle mani di poche famiglie molto ricche il monopolio di alcuni settori strategici, in modo che, grazie al supporto statale, avrebbero avuto modo di operare indisturbate sul territorio nazionale per concentrarsi sulle esportazioni.

I *cheabol*, gli enormi conglomerati finanziari a controllo familiare nati grazie al supporto economico e politico del governo, giocarono un ruolo chiave nello sviluppo economico coreano e continuano a farlo oggi; gli esempi più virtuosi tra loro, Samsung, LG e Hyundai, sono universalmente riconosciuti come punti di riferimento per modelli di business e capacità di innovare nei rispettivi settori.

Grazie alle politiche in campo economico, interno ed estero, in pochi anni la Corea cambiò radicalmente aspetto, e il segno più tangibile del successo delle operazioni fu la crescita esponenziale del PIL e il correlato aumento del reddito pro-capite.

“Nel maggio del 1961, quando ho preso il potere come *leader* del gruppo rivoluzionario, mi sono sentito, onestamente, come se mi fosse stata data un’impresa fallita da gestire. Intorno a me ho trovato poche speranze e incoraggiamenti. Le prospettive erano desolanti. Ma ho dovuto superare questo pessimismo per riabilitare la famiglia. Ho dovuto distruggere, una volta per tutte, il circolo vizioso della povertà e la stagnazione economica. Solo con la riforma della struttura economica potevamo gettare le fondamenta per standard di vita decenti.”

Con queste parole Park Chung-Hee ricordava il percorso affrontato per consegnare al suo popolo una nazione vera, fiera, orgogliosa e finalmente non più costretta a sopravvivere ma impegnata a vivere e prosperare.

Gli abitanti, che avevano perso la libertà conquistata dopo tante guerre, in pochi anni furono ricompensati sotto forma di stabilità economica e innalzamento sensibile della qualità della vita. Il governo non dimenticò che la maggioranza di loro viveva in campagna; affiancò ad investimenti per creare infrastrutture per le grandi metropoli, che andavano nascendo attorno alle grandi aziende, fondi destinati all’ammodernamento delle aree rurali.

Questo consentì di non dover necessariamente abbandonare la vita che sino ad allora si stava trascorrendo per cercare affermazione professionale e prospettive migliori che si presentavano nelle città.

Le persone più mature, non spinte da particolari ambizioni se non dalla ricerca di una tranquillità tanto agognata, potevano spendere il tempo a loro disposizione continuando a svolgere la vita di sempre, ma in modo più semplice ed efficiente, per garantirsi tempo libero da investire in un arricchimento di tipo culturale.

Le nuove generazioni, d'altro canto, attratte dalla possibilità di realizzarsi nei grandi centri urbani, invasero letteralmente le nuove città e le riempirono di ambizione, voglia di conoscere divertimenti sino ad allora sconosciuti, desideri e sogni di una giovinezza che doveva essere il più luccicante possibile.

Con questi presupposti prese forma il grido di speranza lanciato decenni addietro dall'allora *leader* indipendentista Kim Gu, che desiderava più di ogni altra cosa che lo Stato che amava e per cui aveva tanto lottato diventasse un punto di riferimento nel mondo per la sua potenza culturale e non bellica.

Dai bisogni da soddisfare posti alla base della piramide di Maslow<sup>28</sup>, quelli fisiologici e di sicurezza, si poté passare al perseguimento di quelli di appartenenza, affermazione personale e conoscenza. Dalla ricerca di cibo per sopravvivere ci si indirizzò verso la scoperta e la sperimentazione di nuovi sapori; dalla costruzione di case per avere un tetto sotto cui poter dimorare, grazie alla continua innovazione tecnologica garantita dai *cheabol* e i mezzi a disposizione del governo, si avviò l'esplorazione di concetti architettonici sempre più complessi e avveniristici; dall'importazione di letteratura e film da paesi limitrofi ed occidentali si cominciò a nutrire l'esigenza di produrre contenuti originali che raccontassero della storia, delle tradizioni e delle prospettive future della Corea del Sud.

Park Chung-Hee fu assassinato nel 1979 e dopo di lui si succedettero con ritmo frenetico numerosi capi di Stato con governi più o meno repressivi e autoritari. Questo non impedì né placò in quanto ad intensità la crescita economica e culturale che ricevette conclamazione con l'organizzazione nella capitale Seoul dei Giochi estivi della XXIV Olimpiade nel 1988.

---

<sup>28</sup> Figurazione della teoria dei bisogni che prevede la ricerca della soddisfazione dei bisogni più impellenti prima e dei sempre più elaborati poi, teorizzata dallo stesso Maslow.

### *1.2.3 – Verso un orizzonte sempre più luminoso*

Una data precisa di inizio della *Korean Wave* può considerarsi il 1993, anno in cui il Governo, attraverso delle limitazioni imposte all'importazione di materiale audiovisivo straniero, avviava il processo di riconquista del mercato locale, con il fine di rendere l'industria cinematografica capace di regalare prodotti creati *ad hoc* per i coreani, rappresentativi della storia e della cultura di un popolo che orgogliosamente intendeva dimostrare a se stesso e agli altri quello che era riuscito a diventare. In quell'anno i ricavi al Box-Office di prototipi nazionali sfioravano a malapena il 16% degli introiti complessivi; in soli 4 periodi, nel 1997, la percentuale avvicinava il 50% e le *revenues* totali crescevano in maniera più che proporzionale rispetto ai film che venivano realizzati, questo dovuto al fatto che le persone erano sempre più assetate da una forma di intrattenimento che consentisse loro di arricchirsi divertendosi.

La *Korean Wave* iniziava ad alzarsi, gli Stati limitrofi erano sempre più interessati e attratti da quel motore di innovazione che rispondeva al nome di Corea del Sud. La Cina prima, le *Asian Tigers*<sup>29</sup> poi e infine Medio Oriente e Occidente in pochi anni dovettero inserire all'interno dei loro dizionari il significato dell'espressione *K-Pop*.

---

<sup>29</sup> Oltre alla Corea del Sud, vengono definiti così gli Stati di Hong-Kong, Singapore e Taiwan.

## 1.3 – Diffusione globale *K-Pop*

### 1.3.1 – *Azzardo o scelta ponderata?*

“Se qualcosa non può essere espresso in numeri non è scienza: è opinione.”

-Robert Anson Heinlein, *Lazarus Long l'Immortale*<sup>30</sup>, 1973

Con queste parole si può riassumere l'esame che la *Korean Wave* ha dovuto superare prima di rendersi effettivamente appetibile per una delle case cinematografiche più importanti al mondo, Warner Bros.

Il successo del movimento era un qualcosa che aveva suscitato l'attenzione di molti nel settore dell'audiovisivo ma i dubbi dei più riguardavano la portata del fenomeno, difficile da quantificare, e soprattutto le prospettive future, ancor più complicate da prevedere.

Gli *Hallyu*, dopo il loro sbarco in Occidente, con la presentazione di pellicole di indubbia qualità ai festival del cinema più importanti del vecchio continente non potevano essere più considerati una gradita novità ma vera e propria realtà. Tuttavia, il successo ottenuto tra il primo e il secondo decennio del secolo in corso, e ancor più negli ultimi anni di quello precedente, poteva ritrovare alcune tra le sue ragioni più determinanti fattori esterni come la crisi economica del 1997, che aveva favorito la Corea del Sud e penalizzato i paesi limitrofi; in altre parole, gli esperti si interrogavano sulla corrente, chiedendosi se potesse essere classificato come estemporaneo o meno il successo di un movimento che trovava nella creatività e non nella disponibilità economica il suo principale punto di forza.

Altro quesito che turbava i pensieri dei potenziali investitori riguardava la diffusione del fenomeno e i margini di ampliamento che aveva, soprattutto nell'estremo Oriente. Gli Stati identificati come maggiori importatori di materiale coreano, tra i quali spiccava indubbiamente la Cina per dimensioni e capacità economica, erano sempre più attratti dalla prospettiva di replicare in casa un percorso virtuoso sulla falsariga di quello della Corea del Sud, ma le condizioni rendevano impronosticabili un'effettiva resa della volontà e soprattutto le tempistiche necessarie, che potevano oscillare tra i pochissimi anni e i decenni.

Obiettivo di questo paragrafo è quello di fornire dati a supporto della scelta di

---

<sup>30</sup> Romanzo fantascientifico di R.Heinlein del 1973.

Warner Bros. di voler puntare sulla realtà *K-Pop* per cominciare l'operazione di conquista dei mercati locali emergenti.

### 1.3.2 - KOTRA

Tabella 1.3.1

Hallyu Index in 2015					
Minority interest stage		Diffusion stage		Mainstream stage	
Popularity	Nations	Popularity	Nations	Popularity	Nations
Rapid growth	N/A	Rapid growth	Argentina Kazakhstan United States	Rapid growth	Indonesia Malaysia Philippines Thailand
Medium growth	Brazil Germany Poland	Medium growth	Australia Canada France India Russia South Africa Taiwan Turkey Ukraine United Arab Emirates United Kingdom Uzbekistan	Medium growth	Myanmar Singapore Vietnam
Decline	Iran Mexico	Decline	Japan Italy	Decline	China

La tabella 1.3.1 realizzata dal KOTRA<sup>31</sup> descrive la diffusione degli Hallyu nel 2015.

Questa presenta sull'asse delle ascisse l'interesse mostrato dagli Stati nei confronti della *Korean Wave* e su quello delle ordinate, in maniera ascendente, il livello di crescita dello stesso.

Analizzando il grafico da sinistra verso destra è possibile notare come anche alcuni tra gli Stati culturalmente più lontani dalla Corea del Sud, il Brasile e la Germania nella fattispecie, seppur in minima parte, stiano destando più attenzione rispetto al passato nei confronti della corrente; questo è segno del fatto che grazie alla sua capacità peculiare di mescolare culture e generi, la realtà *K-Pop* riesce a rendersi familiare ed appetibile anche per coloro che etichettano come troppo distante lo stile di vita tipicamente orientale.

In grandissima ascesa è l'interesse di due colossi per quanto riguarda l'esportazione di materiale audiovisivo, gli USA e l'Argentina.

<sup>31</sup> Organismo di promozione della Corea del Sud creato e finanziato dallo Stato che ogni anno stila report e classifiche sulla diffusione della cultura coreana dentro e fuori dai confini nazionali.

Riferendosi alla realtà degli Stati Uniti, le motivazioni che giustificano la grande diffusione sono attribuibili a due fattori distinti: la volontà delle grandi case cinematografiche e dei servizi *S-VOD*<sup>32</sup> di istruire e familiarizzare il pubblico locale a nuovi attori, nuovi contesti e temi, che sempre più saranno presenti da qui in futuro nelle sale e nelle case con le co-produzioni, importando materiale di matrice coreana; la presenza di una fortissima e amplissima comunità orientale negli USA, che predilige, o comunque ama affiancare, il consumo di materiale culturalmente più vicino e nel quale riesce più semplicemente ad immedesimarsi.

L'Argentina invece è diventata uno tra gli importatori fondamentali a causa della tradizione che la vede storicamente uno Stato divoratore di *fiction*<sup>33</sup>; gli *Hallyu* costituiscono per i sudamericani una variante interessante dello stile di programmazione che preferiscono, le serie appunto, e la domanda di nuovi prodotti cresce a ritmo sempre più incessante.

India e Turchia, seppur in maniera più moderata rispetto all'Argentina, stanno seguendo il suo stesso percorso. La differenza è giustificata da motivazioni di carattere etnico principalmente, in quanto sia i turchi che gli indiani tendono a prediligere le loro composizioni, espressione di una cultura che desiderano proteggere e di cui vanno orgogliosi; ciò nonostante la *Korean Wave* sta riuscendo a fare breccia anche in quei luoghi e probabilmente nei prossimi anni le verrà destinata sempre più spazio sulle piattaforme locali.

Le *Asian Tigers* e l'intero corollario di nazioni che sono vicine alla Corea del Sud costituiscono la base, la certezza che garantisce agli *Hallyu* di essere consumati annualmente al di fuori dalle mura statali. Il futuro della struttura che prevede l'esportazione costante di materiale *K-Pop* è garantito nel breve-medio termine dalle industrie audiovisive dei paesi limitrofi, che non essendo floride o particolarmente creative, creano i presupposti perché la Corea del Sud possa dominare con le sue produzioni.

---

<sup>32</sup> Subscription Video On Demand. Dietro il corrispettivo di un canone generalmente articolato su base mensile, il servizio concede al consumatore che sottoscrive il contratto di abbonamento la possibilità di fruire dell'intera programmazione della libreria online, in qualunque momento e per quanto tempo lo si desideri.

<sup>33</sup> Programmazione televisiva articolata su una pluralità di episodi.



### 1.3.3 – I nuovi sentieri per Cina e Giappone

Nella tabella 1.3.1 tuttavia, la posizione nella quale sono inseriti due Stati in particolare merita più di una riflessione; il riferimento è al Giappone e alla Cina, che si trovano rispettivamente in *decline/diffusion stage* e *decline/mainstream stage*.

Il primo sta vedendo diminuire il consumo di *Hallyu* per tutelarsi sia da un punto di vista economico che culturale, poiché volontà del Governo è quella di scoraggiare la visione di produzioni in favore delle opere locali, con il fine di salvaguardare usi e costumi nazionali.

Tabella 1.3.2

Number of Korean films released in Japan as against total number of films released in Japan (2000–2004)

Year	Number of Korean films	Total number of films released in Japan	Market share
2000	14	362	3.8%
2001	13	349	4.2%
2002	10	347	3.4%
2003	14	335	4.7%
2004	33	339	10%

Source: Kim Mee-hyun (2005)

Come indicato nella tabella 1.3.2, a partire dal 2000, il peso delle produzioni coreane esportate in Giappone sul totale dei film rilasciati è aumentato fino a costituire nel 2004 il 10% del *market share*<sup>34</sup> complessivo.

Il successo, come anticipato precedentemente, è da ricercarsi in fattori di natura economica *in primis*, poiché i minori costi legati alla realizzazione di un *Hallyu* rispetto ad una pellicola giapponese, in tempi di recessione, portavano a prediligere l'importazione per riempire i palinsesti anziché la creazione di prototipi originali; in secondo luogo invece le tematiche trattate giocavano un ruolo fondamentale nelle preferenze del pubblico locale.

Tra gli anni '90 del XX secolo e i primi anni del XXI il cinema giapponese viveva

---

<sup>34</sup> Quota di mercato, rapporto tra il valore rappresentato da un soggetto X e il complessivo del settore entro il quale il suddetto opera.

una fase di transizione, il passaggio dalla tradizione rappresentata dalle ultime opere di Akira Kurosawa alla scoperta di nuovi generi, soprattutto l'horror e gli *anime*<sup>35</sup>, ancora in fase di sperimentazione. In quel contesto l'innovazione coreana si incastrava alla perfezione e riusciva a catturare tanto le preferenze dei giovani che chiedevano a gran voce qualcosa che segnasse un punto di rottura con il passato quanto quelle di coloro che erano sempre più attratti dallo stile dell'Occidente ma necessitavano di uno strumento mitigante, la cultura *K-Pop* nella fattispecie, per poterlo comprendere.

Negli ultimi anni, con l'imposizione dei suddetti generi, con l'ascesa internazionale di attori come Ken Watanabe<sup>36</sup> e grazie ad una nuova generazione di registi premiati sia a Venezia che a Cannes, l'interesse del Governo è quello di promuovere la nuova giovinezza del cinema giapponese per sfruttare i vantaggi di cui ha potuto godere, e continua a godere, la Corea del Sud.

Discorso diverso invece da affrontare per quello che riguarda la Cina, collocata in basso a destra nella tabella 1.3.1.

Lo Stato, che per volumi rappresenta il primo e più importante importatore di *Hallyu* nel mondo, proprio come il Giappone, da qualche tempo sta riducendo la quantità di materiale proveniente dall'estero per favorire le opere nazionali.

Storicamente la Cina non ha mai destinato particolare importanza, intesa come disponibilità ad investire, all'industria audiovisiva, e si è concentrata perlopiù su settori consolidati come quello dell'*automotive* e soprattutto su quello della tecnologia domestica, puntando ad offrire al pubblico prodotti economici talvolta anche a discapito della qualità.

Il passaggio da uno stile di vita rurale, che vedeva compreso l'85% della popolazione, ad un approccio più occidentale, ha dato come effetto la nascita di grandi città<sup>37</sup> prima e grandi multinazionali poi. Queste ultime, tra le quali spiccano gruppi come Alibaba, Baidu e Wanda, grazie ad apparentemente infinite risorse,

---

<sup>35</sup> Abbreviazione del termine animeshōn. Termine usato in Occidente per indicare film d'animazione e cartoni animati giapponesi contraddistinti da uno stile unico per quanto riguarda le caratteristiche fisiche dei personaggi.

<sup>36</sup> Punto di riferimento per gli attori giapponesi. Candidato all'Oscar nel 2004 per la sua performance ne "L'ultimo samurai", ha recitato inoltre in pellicole che hanno raggiunto un successo mondiale come *Batman Begins*, *Inception* e *Transformers*.

<sup>37</sup> Shangai, Pechino, Tianjin e Canton sono oggi rispettivamente la prima, la terza, la sesta e la nona città più popolosa al mondo.

diversificano continuamente allontanandosi dai propri *core business* per garantirsi l'affermazione in tutti i settori più strategici.

Tra questi, grazie all'esempio virtuoso coreano, figura l'audiovisivo; la possibilità per le grandi aziende di guidare un fenomeno che punta ad emulare i successi della Corea del Sud, ampliato esponenzialmente dal diverso bacino d'utenza e dalle superiori capacità economiche, le ha spinte ad inserirsi con diverse strategie che stanno irrimediabilmente cambiando la struttura della filiera dell'industria in Cina e nel mondo in generale.

Gli *Hallyu* negli anni sono stati funzionali, verrebbe da dire fondamentali, nel percorso che ha portato il pubblico cinese all'educazione all'intrattenimento, al cibo e ad uno stile di vita profondamente diverso da quello che veniva seguito nel XX secolo. Oggi, che *company*<sup>38</sup> come Alibaba, leader nell'*e-commerce*<sup>39</sup>, e Wanda Group, con interessi principali nel settore dell'immobiliare, hanno deciso rispettivamente di entrare nel *business* degli *S-VOD* e della distribuzione<sup>40</sup>, la Cina ha avviato un processo che la porterà progressivamente ad allontanarsi dalle importazioni per favorire le esportazioni.

Tuttavia, nonostante l'imposizione di una politica delle quote da parte del Governo, che limita appunto le importazioni, lo Stato sembra difettare di alcuni requisiti fondamentali che contraddistinguevano la Corea del Sud, capacità continua di innovare e creatività.

Gli sforzi cinesi si stanno condensando principalmente nella creazione di prototipi che nascono da co-creazioni con le più grandi case americane, e, ad oggi è impossibile prevedere il successo futuro di una politica di questo tipo, per cui è consequenzialmente ardua l'impresa di decretare anticipatamente il destino della *Korean Wave*, che, in continuo divenire, sta conoscendo una nuova fase della sua storia, la 3.0, grazie ai social media principalmente.

---

<sup>38</sup> Spesso abbreviato in co., indica un'entità legale costituita da un'associazione di persone che perseguono fini di entità commerciale e/o industriale.

<sup>39</sup> Insieme delle attività di vendita e acquisto di prodotti effettuato tramite internet.

<sup>40</sup> Wanda Group ha acquistato nel 2016 le quote di maggioranza di Legendary Entertainment per 3,5 miliardi di dollari. Fondata nel 2000, dal 2006 al 2014 ha collaborato con Warner Bros. alla realizzazione di alcuni tra i più grandi film degli ultimi anni come la trilogia di Batman di C. Nolan.

### 1.3.4 – Numeri

Tabella 1.3.3

#### Korean film export (1995–2004)

(unit: US\$)

Year	Amount Exported	Increase Rate
1995	208,679	
1996	404,000	48%
1997	492,000	22%
1998	3,073,750	525%
1999	5,969,219	94%
2000	7,053,745	18%
2001	11,249,573	59%
2002	14,952,089	33%
2003	30,979,000	107%
2004	58,284,600	88%

Source: Korean Film Council (2006)

Nella tabella 1.3.3 sono indicate le cifre che quantificano i volumi di Hallyu esportati dall'anno 1995 al 2004, affiancati dall'indice di crescita, con funzione di evidenziare i cambiamenti percentuali registrati di periodo in periodo.

Nell'anno 0 del grafico la Corea del Sud otteneva dall'estero 208.679 dollari per i suoi prodotti, e negli anni immediatamente successivi la crescita poteva considerarsi costante e regolare. La svolta, tra il 1997 e il 1998, che ha portato a registrare un incremento del 525% è dovuta in larga parte, come anticipato precedentemente, alla crisi economica che aveva investito l'Asia; da quel momento in poi, una volta raggiunta l'affermazione continentale, la *Korean Wave* ha saputo mantenere lo *status* acquisito, ampliando di anno in anno il suo bacino d'utenza.

I valori presentati nella tabella, si noti, non hanno mai subito una flessione nel periodo preso in esame dalla fonte<sup>41</sup>, e le ragioni di questo risultato non vanno cercate nella numerosità sempre maggiore di contenuto esportato bensì nel continuo aumento di qualità delle produzioni, che le rendevano sempre più appetibili per quei palati, perlopiù occidentali, abituati ad un cinema di alto livello.

Il successo ha favorito la nascita di comunità di persone riunite attorno alla passione

---

<sup>41</sup> Korean Film Council, identificata come (KOFIC), è un'organizzazione autonoma supportata dal governo che nasce con lo scopo di promuovere, nelle fasi di produzione e distribuzione, i film coreani sia localmente che all'estero.

comune per gli *Hallyu*. Il fenomeno, che ha interessato principalmente gli Stati molto distanti geograficamente dalla Corea del Sud ha creato una singolarità nel mondo dell'intrattenimento, in quanto sino ad allora il sistema dello *star system* prevedeva la “venerazione” per i singoli attori e non per un genere nella sua totalità.

Tabella 1.3.4

Year ↕	Country/ Region ↕	Number of <i>Hallyu</i> fans ↕	Source ↕
2012	 Belarus	1,000	[77]
2012	 Palestine	3,000	[78]
2012	 Israel	5,000	[78]
2012	 Peru	8,000	[79]
2012	 Chile	20,000	[79]
2012	 Russia	50,000	[80]
2012	 Mexico	60,000	[81]
2011	 France	>100,000	[82]
2013	 Turkey	>150,000	[83]
<b>Worldwide total</b>			
Year	Fan clubs	Members	Source
2011	182	3.3 million	[84]
2012	830	6.0 million	[85]
2013	987	9.3 million	[86]

La tabella 1.3.4 mostra il numero di *fan* degli *Hallyu* in diversi Stati dove il fenomeno sta rendendosi sempre più popolare, nella sua parte superiore; in quella inferiore invece è indicato il numero di *fan club* esistenti in tutto il mondo, specificando la numerosità dei membri tra l'anno 2011 e il 2013.

In questo grafico non ci si riferisce ai consumatori di materiale proveniente dalla *Korean Wave*, bensì a quelle persone che possono essere definite a tutti gli effetti appassionate, influenzate dalla corrente nella scelta dell'abbigliamento piuttosto che nel cibo o nella musica.

Nazioni come la Turchia, già evidenziata nella tabella 1.3.1, nel 2013 superavano le 150.000 unità, segno che anche una comunità fortemente nazionalista non riesce a rimanere indifferente al fenomeno orientale. Emblematiche sono le presenze di paesi come Bielorussia e Perù, che, seppur in modeste proporzioni, costituiscono

segno tangibile della capacità degli *Hallyu* non solo di arrivare in posti lontani ma di riuscire a permeare nei substrati culturali fino a generare vere e proprie comunità di appassionati.

Il numero complessivo di *fan* nei tre periodi presi in esame nel grafico mostra come il numero di *fan club* cresca in maniera più che proporzionale rispetto alle persone che vi fanno parte, segno che non esistono grandi gruppi organizzati gerarchicamente ma numerose tribù di persone sorte spontaneamente, articolate attorno al consumo congiunto e continuativo di *Hallyu*.

## 1.4 - *Hallyu* 3.0 – Dal *Cultural* al *Creative*

### 1.4.1 – *Korean Social Wave*

La *Korean Wave*, per sua natura, non può essere inquadrata in modo univoco entro etichette precise. È un fenomeno in continua evoluzione che si modifica contestualmente all'ambiente che la circonda e da cui trae ispirazione.

Come analizzato in precedenza, l'interesse crescente per la corrente non si concretizza esclusivamente attraverso un aumento dei ricavi e delle visualizzazioni delle opere esportate dalla Corea del Sud nel resto del globo, ma è anche evidenziato dalla nascita dei cosiddetti *fan club* nelle zone più disparate.

Oggi, riferendosi agli *Hallyu*, è difficile parlarne negli stessi termini in cui lo si sarebbe fatto 20 o anche meno anni fa. La motivazione principale che impedisce ciò è dovuta ai *social media*<sup>42</sup>, che con la loro imposizione ad ogni latitudine hanno stravolto completamente il mondo dell'informazione prima e dell'intrattenimento poi, dunque di riflesso le culture dei singoli Stati.

La *Korean Wave* ha dovuto gioco-forza inventarsi un nuovo modo di comunicare al suo pubblico e fare breccia tra coloro che invece non le dedicavano attenzione per rimanere sulla cresta dell'onda; *Youtube*, la più grande piattaforma di *video sharing*<sup>43</sup> esistente, ha giocato un ruolo cruciale nell'imposizione delle melodie *K-Pop*, creando un vero e proprio palcoscenico digitale per delle voci e degli stili così diversi da quelli che erano famosi sino a quel momento.

I *social media* consentono alle persone la possibilità di emergere, di diventare voci dotate di credibilità in quell'oceano infinito che è la rete. Su internet non esistono differenze di sorta tra di loro e il capitale economico non necessariamente si traduce in una visibilità maggiore; è il luogo dove le migliori idee vincono contro la forza del denaro.

---

<sup>42</sup> In italiano media sociali, è un termine generico che indica tecnologie e pratiche in rete che le persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, video e audio.

I professori Andreas Kaplan e Michael Haenlein hanno definito i media sociali come un gruppo di applicazioni Internet basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti.

