



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di ECONOMIA E GESTIONE DEI MEDIA

La strategia di produzione di contenuti audiovisivi di Netflix: gli investimenti in Italia

RELATORE

Prof. Luca Balestrieri

CANDIDATO

Federica Cimini

Matr. 690341

CORRELATORE

Prof. Francesco Giorgino

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Sommario

Introduzione.....	5
1. La strategia di produzione di contenuti originali di Netflix	7
1.1 Il passaggio alla produzione	7
1.1.1 Le cause del passaggio alla produzione.....	9
1.1.2 Il ruolo dell’algoritmo e la personalizzazione dei consumi.....	14
1.2 L’oggetto della produzione: la serie tv di qualità	15
1.2.1 La nuova età dell’oro delle serialità ed il concetto di “quality tv”	15
1.2.2 Le serie Netflix Originals	21
1.3 L’internazionalizzazione e le produzioni locali.....	23
1.3.1 Le cause dell’internazionalizzazione.....	23
1.3.2 Le fasi dell’espansione internazionale.....	24
1.3.3 I costi dell’internazionalizzazione	25
1.3.4 La strategia di Glocalizzazione.....	30
2. L’ingresso di Netflix in Italia ed il suo posizionamento nel settore dello SVOD	34
2.1 Il settore dello SVOD in Italia all’arrivo di Netflix.....	34
2.2 Il settore SVOD oggi: i competitor.....	36
2.3 Le problematiche del contesto italiano: ieri ed oggi.....	46
2.3.1 La banda larga.....	46
2.4.2 La lingua originale	48
2.4.3 Età media elevata e il legame con la tv.....	48
2.4.4 La pirateria.....	51
3. L’industria delle serie televisive italiana	53
3.1 La fiction italiana di Rai e Mediaset.....	53
3.2 Il modello Sky.....	57
3.3 Confronto Sky-Netflix: Due diversi business model.....	60
3.4 L’offerta congiunta di Netflix e Sky: il nuovo accordo.....	62
4. Gli investimenti di Netflix in Italia.....	64
4.1 Gli Originals italiani.....	64
4.1.1 Le Serie tv.....	64

4.1.2 I Film	68
4.1.3 Gli investimenti in corso.....	72
4.2 Le caratteristiche delle produzioni nel contesto italiano	75
Conclusione	77
Appendice 1: Intervista a Paolo Del Brocco, AD di Rai Cinema.....	79
Bibliografia.....	81
Riassunto.....	85

Introduzione

Secondo un articolo di *Vulture* dello scorso aprile, Netflix sarebbe entrata in trattativa per l'utilizzo dell'Egyptian Theatre, una sala cinematografica sull'Hollywood Boulevard. Il titolo recita: "Perché Netflix sta comprando un cinema?". Per rispondere a questa domanda, bisogna fare un passo che ci porti indietro di diversi anni. Netflix Inc., fondata da Reed Hastings, con sede a Los Gatos in California, dopo i primi anni come compagnia di videonoleggio, cambia radicalmente nel 2007 quando diventa una piattaforma di streaming online. Il modello di business che adotta utilizza la rete Internet per funzionare e portare sugli schermi dei suoi clienti i prodotti del cinema e della tv. Netflix è un Over-The-Top, che di "suo" ha soltanto la capacità di stringere buoni accordi. Nel 2012 però decide di commissionare, insieme ad un canale televisivo norvegese, la produzione di una serie, Lilyhammer, che trasmette in esclusiva per i propri abbonati. La domanda da porci a questo punto cambia: perché un Over-The-Top vuole entrare nell'industria dell'audiovisivo? Se si pensa che oggi Netflix, con 139 milioni di abbonati è attiva in oltre 190 Paesi, vanta nel catalogo una sezione di propri "Originals" dalle più svariate origini di provenienza, gli interrogativi diventano tre: perché Netflix produce a livello locale? In ultimo, guardando al nostro Paese, Netflix è attivo dal 2015 e ha messo in piedi diverse collaborazioni con le case produttive più promettenti a livello nazionale: perché Netflix sceglie di investire anche in Italia? Questo lavoro si propone l'obiettivo di fare maggior chiarezza su questi interrogativi.

A tal fine ci si soffermerà, in ordine, sulle cause che hanno portato la società, nata come distributore, a produrre propri prodotti originali; quelle che lo hanno portato a investire fuori dai confini nazionali e infine quelle che hanno portato Netflix a produrre in Italia.

Il primo capitolo ripercorrerà i primi tentativi di produzione di Netflix in tal senso, le novità che hanno introdotto, i generi su cui si è concentrata la produzione e l'utilizzo dell'algoritmo come mezzo di scelta dell'investimento. Si passeranno in rassegna le cause di natura concorrenziale e di reperibilità del prodotto che, in quel periodo, minacciavano negli Stati Uniti l'egemonia della piattaforma. Si parlerà più nello specifico degli investimenti fatti da Netflix nel formato "principe" dello streaming, la serie televisiva. Successivamente si esporranno i motivi che hanno spinto la società verso l'internazionalizzazione, con un'analisi dei benefici prima e poi dei costi che ha portato con sé. Infine, si spiegherà il concetto di "glocalizzazione", adottato dalla società di Hastings nell'esportare il suo modello di produzione in tutti i mercati in cui opera.

Il secondo capitolo restringerà il focus sull'Italia, presentando prima la situazione del mercato dello streaming al momento in cui Netflix fa il suo arrivo nel 2015 e, poi, quella odierna evidenziando la posizione che Netflix riveste al suo interno. Per accorgersi dell'evoluzione che ha interessato il settore italiano dello streaming, si spiegheranno le principali barriere all'entrata con cui la società ha dovuto confrontarsi in questi primi quattro anni e quale sia la loro conformazione attuale.

Il terzo capitolo si propone di collocare la produzione di Netflix, in particolare quella seriale, nel contesto dell'industria italiana, dove non primeggiano le piattaforme online ma le emittenti televisive. In particolare, sotto diversi profili, il principale competitor nella produzione originale è Sky. Dopo aver descritto le particolarità della sua strategia, si proporrà un confronto tra Sky e Netflix volto a sottolineare le differenze intrinseche di questi due player, dovute ai loro modelli di business d'origine. Infine, si propone una descrizione

dell'accordo raggiunto dalle due società per proporsi anche in un unico abbonamento congiunto nei mercati in cui operano entrambi.

Il quarto ed ultimo capitolo tratterà nello specifico gli investimenti fatti in Italia, analizzando ciascun Netflix Original italiano singolarmente. Si concluderà riepilogando le principali evidenze emerse, supportandole attraverso il contributo offerto da Paolo del Brocco, amministratore delegato di Rai Cinema, in un'intervista da me svolta personalmente.

1. La strategia di produzione di contenuti originali di Netflix

1.1 Il passaggio alla produzione

Appena cinque anni dopo essere diventata una società di streaming online, Netflix produce il suo primo programma originale: *Lillyhammer*, che fa il suo debutto il 6 febbraio 2012. La serie, coprodotta insieme al canale televisivo norvegese NRK1, racconta la storia di un gangster italoamericano in programma protezione testimoni, che si svolge nella città di Lillehammer, in Norvegia.

Compiendo i primi passi nell'integrazione verticale, Netflix si appresta a diventare un *Internet-based network*. Si trova a competere, non più soltanto con le piattaforme di streaming come Hulu, ma con i network, in particolare quelli che realizzano prodotti originali e serie tv di qualità, che incontrano i bisogni degli stessi consumatori cui Netflix si rivolge¹.