<sup>43</sup> Social media che permette agli utenti iscritti di condividere le proprie creazioni con il resto delle persone, e a i non iscritti di usufruire della visione delle opere edite da altri.

In un contesto del genere la cultura coreana godeva di un vantaggio competitivo sensibile rispetto agli altri poiché gli anni antecedenti all'ascesa delle nuove piattaforme ricercavano, come analizzato in precedenza, tra le ragioni più importanti la creatività dei singoli attori che contribuivano all'esportazione di materiale tanto innovativo quanto di qualità.

## 1.4.2 - Musica

Tabella 1.4.1

Indicates the video is not a music video

Rank ↕	Video name ↕	Uploader / artist ↕	Views (billions) ↕	Upload date ↕	Notes
1.	"Gangnam Style" <sup>[8]</sup>	Psy	2.823	July 15, 2012	[B]
2.	"See You Again" <sup>[11]</sup>	Wiz Khalifa featuring Charlie Puth	2.663	April 6, 2015	[C]
3.	"Sorry" <sup>[15]</sup>	Justin Bieber	2.447	October 22, 2015	[D]
4.	"Uptown Funk" <sup>[17]</sup>	Mark Ronson featuring Bruno Mars	2.378	November 19, 2014	[E]
5.	"Shake It Off" <sup>[20]</sup>	Taylor Swift	2.081	August 18, 2014	[F]
6.	"Masha and the Bear: Recipe for Disaster" <sup>[23]</sup>	Get Movies	2.079	January 31, 2012	[G]
7.	"Bailando" <sup>[26]</sup>	Enrique Iglesias featuring Descemer Bueno and Gente De Zona	2.056	April 11, 2014	[H]
8.	"Blank Space" <sup>[29]</sup>	Taylor Swift	2.032	November 10, 2014	[I]
9.	"Lean On" <sup>[32]</sup>	Major Lazer and DJ Snake featuring MØ	1.996	March 22, 2015	[J]
10.	"Roar" <sup>[35]</sup>	Katy Perry	1.956	September 5, 2013	[K]

Nella tabella 1.4.1 è indicata la lista dei 10 video più visti della storia di *Youtube*, e immediatamente balzano agli occhi diverse considerazioni interessanti da fare.

Tra quelli citati, l'unico non musicale staziona al sesto posto, ed è un cartone animato per bambini che negli ultimi tempi sta spopolando anche in Italia, grazie soprattutto al merchandising correlato.

Dei 9 restanti solo quello al primo posto non appartiene a star internazionali riconosciute da anni come punti di riferimento nei vari generi di competenza; Justin Bieber e Taylor Swift sono rispettivamente il *benchmark* maschile e femminile nel *Teen-Pop*, Katy Perry nel *Pop*, Enrique Iglesias nel *Reggaeton*, Wiz Khalifa nel *Rap* e Bruno Mars nell'*R&B* e nel *Funk*, oltre a DJ Snake nella *Dance Music*.



*Psy*, un paffuto ragazzo di 35 anni, nel 2012 salì alla ribalta grazie al suo “*Gangnam Style*”, ottenendo la spaventosa cifra di quasi 3 miliardi di visualizzazioni su *internet*; tecnicamente ad oggi la metà della popolazione mondiale ha visto almeno una volta il video della canzone.

Il singolo ha conquistato la vetta della classifica tra le *hit* più ascoltate di sempre in rete grazie ad un mix di ingredienti che prescindono dalla voce soave del cantante e dalla bellezza e complessità del testo; *Psy* ha messo tutti in fila grazie ad un video irriverente, ad un testo che pensasse ad essere il più musicale possibile a discapito di un significato che dai più in ogni caso non sarebbe potuto essere compreso. Il *look* dell’artista, i colori utilizzati per la scenografia e il balletto che imita una cavalcata sono la concretizzazione di quella che oggi è la cultura *K-Pop*: un fenomeno che affascina prima di farsi piacere o odiare, un qualcosa che non riesce a lasciare indifferente nessuno.

Il video in questione infatti non ha ricevuto critiche positive all’unanimità ma molti sono da considerarsi *haters*<sup>44</sup>; persone che non solo non apprezzano il contenuto ma che detestano la figura del cantante e che non considerano il successo meritato o comunque giustificato.

*Psy* si è esibito nel 2013 in Italia prima del fischio d’inizio della finale di Coppa Italia tra Roma e Lazio ma la sua performance è stata subissata di fischi e per il cantante è stato quasi impossibile portarla a termine. L’artista, intervistato ore dopo, ha sostanzialmente dichiarato che non era sorpreso dal trattamento riservatogli dai tifosi sugli spalti, i quali avevano pagato il biglietto esclusivamente per lo spettacolo sportivo e non per un cantante coreano così distante dal loro mondo. Con queste parole ha implicitamente sottolineato come il Bel Paese non fosse pronto ad accettare lo stile orientale e preferisse rimanere cullato tra ciò che conosceva e considerava familiare, ignorando l’evoluzione e soprattutto la globalizzazione, che rende sempre più fenomeni mediatici importanti e appetibili come star conclamate. L’Italia, per storia e tradizione, è considerato uno Stato restio ad accettare immediatamente le novità e i cambiamenti; non c’è da stupirsi che *Psy* sia stato

---

<sup>44</sup> Comunità di persone online accomunate dall’odio nei confronti di una figura, un brand o gruppi di persone.

presentato come l'ospite più atteso alla cerimonia ai "MTV Music Awards"<sup>45</sup> nel 2014 e sia stato invece snobbato allo stadio Olimpico, poiché in quelle nazioni dove tanto più è radicato il senso di appartenenza tanto più è complicato per la *Korean Wave* riuscire a diventare popolare.

Tabella 1.4.2

	Content Distribution Media			
	Concert Tour	TV	CD/DVD	YouTube
Restrictions	Time	Time	Lead time	Sometimes short commercial before video
	Space	Space	Storage/Search	
	Money	Advertisement/Money	Money	
Bundling	Bundled	Unbundled	Bundled	Unbundled
Participation	Active	Passive	Passive	Active
Community	Temporary	None	None	Ongoing

Nella tabella 1.4.2 sono analizzati i 4 principali metodi di ascolto musicale possibili. Sono presi in esame i *tour* dal vivo, la televisione, i CD ed infine Youtube.

A giudicare da quanto inserito nelle celle, si evidenzia immediatamente la superiorità complessiva della piattaforma di *video sharing* che, grazie alle sue peculiari caratteristiche, garantisce all'utente la possibilità di godere del migliore *trade-off*<sup>46</sup> tra quelli a disposizione.

Il social, con un costo esiguo rappresentato dal tempo necessario per la visione di pubblicità di pochi secondi, consente la partecipazione attiva in una comunità permanente che può godere del servizio offerto per un tempo illimitato.

A differenza di TV e CD, che appaiono oramai nella fase calante della loro diffusione, i *concert tour* costituiscono ancora uno strumento valido e importante da valorizzare e massimizzare nella loro efficacia.

Il percorso intrapreso dalla corrente *K-Pop*, articolato in diversi *step*, in primo luogo prevede l'ottenimento sul *web* della notorietà grazie all'utilizzo di colori, suoni e

<sup>45</sup> Assieme ai "World Music Awards" e ai "Grammy Awards", una tra le più popolari manifestazioni a tema musicale celebrate ogni anno. Il fine per cui è stata creata è quello di premiare i migliori artisti che si sono distinti nell'anno solare preso come riferimento.

<sup>46</sup> Costo-opportunità. La quantità di un bene X a cui si è disposti a rinunciare per ottenere maggiori quantità di un bene Y. Il miglior trade-off è garantito dalla minimizzazione della perdita del primo bene in favore della massimizzazione dell'acquisto del secondo.

danze molto folkloristici; successivamente i fenomeni resi famosi dalla rete vengono trasformati in star localmente, venendo ospitati in trasmissioni tematiche e facendo concerti nelle grandi città. Una volta raggiunta la riconoscibilità nazionale, il personaggio mediatico viene “impacchettato” e si trasforma in materiale da esportazione per gli altri paesi. Attraverso i *social media* lo si conosce e nei concerti dal vivo lo si può ammirare da vicino; lo spettacolo garantisce intrattenimento agli spettatori, che devono intenderlo nel senso più puro del termine, non badando troppo a degli aspetti tecnici in cui queste figure potrebbero *deficere*.

Il tutto genera ritorni in termini di visibilità prima per la *Korean Wave*, e successivamente anche e soprattutto in natura economica, grazie al *merchandising*<sup>47</sup> collaterale alle esibizioni, che permette ai *fan* di acquistare materiale che ricordi queste star così particolari.

### **1.4.3 - Cinema**

Differentemente da quanto accade nel palcoscenico musicale, dove il *K-Pop* spopola e conquista il mondo a suon di creatività e innovazioni continue, oggi l'industria cinematografica della Corea del Sud è da considerarsi nella sua fase di maturità, avendo terminato quella di esplorazione che aveva caratterizzato gli *Hallyu* 1.0 e 2.0.

Le produzioni tipiche degli ultimi due decenni erano etichettabili come opere realiste, manifesto della cultura di una civiltà e di una gioventù che avvertivano il bisogno di farsi conoscere al mondo. I risultati ottenuti in termini di interesse avevano spostato l'attenzione sempre più verso la figura femminile, spesso protagonista nei diversi film e nelle serie.

Gli ultimi prototipi, liberi dall'esigenza di esportare i valori della *Korean Wave* all'esterno, si presentano come composizioni che non hanno l'obbligo di piacere a tutti per riscontrare successo presso un pubblico che, essendo sufficientemente ampio, non necessita di essere “accontentato” *in toto*. Il realismo è sostituito da opere a carattere fantascientifico, dai thriller, dagli horror e dai film psicologici; la

---

<sup>47</sup> Insieme delle attività dirette volte a promuovere un prodotto quando questo ha raggiunto un punto di vendita.

figura femminile è spesso accostata da un protagonista maschile o sempre più sostituita, per favorire quel processo di “mascolinizzazione” del cinema tanto caro al KOFIC, smanioso di poter vantare uno *star system* sulla falsariga di quello hollywoodiano.

Così come negli Stati Uniti, con l’accretere della sua importanza economica e della sua capacità di influire sugli stili di vita delle persone, il cinema in Corea del Sud sta iniziando a svolgere una funzione di tipo politico. I film di guerra a carattere storico che raccontano delle grandi battaglie dell’esercito coreano sono sempre più sponsorizzati e apprezzati all’interno della nazione, così come quelli che trattano lo scottante tema della rivalità con l’altra Corea, quella del Nord.

Le composizioni di questi generi sono apprezzate dal KOFIC, trasfigurazione della volontà governativa, in quanto favoriscono nazionalismo e patriottismo, valori imprescindibili e fondamentali per uno Stato che mira ad essere una potenza globale.

Tabella 1.4.3

Rank ⇅	English title ⇅	Korean title ⇅	Director ⇅	Admissions ⇅	Year ⇅
1	<i>The Admiral: Roaring Currents</i>	명량	Kim Han-min	17,614,679	2014
2	<i>Ode to My Father</i>	국제시장	Yoon Je-kyoon	14,262,139	2014
3	<i>Veteran</i>	베테랑	Ryoo Seung-wan	13,413,986	2015
4	<i>The Host</i>	괴물	Bong Joon-ho	13,019,740	2006
5	<i>The Thieves</i>	도둑들	Choi Dong-hoon	12,983,821	2012
6	<i>Miracle in Cell No. 7</i>	7번방의 선물	Lee Hwan-kyung	12,811,213	2013
7	<i>Assassination</i>	암살	Choi Dong-hoon	12,704,656	2015
8	<i>Masquerade</i>	광해, 왕이 된 남자	Choo Chang-min	12,323,555	2012
9	<i>King and the Clown</i>	왕의 남자	Lee Joon-ik	12,302,831	2005
10	<i>Taegukgi</i>	태극기 휘날리며	Kang Je-gyu	11,746,135	2004

Nella tabella 1.4.3 sono presentati i 10 film coreani che hanno ottenuto il maggior successo entro le mura locali. Sono quasi tutti appartenenti alla fase 3.0 della Korean Wave, di cui si tende a far coincidere l’inizio con l’uscita del singolo sopraccitato di Psy nel 2012.

Al primo posto si trova “The Admiral: Roaring Currents” di Kim Han-min del 2014, racconta della battaglia di Myeongnyang<sup>48</sup> che nel 1597 vide scontrarsi l’ammiraglio Yi Sun-sin con la flotta navale giapponese. Il film detiene ad oggi il record per aver raggiunto i 10 milioni di spettatori nel minor tempo, soli dodici giorni, ed è, dati alla mano, in assoluto il preferito dal pubblico coreano.

Il successo di “Ode to my father”, al secondo posto, è la concretizzazione del volere del KOFIC; il film narra di vicende che si dipanano nel tempo dalla conquista dell’indipendenza dal Giappone ai giorni nostri, passando per la guerra in Vietnam. Per incontrare un film appartenente alla versione 3.0 della *Korean Wave* che non tratti di temi legati alla guerra, bisogna aspettare il quinto posto con “The Thieves”<sup>49</sup> di Choi Dong-hoo. Inquadrabile tra le pellicole thriller o comunque appartenenti al genere *action*, è indubbiamente tra le opere più alte di un regista che ricerca nei maestri americani ispirazioni per le sue produzioni.

La nuova tendenza dell’industria cinematografica coreana dunque è quella di creare opere prima per i coreani e poi per gli altri, contrariamente a quanto accaduto sino a pochi anni fa.

### ***1.4.3 – A due velocità***

Il percorso di conquista nazionale del mercato di Warner Bros. deve partire da questa assunzione; bisogna parlare al pubblico con il linguaggio che più preferisce, non andando a confonderlo, come stanno facendo erroneamente altre *major*, con quello cinese piuttosto che giapponese. Sono persone, quelle della Corea del Sud, che amano le loro tradizioni e vanno orgogliose della loro storia, ma sono attratte, come se fossero magneti, dal mondo occidentale e dal suo stile, preso spesso ad esempio come *benchmark* positivo per continuare ad innalzare la qualità dei lavori realizzati. Warner Bros. deve riuscire a *mixare* questi due aspetti per ottenere i risultati auspicati.

---

<sup>48</sup> La battaglia per eccellenza per i coreani. Combattuta a sud-ovest delle coste della Corea del Sud, vide fronteggiarsi stoicamente 12 navi capitanate dall’ammiraglio Yi contro un numero compreso tra le 120 e le 330 imbarcazioni giapponesi. Grazie ad una strategia perfetta Sun-sin riuscì a distruggere la quasi totalità della flotta giapponese ma perse la vita nell’ultimo scontro. È considerato tutt’oggi l’eroe nazionale della Corea del Sud.

<sup>49</sup> “I ladri” nella traduzione italiana, è un film che racconta di una serie di eventi con protagonisti alcuni fuorilegge molto esperti nel loro settore alle prese con un “colpo” molto rischioso e complicato.

La *Korean Wave*, nella sua fase 3.0 dunque si può dire che viaggi a 2 velocità differenti a seconda dei business in cui è presente. Grazie ai *social media* che hanno offerto terreno fertile, il *K-Pop* permette alla corrente la possibilità di ampliare ulteriormente i suoi orizzonti, permeando in strutture già consolidate che tuttavia non possono rimanere almeno affascinate da tanto folklore e creatività. Una volta ottenuta la notorietà in una nazione l'attenzione delle persone può spostarsi verso il cinema, che mira a fidelizzare il suo pubblico grazie alla qualità e alle tematiche trattate nelle produzioni, manifesto di quello che realmente sono gli *Hallyu*, opere che raccontano della Corea del Sud e di quello che desiderano e aspirano i suoi abitanti.

## 2. ALLA CONQUISTA DELLA COREA DEL SUD

### 2.1 – Warner Bros. – una storia di innovazione

#### 2.1.1 – Vitaphone e l'avvento del sonoro

Il soggetto del caso-studio che viene trattato nel corso del secondo capitolo è Warner Bros., una delle più importanti case cinematografiche americane; nata da un'idea dei quattro fratelli Warner<sup>50</sup> nel lontano 1918, ottiene tuttavia la denominazione che mantiene tutt'ora solo cinque anni più tardi, nel 1923.

Nel 1925, grazie all'acquisizione di Vitagraph Company of America<sup>51</sup>, Warner si assicura il suo circuito di distribuzione, e l'anno successivo, con il supporto di Western Electric<sup>52</sup>, sviluppa il sistema Vitaphone, che consentiva l'utilizzo di tracce sonore registrate su disco sincronizzate alle immagini durante la proiezione.

Nel 1927, con l'uscita nelle sale di "The Jazz singer" di Crosland<sup>53</sup>, passato alla storia come primo film sonoro (risultato ottenuto grazie all'opera brevettata precedentemente), la *company* ottenne come riconoscimento per l'innovazione apportata all'industria tutta un premio Oscar alla cerimonia dell'anno successivo.

Con l'acquisizione di First National Pictures nel 1929 la sede della casa si spostava definitivamente a Burbank, California, e grazie all'inglobamento di Skouras e Stanley<sup>54</sup>, consolidava la propria posizione di potere nei confronti delle altre *major*. I divi "creati" da Warner Bros. non potevano essere annoverati tra le *star* canoniche in quanto volontà della casa era quella di riflettere sul grande schermo il prototipo di operaio, della persona che rendeva possibile il riempimento delle sale.

---

<sup>50</sup> Harry (presidente), Albert, Sam e Jack fondarono il primo studio ad Hollywood e chiamarono in un primo momento la società "Warner Bros. west coast studios".

<sup>51</sup> Casa cinematografica indipendente fino al 1925, proprietaria di grandi circuiti di distribuzione a livello nazionale ed estero, oltre a teatri di posa a Brooklyn.

<sup>52</sup> Compagnia che ha operato dal 1869 al 1996, anno della sua chiusura, nel settore delle telecomunicazioni.

<sup>53</sup> Regista oltre che attore, è da ritenersi tra i più estrosi e prosperi del suo tempo. La sua morte, sopraggiunta alla giovane età di 42 anni, non gli ha impedito di dirigere ben 68 film differenti.

<sup>54</sup> Due circuiti di sale presenti in America dal primo dopoguerra al 1929.

Contestualmente anche i temi trattati nelle opere dovevano essere funzionali allo scopo, e difatti al noir tipico degli anni '30 e '40 venivano preferiti i film d'azione, che miravano ad intrattenere il pubblico con ritmi veloci ed immagini realistiche.

### **2.1.2 – Il divo e l'antidivo**

La casa fu la prima a presentare al cinema la figura dell'antidivo per eccellenza, il *gangster*, nel 1931 con "Little Caesar"<sup>55</sup>. L'ispirazione nasce dalla crisi attraversata da Wall Street e l'America tutta nel 1929, che aveva scardinato le certezze riguardo il modello ideale di uomo che raggiungeva il successo con le sue forze, partendo dal basso, facendosi largo rispettando le regole e sveltando sugli altri solo grazie alle sue capacità. Il sogno americano veniva per la prima volta messo in discussione nelle sale da questi personaggi che per ottenere ricchezza e privilegi avevano dovuto oltrepassare i limiti imposti dall'etica e dalla legge.

Il 1937 fu l'anno di un'altra intuizione per la *major*, quello della creazione di un *supervisors system*, che prevedeva la combinazione di un regista, una *star* e un genere, con il fine di dar luce a delle e proprie saghe per abbattere i rischi connessi all'aleatorietà dei risultati al botteghino. Nel decennio seguente i prototipi, tra i quali figurano capolavori assoluti come "Casablanca"<sup>56</sup> del 1942, erano a prevalenza di tema bellico e a sostegno della politica rooseveltiana.

### **2.1.3 – Una lunga transizione**

Con la crisi negli anni '50 dello *studio system*<sup>57</sup> Warner Bros. fu costretta a cedere il proprio archivio di film alla United Artists e avviò un processo che la portò ad essere ceduta prima alla Seven Arts Production, poi alla Kinney National Services ed infine al colosso dell'editoria Time nel 1989, che ad oggi ne detiene la proprietà.

---

<sup>55</sup> Assieme a "Scarface – lo sfregiato" e "Nemico pubblico" è considerato un'istituzione tra i gangster movies, Racconta della storia di un uomo che si muove dalla sua piccola città Natale ad una più grande in cerca di fortune. Tuttavia i modi in cui le cerca non vanno di pari passo con la legge.

<sup>56</sup> Pellicola vincitrice di 3 premi Oscar, è stata inserita nel 1998 dall'American Film Institute al secondo posto tra i 100 migliori film statunitensi di tutti i tempi. La battuta "Alla tua salute, bambina", è al quinto posto assoluto tra le frasi più citate nella storia del cinema.

<sup>57</sup> Metodo di produzione e distribuzione cinematografica che non poteva prescindere da una forte integrazione verticale e da un grande quantitativo annuo di film. Era prerogativa di un ristrettissimo numero di major che potevano sostenerne i costi.



Durante questi periodi di transizione la casa riuscì a sopravvivere grazie ad alcuni accordi con altre *major* e a pellicole avanguardistiche come “Arancia meccanica” di Stanley Kubrick che si dimostrarono successi nelle sale. Oggi che Warner Bros. è parte della divisione Time Warner i suoi interessi sono diversificati alla televisione e all’industria musicale. Il punto di forza continuano a rimanere le grandi saghe, soprattutto quelle prodotte in collaborazione con DC Comics<sup>58</sup> e Hanna-Barbera<sup>59</sup>, oltre a quella di Harry Potter chiusa recentemente nel 2011 e alla trilogia di Batman di Christopher Nolan, ultimata l’anno successivo. I Looney Tunes, indipendentemente dalla grandezza dello schermo in cui appaiono, dal 1930 pesano ininterrottamente molto sulle fortune della *major*, in termini anche di riconoscibilità del marchio e di merchandising.

Tabella 2.1.1

#### Year by Year Market Share

Year	Movies in Release	Market Share	Gross	Tickets Sold	Inflation-Adjusted Gross	Top-Grossing Movie	Gross that Year
1995	31	16.31%	\$866,884,482	199,283,775	\$1,723,804,654	Batman Forever	\$184,031,112
1996	30	15.71%	\$909,855,035	205,849,541	\$1,780,598,530	Twister	\$241,688,385
1997	30	10.55%	\$670,912,791	146,168,351	\$1,264,356,236	Batman & Robin	\$107,325,195
1998	31	11.21%	\$758,468,077	161,720,256	\$1,398,880,214	Lethal Weapon 4	\$130,444,603
1999	26	14.20%	\$1,042,750,664	205,265,864	\$1,775,549,724	The Matrix	\$171,479,930
2000	28	11.80%	\$888,590,005	164,858,983	\$1,426,030,203	The Perfect Storm	\$182,618,434
2001	31	14.86%	\$1,232,663,479	217,785,054	\$1,883,840,717	Harry Potter and the Sorcerer’s Stone	\$300,404,434
2002	30	11.59%	\$1,061,821,381	182,757,538	\$1,580,852,704	The Lord of the Rings: The Two Towers	\$262,300,833
2003	23	12.64%	\$1,162,084,535	192,717,157	\$1,667,003,408	The Lord of the Rings: The Return of the King	\$290,425,213
2004	32	13.30%	\$1,234,536,314	198,798,104	\$1,719,603,600	Harry Potter and the Prisoner of Azkaban	\$249,538,952
2005	26	15.62%	\$1,377,859,252	214,954,630	\$1,859,357,550	Harry Potter and the Goblet of Fire	\$275,132,632
2006	27	11.90%	\$1,093,595,652	166,961,153	\$1,444,213,973	Superman Returns	\$200,120,000
2007	33	14.66%	\$1,431,417,826	208,054,905	\$1,799,674,928	Harry Potter and the Order of the Phoenix	\$292,004,738
2008	32	18.26%	\$1,786,092,154	248,759,353	\$2,151,768,403	The Dark Knight	\$531,001,578
2009	36	20.02%	\$2,130,619,667	284,082,623	\$2,457,314,689	Harry Potter and the Half-Blood Prince	\$301,959,197
2010	35	18.22%	\$1,914,180,703	242,608,456	\$2,098,563,144	Inception	\$292,568,851
2011	34	17.96%	\$1,829,445,272	230,699,278	\$1,995,548,755	Harry Potter and the Deathly Hallows: Part II	\$381,011,219
2012	28	15.21%	\$1,678,908,887	210,918,188	\$1,824,442,326	The Dark Knight Rises	\$448,139,099
2013	27	17.09%	\$1,861,592,894	228,978,201	\$1,980,661,439	Man of Steel	\$291,045,518
2014	31	15.07%	\$1,559,859,414	190,925,250	\$1,651,503,413	The Lego Movie	\$257,784,718
2015	38	13.99%	\$1,579,141,635	187,324,020	\$1,620,352,773	American Sniper	\$347,897,084
2016	33	16.86%	\$1,896,882,126	219,292,714	\$1,896,881,976	Batman v Superman: Dawn of Justice	\$330,360,194
2017	13	12.02%	\$488,901,736	56,520,425	\$488,901,676	The Lego Batman Movie	\$175,139,220

<sup>58</sup> Una delle più importanti case editrici di fumetti degli USA.

<sup>59</sup> È stata una casa di produzione statunitense, leader nella produzione di serie televisive nel settore del disegno animato.

La tabella 2.1.1 mostra la quota di mercato annua di Warner Bros. a partire dal 1995, affiancata dal totale dei ricavi complessivo di ogni esercizio e dalle *revenues* ottenute dal film di maggior successo.

Si noti come ad un lungo periodo di incremento più o meno costante, culminato con il picco del 2009 del 20,02%, sia corrisposto un decremento del *market share* a partire dall'anno successivo all'uscita del sesto capitolo della saga di Harry Potter, il principe mezzosangue.

La *major*, per arginare la flessione generale dell'industria cinematografica nel vecchio e nuovo continente, da qualche anno a questa parte sta puntando insistentemente su serialità e *spin-off*<sup>60</sup>, con lo scopo di invogliare il pubblico ad entrare nelle sale per assistere ad uno spettacolo che considera familiare.

Questa strategia di abbattimento del rischio, incastrata in un'ottica di lungo periodo, appare come non sostenibile, in quanto la qualità complessiva e la ricercatezza delle trame perdono d'intensità pellicola dopo pellicola e l'interesse delle nuove generazioni per produzioni che affondano le loro radici in decenni passati è spesso non sollecitato.