Dal 2013, con il lancio di *House of Cards*, la guerra alle emittenti si dichiara aperta. Già durante la genesi della serie emergono le intenzioni poco pacifiche di Hastings. Per produrla è stato necessario acquisire i diritti di sfruttamento dell'omonimo romanzo di Michael Dobbs (1981), che la società paga quasi cento milioni di dollari (Bondi 2015, 41-51). Così facendo, Netflix è riuscito a battere sul tempo AMC e HBO che si stavano facendo la guerra per ottenere quegli stessi diritti. L'investimento iniziale ha coperto le prime due stagioni, quindi la serie è stata rinnovata ancor prima di essere prodotta. Questa mossa, davvero insolita nel mondo della produzione, darà vita ad una pratica consolidata per Netflix, chiamata *straight-to-series*, che consiste nel commissionare o produrre direttamente intere stagioni di una serie, senza passare dalla realizzazione di un *pilot* di prova. Inoltre, per suscitare il più possibile l'effetto *want-to-see*², gli attori ingaggiati provengono dal mondo del grande cinema: il protagonista, Frank Underwood è interpretato dal premio Oscar Kevin Spacey; il ruolo della moglie del protagonista è affidato alla già famosa attrice Robin Wright. Non si è badato a spese nemmeno nella scelta degli autori e produttori. Per dirigere le prime puntate Netflix si è affidata all'esperienza di David Fincher³ e alla scrittura di Beau Willimon⁴. *House of Cards* raggiunge subito un grandissimo successo, portando le sottoscrizioni in pochi mesi a 20 milioni nel mondo.

Nel 2013 Netflix distribuisce altre tre serie originali: *Orange Is The New Black*, *Arrested Development* ed *Hemlock Grove*. Questi primi prodotti costituiscono diversi esempi dei tre generi in cui la programmazione originale di Netflix può essere catalogata: il *quality drama*, la *quirky comedy* e la *cult television* (Osur 2016).

Il primo genere – *quality drama* – è identificabile in *House of Cards*, *Marco Polo* (2014) e *Bloodlines* (2015). Come anticipato, si tratta di serie ad altissimo budget che costituiscono la risposta data da Netflix agli show complessi di HBO e FX⁵.

La prima *quirky comedy*, o “commedia stravagante”, prodotta da Netflix è *Orange Is The New Black*. Se la commedia, nella forma della sitcom, è stata sempre un genere di punta per la televisione tradizionale,

¹ si veda *paragrafo 1.1.1.2*

² Il grado di attesa di un prodotto legata a delle sue specifiche o alla sua pubblicizzazione.

³ Regista di *Seven* (1995) e *Fight Club* (1999).

⁴ Sceneggiatore di *The Ides of March* (2011)

⁵ Per approfondimenti si veda *paragrafo 1.2.1*

non vale altrettanto per la tv via cavo. La forza delle sitcom è insita nella possibilità di raggiungere un travolgente successo attraverso la *syndication*⁶, dal momento che gli episodi si prestano ad essere guardati ripetutamente e in qualsiasi ordine. La *comedy* in questo modo consente di far soldi in *syndication* per decenni e decenni dopo la prima messa in onda. Per le compagnie via cavo era più difficile applicare la formula della narrativa serializzata, incentrata sul forte sviluppo del personaggio e sull'uso di *cliffhanger*⁷ che hanno funzionato così bene sui *quality drama*. Per questo la tv cable ha lasciato l'approfondimento di questo genere ad altri.

Netflix in questo si presenta come un importante innovatore. Grazie all'introduzione del *binge-watching*⁸ e la sua capacità di arrivare a segmenti di nicchia specifici, Netflix è ben attrezzato per adattare le caratteristiche di successo della serie tv "di qualità" al genere della commedia. Con *Orange Is The New Black*, *Arrested Development* e poi molti altri (tra cui *BoJack Horseman*, *Unbreakable Kimmy Schmidt* e *Grace*), amplia i confini della sitcom tradizionale, per abbracciare il più ampio pseudo-genere della "*quirky comedy*", che riesce a pareggiare il successo avuto dai suoi *quality drama*.

Hemlock Grove è invece il primo *cult show* rilasciato da Netflix. Per *cult show* si intende un nuovo tipo di intrattenimento destinato a soddisfare più nicchie di consumatori contemporaneamente. Questo genere di prodotti è una prerogativa dei servizi di programmazione non lineare, con una profonda conoscenza dei gusti dei propri clienti e che siano in grado di offrire una fruizione personalizzata. Facendo leva su queste caratteristiche, Netflix attua una strategia senza precedenti.