Contestualmente dunque la *major* destina sempre più energie e ripone sempre più speranze nei mercati asiatici, meno esigenti da questo punto di vista di quelli occidentali, e soprattutto con una domanda di titoli sempre crescente; è grazie a loro se i già citati *spin-off* riescono a trainare le *revenues* di Warner Bros., come analizzato sfruttando le schede seguenti.

---

<sup>60</sup> Strategia di abbattimento del rischio. Produzione che ha per protagonista un personaggio secondario di un film precedentemente realizzato. "Finding Dory" può esserlo considerato a tutti gli effetti di "Finding Nemo".

## 2.1.4 – Cina, Giappone e Corea del Sud

Tabella 2.1.2a Cina (2016)

Rank	Movie Title	Distributor	Gross	Release
1	The Mermaid (2016)	n/a	<b>\$526,848,189</b>	2/8
2	Zootopia	n/a	<b>\$235,591,257</b>	3/4
3	Warcraft	HuaXia	<b>\$213,541,452</b>	6/8
4	The Monkey King 2 in 3D	n/a	<b>\$185,402,420</b>	2/8
5	Captain America: Civil War	Disney	<b>\$180,794,517</b>	5/6
6	From Vegas to Macau 3 (Du cheng feng yun III)	n/a	<b>\$172,104,369</b>	2/8
7	Operation MeKong	n/a	<b>\$171,765,953</b>	9/30
8	The Great Wall	n/a	<b>\$170,962,106</b>	12/16
9	Kung Fu Panda 3	n/a	<b>\$154,304,371</b>	1/29
10	The Jungle Book (2016)	Disney	<b>\$150,140,000</b>	4/15
11	Time Raiders	HuaXia	<b>\$145,692,957</b>	8/5
12	Skiptrace	n/a	<b>\$129,014,985</b>	7/21
13	Star Wars: The Force Awakens	n/a	<b>\$124,159,138</b>	1/9
14	Ip Man 3	n/a	<b>\$124,101,198</b>	3/4
15	X-Men: Apocalypse	Fox	<b>\$120,765,095</b>	6/3
16	I Belonged to You	n/a	<b>\$118,084,717</b>	9/29
17	Finding Mr. Right 2	CL	<b>\$114,130,123</b>	4/29
18	Doctor Strange	Disney	<b>\$109,194,913</b>	11/4
19	Cold War 2	n/a	<b>\$102,197,265</b>	7/8
20	Railroad Tigers	n/a	<b>\$101,519,156</b>	12/23

La tabella 2.1.2a mostra i risultati ottenuti al Box Office China nel 2016.

Il grafico è di interesse poiché costituisce un'istantanea perfetta del momento che sta vivendo il mondo dell'audiovisivo cinese. In un mercato sempre più dominato da *player* locali, “The Mermaid<sup>61</sup>” ha battuto tra i vari record quello di film dal maggior incasso della storia. Sono altresì molto apprezzati dal pubblico i *sequel* di opere già precedentemente realizzate (“The Monkey King 2<sup>62</sup>”, “From Vegas to Macau 3<sup>63</sup>”, “Kung Fu Panda 3”). In uno scenario che presenta consumatori che amano la continuità e ricercano elementi a loro familiari nelle produzioni, potrebbe essere interessante perseguire questa via per chi volesse investire nel settore.

<sup>61</sup> Commedia romantico-fantastica prodotta e diretta da Stephen Chow. Il film racconta della storia di un business-man che si innamora di una sirena a cui è stato commissionato l'omicidio dell'uomo.

<sup>62</sup> Film di genere fantasy basato sulla novella classica cinese “Journey to the West”. È stato girato interamente in 3D e costituisce il sequel di “The Monkey King” del 2014.

<sup>63</sup> Terzo capitolo della trilogia, è stato prodotto a metà tra Cina e Hong-Kong, e distribuito nei due paesi tra il 6 e l'8 Febbraio del 2016. Di genere action-comedy, è stato capace di ripagare ampiamente nelle sale l'investimento di 40 milioni di dollari per la sua realizzazione.

Tabella 2.1.2b Giappone (2016)

Rank	Movie Title	Distributor	Gross	Release
1	Your Name (Kimi no na wa.)	Toho	<b>\$235,300,000</b>	8/27
2	Shin Godzilla	Toho	<b>\$75,398,709</b>	7/29
3	Zootopia	Disney	<b>\$70,127,286</b>	4/23
4	Finding Dory	Disney	<b>\$65,982,721</b>	7/16
5	Fantastic Beasts and Where To Find Them	WB	<b>\$63,700,000</b>	11/23
6	Detective Conan: The Darkest Nightmare (Meitantei Konan: Junkoku no naitomea)	Toho	<b>\$57,064,997</b>	4/16
7	One Piece Film Gold	Toei	<b>\$47,824,455</b>	7/23
8	The Secret Life of Pets	UPI	<b>\$41,733,387</b>	8/11
9	Rogue One: A Star Wars Story	Disney	<b>\$39,164,663</b>	12/16
10	Resident Evil: The Final Chapter	Sony	<b>\$36,482,592</b>	12/23
11	Nobunaga Concerto: The Movie	Toho	<b>\$36,187,594</b>	1/23
12	Eiga Doraemon: Shin Nobita no Nippon tanjou	Toho	<b>\$34,831,589</b>	3/5
13	Assassination Classroom: The Graduation	Toho	<b>\$31,352,921</b>	3/25
14	The Martian	Fox	<b>\$26,943,966</b>	2/5
15	Alice Through the Looking Glass	Disney	<b>\$26,788,307</b>	7/1
16	Yo-Kai Watch Movie 3	Toho	<b>\$26,693,293</b>	12/17
17	Independence Day: Resurgence	Fox	<b>\$25,037,885</b>	7/9
18	Captain America: Civil War	Disney	<b>\$24,366,759</b>	4/29
19	The Jungle Book (2016)	Disney	<b>\$23,073,831</b>	8/13
20	Evergreen Love	Shochiku	<b>\$20,071,961</b>	6/4

Il 2016 è stato in Giappone l'anno, più di ogni altro, a completo appannaggio della prima *major* globale e della maggiore locale: Disney e Toho<sup>64</sup>.

Eccezion fatta per poche intromissioni ad opera di Fox, Sony, UPI, Toei e Warner Bros, la tabella è esplicativa di come il mercato nipponico sia restio a concedere opportunità a chi non ne controlla una buona parte.

Differentemente dalla quasi totalità del resto dei mercati, la trasposizione cinematografica degli *anime* recita un ruolo da protagonista trainando le revenues dell'intera industria. “Detective Conan”, “One Piece Film Gold” e “Elga Doraemon” complessivamente hanno garantito alle loro rispettive case produttrici circa 140 milioni di dollari. La cifra appare spaventosa se paragonata ai risultati che pellicole dello stesso genere ottengono altrove, dove solitamente sono relegate in orari scomodi per il pubblico, in sale selezionate e per soli pochi giorni.

<sup>64</sup> È una grande casa di produzione cinematografica giapponese, fondata nel 1932 a Tokyo. Ha la sua sede a Chiyoda, e fa parte dell'azienda Hankyu Hanshin Toho Group. È nota per essere la casa di produzione di tutti i film dedicati a Godzilla.

Tabella 2.1.2c Corea del Sud (2016)

Rank	Movie Title	Distributor	Gross	Release
1	Train to Busan	ContPanda	<b>\$80,466,363</b>	7/20
2	A Violent Prosecutor	Showbox	<b>\$66,640,605</b>	2/3
3	Captain America: Civil War	Disney	<b>\$62,859,896</b>	4/27
4	The Age of Shadows	WB	<b>\$53,926,613</b>	9/7
5	The Tunnel (2016)	Showbox	<b>\$51,299,527</b>	8/10
6	Master (2016)	CJ Ent.	<b>\$51,005,701</b>	12/21
7	The Wailing (Goksung)	Fox	<b>\$48,609,277</b>	5/12
8	LUCK-KEY	Showbox	<b>\$48,366,216</b>	10/13
9	Doctor Strange	Disney	<b>\$41,325,970</b>	10/26
10	Fantastic Beasts and Where To Find Them	WB	<b>\$32,658,059</b>	11/16
11	The Handmaiden	CJ Ent.	<b>\$31,755,748</b>	6/1
12	Zootopia	Disney	<b>\$31,556,796</b>	2/17
13	Pandora	Next	<b>\$30,896,701</b>	12/7
14	Kung Fu Panda 3	n/a	<b>\$26,388,997</b>	1/28
15	La La Land	Pancinema	<b>\$26,074,886</b>	12/7
16	Spirits' Homecoming	M-Line	<b>\$23,724,093</b>	2/24
17	Deadpool	n/a	<b>\$23,658,636</b>	2/17
18	Now You See Me 2	Lotte	<b>\$21,711,248</b>	7/13
19	X-Men: Apocalypse	Fox	<b>\$20,642,326</b>	5/25
20	Hyeong (My Annoying Brother)	GoodCh	<b>\$19,104,124</b>	11/24

Le tabelle a-b-c mostrano i risultati raggiunti ai *Box-Office* cinese, giapponese e coreano, dei migliori film distribuiti nell'anno 2016.

Immediatamente si può apprezzare come il peso specifico di ciascuno dei tre mercati, che rappresentano il *no plus ultra* per quanto riguarda l'Oriente oggi, sia molto differente tra loro. La Cina per volumi appare come il più ricco tra quelli presi in esame, capace di garantire *revenues* maggiori degli altri due presi congiuntamente; il Giappone tende a premiare pochissime pellicole con grandi risultati e a trascurare o quasi il resto, arrivando a presentare differenze anche di centinaia di milioni di dollari tra il primo e il ventesimo posto di ciascuna lista; infine quello della Corea del Sud può essere invece etichettato come “democratico”, concedendo tanto a case locali quanto a straniere ogni anno di ottenere introiti grazie alla grande vitalità di un piccolo Stato che considera il cinema come una tra le più piacevoli forme di intrattenimento.

Warner Bros. non riesce a penetrare con prepotenza nel mercato più importante, il cinese, a causa di due fattori principalmente: le grandi aziende locali stanno diversificando nell'industria cinematografica e acquistano sempre più circuiti di distribuzione che complicano i piani a chi intende esportare, e la Repubblica Popolare Cinese, attraverso una politica delle quote molto restrittiva che mira a

replicare su base mondiale il successo nazionale della Corea del Sud, rende pressoché impossibile ad un titolo completamente straniero l'inserimento nelle sale. Gli altri due mercati presi in considerazione sono da ritenersi assai più strategici per la *major* che, forse prima delle altre, ha capito di non poter prescindere dall'Oriente, oggi che rappresenta quello che dal secondo dopoguerra sino a poco fa è stato l'Occidente, una miniera d'oro dalla quale possono attingere apparentemente tutti. Nel solo anno solare 2016 la casa ha ottenuto revenues da Giappone e Corea del Sud per un totale di oltre 160 milioni di dollari, riuscendo in questo modo ad ergere il film “Animali fantastici e dove trovarli”, *prequel* e *spin-off* della saga di Harry Potter, ad uno tra i più visti e apprezzati su scala mondiale, pur rappresentando per i più cinici solo come un tentativo di allungare una serie oramai satura e chiusa.

### ***2.1.5 – Continua esplorazione***

La storia della casa cinematografica parla di una continua esplorazione finalizzata all'innovazione, sia essa di tecniche utilizzate, di genere o di strategia, come nel caso-studio che viene affrontato in questo capitolo.

In un mondo dove la parola globalizzazione assume sempre più importanza, l'approdo di Warner Bros. in Corea del Sud va letto come l'ultima soluzione trovata dai vertici della *company* per provare ad anticipare il mercato oggi in modo da ritrovarsi con un vantaggio potenziale domani nei confronti dei *competitors*, proprio come accaduto già tante volte in passato.








## 2.2 – Strategia audiovisivo









### 2.2.1 – Il rapporto con gli Hallyu

Come ampiamente trattato nel primo capitolo del lavoro, la *Korean Wave* ha attraversato diverse fasi nella sua storia, e oggi si trova nella 3.0, quella che, almeno per quanto riguarda il cinema, viene considerata di maturità. L'Occidente per gli *Hallyu* è stato da sempre un punto di riferimento prima che di ispirazione, e i prodotti di una delle *major* statunitensi più importanti non potevano che costituire l'eccellenza per il pubblico.

Warner Bros. nelle fasi 1.0 e 2.0 della corrente era stabilmente presente nelle classifiche annuali dei film di maggior successo con le sue produzioni, grazie a successi planetari che investivano anche il mercato orientale. Dal 2012, anno in cui da consuetudine si identifica l'inizio della attuale fase della *Wave*, diventa sempre più difficile però riuscire ad ottenere ricavi consistenti da un mercato che diventa giorno dopo giorno più esigente.

Tabella 2.2.1

Rank	Film	Release Date	Yearly Gross	Admissions	Number of Screens	Revenue Share
1	 <b>Avatar</b> U.S. (20th Century Fox Film Corporation)	Dec 17, 2009	\$71,672,440	8,151,952	714	7.03%
2	 <b>The Man From Nowhere</b> South Korea (CJ, United Pictures)	Aug 04, 2010	\$41,444,199	6,178,248	501	4.07%
3	 <b>Inception</b> U.S. (Warner Bros. Pictures, Legendary Pictures)	Jul 21, 2010	\$38,183,009	5,827,444	531	3.74%
4	 <b>Secret Reunion</b> South Korea (Showbox)	Feb 04, 2010	\$35,331,042	5,416,812	569	3.46%
5	 <b>Iron Man 2</b> U.S. (Marvel Enterprises, Paramount Pictures)	Apr 29, 2010	\$28,715,526	4,425,003	921	2.82%
6	 <b>Woochi</b> South Korea (United Pictures)	Dec 23, 2009	\$23,180,918	3,611,472	556	2.27%
7	 <b>Moss</b> South Korea (CJ)	Jul 14, 2010	\$22,382,139	3,350,303	740	2.19%

8		<b>71-Into The Fire</b> South Korea (FINECUT)	Jun 16, 2010	\$20,969,607	3,330,324	742	2.05%
9		<b>Harmony</b> South Korea (CJ)	Jan 28, 2010	\$19,042,455	3,018,131	384	1.87%
10		<b>The Servant</b> South Korea (CJ)	Jun 02, 2010	\$19,788,846	2,985,483	495	1.94%
11		<b>Salt</b> U.S. (Columbia Pictures Corporation)	Jul 29, 2010	\$18,794,798	2,869,938	556	1.84%
12		<b>The Unjust</b> South Korea (CJ)	Oct 28, 2010	\$18,474,529	2,722,996	502	1.81%
13		<b>Cyrano Agency</b> South Korea (FINECUT)	Sep 16, 2010	\$17,455,670	2,684,783	415	1.71%
14		<b>Clash Of The Titans</b> U.S. (Warner Bros. Pictures)	Apr 01, 2010	\$19,179,055	2,642,483	694	1.88%
15		<b>How To Train Your Dragon</b> U.S. (DreamWorks Animation)	May 20, 2010	\$23,792,878	2,562,412	563	2.33%

Nella tabella 2.2.1 sono riportati risultati del Box-Office Korea nell'anno solare 2010. Al terzo posto della classifica, dietro "Avatar", il film che detiene ad oggi il record d'incassi nella storia del cinema, e "The man from nowhere" di CJ Entertainment, la principale *major* coreana, staziona "Inception" di Christopher Nolan, prodotto e distribuito da Warner Bros.. La casa americana è altresì presente nella lista al quattordicesimo posto con "Clash of the titans", ed è l'unica non-coreana ad essere menzionata per ben due volte nelle prime quindici posizioni. Nel periodo preso in analisi è importante notare come i soli "Avatar" e "Inception" abbiano conquistato l'11% della quota di mercato complessiva; paragonato al 17% del totale dei film coreani presenti nella classifica, il dato esplica l'importanza che continuavano a mantenere, almeno in valore, i *kolossal*<sup>65</sup> occidentali per l'industria cinematografica coreana.

<sup>65</sup> Termine di derivazione tedesca usato quasi esclusivamente in Italia in ambito cinematografico. Ci si riferisce alle produzioni che richiedono grandi sforzi economici e degli attori in senso lato per la loro realizzazione.



Le pellicole locali avevano oramai conquistato da anni più della metà del *market share* grazie soprattutto alla spaventosa numerosità delle produzioni. Tuttavia quanto emerge dalla tabella 2.2.1 sentenzia che il pubblico, il quale sempre più apprezzava il cinema come forma di intrattenimento, quando in cerca di materiale di qualità, destinava il proprio tempo alla visione di film stranieri.

Come visto in precedenza, con l'ingresso nella fase 3.0 degli *Hallyu*, dietro anche la spinta del KOFIC, si è avviato un processo di innalzamento degli *standard* qualitativi che sta consentendo all'industria di realizzare prototipi sempre più complessi, resi tali dai sempre maggiori investimenti necessari e dalla ricerca ossessiva delle migliori risorse artistiche in circolazione.

In uno scenario del genere, competere con le *major* locali per un'impresa che prova ad esportare pellicole non realizzate *ad hoc* per il pubblico nazionale diventa operazione sempre più ardua; partendo da un *gap* generato dalla diversa conoscenza che si possiede di territorio e preferenze dei consumatori, c'è da aspettarsi sempre minori ritorni dal mercato coreano per le case straniere.

### **2.2.2 – Mark Gareton**

“La Corea del Sud costituisce per i titoli di Warner Bros. un mercato di successo. Sono costantemente tra i primi dieci nelle classifiche al botteghino e quello coreano è da considerarsi tra i 5 paesi più importanti per la *major*. Tuttavia siamo consapevoli del fatto che i film locali detengano all'incirca il 50% del *market share*<sup>66</sup> complessivo. Stiamo pensando ad una strategia di lungo periodo, in termini di infrastrutture e di investimenti, per assicurarci che Choi<sup>67</sup> abbia le risorse per ottenere i risultati auspicati.”

Marc Gareton, vice-presidente esecutivo Warner Bros., 2014

Le volontà di Gareton ha preso forma con l'uscita nel 2016 nelle sale di “The Age of Shadows”, primo figlio della nuova linea societaria seguita dalla *major*.

Realizzato in un solo anno, nel 2015, e distribuito il seguente, ha ottenuto un successo presso il pubblico superiore a quello auspicato, e ciò ha spinto la casa ad

---

<sup>66</sup> Quota di mercato. Può essere espresso come il rapporto tra il reddito dell'impresa generato dalle vendite e quello dell'industria di riferimento in generale.

<sup>67</sup> Presidente di Warner Bros., divisione Corea del Sud.

intensificare gli sforzi per essere nei prossimi periodi sempre più presente con titoli nelle sale coreane.

“Il mercato cinematografico coreano è controllato da 4 grandi investitori/distributori, così ho pensato che qualcuno dovrebbe mescolare il sistema e creare una voragine in questa staticità. Voglio un sistema orientato alla creatività.”

Jay Choi, Presidente Warner Bros. Korea

Obiettivo della *major* è non solo quello di penetrare in un mercato florido per ottenere revenues che altrimenti le sarebbero precluse, ma anche quello di riuscirne a diventare protagonista e *leader*, in modo da poter dettare le linee-guida agli altri e poter piegare il volere dell'industria a quello della *company*.

Per ottenere quanto auspicato, grazie alle maggiori risorse a disposizione rispetto alla maggioranza dei player locali, l'idea è quella di assicurarsi i migliori *input* creativi sul mercato e poter garantire una scenografia ed eventuali effetti speciali degni delle pellicole che Warner Bros. produce nella madrepatria.

### **2.2.3 – Libertà creativa**

“C'è così tanta libertà creativa. Per “The Age of Shadows” siamo andati in produzione lo scorso anno e lo stiamo già rilasciando quest'anno, il che sarebbe motivo di vanto per qualsiasi impresa del *business*. Qui c'è molta più possibilità di creare rispetto agli *standard* delle altre case coreane poiché Warner ha meno stereotipi riguardo il mercato locale e meno pressione di dover esportare i film in paesi vicini come la Cina.”

Con questa considerazione del 2016 da parte di un addetto alle riprese emerge un punto di forza notevole della casa americana nei confronti dei *competitors*.

Warner Bros., prima di iniziare a produrre *in loco*, era già presente in Corea del Sud da 27 anni, grazie ai titoli che periodicamente esportava. Questo le concedeva la possibilità di conoscere il mercato nazionale senza tuttavia averne una visione distorta, tipica di chi opera dall'interno. Studiando principalmente dall'esterno sono state individuate tra le debolezze strutturali del prodotto film Korea ambivalenze nelle intenzioni delle case locali, ovvero il fornire un prodotto per i paesi stranieri che tuttavia fosse riconoscibile univocamente come *Hallyu*.

Questa volontà finisce per mutilare la straordinaria creatività delle risorse e favorisce la creazione di pellicole in un certo senso simili tra loro, che vanno annoverate tra quelle che anni prima sarebbero state considerate *B-movies*<sup>68</sup>.

Il concetto di *quality race*<sup>69</sup> che dovrebbe contraddistinguere gli *Hallyu 3.0* per l'industria cinematografica va inteso, in quest'ottica dunque, in senso relativo. L'aumento generale della qualità complessiva dei prodotti realizzati è evidente e certifica discontinuità rispetto alle fasi 1.0 e 2.0, tuttavia il sentiero che si sta percorrendo è troppo pieno di "regole" da rispettare per consentire di ergere le pellicole al livello di quelle occidentali, come da ambizione.

Warner Bros. può permettersi un atteggiamento diverso in quanto non ha nessun vincolo particolare nei confronti del KOFIC, l'organismo che traccia le linee guida della *Korean Wave*, e soprattutto non ha necessità vitale di dover esportare i prodotti nelle nazioni vicine, in particolar modo in Cina, per assicurarsi che il ROI attorno ad ogni produzione risulti almeno uguale a 1<sup>70</sup>.

La promessa di libertà creativa attrae i registi e gli sceneggiatori più anticonformisti, desiderosi di trasformare da forma a materia le loro idee; questo fa sì che gli attori maggiormente affermati e ambiziosi decidano di partecipare a produzioni così diverse da quelle in cui si sono cimentati sino ad ora per testare le proprie capacità e accrescere il loro consenso tra gli addetti ai lavori stranieri; le migliori risorse artistiche infine non vogliono lasciarsi sfuggire la possibilità di collaborare con profili di così alto spessore e dunque offrono le loro candidature alla casa produttrice.

Si genera così un circolo virtuoso che trasforma quella che in origine sarebbe dovuta essere una politica *push*<sup>71</sup> da parte di Warner Bros., entrante in un mercato nuovo,

---

<sup>68</sup> Film a basso investimento che garantivano spesso piccoli ritorni. Venivano utilizzati come prodotti strategici dalle major, fino all'imposizione del modello Blockbuster, con il fine di garantire la sopravvivenza delle stesse riducendo l'estrema aleatorietà che circondava i prototipi.

<sup>69</sup> Espressione coniata per etichettare la corsa al progressivo aumento di qualità, intesa come il poter disporre dei migliori input creativi e tecnici, a partire dagli anni '20 del secolo scorso per rendersi sempre più appetibili al pubblico nelle sale.

<sup>70</sup> Warner Bros. ha annunciato di voler produrre "film coreani per i coreani". Essendo la divisione Korea autonoma rispetto al resto della company, almeno nel breve periodo l'obiettivo è quello di renderla profittevole esclusivamente grazie ai prodotti locali, che quindi possono essere destinati interamente al pubblico delle sale nazionali.

<sup>71</sup> Di spinta. Si cerca di raggiungere il risultato auspicato con incentivi di diversa natura.

ad una etichettabile come *pull*<sup>72</sup>, con un conseguente dispendio inferiore di energie e denaro.

#### **2.2.4 –Brand awareness**

Ponderata e lungimirante. Sarebbero queste probabilmente le due parole da utilizzare se si volesse provare a descrivere brevemente la strategia della divisione coreana della casa statunitense.

“Voglio realizzare film coreani per i coreani”.

Jay Choi, Presidente Warner Bros. Korea

Ad una lunga fase di studio iniziale è seguito un inserimento nel mercato locale con un *action-thriller*, un genere tipicamente occidentale, ancora in fase embrionale in Oriente. Notificato e quantificato il successo attraverso i risultati ottenuti al botteghino, immediatamente sono state predisposte nuove produzioni che punteranno all'esplorazione di sentieri in cui Warner Bros. è maestra a casa sua, come il psicologico e il fantasy per citarne due, poco diffusi ad oggi nell'Asia continentale.

La *major* ha intenzione di valorizzare al 100% la creatività e le potenzialità delle risorse locali per creare film di elevata qualità che le permetteranno nel lungo periodo a divenire punto di riferimento per l'industria cinematografica nazionale. Obiettivo collaterale è quello di ottenere in Corea del Sud quello che la sola Disney ad oggi è riuscita a fare meglio delle altre, il rendersi riconoscibile con le sue produzioni.

Warner Bros. attraverso uno stile diverso da quello dei suoi *competitors* locali, mirando a valorizzare la performance dell'artista e grazie a generi nuovi, proverà ad accrescere la sua *awareness* in quanto *brand*, in modo tale da concedere la possibilità al pubblico di sapere cosa aspettarsi quando al cinema e soprattutto per rendersi preferibile con i suoi titoli esportati rispetto ai concorrenti occidentali.

---

<sup>72</sup> Di attrazione. Strategia che mira a stimolare la domanda anziché l'offerta.

## 2.3 – Analisi risultati

### 2.3.1 – *Falsa partenza*

La strategia di Warner Bros. per il mercato cinematografico analizzata nel precedente paragrafo ha iniziato a produrre risultati dal 2016, e in questo verranno trattati e contestualizzati.

In origine, nelle idee della *major*, l'approdo in Corea del Sud con un titolo prodotto *in loco* sarebbe dovuto avvenire nel 2015, con "Secret Agent", un progetto a cui tuttavia non è mai stata data luce.

Il budget stimato per la realizzazione del film era di poco superiore agli 8 milioni di dollari, cifre esorbitanti per un mercato ricco di vitalità come quello coreano, ma pur sempre piccolo nelle dimensioni. Il *cast* avrebbe avuto tra le altre *star* nazionali che già avevano ottenuto successo con differenti pellicole, e le ambientazioni, oltre alla Corea del Sud, avrebbero interessato anche la Cina.