Nel primo decennio del duemila, la concorrenza dei canali *cable* aveva portato i network a ridefinire il significato dei programmi di successo. Non era più sufficiente rivolgersi ad una platea quanto più estesa per mantenere audience elevate e saziare gli inserzionisti; ci si rivolgeva quindi a tipologie di spettatori ben definite, in particolare ai giovani e ai benestanti. Questo indirizzo ha guidato la produzione delle serie televisive definite come "*quality tv*"⁹, dalla trama complicata, personaggi sofisticati e scrittura forte. La forza di Netflix sta nell'aver un marchio ben più ampio delle emittenti via cavo. Se il loro successo dipende dalla capacità di attrarre specifici segmenti di pubblico, la società di Hastings, offrendo un servizio personalizzato e non lineare, può adattarsi contemporaneamente ai bisogni di più fasce demografiche. Si tratta inoltre della strategia forse più redditizia per la società, che riesce a soddisfare molti dei suoi abbonati con un numero limitato di uscite. Sebbene *Hemlock Grove* non abbia ricevuto l'attenzione delle altre serie sopra citate, è stato indiscutibilmente un successo per Netflix. In effetti, la sua prima stagione ha avuto un pubblico ben più grande di quello di *House of Cards*. Trovandosi a cavallo tra il genere thriller-horror sui licantropi, non avrà mai il genere di pubblico di massa di cui avrebbero bisogno i network. Attrae, tuttavia, il pubblico perfetto per Netflix. Grazie al suo algoritmo¹⁰, la piattaforma di streaming sa come e per chi rendere appetibile il prodotto:

⁶ La *syndication* è una pratica contrattuale che consiste nella rivendita di show ad altre emittenti, affiliate e non, sulla base di vendite a uno a uno. Per approfondimenti si veda *paragrafo 1.1.1.3.1*.

⁷ Espediente narrativo per cui il racconto si conclude con una interruzione brusca in corrispondenza di un colpo di scena o altro momento caratterizzato da una forte suspense.

⁸ Tradotto in italiano "abbuffata di visione", il termine indica la visione di diversi episodi di una serie in modo consecutivo, senza fare pause.

⁹ si veda *paragrafo 1.2.1*

¹⁰ Si veda *paragrafo 1.1.2*.

ad esempio, lo espone dinnanzi agli occhi di spettatori che in precedenza hanno già apprezzato i film diretti dallo stesso regista di *Hemlock Grove*, Eli Roth.

La piattaforma possiede informazioni algoritmiche su tutti i tipi di popolazioni di spettatori, ed è proprio lì, nelle zone in cui i loro gusti si sovrappongono, che si trova il target ideale per creare visualizzazioni. Una volta identificati gli utenti giusti, basta porre lo show dinnanzi ai loro occhi per far sì che questi lo guarderanno (e lo ameranno). Il problema sta nell'identificare queste popolazioni e, ancor più, nel riuscire a tirar fuori quei tipi di contenuti che si collocano nei punti di intersezione.

Oltre ai sopracitati generi di prodotti, va aggiunta anche l'importanza che Netflix riconosce al fenomeno culturale del *family entertainment*. Nello stesso 2013 fanno la loro prima apparizione anche le “Netflix Originals series for Kids” come *Ever After High* e *Turbo Fast*, realizzata in collaborazione con la *Dreamworks*.

Con la sua strategia di integrazione verticale, Netflix raggiunge enorme successo, riconosciuto dai suoi abbonati, ma anche dalla critica. Infatti, nel dicembre 2013 Netflix guadagna sei nomination per i Golden Globe, di cui quattro per *House of Cards*. Appena un anno dopo riceve 31 nomination agli *Emmy*, record mai raggiunto prima da un *Internet broadcaster* (Rataul, Tisch e Zambrosky 2017). Questi risultati evidenziano che, oltre a vantare una profonda conoscenza dei gusti dei propri clienti, Netflix sa il fatto suo sull'industria televisiva.