Le motivazioni che supportano la decisione di abbandonare il progetto risiedono nel genere in cui il film sarebbe andato ad inserirsi (storico) e il tema trattato (la Corea ai tempi della dominazione giapponese nel XX secolo); infatti, come evidenziato precedentemente, le case locali nella fase 3.0 degli *Hallyu* stanno orientando le produzioni verso storie che celebrino le figure di spicco coreane, e per Warner un primo prototipo del genere avrebbe costituito una duplicazione di offerta già esistente e di riflesso una minor possibilità di stupire il pubblico.

### 2.3.2 – *The Age of Shadows*

Accantonata l'idea di "Secret Agent", gli sforzi di Warner Bros si sono concentrati nella realizzazione e distribuzione di "The Age of Shadows" nel 2016.

Il film è assimilabile al genere *action-thriller* ed è collocabile cronologicamente nel periodo tra le due guerre mondiali. Una *spy-story* che "strizza l'occhio ai tipici virtuosismi di De Palma e possiede la coralità che solo le pellicole di Coppola sapevano avere"; Kim Jee- Woon, il regista dell'opera, ha ammesso e confessato in diverse interviste di essersi ispirato ai mostri sacri hollywoodiani per offrire al pubblico coreano un prodotto che fosse eccellente nello stile prima che nel contenuto.

Il risultato raggiunto conferma il volere di Warner Bros. di sconvolgere il pubblico nelle sale attraverso scene ricche di azione e intrighi, alternati da silenzi ricchi di *pathos* e tensione prima di raggiungere la *climax*<sup>73</sup>.

“The Age of Shadows” racconta della storia di Lee Jung-Choel, capo della polizia di Stato a servizio degli invasori giapponesi e terrore della resistenza coreana. Il suo superiore, il generale Higashi, è ben deciso a individuare i vertici dell’organizzazione e a mettervi fine, ma i suoi modi brutali e una sopravvenuta crisi di coscienza di Lee cominciano a insinuargli il dubbio in merito alla cosa giusta da fare.

Tabella 2.3.1

Country (click to view weekend breakdown)	Dist.	Release Date	Opening Wknd	% of Total	Total Gross / As Of	
<b>FOREIGN TOTAL</b>	-	N/A	n/a	-	<b>n/a</b>	N/A
<b>New Zealand</b>	Madman	10/27/16	\$2,452	83.4%	<b>\$2,940</b>	10/30/16
<b>Portugal</b>	-	3/16/17	\$984	100%	<b>\$984</b>	3/19/17
<b>South Korea</b>	WB	9/7/16	\$12,061,033	22.4%	<b>\$53,926,613</b>	10/23/16
<b>United Kingdom</b>	Soda	3/24/17	\$16,750	100%	<b>\$16,750</b>	3/26/17

<b>Running time</b>	140 minutes
<b>Country</b>	South Korea
<b>Language</b>	Korean Japanese
<b>Budget</b>	\$8.62 million
<b>Box office</b>	\$55.3 million <sup>[1][2]</sup>

La tabella 2.3.1 mostra i risultati ottenuti dal film nei vari paesi in cui è stato distribuito. Analizzando i dati emergono due considerazioni interessanti da fare. La prima è che Warner Bros. Korea ha rispettato a pieno, con la sua opera prima, il volere del CEO Choi che voleva “produrre film coreani per i coreani”; difatti più del 99% degli introiti sono regalati dall’affluenza nelle sale locali. La seconda è che la pellicola si è rivelata un successo grazie ai 55 milioni di *revenues*, che hanno ripagato ben 7 volte gli investimenti per la realizzazione.

<sup>1</sup> In un processo in crescendo, il culmine, l’acme del processo stesso.

Tabella 2.3.2

Rank	Movie Title	Distributor	Gross	Release
1	Train to Busan	Contents Panda	\$80,466,363	7/20
2	A Violent Prosecutor	Showbox	\$66,640,605	2/3
3	Captain America: Civil War	Disney	\$62,859,896	4/27
4	The Age of Shadows	WB	\$53,926,613	9/7
5	The Tunnel (2016)	Showbox	\$51,299,527	8/10
6	Master (2016)	CJ Ent.	\$51,000,747	12/21
7	The Wailing (Goksung)	Fox	\$48,609,277	5/12
8	LUCK-KEY	Showbox	\$48,366,216	10/13
9	Doctor Strange	Disney	\$41,325,970	10/26
10	Fantastic Beasts and Where To Find Them	WB	\$32,658,059	11/16

Il grafico 2.3.2 indica la classifica del Box-Office Corea del Sud nel 2016, nella quale sono inseriti i 10 migliori film della stagione, con relativi distributori, fatturato e data di lancio nelle sale. Il titolo evidenziato si è classificato come quarto, pur essendo fruibile per un tempo inferiore a disposizione dei consumatori rispetto a pellicole che lo seguono. Le prime tre posizioni sono occupate da “Train to Busan<sup>74</sup>” di Contents Panda, “A Violent Prosecutor<sup>75</sup>” di Showbox e “Captain America: Civil War<sup>76</sup>” della Disney.

È interessante notare come l’azienda leader di mercato, CJ Group, non sia riuscita ad andare oltre il sesto posto con il suo “Master<sup>77</sup>”, segno che l’industria cinematografica in Corea del Sud è in forte espansione e sempre più case riescono a concedersi investimenti considerevoli per offrire agli utenti contenuti di sempre maggior qualità.

L’eccezione del riquadro è rappresentata dal prodotto Disney che, indipendentemente dal mercato in cui penetra, riesce a registrare risultati eccellenti con le sue pellicole. È inevitabilmente da considerarsi un *benchmark* per Warner Bros. ma non un modello da imitare nel breve periodo, in quanto il *gap* che si è acuito negli anni tra le due case non può essere colmato imitandone la sua strategia globale, essendo i tempi cambiati rispetto al recente passato.

<sup>74</sup> Film apocalittico a tema zombie.

<sup>75</sup> Pellicola drammatica che descrive il rapporto di amicizia che si crea tra un procuratore alla indomita ricerca della verità e un carcerato.

<sup>76</sup> Capitolo della saga Marvel ispirata dai fumetti che vedono i personaggi come protagonisti.

<sup>77</sup> Thriller psicologico che si posiziona al 32esimo posto tra i film di maggior successo in Corea del Sud.

Tabella 2.3.3

Year	Award	Category	Recipient	Result
2016	36th Korean Association of Film Critics Awards	Best Film	<i>The Age of Shadows</i>	Won
		Best Music	Mowg	Won
	37th Blue Dragon Film Awards	Best Film	<i>The Age of Shadows</i>	Nominated
		Best Director	Kim Jee-woon	Nominated
		Best Actor	Song Kang-ho	Nominated
		Best Supporting Actor	Um Tae-goo	Nominated
		Best Art Direction	Jo Hwa-seong	Nominated
		Best Music	Mowg	Nominated
	53rd Grand Bell Awards	Best Film	<i>The Age of Shadows</i>	Nominated
		Best Director	Kim Jee-woon	Nominated
		Best Actor	Song Kang-ho	Nominated
		Best Supporting Actress	Han Ji-min	Nominated
		Best Supporting Actor	Uhm Tae-goo	Won
		Best Art Design	Jo Hwa-sung	Won
	2017	11th Asian Film Awards	Best Film	<i>The Age of Shadows</i>
Best Composer			Mowg	Won
Best Cinematographer			Kim Ji-yong	Nominated
53rd Baeksang Arts Awards		Best Film	<i>The Age of Shadows</i>	Nominated
		Best Director	Kim Ji-woon	Won
		Best Actor	Song Kang-ho	Won
		Best Supporting Actor	Uhm Tae-goo	Nominated
		Best Supporting Actress	Han Ji-min	Nominated
Best Screenplay	Lee Ji-min, Park Jong-dae	Nominated		

La tabella 2.3.3 mostra le candidature e i riconoscimenti ottenuti da “The Age of Shadows” tra il 2016 e il 2017. Alla 36<sup>a</sup> edizione del “Korean Association of Film Critics Awards” il film ha convertito entrambe le *nomination* in successi, conquistando i titoli di miglior film e miglior colonna sonora.

Nonostante le numerose menzioni ricevute in diversi campi dai due organismi più importanti in Corea del Sud per quanto riguarda le premiazioni, “Blue Dragon” e “Grand Bell”, i trionfi si sono limitati a categorie di importanza minore, “miglior attore non protagonista” e “miglior scenografia”. Analizzando i risultati tuttavia da un differente punto di vista, potrebbero questi esser letti in chiave positiva poiché la ricerca dell’eccellenza non si è fermata alla trama e alla scelta degli attori principali, ma degno di nota e merito è stato l’intero *cast*.

Agli “Asian Film Awards”, l’equivalente orientale della cerimonia degli Oscar, giunti oramai alla loro undicesima edizione, il prodotto di Warner Bros. ha



permesso la premiazione di Mowg<sup>78</sup>, nella categoria miglior colonna sonora. Infine il titolo di miglior attore se lo è aggiudicato Kim Ji-Woon agli “Baeksang Arts Awards”, dopo esser stato nominato per ben due volte nel 2016 in altre manifestazioni, tuttavia senza registrare alcun successo.

### **2.3.3 – *Single Rider***

Il secondo estratto dal ventaglio di progetti che è Warner Bros. Korea è “Single Rider”, uscito nelle sale nazionali il 22 febbraio 2017.

La storia ha come protagonista un manager che vede sgretolarsi dinanzi ai suoi occhi la società nella quale aveva riposto tutto, non potendo fare nulla per impedire che ciò avvenga. D’impulso, non riuscendo a reggere la delusione per aver tradito sogni e aspettative di tutti i suoi dipendenti, acquista un biglietto di sola andata per l’Australia, dove vivono sua moglie e il loro figlio.

Troverà con sorpresa la sua famiglia vivere con uno spirito diametralmente opposto al suo e inizierà a sospettare che la sua compagna intrattenga una relazione oramai da tempo con il vicino di casa.

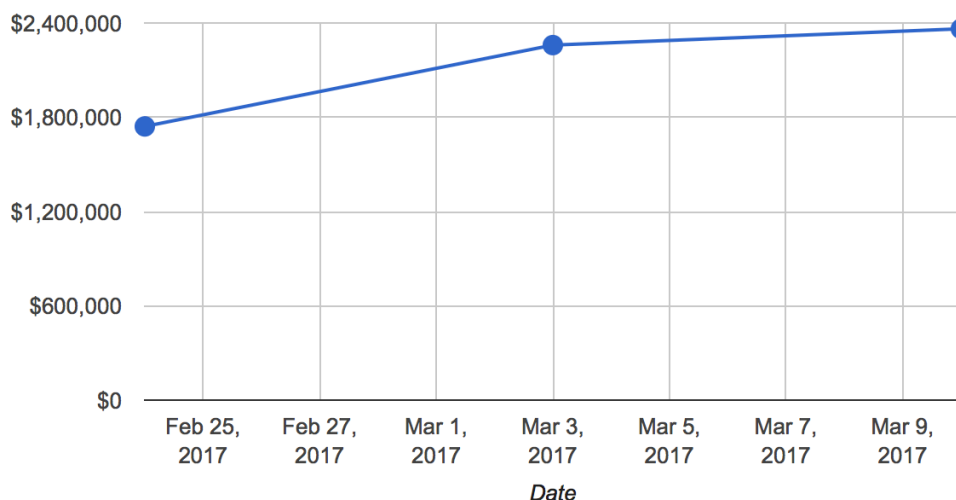
Non riuscendo a trovare più la sua dimensione, l’oramai sconvolto protagonista si troverà a personificare un nuovo Mattia Pascal, avviando un doloroso travaglio interiore.

Il prodotto, un film drammatico d’introspezione, rappresenta la voglia della *major* di cominciare a seguire nuovi sentieri e tracciare orizzonti inesplorati per gli altri. Mescolare le ambientazioni di Oriente e Occidente, abbracciare generi di nicchia e focalizzare la scena sui pensieri e non sulle azioni dei personaggi sono assolute novità per un cinema, quello coreano, che finalmente grazie a questo titolo può vedere innalzato il proprio livello generale; in questo modo riesce a rendersi credibile anche per quelle fasce di pubblico che sino ad oggi avevano snobbato la *Korean Wave*, ritendendola espressione culturale solo della pancia della popolazione e non anche della sua *élite*.

---

<sup>78</sup> Lee Sung-Hyun, questo il nome di battesimo del compositore coreano classe 1972.

Tabella 2.3.4



Year	Award	Category	Recipient	Result
2017	53rd Baeksang Arts Awards	Best New Director	Lee Joo-young	Nominated

Nella tabella 2.3.4 sono indicati i risultati parziali ottenuti da “Single Rider” al botteghino nazionale e le nomination ricevute alle manifestazioni di premiazione già celebrate lungo l’anno solare 2017.

I 2,4 milioni di dollari sono “poca cosa” paragonati ai successi di “The Age of Shadows”, ma, come anticipato prima, con questa pellicola l’obiettivo della *major* non è quello di ingrandire la propria quota di mercato bensì quello di creare una nicchia nuova, educando il pubblico coreano ad un intrattenimento diverso, che miri a far riflettere ed emozionare prima di divertire.

Warner Bros., in controtendenza con quanto fatto nella sua secolare storia, che l’ha vista come una delle case più vicine al popolo per temi e contenuti, per la Corea del Sud sta provando a soddisfare una domanda inespresa, quella di qualità superiore, che renderebbe realtà la tanto agognata parità con i prodotti occidentali.

### 2.3.4 – Di nuovo azione

Con il film in uscita nelle sale a Giugno 2017 la casa intende riallacciare il filo con il primo figlio della divisione coreana della casa di Burbank, proponendo nelle sale un *action-thriller* che promette *suspance* e tensione al pubblico lungo tutto l’arco della programmazione.

“V.I.P.”, questo il nome, ad oggi non ancora ufficiale, della pellicola che tratterà la storia del figlio di un generale nordcoreano sospettato di essere un omicida. Interpol, Corea del Sud e del Nord dovranno collaborare per riuscire nella cattura del *killer*.

Le ambizioni per la *major* sono quelle di emulare il successo ottenuto con “The Age of Shadows” in patria ed ottenere buone risposte al botteghino anche da paesi limitrofi come Hong-Kong e Thailandia dove sono state girate parte delle scene. Sfruttando l’immobilismo degli altri Stati asiatici, eccezion fatta per Cina e Giappone, le prospettive di successo si ampliano a nuovi mercati che Warner Bros. può provare a sondare anche solo inserendo per poche scene delle lande che li rappresentano.

## 2.4 – Sentieri alternativi e analisi *competitors*

### 2.4.1 – *Paramount, il miglior spettacolo in città*

La scelta di Warner Bros., come analizzato accuratamente precedentemente, può essere considerata una singolarità nel palcoscenico mondiale.

Lo “sbarco” in Corea del Sud, se così possibile definirlo, non dava tuttavia univoca possibilità di scelta sulla strategia per chi intendeva perseguirlo, e nella scheda corrente saranno studiate le diverse attuate da alcuni tra i principali *competitors* di Warner Bros.

La prima azienda presa in analisi è Paramount Pictures.

“Se è un film Paramount, è lo spettacolo migliore in città”.

Lo slogan esplica impeccabilmente quelle che sono le velleità della *major*, che, forte di alcuni primati conquistati nella sua oramai secolare storia, ha ragione d’essere così ambiziosa e sicura di ciò che afferma. Fondata nel 1912 grazie alla fusione tra una casa di produzione ungherese, la Famous Players Film Co., e il circuito di distribuzione Paramount, che darà il nome al brand successivamente, è stata la prima ad introdurre negli Stati Uniti il lungometraggio drammatico, “Queen Elisabeth” con Sarah Bernhardt<sup>79</sup>.

Il successo ottenuto dal film sopracitato spinse Adolph Zukor<sup>80</sup> ad investire nella realizzazione di due titoli che rimarranno impressi nell’immaginario collettivo come eccellenze nel loro genere, “Il conte di Montecristo” e “Il prigioniero di Zenda”.

Con più di tremila film prodotti dalla sua nascita ad oggi, è da ritenersi tra le più dinamiche in assoluto; grazie al successo ottenuto da molte tra le sue pellicole, nel 2011 ha superato per la prima volta Warner Bros. per fatturato.

Come i *competitors* la casa non può prescindere dall’aver una visione dell’industria nel suo insieme, limitandosi al predominio locale e della vicina culturalmente Europa. Tuttavia, sebbene chi posò la prima pietra per la costruzione

---

<sup>79</sup> Rosine Bernardt, questo il vero nome della “voce d’oro”, ritenuta ad oggi una delle più grandi attrici teatrali del XIX secolo. Di origine francese, ha collaborato tra gli altri anche con Gabriele D’Annunzio.

<sup>80</sup> Fondatore, assieme a Jesse L. Lasky, della Paramount Pictures. Ungherese di origini, solo successivamente ottenne la cittadinanza statunitense.

della *major* non fosse di Natali statunitensi, Paramount Pictures appare oggi come la più legata alle tradizioni tra tutte, e fatica maggiormente rispetto alle altre a distaccarsi dalle proprie origini in favore della globalizzazione.

La realtà coreana è stata vista dai vertici della società come un'opportunità molto interessante da cogliere al volo per motivazioni essenzialmente economiche di breve periodo; probabilmente però non sono state studiate approfonditamente le ragioni e le implicazioni che hanno portato la *Korean Wave* al successo odierno, avendola posizionata sullo stesso piano di una moda passeggera o semplicemente ritenendola come un movimento che sottintende un'evoluzione naturale dello stile di vita orientale, sempre più simile a quello dell'Occidente.

La *major* ha considerato il mercato coreano come strategico poiché in espansione, e, tralasciando l'evoluzione dell'industria locale che in pochi anni è stata capace di spostarsi da una fase di esplorazione di generi, che si ispiravano nemmeno troppo velatamente ai *kolossal* americani, a quella attuale di maturità, ha pensato che fosse sufficiente intensificare l'esportazione di materiale dagli USA per ritagliarsi una fetta sempre più consistente di mercato.

Le evidenze tuttavia hanno smentito questo pensiero poiché la grande vitalità delle case asiatiche, abbinata ad una politica delle quote che limitava le importazioni straniere dal 1996, concedeva l'ingresso nelle sale locali solo ai prodotti di maggiore qualità e successo, scatenando una concorrenza serrata tra le principali aziende americane.

La soluzione considerata come vincente per penetrare in un mercato tanto florido, *bypassando* un confronto che avrebbe costretto a spese fuori programma, fu la progettazione di un parco tematico che avrebbe dovuto rappresentare la versione *brandizzata* Paramount di quello che oggi sono i parchi ad Orlando, in Florida ed a Parigi per la Disney.

L'idea, nata nel 2007, prevedeva, per un investimento complessivo di 1,5 miliardi di dollari, la costruzione di un'immensa area divertimenti per grandi e piccini che fornisse continui richiami ai film di maggior successo della casa. L'ambizioso progetto avrebbe dovuto generare *revenues* per la casa sfruttando la passione del popolo coreano per le nuove forme di intrattenimento, che abbinata al settore cinematografico, avrebbero costituito un'unicità impossibile da farsi scappare.

Il condizionale tuttavia è d'obbligo in quanto ad oggi il parco non costituisce ancora realtà, e probabilmente mai lo sarà. Le motivazioni che giustificano quest'incompiutezza vanno ricercate in inesatte stime dei costi, sensibilmente più alti quelli reali dei preventivati, e soprattutto nella presa coscienza da parte dei vertici della singolarità costituita da Disneyland.

Il parco a tema Ferrari in Spagna per fare un esempio, inaugurato nel 2017, consente alla casa di Maranello di rientrare a malapena dei costi di gestione.

Il *merchandising* di un prodotto non è un qualcosa che viene da sé ma va supportato e va reso appetibile per gli acquirenti che intendono immedesimarsi con ciò che comprano. I film come quelli più celebri della Paramount, eccezion fatta per la saga "Transformers"<sup>81</sup>, non garantirebbero probabilmente gli stessi introiti che ottiene Disney con i classici dell'animazione, o con "Pirati dei Caraibi", che ha vissuto il percorso inverso, trasformandosi da attrazione a serie.

Il rinvio progressivo dei lavori che sta trasformandosi in abbandono con il passare degli anni ha spinto la *major* a studiare una strategia differente di inserimento nell'ecosistema coreano. Grazie ad un accordo con la casa locale Lotte Entertainment, prima *contender*<sup>82</sup> di CJ Group al ruolo di *leader* di mercato, oggi prova ad esportare i suoi prodotti sfruttando il suo circuito di distribuzione, in modo da arginare le politiche restrittive del KOFIC e sfruttare sinergie che permettono di abbattere i costi per entrambi.

Apparentemente questa strategia *win/win*<sup>83</sup> dovrebbe garantire alla *major* coreana di ricucire il *gap* esistente con la sua principale rivale nazionale e a Paramount di elevarsi a primo agente straniero, potendo accedere a spazi impossibili per altri esportatori, in un mercato così integrato verticalmente come quello coreano.

---

<sup>81</sup> Film d'azione fantascientifico diretto da Michael Bay, trasposizione cinematografica della serie animata e del film d'animazione. A partire dal 2007, anno della sua uscita nelle sale, ha avuto già 4 sequel.

<sup>82</sup> Concorrente, che ambisce al ruolo da leader che non detiene al momento.

<sup>83</sup> Un caso di Pareto-inefficienza in termini microeconomici. Una strategia *win/win* permette ad entrambe le parti in causa di spostarsi verso una situazione migliore rispetto a quella che ciascuna possedeva prima di collaborare.

Tabella 2.4.1

Rank	Movie Title	Distributor	Gross	Release
1	Confidential Assignment	CJ Ent.	<b>\$55,481,157</b>	1/18
2	The King (2017)	ContPanda	<b>\$37,877,364</b>	1/18
3	Beauty and the Beast (2017)	Disney	<b>\$37,531,148</b>	3/16
4	The Fate of the Furious	n/a	<b>\$26,671,587</b>	4/12
5	Your Name (Kimi no na wa.)	n/a	<b>\$26,262,282</b>	1/4
6	The Prison	Showbox	<b>\$20,997,848</b>	3/23
7	Guardians of the Galaxy Vol. 2	Disney	<b>\$20,461,264</b>	5/3
8	The Sheriff In Town	Lotte	<b>\$18,118,017</b>	5/3
9	Fabricated City	CJ Ent.	<b>\$17,997,850</b>	2/9
10	New Trial	Opus	<b>\$17,198,072</b>	2/15
11	Logan	Fox	<b>\$16,081,076</b>	3/2
12	Moana	Disney	<b>\$15,453,811</b>	1/12
13	The Boss Baby	Fox	<b>\$15,304,186</b>	5/4
14	Kong: Skull Island	WB	<b>\$12,504,449</b>	3/8
15	Split	UPI	<b>\$11,971,802</b>	2/22
16	The King's Case Note	CJ Ent.	<b>\$11,293,939</b>	4/26
17	The Mayor	Showbox	<b>\$9,325,908</b>	4/26
18	Alien: Covenant	Fox	<b>\$9,175,305</b>	5/9
19	Bluebeard	Lotte	<b>\$8,812,593</b>	3/1
20	Get Out	UPI	<b>\$7,465,856</b>	5/17
21	Ghost in the Shell (2017)	PPI	<b>\$5,601,099</b>	3/29
22	Resident Evil: The Final Chapter	Sony	<b>\$5,520,764</b>	1/25
23	Arrival	Sony	<b>\$4,662,755</b>	2/2
24	Passengers (2016)	Sony	<b>\$4,598,597</b>	1/4
25	Trolls	Fox	<b>\$4,481,930</b>	2/16

La tabella, di cui già ne è stata usata una parte in un paragrafo precedente del lavoro, mostra il totale delle revenues ottenute nel 2017 dai migliori 25 film usciti nelle sale coreane.

“Ghost in the Shell”, unico film di Paramount Pictures in classifica è al ventunesimo posto con poco più di 5 milioni e mezzo di incassi, doppiato da “Alien” di Fox e lontano anni luce da “Logan” della stessa Fox e da qualsivoglia dei presenti film Disney, *benchmark* per la casa.

Sommando le *revenues* della pellicola americana a quelle ottenute da quelle di Lotte presenti nella lista si raggiunge la somma di 31 milioni di dollari, ovvero 24 milioni in meno rispetto al solo miglior film di CJ Group.

La *major* USA probabilmente ha sottovalutato la portata prima e la complessità poi di un mercato destinato, assieme al cinese, a diventare tra i più strategici globalmente nell'immediato futuro, e un cambio di rotta urge per non essere tagliati fuori da questa corsa all'oro.

### 2.4.2 – *K-Pop Sony*

Sony Pictures Entertainment è la seconda azienda la cui strategia viene presa in analisi in questo punto del lavoro. È divisione del colosso giapponese Sony, leader mondiale in diversi settori dell'intrattenimento.

Ha sede a Culiver City, California, e comprende vari studi e marchi tra cui Columbia Pictures<sup>84</sup>, Screen Gems<sup>85</sup>, TriStar Pictures<sup>86</sup> e GSN<sup>87</sup>.

La sua struttura è molto articolata e frammentata, essendo divisa in tre differenti rami: Sony Pictures Classics, specializzata in film indipendenti, Screen Gems, in film di genere, e Triumph Films, in film a basso costo.

Il gruppo possiede strutture di studio in 7 paesi diversi, e con un totale di 4000 film prodotti, di cui 12 di questi vincitori di un premio Oscar, si presenta come una delle case più grandi e globalmente dislocate. A completare il quadro accorrono i contratti di esclusiva per la distribuzione dei prodotti di United Artists e MGM.

Grazie alla dimensione internazionale e alla conoscenza pressoché totale del mercato asiatico in quanto divisione di un conglomerato giapponese, Sony Pictures per la sua strategia d'insediamento in Corea del Sud ha potuto sfruttare sinergie interne per creare un'offerta differente e unica nel suo genere.

Più che concentrarsi sul mercato dell'audiovisivo in particolare, la *major* ha ampliato i suoi orizzonti al mondo dell'intrattenimento estendendoli all'industria musicale. La realtà *K-Pop*, traino degli *Hallyu* 3.0, costituiva un *asset*<sup>88</sup> troppo importante per essere lasciato nelle mani dei *player* locali e così si è deciso di investire nel mondo della musica per poi creare connessioni con il cinema solo in un secondo momento, attraverso *cameo*<sup>89</sup> di star locali in pellicole Sony.

---

<sup>84</sup> Una tra le case di produzione storiche degli USA. In passato divisione di Coca-Cola, ha da sempre considerato essenziale l'identificazione territoriale anche attraverso il logo. Il simbolo infatti è la personificazione femminile degli Stati Uniti, la Columbia che regge in mano una torcia.

<sup>85</sup> Sussidiaria di Sony Pictures, ha declinato i suoi settori d'interesse nel corso dei decenni dall'animazione al televisivo, fino ad arrivare al cinematografico, specializzandosi nei film di genere.

<sup>86</sup> Divisione sin dalla sua fondazione di Columbia Pictures, oggi funziona perlopiù come agenzia di marketing e opera nella fase di promozione.





































































<sup>87</sup> Acronimo di Game Show Network, rete televisiva nazionale statunitense.

<sup>88</sup> Qualsiasi bene di proprietà di un'azienda (macchinari, merci, ecc.), che possa essere monetizzato e quindi usato per il pagamento di debiti.

<sup>89</sup> Breve apparizione di un personaggio famoso in un film o in una rappresentazione teatrale. Solitamente, ma non sempre, recita il ruolo di sé stesso.



Tabella 2.4.2

Ranking		Title / Artist	Production	Share
1	new	 <b>맞지?</b> 언니쓰   언니들의 슬램덩크 시즌 2	제작 KBS미디어 유통 로엔엔터테인먼트	  
2	+5	 <b>ILUV IT</b> 싸이 (PSY)   PSY 8th 4X2=8	제작 YG Entertainment 유통 지니뮤직	  
3	+20	 <b>New Face</b> 싸이 (PSY)   PSY 8th 4X2=8	제작 YG Entertainment 유통 지니뮤직	  
4	+3	 <b>오빠야</b> 신현희와김루트   신현희와김루트	제작 디 오션 뮤직 (D Ocean... 유통 미러블뮤직	  
5	new	 <b>도원경 (桃源境)</b> 빅스 (VIXX)   桃源境 (도원경)	제작 젤리피쉬 엔터테인먼트 유통 CJ E&M	  
6	+2	<b>마르몽</b> 김영철   Ring Ring	제작 미스틱 엔터테인먼트 유통 로엔엔터테인먼트	  
7	+4	<b>마르몽 (작곡가 Ver.)</b> 홍진영   Ring Ring	제작 미스틱 엔터테인먼트 유통 로엔엔터테인먼트	  
8	+2	<b>Marvin Gaye (Feat. Meghan Trainor)</b> Charlie Puth   Nine Track Mind (Deluxe)	제작 Artist Partners 유통 Warner Music	  
9	-	<b>꽃길만 걷자 (Feat. Fleckman)</b> 버블 사운드 (bubble sound)   꽃길만 걷자	제작 bubble sound 유통 퍼블파인 엔터테인먼트	  
10	+8	<b>오늘 취하면 (Feat.창모) (Prod. SUGA)</b> 수란 (SURAN)   WINE	제작 밀리언마켓 유통 로엔엔터테인먼트	  
11	+4	<b>사랑해 (House Re-Mix Edition)</b> 김건모   잘 될꺼야 (Special Album)	제작 미디어라인 유통 Warner Music	  
12	+35	<b>남자라 울지 못했어</b> 양요섭   군주 - 가면의 주인 OST Part.1	제작 더하기미디어 유통 다날엔터테인먼트	  
13	+22	<b>Shape of You</b> Ed Sheeran   + (Deluxe)	제작 Atlantic Records UK 유통 Warner Music	  
14	new	<b>SIGNAL</b> TWICE   SIGNAL	제작 JYP Entertainment 유통 지니뮤직	  
15	+10	<b>아프지 마요</b> 젝스키스   THE 20TH ANNIVERSARY	제작 YG Entertainment 유통 지니뮤직	  
16	+8	<b>REALLY REALLY</b> 위너(WINNER)   FATE NUMBER FOR	제작 YG Entertainment 유통 지니뮤직	  
17	+6	<b>꿈을 쫓다</b> 서영은   김과장 OST Part 6	제작 더그루브컴퍼니 유통 로엔엔터테인먼트	  
18	+1	<b>첫눈처럼 너에게 가겠다</b> 에일리 (Ailee)   도깨비 OST Part 9	제작 CJ E&M, 화앤담픽처스 유통 CJ E&M	  
19	+7	<b>운명처럼</b> 박보람, 베이식   맨투맨 OST Part.2	제작 JTBC콘텐츠허브 유통 Sony Music	  
20	+10	<b>팔레트 (Feat. G-DRAGON)</b> 아이유 (IU)   Palette	제작 케이브엔터테인먼트 유통 로엔엔터테인먼트	  
21	new	<b>처음부터 너와 나</b> 불탈간 사춘기   군주 - 가면의 주인 OST P...	제작 더하기미디어 유통 다날엔터테인먼트	  

La tabella 2.4.2 mostra i risultati della GOAN *chart 2017*, la classifica discografica nazionale della Corea del Sud. Viene compilata dalla Korea Music Content Industry Association e sponsorizzata dal ministero della Cultura sudcoreano con lo scopo di creare una classifica nazionale simile a quella di *Billboard*.<sup>90</sup> Ha iniziato a tracciare le vendite dei dischi dall'inizio del 2010 ed è stata ufficialmente lanciata nel Febbraio dello stesso anno.

Nella lista è possibile apprezzare come siano titoli locali a farla da padrone, prodotti quasi sempre da etichette nazionali. Le eccezioni rispondono al nome di Warner e Sony, che sono state le uniche a riuscire a permeare in un tessuto dal valore e dalla creatività inestimabile. Tuttavia, mentre la prima, avendo sotto contratto molte tra le *star* più di successo al mondo, come Ed Sheeran, riesce ad esportare i successi che queste creano anche nel mercato coreano, Sony, al diciannovesimo posto, sta cercando di assicurarsi i migliori cantanti locali, scommettendo sull'industria musicale negli stessi termini in cui Warner Bros. sta facendo con quella cinematografica.

### **2.4.3 – *Legendary Wanda***

La terza e ultima casa della quale è interessante descrivere e analizzare la strategia di insediamento nel mercato della Corea del Sud, e più in generale dell'Asia, è *Legendary*. Sin dalla sua fondazione, nel 2005, ha collaborato con Warner Bros. nella realizzazione di diversi titoli, tra i quali figurano quelli della trilogia di Batman di Nolan e "Inception", opera dello stesso regista britannico.

Nel 2016, per la cifra *monstre* di 3,5 miliardi di dollari, la *major* è stata acquistata dal colosso cinese Dalian Wanda, *leader* locale nei settori turistico e immobiliare. Con quest'operazione le prospettive dell'azienda americana sono cambiate rispetto al passato; da una collaborazione con la più grande Warner si è passati a diventare

---

<sup>90</sup> È una rivista settimanale statunitense dedicata alla musica. Contiene alcune sezioni dedicate alle classifiche, considerate tra le più precise e dettagliate al mondo. La più famosa di queste è la *Billboard* Hot 100, che include le cento singoli più ascoltate negli Stati Uniti a cui fanno seguito la *Billboard* Hot Latin 100, che include le cento canzoni più ascoltate nei paesi latino-americani, e la Hot Dance Club Play, che include le canzoni più popolari nelle discoteche e nei club. Un'altra importante classifica è la *Billboard* 200, che cataloga i duecento album più venduti negli USA.

divisione di un conglomerato che ha l'ambizione di diventare padrone nel mondo in ogni forma di intrattenimento, dal cinema allo sport.


L'apparente infinita potenza economica di un gruppo che ha finanziato interamente la costruzione del nuovo stadio, il "Wanda Metropolitano", di uno dei più prestigiosi *club* al mondo, l'Atletico Madrid (di cui ha acquisito il 20% delle quote per una cifra superiore ai 45 milioni di euro), spiega le ambizioni di una società che compra e modella a suo piacimento eccellenze in diversi campi per renderle sempre più funzionali ai propri progetti.

Nel mondo dell'audiovisivo, oltre a Legendary, è stato acquistato interamente, per circa 650 milioni di dollari, il circuito di sale cinematografiche europeo Odeon & UCI Cinemas Group.

La *major*, divisione oramai solo formalmente ancora statunitense, ha ottenuto una maggiore potenza economica rispetto al recente passato grazie ai nuovi fondi ma non maggiore indipendenza nelle proprie produzioni, che restano sotto l'egida di Dalian Wanda e della sua approvazione.

I prodotti devono essere adatti al pubblico di tutto il mondo, inteso come unico spettatore; la strategia prevede la realizzazione di film che mescolino elementi occidentali ad orientali, per un *mix* che dovrebbe consegnare all'utente il finale il meglio in circolazione.

Tabella 2.4.3



## The Great Wall

Domestic Total Gross: <b>\$45,157,105</b>	
Release Date: <b>February 17, 2017</b>	
Genre: <b>Action</b>	Runtime: <b>1 hrs. 44 min.</b>
MPAA Rating: <b>PG-13</b>	Production Budget: <b>\$150 million</b>

Summary Daily Weekend Weekly Foreign

View: **BY COUNTRY** | BY WEEKEND

Country (click to view weekend breakdown)	Release Date	Opening Wknd	% of Total	Total Gross / As Of
<b>FOREIGN TOTAL</b>	12/16/16	n/a	-	<b>\$286,800,000</b> 4/16/17
<b>Argentina</b>	2/16/17	\$561,285	35.4%	<b>\$1,585,206</b> 3/26/17
<b>Australia</b>	2/16/17	\$2,274,210	40.5%	<b>\$5,614,227</b> 3/26/17
<b>Austria</b>	1/13/17	\$190,643	38.1%	<b>\$500,180</b> 3/5/17
<b>Belgium</b>	1/18/17	\$229,961	31.6%	<b>\$727,270</b> 3/5/17
<b>Bolivia</b>	2/23/17	\$70,262	18.3%	<b>\$383,427</b> 3/26/17
<b>Brazil</b>	2/23/17	\$2,760,244	32.1%	<b>\$8,597,114</b> 3/26/17
<b>Bulgaria</b>	2/3/17	\$131,001	22.6%	<b>\$578,869</b> 4/2/17
<b>Chile</b>	2/23/17	\$282,880	43.1%	<b>\$656,542</b> 3/19/17
<b>China</b>	12/16/16	\$60,599,684	35.4%	<b>\$170,962,106</b> 2/26/17
<b>Colombia</b>	2/16/17	\$669,284	34.7%	<b>\$1,930,554</b> 3/19/17

La tabella 2.4.3 mostra la scheda del film “The Great Wall”, prodotto da Legendary. Il protagonista della pellicola è Matt Damon, mentre ambientazioni e *cast* sono perlopiù cinesi. Ufficialmente il film è americano e nelle sale locali non solo non è riuscito a coprire i costi di produzione, ma ha registrato per oltre 100 milioni di dollari. I risultati all'estero sono stati assai modesti cosicché l'unica ancora di salvataggio è stata la Cina, che ha concesso a Legendary di ripagare la propria creazione.

L'esempio rappresentato da “The Great Wall” esplica come il mondo non sia ancora pronto per accettare questi *mix* di culture, o semplicemente bisogna interpretarlo come un monito per Dalian Wanda, che non può limitarsi a mescolare X ed Y per ottenere una somma migliore delle parti, ma deve fare attenzione al come, che poi determina il successo o meno di un'opera in un'industria che risponde ad una sola regola, la qualità.

## 2.5 – DramaFever

### 2.5.1 – Timeline

DramaFever è una piattaforma *S-VOD* che possiede in libreria oltre 14000 episodi per un totale di 800 milioni di minuti di programmazione mensile. Oggi è capace di esportare i suoi contenuti in 12 lingue differenti in più di 30 Stati.

Nel Gennaio del 2009 i due fondatori, Seun Bak e Suk Park, rilasciano la versione *beta*<sup>91</sup> della *start-up*<sup>92</sup> a New York, e sette mesi più tardi mettono in commercio la definitiva destinata ai consumatori finali.

A Maggio 2010 avvia un processo di crescita in termini di notorietà verso il pubblico grazie ad una *partnership* con la più affermata Hulu<sup>93</sup>, che concede a DramaFever uno spazio dedicato sul suo sito.

Il 2012 è l'anno dei grandi finanziamenti esterni che consentono alla giovane società di guadagnarsi respiro internazionale; Steve Chen, co-fondatore di Youtube, Benjamin Ling, *product manager* in Google e altre personalità di spicco soprattutto del settore IT, decidono di investire complessivamente oltre 4.5 milioni di dollari, a cui ne vengono seguentemente aggiunti altri 1,5 provenienti da fondi privati.

Con l'acquisizione nel Dicembre 2013 dei diritti per la trasmissione in *streaming* delle serie dell'emittente spagnola Telemundo, e nell'Agosto 2014 dei film delle case coreana Showbox e Lotte, in un solo anno la piattaforma vede aumentare del 440% il numero di abbonati.

Intraviste le enormi potenzialità di DramaFever, il colosso giapponese SoftBank, con *core business* nelle telecomunicazioni, decide di diversificare i propri interessi acquistandola per una cifra non specificata compresa tra gli 80 e i 140 milioni di dollari. Tuttavia, dopo un solo anno dall'operazione, nel 2015, l'azienda acquirente

---

<sup>91</sup> In informatica, è una versione di un software non definitiva, ma già testata dagli esperti, che viene messa a disposizione di un numero maggiore di utenti, confidando proprio nelle loro azioni imprevedibili che potrebbero portare alla luce nuovi bug o incompatibilità del software stesso.

<sup>92</sup> In economia si identifica una nuova impresa nelle forme di un'organizzazione temporanea o una società di capitali in cerca di un business model ripetibile e scalabile.

<sup>93</sup> Piattaforma video-on-demand, organizzata in maniera simile alla più quotata Netflix. Differentemente da quest'ultima tuttavia, riserva ai consumatori la possibilità di abbonarsi alla versione con adv, che garantisce loro un minor canone mensile.

mette in vendita la piattaforma, non essendo riuscita a farla crescere, in termini di fatturato, tanto da giustificare l'esoso esborso sostenuto precedentemente.

Grazie ad un accordo nel 2015 con CJ Group, per garantirsi oltre 350 ore aggiuntive di *Hallyu*, e ad uno, il medesimo anno, per la concessione dei diritti di distribuzione in USA e Canada attraverso Hulu e I-Tunes, il servizio *on-demand* si “trasforma” in un possibile *asset* strategico per aziende che mirano ad intensificare i propri sforzi in Corea del Sud e nei paesi asiatici in generale.

Il 23 Febbraio 2016 Warner Bros. acquisisce DramaFever.

### 2.5.2 - Advertising

Tabella 2.5.1

**TV'S NEXT BIG HIT  
WON'T BE IN ENGLISH**

Serialized fiction is the world's most popular genre and great content is being created well beyond American television. Since launching in 2009, DramaFever has been committed to showcasing the best scripted entertainment from around the world, and subtitled for the best viewing experience. And it all started with Asian dramas.

**FROM THE COUNTRY THAT BROUGHT YOU...**

**GANGNAM STYLE** **Korean BBQ** **SAMSUNG**

**SAY HELLO TO KOREAN DRAMAS**

**CASE STUDY**

**HEIRS**, A TOP KDRAMA MINISERIES WITH OVER **TWO BILLION VIEWS**  
stars one of the world's most famous actors: **LEE MIN HO**  
**20.6M WEIBO FOLLOWERS**

**MORE THAN SOME OF THE WORLD'S BIGGEST STARS**

Kevin Spacey (3.5M) Tom Cruise (4.7M) Leo DiCaprio (10.9M) Ashton Kutcher (16.3M)

**WHO'S WATCHING**

40% WHITE / 30% LATINO / 15% BLACK / 15% ASIAN  
MOSTLY WOMEN, AGES 18-24

Come mostra la tabella 2.5.1, raffigurante una locandina che sponsorizza la piattaforma, l'immagine che intende dare di se il servizio *OTT*<sup>94</sup> è quella di *disruptive*<sup>95</sup>, di nuovo e mai visto prima.

DramaFever annuncia che il prossimo successo mondiale non sarà tradotto dall'inglese ma dal coreano, lingua con cui già si esprimono alcune delle eccellenze mondiali: Psy, re incontrastato nel *K-Pop* e Samsung, *leader* globale nel settore della tecnologia e degli elettrodomestici.

Lee Min Ho, con i suoi 20.6 milioni di *followers* su Weibo<sup>96</sup>, supera alcune tra le star più richieste di Hollywood sui *social*. Kevin Spacey, Tom Cruise, Leonardo Di Caprio e Ashton Kutcher non riescono ad essere appetibili su internet quanto il protagonista di diversi *K-Dramas* di successo in patria.

In un paragone, che può a primo impatto apparire privo di significato, vanno ricercate le intenzioni di Warner Bros. per la sua nuova piattaforma, che intenderà arricchire di stelle orientali che raggiungono il successo in rete allo stesso modo in cui le loro controparti occidentali fanno su piccolo e grande schermo.

La pubblicità, nella sua parte inferiore infine, identifica il *target* di riferimento, segmentato prima attraverso una classificazione geografica e poi demografica.

Da quanto mostrato appare evidente come la *Korean Wave* affascini proprio tutti, soprattutto gli occidentali e i latino-americani, che dividono il 70% della quota di visione complessiva.

Tuttavia, il totale è composto quasi esclusivamente da donne con età compresa tra i 18 e i 24, segno che margini per ampliare il bacino d'utenza sono molteplici, e

---

<sup>94</sup> Si definiscono OTT le imprese che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti (soprattutto video) e applicazioni di tipo "rich media" (per esempio, le pubblicità che appaiono "sopra" la pagina di un sito web mentre lo si visita e che dopo una durata prefissata scompaiono). Esse traggono ricavo, in prevalenza, dalla vendita di contenuti e servizi agli utenti finali (ad esempio nel caso di Apple e del suo iTunes) o di spazi pubblicitari, come nel caso di Google e Facebook. Tali imprese, prive di una propria infrastruttura, agiscono al di sopra delle reti, da cui il termine *over-the-top*. Il vantaggio delle OTT è che non hanno a proprio carico i costi relativi alla trasmissione ed alla gestione della rete (come per la televisione tradizionale via digitale terrestre e via digitale satellitare), che gli altri broadcaster tipicamente sostengono. Si rivolgono inoltre ad un mercato globale con spese di gestione ed organici ridottissimi.

<sup>95</sup> Segno di discontinuità rispetto al passato. Una disruptive innovation permette di ottenere gli stessi risultati, se non migliori, ma in maniera più semplice ed efficiente rispetto a prima.

<sup>96</sup> Sina Weibo è un sito di micro-blogging cinese, un ibrido tra Twitter e Facebook. Si calcola che circa il 30% degli aventi accesso ad Internet in Cina abbia un proprio profilo Weibo. Il tasso di penetrazione è simile a quello detenuto da Twitter negli USA.

Warner Bros., con un *know-how* acquisito attraverso l'altro servizio *OTT* di proprietà, HBO, avrà il compito di lavorare in questa direzione.

### 2.5.3 – *Strategia 360°*

Per il mercato degli Stati Uniti il progetto della *major* è quello di rendere DramaFever l'unico esportatore di *Hallyu*, in modo da divenire *leader* in un mercato che oggi ha difficoltà anche solo a procurarsi la possibilità di poter ottenere materiale proveniente dalla Corea del Sud.

Il processo di sottotitolazione dal coreano all'inglese o allo spagnolo, ad oggi è a curato in parte da gruppi autonomi che svolgono l'attività per passione e diffondono gratuitamente il servizio. Warner Bros. intende assicurarsi, contestualmente al diritto di esclusiva in Occidente per la trasmissione dei contenuti orientali, anche il doppiaggio completo delle serie e dei film, in modo tale da poter fornire ai consumatori europei ed americani un'offerta analoga a quella presentata in Asia.

Oggi infatti non in tutti i mercati sono presenti la totalità degli episodi di una qualsivoglia serie, e DramaFever promette di adeguare nel minor tempo possibile le librerie di tutto il mondo per garantire standard di eccellenza che favoriscano il *binge-watching*<sup>97</sup>.

L'imperativo nei primi periodi è quello di collaborare e non competere, evitando così gli errori commessi dal precedente proprietario del servizio, SoftBank, che aveva provato senza successo a erodere quote di mercato a CJ Group facendogli la guerra sui contenuti esclusivi a disposizione.

La piattaforma, da quando divisione Warner Bros., ha avviato un processo di cooperazione con la prima, per *market share*, casa del panorama *OTT* coreano, acquisendo i diritti per la trasmissione di parte della sua libreria, in modo da ampliare l'offerta per il pubblico che più di ogni altra cosa richiede *K-Dramas*.

Solo in un secondo momento, il servizio si distaccherà e punterà ad una creazione incrementale di produzioni originali, basate sulla richiesta dei *fan* attraverso la rete.

---

<sup>97</sup> Termine inglese con cui si indica l'atto del *binge-watch*, ossia il guardare programmi televisivi per un periodo di tempo superiore al consueto, particolarmente l'usufruire della visione di diversi episodi consecutivamente, senza soste. Traducibile in lingua italiana con "maratona televisiva, in inglese per tale azione sono anche usati i termini *binge viewing* e *marathon viewing*.



Traendo ispirazione dalla mossa di Netflix, che attraverso sondaggi *online* consente agli utenti di decidere il finale di alcune serie in programmazione sulla propria piattaforma, il progetto in cantiere per DramaFever è quello di un vero e proprio processo di *co-creation*<sup>98</sup> per arrivare a comporre serie basate esclusivamente su richieste e desideri dei *fan*.

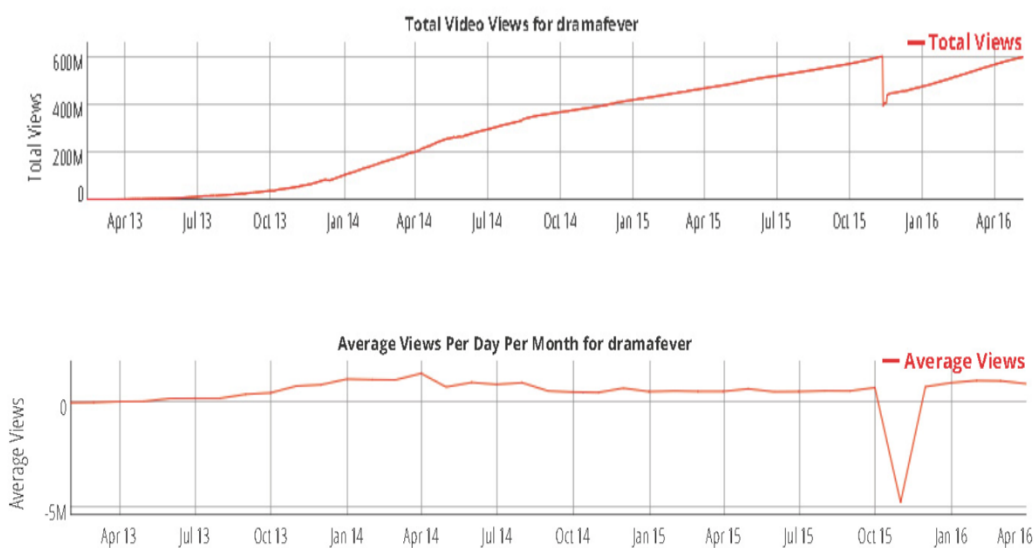
Con la realizzazione di questa, che ad oggi è poco più che un'idea, la *major* hollywoodiana potrebbe riuscire ad abbattere la distanza tra consumatori e azienda in modo tale da occupare nelle menti e nel cuore di questi ultimi uno spazio privilegiato.

Non potendo combattere con CJ Group una battaglia sulle esclusive, a causa della struttura del mercato locale ricco di accordi e vincoli oramai decennali, sarà necessario creare molto materiale originale; il modo più veloce e sicuro sarà quello di rivolgersi alla straordinaria creatività del popolo coreano, che non potrà non apprezzare quello che, almeno in parte, creerà.

Tabella 2.5.2



<sup>98</sup> È una forma di mercato o di strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Il concetto vede il mercato come un luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento. Si differenzia dal modello, che possiamo definire tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi.



Come mostra la tabella 2.5.2, eccezion fatta per il periodo immediatamente antecedente all’acquisizione della piattaforma *S-VOD* da parte di Warner Bros., il totale delle visualizzazioni è in continuo crescendo, e ha superato il tetto dei 600 milioni complessivi. Anche le visite medie si mantengono su standard ottimali, segno che una volta abbonatosi l’utente difficilmente opta per la rescissione dal contratto. Il numero complessivo degli iscritti al servizio, come rappresentato nel primo dei tre grafici, è giunto ad 1 milione in soli 3 anni e le stime lasciano presagire che il numero sia destinato a crescere esponenzialmente in breve termine.

La strategia della *major* per la piattaforma è articolata in punti differenti ed ha molteplici fini. Viatico per la realizzazione dei progetti devono essere necessariamente i *social media*, vero e proprio motore della fase 3.0 degli *Hallyu*, da cui passeranno tutte le iniziative più importanti.

Warner Bros. prima di costruire un servizio migliore di quello offerto dalla concorrenza ha intenzione di creare un *brand* forte e riconoscibile, in modo tale da permettere ai visitatori di inferire sulla qualità di una nuova serie o film presente in libreria ancor prima di averne letto la trama, come succede oggi con Netflix.

In questo modo gli sforzi economici saranno concentrati nella creazione di contenuti promozionali (attraverso i *social* ottenibili a costi relativamente contenuti) che inevitabilmente consentiranno di abbracciare anche potenziali nuovi *target*, ad oggi non stimolati da un’offerta che appare come troppo settoriale.

YouTube, Facebook, Google+ e Twitter sono i veicoli che saranno utilizzati per accrescere l'*awareness* del brand. Il primo dei citati sarà essenzialmente sfruttato per consentire ai consumatori di “assaggiare” i contenuti disponibili nell'abbonamento, attraverso *trailer* e spezzoni degli *show* inseriti in libreria; Facebook e Google+ invece svolgeranno la funzione di aggregatori, stimolando la creazione di una comunità che diventi forte attorno al brand; infine Twitter, come sua natura del resto, dovrà essere nelle idee di Warner Bros. il canale delle comunicazioni ufficiali, degli annunci e delle discussioni.

Per ampliare la *customer base* un'idea su cui sta riflettendo la *major* è quella di andare ad inserire in libreria alcuni tra i film prodotti nel corso della sua storia, oltre ai grandi classici d'animazione che sono diventati famosi in Oriente esclusivamente grazie al *merchandising* che sono stati capace di generare.