Successivamente, il gigante californiano dello streaming, si inserisce nel comparto della produzione originale anche di film. Il 16 ottobre 2015 esce *Beast of No Nation* da cui inizierà la competizione con gli *studios*, le sale cinematografiche e le *major*. Una nuova “*digital disruption*”, analoga a quella avvenuta nella televisione, travolgerà da qui in poi anche il mondo del cinema.

1.1.1 Le cause del passaggio alla produzione

A spingere Netflix ad affiancare la produzione alla distribuzione di film e serie tv è stata, in primo luogo, la concorrenza, dapprima da parte delle piattaforme di streaming e in seguito dei canali televisivi. In secondo luogo, la crisi di un modello su cui si fondava il successo di Netflix come distributore: la *syndication online*¹¹.

1.1.1.1 La concorrenza dei servizi di streaming online

Hulu - Il primo storico competitor di Netflix è Hulu, piattaforma online nata nel marzo 2008 dalla collaborazione di 21st Century Fox, Walt Disney e NBC (che sarebbe poi diventata di Comcast). Ciò che Hulu inizialmente offre è la ritrasmissione online di programmi andati in onda il giorno prima sui network proprietari, la cosiddetta “*last night's TV*” (Pittman 2013). Il servizio è gratuito per i consumatori, *ad-supported*, ed è accessibile solo da web browser per computer: in pratica è un'estensione online della programmazione dei canali delle società che lo hanno creato.

Se in questa prima formula Hulu è ben lontano dal competere con Netflix, le distanze vengono accorciate nel giugno 2010 quando viene lanciato Hulu Plus. Il servizio, nella sua nuova versione, offre, con un abbonamento di 7,99 dollari al mese, l'accesso ad una programmazione più vasta di quella gratis, con meno interruzioni

¹¹ Si veda *paragrafo 1.1.1.3.1*.

pubblicitarie e l'accesso da qualsiasi dispositivo capace di collegarsi a Internet (Osur 2016, 177-179). Inoltre, Hulu si dota di una componente interattiva per cui allo spettatore è consentito di lasciare un proprio feedback in fondo alla pagina; ad ogni video, show o film si può mettere "mi piace", si può consigliare cosa guardare agli amici e postarlo sui social. Quando il video aperto si conclude, vengono proposte diverse opzioni da visualizzare subito dopo: un episodio successivo, un'anteprima di un prossimo prodotto, un'intervista con uno degli attori, ecc. Una volta che l'individuo ha scelto (o il sistema ha scelto per lui) il prossimo video da guardare, tutte le preferenze, le scelte e il feedback vengono memorizzati, e il ciclo continua. Questo processo, che si può indicare con l'espressione "*Hulu Looping*" (Pittman 2013) rappresenta un esempio di integrazione mediale, che consente una maggiore conoscenza dello spettatore e l'offerta di un servizio personalizzato (in perfetto stile Netflix). La differenza cruciale con Netflix sta nel business model di Hulu, legato agli introiti pubblicitari (anche gli annunci visualizzati, appaiono in base alle scelte dell'utente). Successivamente, nel 2015, con una versione di Hulu priva di interruzioni pubblicitarie a 11.99 dollari al mese, la società si porrà in diretta concorrenza con il gigante californiano nel mercato degli Stati Uniti.

Nel 2011 Hulu dà vita ad alcune serie originali, dal formato insolito, nell'intento di adattare lo *storytelling* televisivo ad Internet. Vengono rilasciate serie come *The Confession*, *Raising the Bar*, e *Doozers*, in brevi episodi dai sette ai dodici minuti, in alcuni appuntamenti settimanali (Osur 2016, 177). Seppur non abbiano avuto particolare successo, questi primi tentativi nella produzione, incoraggeranno Netflix a fare i propri.

Amazon - Il più grande supermercato online del mondo lancia il suo primo servizio online dedicato all'audiovisivo nel 2006 (due anni prima di Hulu), con il nome di *Amazon Unbox*. Questa applicazione consentiva agli abbonati di scaricare film Amazon direttamente sui loro dischi rigidi. Amazon inizia lo streaming di contenuti nel 2008, con un servizio che prenderà il nome di *Amazon Instant Video* nel 2011. Uno degli obiettivi principali di Amazon Instant Video era convincere gli acquirenti ad iscriversi al programma Amazon Prime. Per 99 dollari all'anno, gli abbonati a Prime in USA possono ricevere la spedizione veloce gratuitamente. Amazon somiglia a Netflix, in quanto servizio di streaming in abbonamento con una grande catalogo di video. Per Netflix, però, la distribuzione e la produzione di video sono al centro di tutto il modello di business, mentre, per Amazon, il servizio *Instant Video* è principalmente un mezzo per costruire e mantenere una forte base di membri *Prime*.

Amazon è stato esclusivamente un *syndicator* di contenuti fino a quando non assiste alla programmazione originale di Netflix. Visto il suo successo, nel 2013 adatta il modello Netflix alle sue esigenze. Netflix ha influenzato in modo radicale il processo di sviluppo dei programmi, mettendo in atto lo *straight-to-series*, commissionando la produzione di intere stagioni; Amazon ha mantenuto invece il tradizionale processo in due fasi: prima la commissione di una puntata pilota e in secondo luogo poi, scegliendo se continuare la produzione di una serie intera basandosi su quel *pilot*. Amazon rilascia tutti i suoi *pilot* al pubblico e, anche se non ci sono prove del fatto che le valutazioni degli spettatori incidano effettivamente sulle decisioni di produzione, tale processo dà ad Amazon una quantità enorme di dati da considerare. Se Netflix cerca di prevedere i gusti degli

spettatori, offrendo loro quello che non sanno di volere, Amazon pone lo spettatore in prima linea nella scelta dei contenuti da produrre (Osur 2016, 179-180).

Le prime due serie di Amazon, prodotte dopo l'uscita delle rispettive puntate pilota - *Alpha House* (2013) e *Betas* (2013) – sono commedie di qualità intermedia. Il momento più alto di Amazon arriverà con la premiera di *Transparent* a febbraio 2014. *Transparent* è un dramma di mezz'ora su una famiglia ebrea benestante che lotta con il cambiamento del loro genitore transgender, Maura. Questa produzione raccoglie il plauso della critica e segnerà l'arrivo di Amazon come uno delle più forti minacce per il futuro di Netflix (Osur 2016, 179-180).

1.1.1.2 La concorrenza dei canali via cavo

HBO - L'emittente *premium cable*, parte del gruppo Time Warner, con la sua enorme base di abbonati conquistati dai suoi pluripremiati prodotti di qualità¹², inizia a temere l'avanzata di Netflix. Nel febbraio 2010 promuove il suo servizio di streaming on demand: HBO GO. La piattaforma si rivolge ai suoi abbonati *cable*, offrendo loro l'accesso in streaming a più di mille ore di contenuti HBO (Lotz 2014, 150). L'emittente inoltre stringe accordi con i produttori di device al fine di ampliare i canali da cui accedere al servizio, tra cui Roku, Xbox 360, Apple TV e Playstation (Bondi 2015, 45-46). La differenza con Netflix, che è il motivo dello scarso successo iniziale dello streaming di HBO, risiede nel fatto che esso fosse compreso nell'abbonamento via cavo, a cui gli *Over-The-Top*¹³ forniscono una più economica alternativa. Successivamente, nel 2015, anche HBO darà vita alla propria autonoma piattaforma di streaming HBO Now, ad un prezzo mensile di 14,99 dollari. L'elevata qualità ed *appeal* dei contenuti targati HBO e la progressiva evoluzione verso la distribuzione online hanno reso questa emittente il competitor più temuto per Netflix. L'avvio della produzione di Originals di Netflix risponde principalmente all'esigenza di “diventare HBO prima che HBO si trasformi in Netflix”¹⁴ (Sarandos 2013).

Le altre emittenti - I maggiori canali via cavo temono un calo di sottoscrizioni e, sulla scia di HBO, creano le proprie app di streaming per rendere digitale l'esperienza visuale dei propri abbonati. Nel 2010 Showtime lancia la sua *Showtime Anywhere* e un mese dopo Comcast rilascia l'*Xfinity TV* app per iPad (Lotz 2014, 143).