#### **2.5.4 – Destrutturazione filiera finestre di sfruttamento**

L'altro grande progetto invece, ad oggi in fase embrionale, è quello di andare ad intaccare la struttura della filiera cinematografica nazionale, verticalmente integrata, come negli Stati Uniti nel primo dopoguerra.

CJ Group e Lotte Entertainment, i due maggiori *player* sul mercato per fatturato, sono aziende produttrici, posseggono circuiti di distribuzione, sale cinematografiche e agenzie che si occupano della promozione esclusivamente dei loro contenuti.

Per una realtà come Warner Bros., che mira a conquistare anno dopo anno una fetta sempre più grande del totale, scontrarsi con barriere all'entrata così alte e resistenti è un problema non da poco poiché i margini ottenibili dall'uscita nei cinema di pellicole di proprietà andrebbero erosi, almeno in parte, dai costi da sostenere per assicurarsi le licenze per la loro stessa pubblicazione.

Così come accade negli altri Stati, il meccanismo della cessione dei diritti di esclusiva per la trasmissione sugli altri *media* costituisce un mercato dal valore molto importante, anch'esso controllato dalle principali *major* nazionali.

Viene definito delle finestre di sfruttamento quel processo che prevede la definizione, a costi via via decrescenti, delle tempistiche e della durata dei periodi

in cui hanno a disposizione nell'ordine, *home entertainment*, *pay-tv* e *FTA*<sup>99</sup>, l'esclusiva per la commercializzazione di pellicole precedentemente al cinema. Soluzione al problema potrebbe essere quella di lanciare simultaneamente sulla piattaforma *S-VOD DramaFever* e nelle sale i nuovi film, in modo tale da andare a sconvolgere il meccanismo di cessione dei diritti, *bypassando* la canonica filiera. In questo modo il numero di abbonati della piattaforma potrebbe subire un'impennata, spinti dalla prospettiva di poter assistere ad anteprime mondiali comodamente dal divano di casa; i risultati al botteghino non sarebbero livellati verso il basso in quanto l'esperienza della visione nelle sale garantisce al consumatore un'esperienza di maggior qualità complessiva, e per il popolo coreano, che come ripetuto numerose volte nel corso del lavoro apprezza particolarmente il cinema come forma di intrattenimento, sarebbe un peccato mortale non riuscire a godersi uno spettacolo a 360°.

---

<sup>99</sup> È la trasmissione non criptata di contenuti televisivi e/o radiofonici agli utenti. Il *free to air* si differenzia quindi dal *free to view* nel quale la trasmissione è criptata, e dalla *pay-tv* nella quale la trasmissione è a pagamento e criptata.

### 3. UN FUTURO DA INTERPRETARE

#### 3.1 – Evoluzione industria audiovisiva

##### 3.1.1 – *Quality race*

In un mondo come quello di oggi, iper-dinamico e globalizzato, i concetti di durabilità e sostenibilità assumono significati relativi. Per dominare in un'industria come quella cinematografica occorre possedere una strategia che sia in grado di anticipare il mercato, così come nel recente passato ha fatto Apple con il lancio del primo I-Pod, andando a creare nelle menti dei consumatori un bisogno che non esiste ancora.

Per sua natura il cinema è legato a doppio nodo con il progresso tecnologico e nel corso della storia le *major* che prima delle altre sono riuscite ad introdurre le innovazioni tecniche nelle loro realizzazioni hanno ottenuto i maggiori successi.

Warner Bros. ha guidato l'industria alla conquista del sonoro; successivamente le pellicole si sono arricchite dei colori ed infine il punto di non ritorno è stato rappresentato dall'introduzione degli effetti speciali, che hanno ampliato all'ennesima potenza le possibilità in quanto a concretizzazione di ogni genere di idea e fantasia.

Il concetto di *quality race*, avviato sin dagli anni '10 del XX secolo (che prevedeva il continuo innalzamento della qualità complessiva degli output attraverso sempre maggiori investimenti atti a finanziare gli acquisti delle migliori risorse artistiche e tecniche) ha raggiunto il suo culmine con l'imposizione del modello *Blockbuster*<sup>100</sup> negli anni '70, ponendo sostanzialmente fine alle velleità di tutte quelle case e di quei mercati che non potevano consentirsi produzioni da milioni di dollari.

Da quel momento in poi le quote di mercato andavano spartendosi tra un gruppo sempre minore di aziende, e riusciva ad ottenere migliori risultati chi meglio sfruttava le strategie di abbattimento del rischio attraverso la serialità, che

---

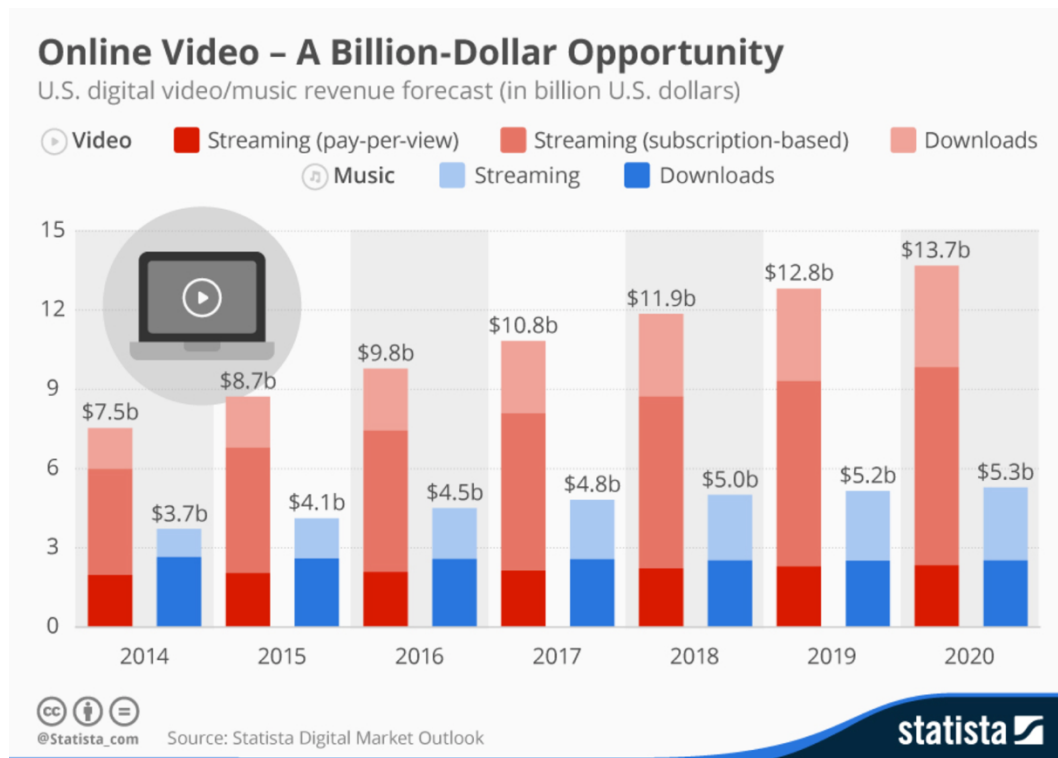
<sup>100</sup> Termine adoperato per descrivere la struttura tipica del mercato cinematografico odierno. Le grandi case destinano la quasi totalità dei loro sforzi economici in pochi prodotti annui, distribuendo gli investimenti in parti pressoché eque tra produzione e promozione.

consentiva risparmi anche in materia di promozione, o chi meglio comprendeva le esigenze e le aspettative di un pubblico che andava evolvendosi nelle sue preferenze.

La situazione odierna presenta un'industria dominata essenzialmente da Disney, unica vera *company* definibile trasversale, che spazia dal cinema alla televisione ai parchi divertimenti. In questo modo la *major* riesce ad ottenere un *brand* riconoscibile che permette agli spettatori di inferire positivamente sulla qualità del prodotto ancor prima di entrare in sala a vedere il film.

Come accennato tuttavia ad inizio paragrafo, il vantaggio della casa è sostenibile solo se sarà in grado di difendersi dai competitors interpretando il futuro che oggi risponde al nome di *OTT*.

Tabella 3.1.1



Nella tabella 3.1.1 vengono rappresentate stime riguardo l'impatto sempre maggiore che avranno le tecnologie OTT da qui a breve. Il mercato dei video *online*, che ci si aspetta varrà quasi 20 miliardi di dollari complessivamente nel 2020, esplica come ci si stia avviando verso una svolta epocale che porterà alla nascita di

nuovi *player* e alla morte di tutti coloro che non saranno in grado di cogliere la trasformazione del *business*.

Il titolo della scheda parla di opportunità, riferendosi alla possibilità che oggi hanno le *major* di inserirsi nel mercato digitale per non farsi trovare impreparate al momento del passaggio di consegne. Sostanzialmente le opzioni all'orizzonte per le case sono 2: creare da 0 una propria piattaforma oppure acquistarne una già esistente, in modo da sfruttarne il *know-how*, come ha fatto Warner Bros. con DramaFever.

### **3.1.2 – Il caso Amazon**

Tralasciando la situazione del mercato musicale, e focalizzando l'attenzione sulle colonnine rosse del riquadro che riguardano i video, è possibile notare come anno dopo anno la percentuale sul totale dei servizi *S-VOD* si prevede sarà sempre maggiore, indice di un'evoluzione che non sarà solo logistico-strutturale, ma interesserà anche le modalità di fruizione dei contenuti.

La digitalizzazione dell'industria audiovisiva ha aperto le frontiere a società che sino a ieri la percepivano come un mondo chiuso, impossibile da avvicinare, e soprattutto con marginalità e ritorni troppo aleatori per poter risultare interessanti. Per l'Occidente il caso lampante è rappresentato da Amazon, *leader* nel settore dell'*e-commerce*, che ha prima creato e poi successivamente di continuo stravolto per rimanere in una posizione inavvicinabile per qualsivoglia *competitor*.

La società, che nasce come portale per la compravendita di libri, ha provato negli ultimi anni più volte a discostarsi dal suo *core business*, iniziando a creare propri dispositivi mobili supportati da un sistema operativo creato *ad hoc* per loro.

Lo scarso successo in termini di vendite tuttavia ha spinto l'azienda di Bezos<sup>101</sup> a riversare le attenzioni in settori che potessero essere più vicini alle proprie competenze, in modo da poter sfruttare *know-how* e *brand power* per abbattere le possibili remore dei consumatori.

---

<sup>101</sup> Jeff Bezos è un imprenditore statunitense, fondatore e CEO di Amazon.com, compagnia di commercio elettronico. Sotto la sua guida, Amazon.com è diventato il più grande rivenditore su Internet. Nel marzo 2017 Jeff diventa il terzo uomo più ricco del mondo, con un patrimonio personale che si aggira attorno ai 75,6 miliardi di dollari.

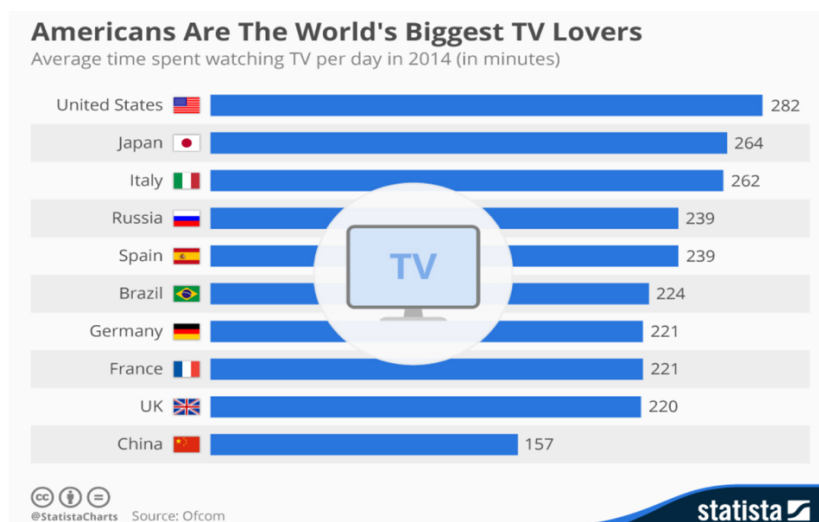
I mercati destinati sono stati quello del cibo, nella sua forma delle consegne a domicilio, in modo da poter declinare le risorse logistiche già pre-esistenti, e i video, nella loro moltitudine di forme, sfruttando quelle che sono le conoscenze in campo promozionale e digitale.

“Manchester by the sea<sup>102</sup>”, vincitore all’ultima edizione deli Oscar del premio “miglior attore” con Casey Affleck, è stato prodotto interamente da Amazon, segno che nemmeno una giuria storicamente conservatrice come quella dell’Academy poteva esimersi dal premiare il lavoro svolto da quella che sarà una realtà nel vicino futuro. La società possiede altresì un proprio servizio *S-VOD*, competitor del leader di mercato Netflix e di Hulu, che combatte gli avversari facendo leva sul costo inferiore dell’abbonamento non potendo competere in quanto a materiale originale ed esclusive con gli altri due.

Con l’imposizione di queste piattaforme sul palcoscenico mondiale il termine anglosassone *cord-cutting*<sup>103</sup> è oramai all’ordine del giorno.

### 3.1.3 – Le nuove generazioni

Tabella 3.1.2



<sup>102</sup> *Manchester by the Sea* è un film drammatico del 2016 scritto e diretto da Kenneth Lonergan. Tra gli interpreti principali figurano Casey Affleck, Michelle Williams, Kyle Chandler e Lucas Hedges.

<sup>103</sup> Fenomeno che si riferisce al processo di interruzione dell’abbonamento con la propria pay-tv in favore della sottoscrizione con un servizio S-VOD. Quest’ultimo garantisce contenuti di qualità superiore ad un costo complessivo annuo sensibilmente inferiore, oltre a pacchetti flessibili e non vincolati nella struttura.



La tabella 3.1.2 mostra i dati relativi al consumo giornaliero, in minuti, di tempo speso guardando programmi televisivi, siano essi a pagamento o fruibili gratuitamente.

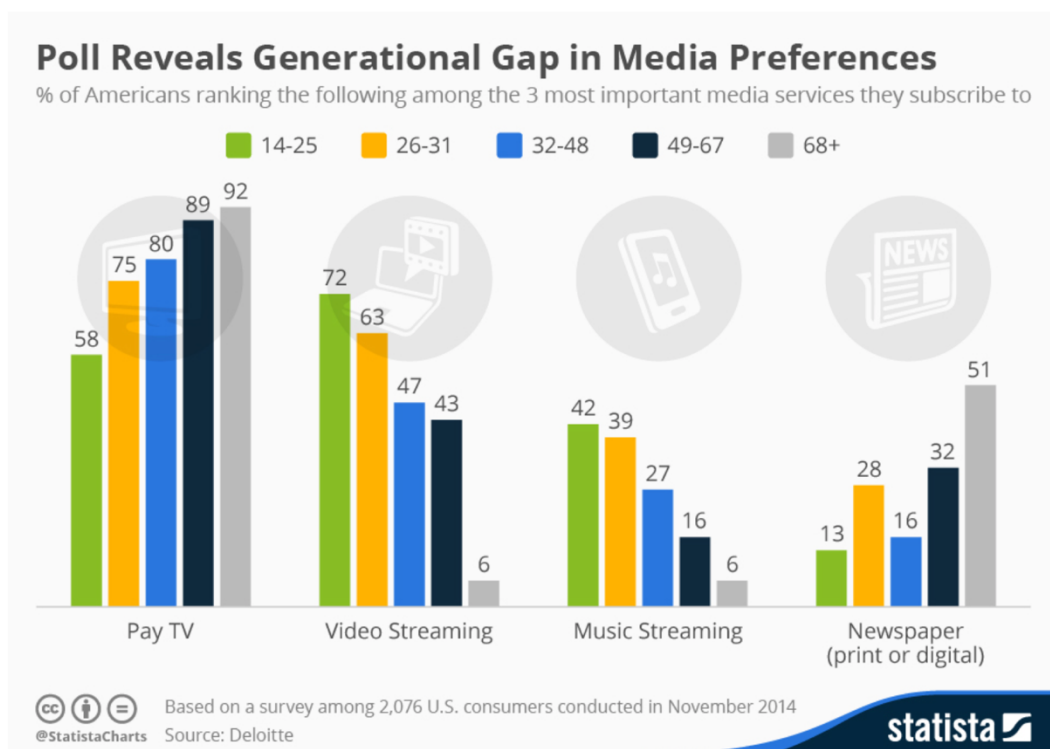
Gli Stati inseriti nella lista sono quelli che occupano le posizioni più rilevanti in un immaginario quadro con presenti le nazioni più strategiche per gli investitori.

Gli USA appaiono come coloro che destinano la maggior parte del loro tempo libero guardando la TV, mentre i cinesi sono il popolo che, con un risultato inferiore alle 3 ore/giorno, quando non dormono o lavorano, si dedicano ad attività diverse.

Il grafico, nella sua parte centrale, vede presenti Stati europei, oltre a Giappone e Brasile.

Le così tante ore spese dalle persone di quei paesi nel consumo di *media* di tipo tradizionale è un qualcosa che avviene probabilmente perché le tecnologie *OTT* devono ancora inserirsi nelle vite di tutti i giorni. Sarà interessante monitorare come da qui a breve l'evoluzione dei consumi andrà a modificare questa tabella.

Tabella 3.1.3



La tabella 3.1.3 rappresenta le preferenze di consumo dei diversi *media* da 5 categorie diverse di persone, divise in base alla fascia d'età.

Il grafico intende mostrare il peso che ciascun abbonamento possiede nell'immaginario collettivo.

La *pay-tv* è complessivamente abbondantemente al primo posto sommando le affermazioni di tutti i rispondenti alla *survey*<sup>104</sup> organizzata da Deloitte<sup>105</sup>, ma è interessante osservare i risultati della colonnina verde, quella relativa ai giovani tra i 14 e i 25 anni. Loro preferiscono investire i propri risparmi in piattaforme di video *streaming* e, assieme al gruppo 26-31, considerano molto importante un abbonamento ad un servizio di music streaming, come può essere Spotify<sup>106</sup>.

Immaginando un salto temporale in un futuro prossimo, quelli che oggi rappresentano il gruppo dei più giovani, domani saranno la pancia della nazione in cui vivranno e ci saranno persone più piccole di loro a ricoprire il ruolo che loro rivestono oggi. Supponendo, nella più fosca delle ipotesi per i servizi *S-VOD*, che le percentuali rimangano invariate, un giorno non lontano il cuore della popolazione si preoccuperà prima di sottoscrivere un abbonamento ad una piattaforma *OTT* che ad una *pay-tv*, e le nuove generazioni del futuro cresceranno in famiglie *multi-screening*<sup>107</sup>, abituandosi sin da quando in fasce ad un consumo di media che oggi viene percepito ancora come avanguardistico.

### **3.1.4 – Una nuova struttura del mercato**

In uno scenario che prevede un progressivo abbandono del piccolo schermo in favore di Netflix e co., l'intera catena che regola le finestre di sfruttamento delle pellicole andrebbe sovvertita.

La filiera, che prevede nell'ordine l'uscita del film nelle sale, poi la sua disponibilità per l'*home-entertainment*, successivamente esclusiva per la *pay-tv* e infine per la FTA, perderebbe di significato qualora gli utenti decidessero di non siglare più

---

<sup>104</sup> Sondaggio, intervista effettuata con fini statistici.

<sup>105</sup> È un'azienda di servizi consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti. La società, colosso mondiale dei servizi professionali, è tra le più prestigiose del pianeta e fa parte delle cosiddette Big Four, le quattro più grandi aziende di revisione, insieme a PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young KPMG.

<sup>106</sup> Colosso svedese nel campo dello streaming musicale. Ha stravolto il mondo digitale attraverso una formula che prevede, dietro corrispettivo di pochi euro al mese, la possibilità per l'utente di fruire di tutta la libreria quando online, e di poter ascoltare offline i brani precedentemente scaricati.

<sup>107</sup> Gli utenti multi-screening sono coloro che usano simultaneamente più dispositivi per intrattenimento o per raccogliere informazioni.

contratti con le emittenti a pagamento. Per queste ultime sarebbe inutile acquisire i diritti per la trasmissione ad un prezzo superiore a chi la segue in classifica, non avendo garanzie sui ritorni in termini economici.

A chiudere il cerchio, ritornando all'esempio di Amazon con "Manchester by the sea", gli stessi servizi *S-VOD* potrebbero decidere di intaccare la struttura esistente, e con Netflix già se ne è avuto un assaggio, andando a lanciare contemporaneamente il film nelle sale e sulla piattaforma proprietaria.

In questo modo per un abbonato al servizio si aprirebbe la scelta sul luogo in cui consumare la visione, per gli amanti del cinema la decisione invece sarà ovvia, e per coloro invece che abitualmente consumano la visione di film nelle differenti finestre di sfruttamento apparirà come conveniente in termini di tempo e di denaro sottoscrivere un contratto con uno dei portali in circolazione.

Il futuro è oramai alle porte e alle grandi *major* che intendono salvaguardare le proprie posizioni, e perché no provare a sfruttare il cambiamento per ampliare la propria quota di mercato, non resta che fare la propria mossa.

## 3.2 – Verso una nuova *portfolio strategy*

### 3.2.1 – *Imperativo: contenere il rischio*

L'industria cinematografica, dal 1895 ad oggi, ha attraversato numerose epoche e si è evoluta continuamente, ma non è ancora riuscita a sconfiggere la componente rischio che inevitabilmente circonda ogni pellicola prodotta.

Di strategie per limitare l'aleatorietà dei risultati al botteghino ne sono state brevettate molteplici nel corso degli anni, ma nessuna è riuscita ad innalzare il proprio *status* a risposta al problema definitiva.

I primi esempi di tecniche di contenimento le si hanno con Tom Mix<sup>108</sup> e il genere Western<sup>109</sup>. Protagonista di centinaia di film che lo vedevano nei panni di un onorevole *cowboy* che combatteva nel “vecchio West”, l'attore riusciva a creare aspettative negli spettatori con la sua sola presenza nelle scene, rendendoli capaci di immaginare a grandi linee trama e finale dell'opera. In questo modo, per un pubblico composto principalmente da esponenti delle classi sociali meno nobili (negli primi anni del XX secolo i ceti borghesi preferivano ancora il teatro al cinema, ritenendolo forma d'arte superiore) il sapere di investire tempo e denaro in un qualcosa che ragionevolmente le avrebbe intrattenute e divertite costituiva una valida motivazione per farlo.

Con l'evoluzione della società occidentale, sconvolta e trasformata dai conflitti mondiali e dai totalitarismi, e l'inesauribile avanzare del progresso tecnologico, la domanda di film divenne sempre più esigente.

Per una *major* diventava indispensabile avvicinare le preferenze dei suoi nuovi consumatori. Con il fine di abbracciare tutti gli strati della società il *leitmotiv* degli anni '30 e '40 fu quello di ispirarsi alla mitologia, alle grandi tragedie ed alla letteratura popolare. Realizzare un'opera partendo da un componimento che già

---

<sup>108</sup> È stato un attore cinematografico statunitense, protagonista dei primi film muti di genere Western. Fu una star hollywoodiana di prima grandezza, conosciuto universalmente per il personaggio del cowboy buono e abile, che fece da modello di riferimento per il genere, ispirando ad esempio i personaggi di John Wayne, che in un certo senso ne raccolse l'eredità cinematografica.

<sup>109</sup> Genere artistico molto popolare, caratterizzato dall'essere ambientato nell'ovest degli Stati Uniti d'America, il cosiddetto vecchio West, territorio di frontiera fino a quasi tutto il XIX secolo.

aveva ottenuto successo, anche se in altro campo, permetteva alle case che investivano propri soldi ed energie di tutelarsi in ottica risultati al *Box-Office*.

La strategia pagava fintanto che ci si riferiva ai cosiddetti *B-movies*, film dal costo di realizzazione relativamente contenuto in grado di generare pochi utili, ma quasi mai perdite.

La differenza tra quella che veniva etichettata pellicola di qualità e quella che invece veniva relegata a produzione di secondo piano risiedeva nelle risorse, tecniche e artistiche, impiegate nella realizzazione. La vera discriminante era rappresentata dagli attori che in questo periodo si trasformavano in star.

È il periodo di Bette Davis<sup>110</sup>, quella che più di ogni altra riusciva ad essere personaggi diversi di volta in volta in scena e sempre e comunque modello di vita da imitare e seguire fuori.

### ***3.2.2 – L’ascesa e il declino della portfolio strategy***

Le aziende di Hollywood si trasformavano da agenzie creative, che perseguivano il fine di farsi preferire dal pubblico attraverso le proprie pellicole, a multinazionali che avevano interesse a rimanere nel business fintanto che questo riusciva a garantire utili. Le *major* diventavano realtà costrette a modificare il proprio approccio gestionale, a creare un universo di *stakeholders*<sup>111</sup> che si occupassero di diverse aree, a rinunciare alle intuizioni dei singoli in favore di operazioni supportate da dati certi.

Nasceva la *portfolio strategy*.

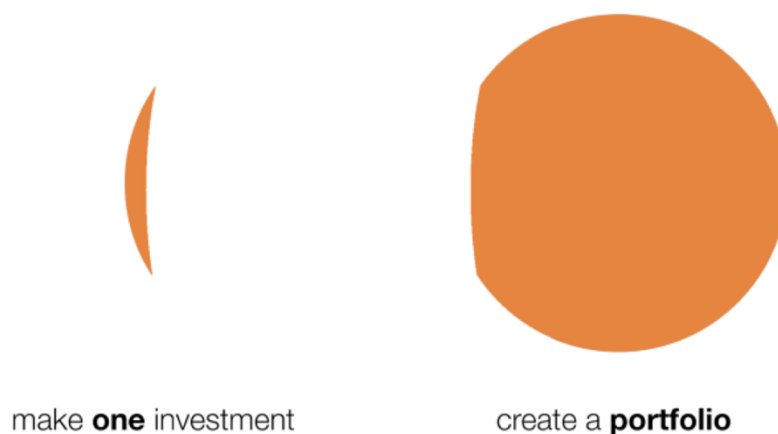
---

<sup>110</sup> Ruth Elizabeth Davis, detta Bette, è stata un'attrice statunitense. Il suo mito sarà per sempre legato a personaggi di donne dal carattere forte e deciso, come Margo Channing nel film *Eva contro Eva* (1950), a cui aderì perfettamente con le sue grandi doti recitative. Bette Davis fu nominata undici volte al Premio Oscar vincendolo in due occasioni: nel 1936 per la sua interpretazione in *Paura d'amare* e nel 1939 per il film *Figlia del vento*. L'American Film Institute ha inserito la Davis al secondo posto tra i più grandi star della storia del cinema.

<sup>111</sup> Sono definite cose tutte quelle entità che orbitano attorno all'azienda, siano essi collaboratori o utenti finali. Con l'introduzione del supervisor system da parte di Warner Bros. vengono a crearsi figure lavorative che sino ad allora erano sconosciute al mondo di Hollywood, i product manager, responsabili delle singole pellicole.

Tabella 3.2.1

## two investment strategies



La tabella 3.2.1 rappresenta graficamente quelle che sono state le motivazioni che hanno portato all'affermazione della strategia di portafoglio. La suddetta si basava sulla considerazione che l'azienda dovesse avere un coefficiente di rischio calcolato pari a 1, diversificandolo tra varie produzioni e non concentrandolo nella singola. Venivano divise le pellicole in *A-Movie*, film che richiedevano grandi investimenti che non davano garanzie riguardo la loro resa al botteghino ma che avevano la potenzialità di diventare dei successi, e *B-Movie*, come visto poc'anzi prodotti dalla resa stimata minore compensata da minori costi e rischi.

La tattica prevedeva la creazione di una grande numerosità annua di prototipi; quasi tutti dovevano appartenere alla categoria B e ricoprire il ruolo di supporto nel finanziamento di quei pochi A che avevano invece la funzione di far schizzare le *revenues* della casa; qualora invece il *kolossal* si fosse dimostrato un *flop* al Box-Office la somma di tutti gli introiti degli altri film avrebbe consentito di coprire il fallimento.

Quello che sulla carta appariva come un sistema perfetto nella realtà doveva scontrarsi con diversi ostacoli che alla lunga ne determinarono il fallimento in favore del modello *Blockbuster*.

La nascita della televisione ha creato un punto di rottura, distorcendo irrimediabilmente il mondo dell'intrattenimento.

Uno dei punti di forza risiedeva nella capacità di contenere i costi. La forbice tra quelli che erano gli attori di successo, e di conseguenza maggiormente remunerati, e coloro che invece venivano etichettati come di second'ordine, era molto più stretta rispetto ad oggi. Le *star* venivano create in azienda, contrattualizzate per anni, e trattate alla stregua delle altre risorse impiegate per la realizzazione dei prototipi. Chi riusciva ad emergere e guadagnarsi la possibilità di essere protagonista nei *film* di serie A era chi completava quello che impropriamente potrebbe definirsi *cursus honorum*<sup>112</sup> cinematografico, con il pubblico trasposizione di quello che era il Senato nella Roma repubblicana.

Il sistema si presentava stabile nonostante le vibrazioni provocate dalle richieste sempre più esose degli attori che prendevano coscienza di essere non una parte della produzione, ma la frazione che la rendeva appetibile.

Con l'avvento del piccolo schermo la domanda di *B-Movies* nelle sale diminuiva in modo inversamente proporzionale alla richiesta da parte dei canali televisivi che avevano l'esigenza di riempire i propri palinsesti. Nel giro di pochi anni, l'intensificarsi di questa tendenza portò i film di categoria inferiore ad occupare uno spazio esiguo nelle programmazioni dei cinema, e per le *major* diventava sempre di minor interesse strategico perseverare nella creazione di un qualcosa che non rendeva più come un tempo. Le persone preferivano appagare la loro sete di intrattenimento comodamente dal divano di casa, e rimanevano disposte a recarsi nelle sale esclusivamente per la visione di quei prototipi che le avrebbero sconvolte, emozionare, lasciate a bocca aperta.

In uno scenario del genere andava scomparendo la necessità di legare una risorsa artistica ad una casa per molti anni; le *star* diventavano *free-lance* sul mercato inflazionando il mercato dei contratti per singola pellicola, e di conseguenza innalzando i costi di produzione, portando all'imposizione del modello *Blockbuster*.

---

<sup>112</sup> Il *cursus honorum* era l'ordine sequenziale degli uffici pubblici tenuti dall'aspirante politico durante il periodo repubblicano. Fu creato inizialmente per gli uomini di rango senatoriale.

### 3.2.3 – la mossa *Kansas City*

Warner Bros. con il suo approdo in Corea del Sud ha preso, come più volte ribadito nel corso del lavoro, una scelta in apparente controtendenza rispetto ai *competitors*, andando a veicolare energie in un singolo Stato in momento storico che non può prescindere dalla globalizzazione.

In questa sede l'obiettivo è quello di spiegare il significato dell'espressione "apparente controtendenza".

Grazie ad una potenza economica complessiva nettamente superiore a quella dei *player* locali, e ad un *know-how* oramai secolare conquistato nel mondo dell'audiovisivo, la casa di Burbank auspica a dominare il mercato coreano in pochi anni. Quest'ultimo, nonostante non rappresenti per dimensione uno dei bacini più grandi, per valore costituisce uno dei lidi più interessanti dove sbarcare, oramai da oltre un decennio uno dei primi 10 mercati globali.

In quella che potrebbe essere letta come una rielaborazione dell'ormai superata *portfolio strategy*, "The Age of Shadows" e "Single Rider" andrebbero interpretati come i primi due *B-Movie* della strategia globale di Warner Bros.

Non essendo presenti nell'epoca contemporanea le condizioni che hanno determinato il successo di Hollywood sin dai primi decenni del XX secolo, oggi è più che mai importante rispondere alle richieste di un mercato che, in tutti i *business*, non chiede più solo soddisfazione attraverso il prodotto, ma destina attenzione alla possibilità di personalizzarlo, al suo confezionamento, e a quello che esprime.

La *major* non possono più limitarsi a creare prototipi di qualità, ma devono produrli rispondendo alle esigenze dei consumatori, tutti diversi tra loro.

La Russia, il Brasile, il Sudafrica, e più in generale ogni mercato in espansione che non ha già un'industria cinematografica dominata da *major* internazionali, potrebbero essere i tasselli futuri da inserire nello scacchiere della casa americana. In pochi anni, Warner Bros. potrebbe ritrovarsi a diventare *leader* di spicchi di mondo che, sommati i loro valori, andrebbero a costituire un capitale immenso da cui partire per andare poi a realizzare pellicole destinate al mondo nella sua globalità, gli *A-movie* in questione.



Vantaggio collaterale sarebbe quello di incrementare la riconoscibilità del brand globalmente, in modo da ottenere rassicurazioni circa i risultati che si otterrebbero poi con i prototipi globali; le stesse che oggi può permettersi la sola Disney.

La strategia prevedrebbe dunque il bilanciamento tra la realizzazione di prototipi destinati ai pubblici locali e altri rivolti invece ai consumatori di tutto il mondo, in quella che potrebbe essere definita come una tattica *g-local*. Strizzando per un attimo l'occhio al settore dei *soft-drinks*, potrebbe questa essere considerata un'emulazione del piano di Coca-Cola, che vende dei prodotti globali (la versione Zero e l'*original*) ed altri specifici per i diversi Stati (le versioni a ciliegia o a vaniglia).

L'ambizione ha casa a Burbank e la strada intrapresa sembra poter condurre a scenari molto interessanti. Sarà solo il tempo a decretare se continuerà ad essere monopolio con la vecchia Buena Vista International<sup>113</sup>, se sarà oligopolio con Warner Bros. o se sarà concorrenza spietata con le tecnologie OTT.

“La mossa Kansas City è quando loro guardano a destra e tu vai a sinistra.”

Mr GoodKat, Slevin – Patto criminale<sup>114</sup>

È con questa citazione che assume definitivamente significato l'espressione “apparente controtendenza”. Warner Bros. vuole prendersi tutto, e sta provando a farlo in un modo che gli altri nemmeno avevano visto.

---

<sup>113</sup> Il nome che fino al 2007 aveva quella che oggi è Walt Disney Motion Pictures, azienda di distribuzione di proprietà della The Walt Disney Company.

<sup>114</sup> Thriller del 2006 diretto da Paul McGuigan.

## CONCLUSIONI

L'analisi della strategia di investimenti adottata da Warner Bros., per un posizionamento nel mercato coreano che si differenzia dalle scelte delle altre *major*, ha portato a ipotizzare che stia sperimentando una versione aggiornata della *portfolio strategy*, di cui Warner stessa è stata uno dei principali attori negli anni '30 e '40 del XX secolo.

Ricordiamo che la *portfolio strategy* classica considera ogni film come un *asset*, di cui valutare potenziale remunerativo e tasso di rischio; e poiché nell'era pre-telesiva ogni *major* produceva un numero elevato di film ogni anno, il portafoglio di questi asset aveva una dimensione sufficiente a consentire la ricerca di un equilibrio tra *A-Movies*, ad alto investimento, grande potenziale di ricavi ed elevato rischio e *B-Movies*, a basso costo, minore potenziale di ricavi e basso tasso di volatilità del rendimento. Come noto, l'avvento della televisione ha ridotto lo spazio per i *B-Movies*, riducendo complessivamente l'output hollywoodiano, e di conseguenza rendendo impraticabile la *portfolio strategy* classica. La nuova versione sperimentata da Warner Bros. sembrerebbe invece puntare sull'equilibrio tra prodotti globali, ad alto investimento e alta resa, e prodotti rivolti ad un pubblico locale, presumibilmente con minore resa data la ridotta dimensione del perimetro di mercato potenziale, ma con (almeno nelle speranze) minore rischio nell'investimento.

La nuova struttura del portafoglio prevedrebbe un bilanciamento tra film *local* (creati sfruttando le risorse dei singoli Stati e destinandoli esclusivamente ai pubblici locali) e *global* (rivolti ai consumatori di tutto il mondo). I primi rappresenterebbero la trasposizione dei vecchi *B-Movies*, e dovrebbero assicurare la casa riguardo i potenziali risultati (gli esempi di "The Age of Shadows" e "Single Rider" avvalorano questa tesi), mentre i secondi sostituirebbero i film di serie A.

La differenza sostanziale rispetto alla *portfolio strategy* classica risiederebbe non tanto nelle dimensioni del pubblico a cui rivolgersi, bensì nella funzione strategica ricoperta dai prototipi meno "nobili". Questi non avrebbero funzione di supporto all'investimento e di copertura di eventuali *flop* registrati dai *kolossal*, ma di analisi,

esplorazione e studio di persone delle più disparate etnie, che, grazie ad un ecosistema che diventa sempre più iper-connesso, hanno sviluppato capacità critiche e maturano preferenze ed esigenze diverse tra loro, non accontentandosi più della trasmissione di prodotti creati per gli Stati Uniti e l'Europa.

Una volta acquisiti dati e aver interpretato correttamente le diverse culture (Warner Bros. a giudicare dai risultati sembra essere partita con il piede giusto in Corea del Sud) sarà poi possibile creare pellicole rivolte al pubblico nella sua totalità per tornare a brillare come un tempo.

Questa strategia, inoltre, si presenta come un'opportuna occasione di apprendimento, consentendo l'accumulo di conoscenza su un mercato certo minore ma con alle spalle un'industria nazionale in grado di pensare una propria linea di internazionalizzazione: imparare dalla Corea del Sud, dal suo *mix* di cultura asiatica e occidentale, dalle sue *performance* nelle industrie creative, è un obiettivo che per Warner certo vale il rischio di investimenti in prodotti locali.

La *major* ha infatti concentrato le proprie energie per cavalcare la *Korean Wave*, provando a “domarla” sfruttando il *know-how* acquisito in oltre vent'anni di esportazione all'estero delle proprie pellicole. Certo, vi è una componente di azzardo in questa scelta: il rischio di pagare un costo troppo elevato per questo apprendimento è indubbiamente presente. Ma in una prospettiva di multipolarismo culturale dell'industria audiovisiva, avviare e gestire questa curva di apprendimento può senza dubbio valere il rischio di investimenti sbagliati.

Warner nella sua storia ha più volte rivestito il ruolo di locomotiva del proprio *business*, introducendo il sonoro nelle pellicole e il *supervisor system* nella gestione delle risorse, per citare due tra i passaggi trattati diffusamente nel secondo capitolo. Investire tempo ed energie in quello che apparentemente sembra essere un mercato di second'ordine (se paragonato ai volumi generati da USA, Cina e India) potrebbe apparire una “mossa” non in linea con l'ambizione di Warner Bros., che vuole tornare a rivestire un ruolo da protagonista in un settore oggi dominato da Disney. La *major* ha immaginato l'evoluzione dell'industria audiovisiva in un orizzonte temporale medio-lungo e ha cominciato, forse prima di molti suoi *competitors*, a rispondere con una strategia originale all'evoluzione dei suoi possibili scenari.

L'acquisto della piattaforma DramaFever è la soluzione individuata per contrastare la probabile ascesa delle tecnologie *OTT*, approfondite nel corso del terzo capitolo; la conquista del mercato nazionale coreano spiega la volontà di assicurarsi una presenza diretta all'interno di un mercato che è tra le realtà più vive del panorama audiovisivo globale, presenza che può costituire un vantaggio competitivo nelle nuove logiche del cinema, tra locale e globale.

## BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

Anderson, C. (1994) *Hollywood TV: The Studio System in the Fifties*  
Austin, TX: University of Texas Press

*Annual Reports*. Time Warner Annual Report 2016

[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE\\_TWX\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_TWX_2016.pdf)

Bakker, G. (2005) “Stars and stories: how films became branded products”  
In Sedgwick, J e Pokorny, M. (a cura di) *An Economic History of Film*.  
New York, NY: Routledge

Balestrieri, L. (2016) *L'industria delle immagini (una piccola introduzione)*  
Roma: Luiss University Press

Biotti, E. (2017) “Legendary Entertainment: Jim Gianopulos in trattative con il gruppo Wanda per sostituire Thomas Tull?”

*Badtaste.it*

<http://www.badtaste.it/2017/01/20/legendary-jim-gianopulos-wanda/217268/>

Borghese, N (2017) “Oltre i Millennial. Cosa cambia con la Generazione Z?”

*Ninja Marketing*

<http://www.ninjamarketing.it/2017/03/30/oltre-millennials-cosa-cambia-la-generazione-z/>

Box-Office Mojo (2016) *China Box-Office Index*

<http://www.boxofficemojo.com/intl/china/?yr=2016&p=.html>

Box-Office Mojo (2016) *Japan Box-Office Index*

<http://www.boxofficemojo.com/intl/japan/?yr=2016&p=.htm>

Box-Office Mojo (2016) *South Korea Box-Office Index*  
<http://www.boxofficemojo.com/intl/korea/?yr=2016&p=.htm>

Cammish, J. (2015) “What are TVOD, SVOD; AVOD?”  
*Imagen*  
<https://imagenevp.com/video-on-demand/>

Carter, D. (2010) *East Asian Cinema*  
Harpenden: Oldcastle Books

Chickachunga (2016) “Noir movie VIP enlists Jang Dong-gun, Park Hee-soon, and Lee Jong-seok”  
*Dramabeans.com*  
<http://www.dramabeans.com/2016/08/noir-movie-vip-enlists-jang-dong-gun-park-hee-soon-and-lee-jong-seok/>

Cho, F. (1996) *Embracing Illusion*  
New York, NY: State University of New York Press

Cho, T. (1997) *Korean Literature in Cultural Context and Comparative Perspective*. (English version)  
Seoul: Jipmoondang

Chua, B.H. (2008) *East Asian Pop Culture: Analysing the Korean Wave*  
Hong Kong: Hong Kong University Press

Clover, J. (2016) “Paramount Channel launches in Asia”  
*Broadband TV News, independent since 2003*  
<http://www.broadbandtvnews.com/2016/02/15/paramount-channel-launches-in-asia/>

Coccia, A. (2017) “The Great Wall, la più spettacolare marchetta della storia del cinema”

*Linkeista*

<http://www.linkiesta.it/it/article/2017/02/25/the-great-wall-la-piu-spettacolare-marchetta-della-storia-del-cinema/33372/>

Cooper –Chen, A.(2005) *Global Entertainment Media: Content, Audiences, Issues*  
Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Cucco, M. (2010) *Il film blockbuster. Storia e caratteristiche delle grandi produzioni hollywoodiane*

Roma: Carocci editore

Cuomo, A. (2017) “The Great Wall: Matt Damon e le leggende della grande muraglia”

*Movieplayer.it*

[http://movieplayer.it/articoli/the-great-wall-la-recensione-del-film-di-zhang-yimou-con-matt-damon\\_17133/](http://movieplayer.it/articoli/the-great-wall-la-recensione-del-film-di-zhang-yimou-con-matt-damon_17133/)

Dolby, W. (1976) *A History of Chinese Drama.*

Manhattan, NY: Barnes and Noble Books

Feletig, P. (2017) “Sfida mondiale per lo streaming video: Amazon Prime all'attacco di Netflix”

*Repubblica.it*

[http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/05/01/news/sfida\\_mondiale\\_per\\_lo\\_streaming\\_video\\_amazon\\_prime\\_allattacco\\_di\\_netflix-164414860/](http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/05/01/news/sfida_mondiale_per_lo_streaming_video_amazon_prime_allattacco_di_netflix-164414860/)

Frater, P. (2016) “Paramount Channel to launch in Asia”

*Variety*

<http://variety.com/2016/tv/asia/paramount-channel-to-launch-in-asia-1201706455/>

Frykholm, J. (2015) *George Kleine and American Cinema: The Movie Business and Film Culture in the Silent Era*

Londra: Palgrave Macmillan

Gapper, J. (2017) “Dalian Wanda is hitting Hollywood too hard”

*Financial Times*

<https://www.ft.com/content/9fd54e0e-08dd-11e7-97d1-5e720a26771b>

Gomery, D. (2005) *The Hollywood Studio System: A History*

Londra: British Film Inst

Haejoo, K. (2011) “The Korean Wave”

*Limes Online*

<http://www.limesonline.com/en/the-korean-wave>

James, R. trans. (1975) *Kabuki: Five Classical Plays*.

Cambridge, MA: Harvard University Press

Jin, D.Y. (2012) “Hallyu 2.0: The New Korean Wave in the Creative Industry”

*International Institute Journal – University of Michigan*

<http://quod.lib.umich.edu/i/ij/11645653.0002.102?view=text;rgn=main>

Jin, D. (2016) *New Korean Wave: Transnational Cultural Power in the Age of Social Media*

Illinois : UI University of Illinois Press

Johnson, R. (1993) *The Field of Cultural Production*

New York, NY: Columbia University Press



Jung, A. (2014) “K-Pop Star Sues Sony Over Unauthorized Use of Her Music in The Interview”

*Vulture, devouring culture*

<http://www.vulture.com/2014/12/k-pop-star-sues-sony-over-music-use-in-interview.html>

Kaysen, M. (2015) “Understand the "SVOD", "TVOD" and "AVOD" terms and business models of streaming services like Netflix”

*LinkedIn*

<https://www.linkedin.com/pulse/understand-svod-tvod-avod-terms-business-models-streaming-mads-kaysen>

Kanzler, M. (2014) “World film market trends”

*Observatoire européenne de l'audiovisuel e Marché du Film/Festival de Cannes*

<http://www.obs.coe.int/publications/2014>

Kerr, E. (2017) “A Single Rider: Film Review, Filmart 2017”

*The Hollywood Reporter*

<http://www.hollywoodreporter.com/review/a-single-rider-filmart-review-985408>

Kil, S. (2016) “Warner Bros.’ ‘Age of Shadows’ Picked as Korea’s Oscar Contender”

*Variety*

<http://variety.com/2016/film/asia/age-of-shadows-picked-as-koreas-oscar-contender-1201847524/>

Kil, S. (2016) “Busan: M-Line Picks Up Warner Korea’s ‘A Single Rider’”

*Variety*

<http://variety.com/2016/film/asia/busan-m-line-picks-up-warner-korea-a-single-rider-1201882839/>

Kil, S (2016) “Korea’s CJ E&M Pacts With Warner’s DramaFever for Original Productions”

*Variety*

<http://variety.com/2016/digital/asia/koreas-cj-pacts-with-dramafever-on-original-productions-1201848658/>

Kil, S. (2017) “Korean Box Office Flat in 2016 Despite Local Hits”

*Variety*

<http://variety.com/2017/film/news/korean-box-office-flat-in-2016-despite-local-hits-1201951113/>

Kil, S. (2017) “Finecut Picks Up Warner Bros.’ Korean Thriller ‘V.I.P.’”

*Variety*

<http://variety.com/2017/film/asia/finecut-picks-up-warner-bros-korean-thriller-v-i-p-1202005274/>

Kim, J. (2013) *The Korean Wave: Korean Media Go Global (Internationalizing Media Studies)*

Londra: Routledge (1 edition)

Kim, M. (2016) “CJ E&M’s Studio Dragon has signed an MOU to co-produce local dramas with global video platform DramaFever, an affiliate of Warner Brothers.”

*Business Korea, Korea’s Premier Business Portal*

<http://businesskorea.co.kr/english/news/industry/15720-together-warner-brothers-cj-em-signs-mou-co-produce-korean-dramas-dramafever>

Korean Herald (2014) ““My love” signals K-drama revival”

*Korean Herald*

<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140310001393>

*Korea.net, gateway to Korea.* “Hallyu (Korean Wave)”

<http://www.korea.net/AboutKorea/Culture-and-the-Arts/Hallyu>

*KOTRA Korea trade-investment promotion agency*

<http://english.kotra.or.kr/kh/index.html>

Kuwahara, Y. (2014) *The Korean Wave: Korean Popular Culture in Global Context*

New York, NY: Palgrave MacMillan US

Lacombe, P. (2014) “Interview de Marc Gareton – Senior Executive Vice President Warner Bros. Monde”

*Mixcloud*

<https://www.mixcloud.com/PierreLacombe/interview-de-marc-gareton-senior-executive-vice-president-warner-bros-monde/>

Lee, H. (2017) “Filmart: Studio Head Jay Choi on Warner Bros. Immediate Success in South Korea, the Importance of Localization”

*Hollywood Reporter*

<http://www.hollywoodreporter.com/news/jay-choi-warner-bros-immediate-success-south-korea-importance-localization-985944>

Lee, H.W. (2016) “South Korea Box Office: Warner Bros. Local Production 'The Age of Shadows' Dominates”

*The Hollywood Reporter*

<http://www.hollywoodreporter.com/news/south-korea-box-office-warner-927753>

Lee, H.W. (2016) “Warner Bros.' South Korean Oscar Contender 'The Age of Shadows' Sells to Multiple Territories”

*The Hollywood Reporter*

<http://www.hollywoodreporter.com/news/warner-bros-south-korean-oscar-933680>

Lee, K. trans. by E. Wager & E. Shultz. (1984) *A New History of Korea*.

Cambridge, MA: Harvard University Press

Lee, S. (2015) *Hallyu 2.0: The Korean Wave in the Age of Social Media*  
Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

Lee, S.H. (2014) *Conception of the Hero in Korean Popular Fiction of Late Choson Period*  
Los Angeles, CA: UCLA Electronic Theses and dissertations

Lee, S.M. (2013) “Cultural literacy”  
[http://leesunmi.webs.com/Cultural Literacies-final draft-re-2.pdf](http://leesunmi.webs.com/Cultural_Literacies-final_draft-re-2.pdf)

Mangold, W. (2009) *Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix*  
Corydon, IN: Business Horizons, Indiana University Vol. 52, No. 4

McKay, H. (2014) “South Korean Pop stars could sue Sony for using song in The Interview”  
*Fox News Entertainment*  
<http://www.foxnews.com/entertainment/2014/12/31/korean-pop-stars-could-sue-sony-for-using-song-in-interview.html>

Nielsen (2015) “Screen wars. The battle for eye space in a TV-everywhere world.”  
<http://www.nielsen.com/content/reports/2015/.pdf>

Nielsen (2016) “Video on demand. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape”  
<http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/docs/pdf/Nielsen-global-video-on-demand.pdf>

Noh, J. (2016) “Busan: M-Line picks up Warner Bros Korea drama 'Single Rider”  
*Screen Daily*  
<http://www.screendaily.com/news/busan-m-line-picks-up-warner-bros-korea-drama-single-rider/5110091.article>

Paquet, D. (2005) *The Korean film industry: 1992 to the present*  
New York, NY: New York University Press

Paquet, D. (2012) *New Korean Cinema: breaking the waves*  
New York, NY: Columbia University Press

Paoletti, J. (2016) “Il successo di #Netflix e la rivoluzione digitale dell’industria audiovisiva”

*Jcp.im*

<https://jcp.im/2016/01/25/il-successo-di-netflix-e-la-rivoluzione-digitale-dellindustria-audiovisiva/>

Preta, A. (2016) “Svod contro pay tv, la guerra d’Europa”

*Corriere delle comunicazioni.it*

[http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42526\\_svod-contro-pay-tv-la-guerra-d-europa.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42526_svod-contro-pay-tv-la-guerra-d-europa.htm)

Redazione Millionaire (2016) “Le 5 cose che fa Jeff Bezos, fondatore di Amazon, quando non lavora”

*Millionaire.it (Il sito di business più letto)*

<https://www.millionaire.it/le-5-cose-che-fa-jeff-bezos-fondatore-di-amazon-quando-non-lavora/>

*Repubblica.it*. “Hollywood, gli studios Legendary ai cinesi di Wanda”

<http://www.repubblica.it/economia/2016/01/12/news/wanda-131073298/>

Russell, M. (2014) *K-POP Now!: The Korean Music Revolution*  
Clarendon, VT: Tuttle Publishing (Paperback with Flaps edition)

Sacchi, E. (2016) “The Age of Shadows recensione”

*Mymovies.it*

<http://www.mymovies.it/film/2016/miljeong/>

Sony Pictures Entertainment

*Wikipedia*

[https://it.wikipedia.org/wiki/Sony\\_Pictures\\_Entertainment](https://it.wikipedia.org/wiki/Sony_Pictures_Entertainment)

Spangler, T. (2016) “Warner Bros. Acquires DramaFever, Plans to Launch Other OTT Services”

*Variety*

<http://variety.com/2016/digital/news/warner-bros-dramafever-1201713038/>

Thompson, K. (2010) *Film History. An introduction*

New York, NY: McGraw-Hill

Tomasi, D. (2011) *Il cinema asiatico. L'Estremo oriente*

Bari: Laterza Editore

*Treccani Enciclopedia online*. “Warner Bros. Pictures”

<http://www.treccani.it/enciclopedia/warner-bros/>

Wolf, M. J. (1999) *The entertainment economy*

New York, NY: Random House

Yecies, B. (2015) *The Changing Face of Korean Cinema: 1960 to 2015*

New York, NY: Routledge

Yoo, R. (2015) “Warner Bros. Greenlights Its First Korean Production, ‘Secret Agent’”

*Korea Asian Media, a London Trust-media company*

<http://kore.am/warner-bros-greenlights-its-first-korean-production-secret-agent/>

## RIASSUNTO

Il mondo dell'audiovisivo, dalla sua nascita nel 1895 ad oggi, (eccezion fatta per un breve intervallo di 15 anni conclusosi negli anni '10 del XX secolo) è sempre stato legato a doppio nodo con Hollywood, primo e più importante distretto globale. Il divario tra le case cinematografiche americane e quelle del resto del mondo trova fra le sue cause più significative fattori di natura economica, intesi come disponibilità ad investire e capacità di fronteggiare i rischi che la creazione di prodotti destinati al pubblico comporta.

Con l'imposizione del modello *Blockbuster*<sup>115</sup> negli anni '70, considerando l'estrema aleatorietà del ROI<sup>116</sup> che circondava i prototipi, costretti a sottostare al severo giudizio del pubblico (giudice e artefice unico del successo o del fallimento di ciascuno di loro), chi riusciva a garantirsi la sopravvivenza in un *business* così frenetico e soggetto alla volubilità degli spettatori era chi possedeva elevatissime capacità di spesa per poter meglio affrontare eventuali fallimenti nelle sale.

Nello scenario odierno è l'Asia ad occupare una posizione privilegiata, con persone sempre più interessate al cinema (passatempo che sino a pochi anni fa ignoravano o quasi) e soprattutto colossi aziendali che hanno intravisto nell'audiovisivo la possibilità di ampliare confini e margini. Gli USA, che non vivono una fase di espansione economica e hanno oramai saturato la domanda interna di film, necessitano sempre più di introiti provenienti dall'estero per rendere i propri prodotti remunerativi. Per garantirsi che ciò avvenga devono creare pellicole che possano non solo appassionare il pubblico nazionale e della culturalmente vicina Europa, ma anche e soprattutto l'audience asiatica, che cresce a velocità doppia rispetto a quella del resto del globo.

---

<sup>115</sup> Lo schema prevedeva la realizzazione di una numerosità annua limitata di film per ciascuna casa, ognuno dei quali però doveva costituire l'eccellenza in quanto a risorse artistiche e tecniche utilizzate (il poter disporre dei miglior effetti speciali acuire le differenze).

<sup>116</sup> Il Return On Investment, tradotto come indice di redditività del capitale, descrive l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

Tra le grandi *major*<sup>117</sup> a stelle e strisce la prima che ha compreso di non poter prescindere dal mercato asiatico è stata Warner Bros., rimarcando metaforicamente quel ruolo da innovatrice e locomotiva dell'industria che faticosamente ha costruito nel tempo. Lo "sbarco" in Oriente va letto infatti solo come l'ultimo capitolo di un libro che nelle sue pagine precedenti racconta dell'introduzione del sonoro, della creazione dell'antidivo per eccellenza (il *gangster*) e del *supervisor system*<sup>118</sup>.

Nel panorama delle case cinematografiche americane, Warner Bros. presenta un caso a sé, perché, con quella che sembra essere una strategia in controtendenza con l'orientamento degli altri grandi *player* dell'industria del cinema statunitense, ha sperimentato negli ultimi anni una politica di investimenti in prodotti destinati specificamente al pubblico di mercati emergenti. Infatti, a partire dal 2016, l'azienda ha manifestato concretamente l'intenzione di provare un approccio a un mercato asiatico assai diverso da quello delle altre aziende, che preferiscono ricercare *partnership* di co-produzione e di distribuzione per prodotti destinati ai mercati globali, ovviamente privilegiando il rapporto con l'industria cinese.

Lo studio costituisce motivo d'interesse poiché il settore cinematografico, nella sua storia caratterizzato da cicli piuttosto lunghi, oggi vive una fase di iper-dinamicità dove parole come "cambiamento" e "incertezza" sono all'ordine del giorno. La globalizzazione e l'avvento delle piattaforme *OTT*<sup>119</sup> hanno destabilizzato un mondo ora alla ricerca di nuovi sentieri da percorrere.

Ciascun *player* ha elaborato la propria strategia, e quella di Warner Bros. presa in esame, sembra essere la più singolare, ambiziosa, e di conseguenza interessante.

L'obiettivo è quello di riuscire a definire la mossa dell'azienda, etichettandola come azzardo o scelta ponderata che potrà garantire un reale vantaggio competitivo.

---

<sup>117</sup> Un'azienda di produzione e di distribuzione di film deve realizzare annualmente un notevole numero di film e controllare costantemente una significativa percentuale degli incassi al botteghino in un dato mercato. Oggi esistono sei grandi conglomerati dei media che tramite le varie majors, controllano approssimativamente il 90% dei ricavi al botteghino negli Stati Uniti e in Canada.

<sup>118</sup> Sistema che prevedeva la combinazione di un regista, una *star* e un genere, con il fine di dar luce a delle e proprie saghe per abbattere i rischi connessi all'aleatorietà dei risultati al botteghino.

<sup>119</sup> Si definiscono *OTT* le imprese che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti (soprattutto video). Il vantaggio delle *OTT* è che non hanno a proprio carico i costi relativi alla trasmissione ed alla gestione della rete (come per la televisione tradizionale via digitale terrestre e via digitale satellitare), che gli altri broadcaster tipicamente sostengono. Si rivolgono inoltre ad un mercato globale con spese di gestione ed organici ridottissimi.



Il lavoro si propone lo scopo di individuare le ragioni (e l'efficacia) di questa strategia di Warner, in particolare analizzando gli investimenti della *major* in Corea del Sud, che costituisce uno dei mercati più interessanti e dinamici a livello mondiale, essendo oramai giunto al culmine di un percorso iniziato più di 20 anni fa con la riconquista del mercato locale.

Grazie alla traduzione letterale dell'espressione *Korean Wave* è possibile comprendere, con l'accostamento dei due vocaboli, solamente che ci si riferisce alla Corea e ad un'onda. Il termine locale adoperato per descrivere il movimento, ben più esplicativo, è *Hanryu*, fusione delle parole *Han*, traducibile come "qualità data dall'essere coreano", e *Ryu*, "fluttuare". La parola, che romanizzata diventa *Hallyu*, viene usata per raccontare della diffusione della cultura della Corea del Sud negli altri paesi. Il significato che rappresenta oggi il movimento, in qualsivoglia modo si preferisca etichettarlo, è stato un qualcosa di costruito nel tempo. Attorno alla metà degli anni '90 del secolo scorso, quando la corrente arrivò in Cina e Taiwan, il termine veniva usato per descrivere l'importazione di materiale coreano; in Giappone successivamente *Hallyu* simboleggiava una parte di cultura popolare che era stata modificata da costumi ed usanze straniere.

Oggi che il movimento si trova nella sua fase 3.0, differentemente da quanto accade nel palcoscenico musicale, dove il *K-Pop*<sup>120</sup> spopola e conquista il mondo a suon di creatività e innovazioni continue, l'industria cinematografica è da considerarsi nella sua fase di maturità, avendo terminato quella di esplorazione che aveva caratterizzato gli *Hallyu* 1.0 e 2.0.

Le produzioni tipiche degli ultimi due decenni erano etichettabili come opere realiste, manifesto della cultura di una civiltà e di una gioventù che avvertivano il bisogno di farsi conoscere al mondo. I risultati ottenuti in termini di interesse avevano spostato l'attenzione sempre più verso la figura femminile, spesso protagonista nei diversi film e nelle serie.

---

<sup>120</sup> K-pop è un'abbreviazione che sta a significare musica popolare coreana. Molti artisti k-pop si sono discostati dalla propria patria d'origine, e hanno sfondato nei mercati musicali di tutta l'Asia orientale e delle comunità asiatiche all'estero. La popolarità di tale genere viene considerata come conseguenza e parte della cosiddetta *korean wave* un movimento musicale che ha portato la cultura coreana sotto le luci della ribalta a partire dai tardi anni '90 fino ai giorni nostri.

Gli ultimi prototipi, liberi dall'esigenza di esportare i valori della *Korean Wave* all'esterno, si presentano come composizioni che non hanno l'obbligo di piacere a tutti per riscontrare successo presso un pubblico che, essendo sufficientemente ampio, non necessita di essere "accontentato" *in toto*. Il realismo è sostituito da opere a carattere fantascientifico, dai thriller, dagli horror e dai film psicologici; la figura femminile è spesso accostata da un protagonista maschile o sempre più sostituita, per favorire quel processo di "mascolinizzazione" del cinema tanto caro al KOFIC<sup>121</sup>, smanioso di poter vantare uno *star system* sulla falsariga di quello hollywoodiano.

Così come negli Stati Uniti, con l'accrescere della sua importanza economica e della sua capacità di influire sugli stili di vita delle persone, il cinema in Corea del Sud sta iniziando a svolgere una funzione di tipo politico. I film di guerra a carattere storico che raccontano delle grandi battaglie dell'esercito coreano sono sempre più sponsorizzati e apprezzati all'interno della nazione, così come quelli che trattano lo scottante tema della rivalità con l'altra Corea, quella del Nord.

Le composizioni di questi generi sono apprezzate dal KOFIC, trasfigurazione della volontà governativa, in quanto favoriscono nazionalismo e patriottismo, valori imprescindibili e fondamentali per uno Stato che mira ad essere una potenza globale. La nuova tendenza dell'industria cinematografica coreana è quella di creare opere prima per i coreani e poi per gli altri, contrariamente a quanto accaduto sino a pochi anni fa.

"Il mercato cinematografico coreano è controllato da 4 grandi investitori/distributori, così ho pensato che qualcuno dovrebbe mescolare il sistema e creare una voragine in questa staticità. Voglio un sistema orientato alla creatività."

Jay Choi, Presidente Warner Bros. Korea

Obiettivo della *major* è non solo quello di penetrare in un mercato florido per ottenere *revenues* che altrimenti le sarebbero precluse, ma anche quello di riuscirne a diventare protagonista e *leader*, in modo da poter dettare le linee-guida agli altri e poter piegare il volere dell'industria a quello della *company*.

---

<sup>121</sup> Korean Film Council, identificata come (KOFIC), è un'organizzazione autonoma supportata dal governo che nasce con lo scopo di promuovere, nelle fasi di produzione e distribuzione, i film coreani sia localmente che all'estero.

Per ottenere quanto auspicato, grazie alle più ingenti risorse a disposizione rispetto alla maggioranza dei *player* locali, l'idea è quella di assicurarsi i migliori *input* creativi sul mercato e poter garantire una scenografia ed eventuali effetti speciali degni delle pellicole che Warner Bros. produce nella madrepatria.

“C'è così tanta libertà creativa. Per “The Age of Shadows” siamo andati in produzione lo scorso anno e lo stiamo già rilasciando quest'anno, il che sarebbe motivo di vanto per qualsiasi impresa del *business*. Qui c'è molta più possibilità di creare rispetto agli *standard* delle altre case coreane poiché Warner ha meno stereotipi riguardo il mercato locale e meno pressione di dover esportare i film in paesi vicini come la Cina.”

Con questa considerazione del 2016 da parte di un addetto alle riprese emerge un punto di forza notevole della casa americana nei confronti dei *competitors*.

Warner Bros., prima di iniziare a produrre *in loco*, era già presente in Corea del Sud da 27 anni, grazie ai titoli che periodicamente esportava. Questo le concedeva la possibilità di conoscere il mercato nazionale senza tuttavia averne una visione distorta, tipica di chi opera dall'interno. Studiando principalmente dall'esterno sono state individuate tra le debolezze strutturali del prodotto film Korea ambivalenze nelle intenzioni delle case locali, ovvero il fornire un prodotto per i paesi stranieri che tuttavia fosse riconoscibile univocamente come *Hallyu*. Questa volontà finisce per mutilare la straordinaria creatività delle risorse e favorisce la creazione di pellicole in un certo senso simili tra loro, che vanno annoverate tra quelle che anni prima sarebbero state considerate *B-movies*<sup>122</sup>.

Il concetto di *quality race*<sup>123</sup> che dovrebbe contraddistinguere gli *Hallyu 3.0* per l'industria cinematografica va inteso, in quest'ottica dunque, in senso relativo. L'aumento generale della qualità complessiva dei prodotti realizzati è evidente e certifica discontinuità rispetto alle fasi 1.0 e 2.0, tuttavia il sentiero che si sta percorrendo è troppo pieno di “regole” da rispettare per consentire di ergere le pellicole al livello di quelle occidentali, come da ambizione.

---

<sup>122</sup> Film a basso investimento che garantivano spesso piccoli ritorni. Venivano utilizzati come prodotti strategici dalle major, fino all'imposizione del modello Blockbuster, con il fine di garantire la sopravvivenza delle stesse riducendo l'estrema aleatorietà che circondava i prototipi.

<sup>123</sup> Espressione coniata per etichettare la corsa al progressivo aumento di qualità, intesa come il poter disporre dei migliori input creativi e tecnici, a partire dagli anni '20 del secolo scorso per rendersi sempre più appetibili al pubblico nelle sale.

Warner Bros. può permettersi un atteggiamento diverso in quanto non ha nessun vincolo particolare nei confronti del KOFIC, l'organismo che traccia le linee guida della *Korean Wave*, e soprattutto non ha necessità vitale di dover esportare i prodotti nelle nazioni vicine, in particolar modo in Cina, per assicurarsi che il ROI attorno ad ogni produzione risulti almeno uguale a 1<sup>124</sup>.

La promessa di libertà creativa attrae i registi e gli sceneggiatori più anticonformisti, desiderosi di trasformare da forma a materia le loro idee; questo fa sì che gli attori maggiormente affermati e ambiziosi decidano di partecipare a produzioni così diverse da quelle in cui si sono cimentati sino ad ora per testare le proprie capacità e accrescere il loro consenso tra gli addetti ai lavori stranieri; le migliori risorse artistiche infine non vogliono lasciarsi sfuggire la possibilità di collaborare con profili di così alto spessore e dunque offrono le loro candidature alla casa produttrice. Si genera così un circolo virtuoso che trasforma quella che in origine sarebbe dovuta essere una politica *push*<sup>125</sup> da parte di Warner Bros., entrante in un mercato nuovo, ad una etichettabile come *pull*<sup>126</sup>, con un conseguente dispendio inferiore di energie e denaro.

Primogenito della strategia di penetrazione sul suolo coreano della *major* è stato “The Age of Shadows<sup>127</sup>”, un *action-thriller* ambientato nel periodo tra le due guerre mondiali. Una *spy-story* che “strizza l'occhio ai tipici virtuosismi di De Palma e possiede la coralità che solo le pellicole di Coppola sapevano avere”; Kim Jee- Woon, il regista dell'opera, ha ammesso e confessato in diverse interviste di essersi ispirato ai mostri sacri hollywoodiani per offrire al pubblico coreano un prodotto che fosse eccellente nello stile prima che nel contenuto.

---

<sup>124</sup> Warner Bros. ha annunciato di voler produrre “film coreani per i coreani”. Essendo la divisione Korea autonoma rispetto al resto della company, almeno nel breve periodo l'obiettivo è quello di renderla profittevole esclusivamente grazie ai prodotti locali, che quindi possono essere destinati interamente al pubblico delle sale nazionali.

<sup>125</sup> Di spinta. Si cerca di raggiungere il risultato auspicato con incentivi di diversa natura.

<sup>126</sup> Di attrazione. Strategia che mira a stimolare la domanda anziché l'offerta.

<sup>127</sup> Racconta della storia di Lee Jung-Choel, capo della polizia di Stato a servizio degli invasori giapponesi e terrore della resistenza coreana. Il suo superiore, il generale Higashi, è ben deciso a individuare i vertici dell'organizzazione e a mettervi fine, ma i suoi modi brutali e una sopravvenuta crisi di coscienza di Lee cominciano a insinuargli il dubbio in merito alla cosa giusta da fare.

Il risultato raggiunto conferma il volere di Warner Bros. di sconvolgere il pubblico nelle sale attraverso scene ricche di azione e intrighi, alternati da silenzi pieni di *pathos* e tensione prima di raggiungere la *climax*.

Warner Bros. Korea ha rispettato a pieno, con la sua opera prima, il volere del CEO Choi che voleva “produrre film coreani per i coreani”; difatti più del 99% degli introiti sono regalati dall’affluenza nelle sale locali. La seconda è che la pellicola si è rivelata un successo grazie ai 55 milioni di *revenues*, che hanno ripagato ben 7 volte gli investimenti per la realizzazione.

Il secondo ed ultimo, sino ad ora, estratto dal ventaglio di progetti è “Single Rider”, uscito nelle sale nazionali il 22 febbraio 2017.

Il prodotto, un film drammatico d’introspezione, rappresenta la voglia della *major* di cominciare a seguire nuovi sentieri e tracciare orizzonti inesplorati per gli altri. Mescolare le ambientazioni di Oriente e Occidente, abbracciare generi di nicchia e focalizzare la scena sui pensieri e non sulle azioni dei personaggi sono assolute novità per un cinema, quello coreano, che finalmente grazie a questo titolo può vedere innalzato il proprio livello generale; in questo modo riesce a rendersi credibile anche per quelle fasce di pubblico che sino ad oggi avevano snobbato la *Korean Wave*, ritendendola espressione culturale solo della pancia della popolazione e non anche della sua *élite*.

I 2,4 milioni di dollari di incasso sono “poca cosa” paragonati ai successi di “The Age of Shadows”, ma, come anticipato prima, con questa pellicola l’obiettivo della *major* non è quello di ingrandire la propria quota di mercato, bensì quello di creare una nicchia nuova, educando il pubblico coreano ad un intrattenimento diverso, che miri a far riflettere ed emozionare prima di divertire.

Warner Bros., in controtendenza con quanto fatto nella sua secolare storia, che l’ha vista come una delle case più vicine al popolo per temi e contenuti, per la Corea del Sud sta provando a soddisfare una domanda inespressa, quella di qualità superiore, che renderebbe realtà la tanto agognata parità con i prodotti occidentali.

Per completare quella che è l’offerta rivolta al pubblico coreano, nel 2016 Warner ha deciso di acquisire il servizio *on-demand* DramaFever; piattaforma *S-VOD* che possiede in libreria oltre 14000 episodi per un totale di 800 milioni di minuti di

programmazione mensile, oggi è capace di esportare i suoi contenuti in 12 lingue differenti in più di 30 Stati.

Per il mercato degli Stati Uniti il progetto della *major* è quello di rendere DramaFever l'unico esportatore di *Hallyu*, in modo da divenire *leader* in un mercato che oggi ha difficoltà anche solo a procurarsi la possibilità di poter ottenere materiale proveniente dalla Corea del Sud.

La piattaforma, da quando divisione Warner Bros., ha avviato un processo di cooperazione con la prima, per *market share*, casa del panorama *OTT* coreano, acquisendo i diritti per la trasmissione di parte della sua libreria, in modo da ampliare l'offerta per il pubblico che più di ogni altra cosa richiede *K-Dramas*.

Solo in un secondo momento, il servizio si distaccherà e punterà ad una creazione incrementale di produzioni originali, basate sulla richiesta dei *fan* attraverso la rete. Traendo ispirazione dalla mossa di Netflix, che attraverso sondaggi *online* consente agli utenti di decidere il finale di alcune serie in programmazione sulla propria piattaforma, il progetto in cantiere per DramaFever è quello di un vero e proprio processo di *co-creation*<sup>128</sup> per arrivare a comporre serie basate esclusivamente su richieste e desideri dei *fan*.

Con la realizzazione di questa, che ad oggi è poco più che un'idea, la *major* hollywoodiana potrebbe riuscire ad abbattere la distanza tra consumatori e azienda in modo tale da occupare nelle menti e nel cuore di questi ultimi uno spazio privilegiato. Non potendo combattere con CJ Group<sup>129</sup> una battaglia sulle esclusive, a causa della struttura del mercato locale ricco di accordi e vincoli oramai decennali, sarà necessario creare molto materiale originale; il modo più veloce e sicuro sarà quello di rivolgersi alla straordinaria creatività del popolo coreano, che non potrà non apprezzare quello che, almeno in parte, creerà.

La strategia della *major* per la piattaforma è articolata in punti differenti ed ha molteplici fini. Viatico per la realizzazione dei progetti devono essere

---

<sup>128</sup> È una forma di mercato o di strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Il concetto vede il mercato come un luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento. Si differenzia dal modello, che possiamo definire tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi.

<sup>129</sup> Conglomerato nato nel 1953 da un'arteria di Samsung. Leader nel settore dell'audiovisivo coreano.

necessariamente i *social media*, vero e proprio motore della fase 3.0 degli *Hallyu*, da cui passeranno tutte le iniziative più importanti.

Warner Bros. prima di costruire un servizio migliore di quello offerto dalla concorrenza ha intenzione di creare un *brand* forte e riconoscibile, in modo tale da permettere ai visitatori di inferire sulla qualità di una nuova serie o film presente in libreria ancor prima di averne letto la trama, come succede oggi con Netflix.

In questo modo gli sforzi economici saranno concentrati nella creazione di contenuti promozionali (attraverso i *social* ottenibili a costi relativamente contenuti) che inevitabilmente consentiranno di abbracciare anche potenziali nuovi *target*, ad oggi non stimolati da un'offerta che appare come troppo settoriale.

L'analisi della strategia di investimenti adottata da Warner Bros., per un posizionamento nel mercato coreano che si differenzia dalle scelte delle altre *major*, ha portato a ipotizzare che stia sperimentando una versione aggiornata della *portfolio strategy*, di cui Warner stessa è stata uno dei principali attori negli anni '30 e '40 del XX secolo.

La *portfolio strategy* classica considera ogni film come un *asset*, di cui valutare potenziale remunerativo e tasso di rischio; e poiché nell'era pre-televisiva ogni *major* produceva un numero elevato di film ogni anno, il portafoglio di questi asset aveva una dimensione sufficiente a consentire la ricerca di un equilibrio tra *A-Movies*, ad alto investimento, grande potenziale di ricavi ed elevato rischio e *B-Movies*, a basso costo, minore potenziale di ricavi e basso tasso di volatilità del rendimento. Come noto, l'avvento della televisione ha ridotto lo spazio per i *B-Movies*, riducendo complessivamente l'output hollywoodiano, e di conseguenza rendendo impraticabile la *portfolio strategy* classica. La nuova versione sperimentata da Warner Bros. sembrerebbe invece puntare sull'equilibrio tra prodotti globali, ad alto investimento e alta resa, e prodotti rivolti ad un pubblico locale, presumibilmente con minore resa data la ridotta dimensione del perimetro di mercato potenziale, ma con (almeno nelle speranze) minore rischio nell'investimento.

La nuova struttura del portafoglio prevedrebbe un bilanciamento tra film *local* (creati sfruttando le risorse dei singoli Stati e destinandoli esclusivamente ai pubblici locali) e *global* (rivolti ai consumatori di tutto il mondo). I primi

rappresenterebbero la trasposizione dei vecchi *B-Movies*, e dovrebbero assicurare la casa riguardo i potenziali risultati (gli esempi di “The Age of Shadows” e “Single Rider” avvalorano questa tesi), mentre i secondi sostituirebbero i film di serie A.

La differenza sostanziale rispetto alla *portfolio strategy* classica risiederebbe non tanto nelle dimensioni del pubblico a cui rivolgersi, bensì nella funzione strategica ricoperta dai prototipi meno “nobili”. Questi non avrebbero funzione di supporto all’investimento e di copertura di eventuali *flop* registrati dai *kolossal*, ma di analisi, esplorazione e studio di persone delle più disparate etnie, che, grazie ad un ecosistema che diventa sempre più iper-connesso, hanno sviluppato capacità critiche e maturano preferenze ed esigenze diverse tra loro, non accontentandosi più della trasmissione di prodotti creati per gli Stati Uniti e l’Europa.

Una volta acquisiti dati e aver interpretato correttamente le diverse culture (Warner Bros. a giudicare dai risultati sembra essere partita con il piede giusto in Corea del Sud) sarà poi possibile creare pellicole rivolte al pubblico nella sua totalità per tornare a brillare come un tempo.

Questa strategia, inoltre, si presenta come un’opportuna occasione di apprendimento, consentendo l’accumulo di conoscenza su un mercato certo minore ma con alle spalle un’industria nazionale in grado di pensare una propria linea di internazionalizzazione: imparare dalla Corea del Sud, dal suo *mix* di cultura asiatica e occidentale, dalle sue *performance* nelle industrie creative, è un obiettivo che per Warner certo vale il rischio di investimenti in prodotti locali.

La *major* ha infatti concentrato le proprie energie per cavalcare la *Korean Wave*, provando a “domarla” sfruttando il *know-how* acquisito in oltre vent’anni di esportazione all’estero delle proprie pellicole. Certo, vi è una componente di azzardo in questa scelta: il rischio di pagare un costo troppo elevato per questo apprendimento è indubbiamente presente. Ma in una prospettiva di multipolarismo culturale dell’industria audiovisiva, avviare e gestire questa curva di apprendimento può senza dubbio valere il rischio di investimenti sbagliati.

Investire tempo ed energie in quello che apparentemente sembra essere un mercato di second’ordine (se paragonato ai volumi generati da USA, Cina e India) potrebbe apparire una “mossa” non in linea con l’ambizione di Warner Bros., che vuole tornare a rivestire un ruolo da protagonista in un settore oggi dominato da Disney.



La *major* ha immaginato l'evoluzione dell'industria audiovisiva in un orizzonte temporale medio-lungo e ha cominciato, forse prima di molti suoi *competitors*, a rispondere con una strategia originale all'evoluzione dei suoi possibili scenari.

L'acquisto della piattaforma DramaFever è la soluzione individuata per contrastare la probabile ascesa delle tecnologie *OTT*; la conquista del mercato nazionale coreano spiega la volontà di assicurarsi una presenza diretta all'interno di un mercato che è tra le realtà più vive del panorama audiovisivo globale, presenza che può costituire un vantaggio competitivo nelle nuove logiche del cinema, tra locale e globale.