1.1.1.3 Le difficoltà nell'ottenere i diritti di ritrasmissione

Gli importanti accordi di *syndication* firmati dal 2007 da parte di Netflix con i principali canali¹⁵, iniziano a vacillare. Nel 2011 Starz si rifiuta di accettare i trecento milioni di dollari offerti da Hastings per rinnovare il contratto del 2008. Inoltre, impone a Netflix di cancellare tutti i propri prodotti dal suo catalogo, ammettendo di aver avuto una “terribile idea” nel concludere il primo accordo e manifestando la volontà di creare un proprio servizio di streaming.

Anche il contratto con Epix perde di efficacia, dopo che questa nel 2012 stringe accordi analoghi con Amazon e con Hulu. In una tale situazione Netflix comprende l'importanza di non dover dipendere da nessuno per

¹² si veda *paragrafo 1.2.1*

¹³ L'AGCOM definisce *Over-The-Top* (in acronimo 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 in un sito web mentre lo si visita e che dopo una durata prefissata scompaiono).

¹⁴ Tradotto da: “the goal is become HBO faster than HBO can become us”.

¹⁵ Si veda *paragrafo successivo*.

poter proseguire la sua crescita; un modo per farlo è quello di produrre o commissionare ciò che distribuisce. Tuttavia, non abbandona la syndication di diritti, bensì la persegue in maniera più oculata, basandosi sulla conoscenza dei suoi abbonati e praticandola al di fuori del mercato domestico, dove poter ancora sfruttare i vantaggi del *first mover* (Frangi 2017, 63-69). Per comprendere il peso di tale mutamento nelle trattative fino ad allora intraprese da Netflix è importante sottolineare il ruolo ricoperto dalla syndication nella fase di avvio del servizio.

1.1.1.3.1 Il ruolo ricoperto dalla syndication online

La *syndication* è una pratica fondante per l'industria televisiva, che consiste nella rivendita di show ad altre emittenti, affiliate e non, sulla base di vendite a uno a uno (Brembilla e Mollona, *Game of strategy: Analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense 2015*, 49).

Sulla base di questo meccanismo, il produttore di un programma cercando di sfruttare il più a lungo possibile il suo prodotto, può optare per la rivendita dei diritti di trasmissione ad altre stazioni, solitamente dopo la prima messa in onda. Con la *syndication* l'acquirente ottiene l'esclusiva sulla distribuzione del programma (che sarà ritrasmeso) e inserisce il prodotto all'interno del proprio palinsesto, secondo le proprie necessità, senza considerare le programmazioni e i palinsesti di altre stazioni, nonché le direttive del network originario. L'esclusività del diritto consentiva il funzionamento del sistema delle finestre di sfruttamento dei diritti televisivi e la monetizzazione da parte dei canali degli stessi (Brembilla e Mollona, *Game of strategy: Analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense 2015*, 49). Questa pratica, prima del e durante l'avvento dello streaming era molto standardizzata e regolamentata. Le serie televisive per poter essere oggetto di vendita dovevano raggiungere una soglia di cento episodi e dovevano esser trascorsi cinque anni dalla loro prima messa in onda (Lotz 2014, 135).

Con l'ingresso dei nuovi player digitali, primo tra tutti Netflix, la rivendita dei diritti e il sistema delle finestre subiscono modifiche radicali. Da qui in poi utilizzeremo il termine *syndication online* per indicare la pratica nella sua moderna accezione digitale. Le alleanze tra produttori o emittenti televisive e piattaforme di streaming, come Netflix e Hulu, iniziano a fiorire in abbondanza, risultando vantaggiose per ambo le parti.

La prima importante differenza con la *syndication* tra network sta nel fatto che il mercato dell'Over-The-Top in quegli anni si trova in una situazione di vuoto normativo. La vendita di diritti ai servizi di streaming online non è dunque soggetta alle restrizioni precedenti. Gli operatori OTT possono pertanto acquistare show già venduti ad altri network, nonché serie televisive con un numero di episodi inferiori alla fatidica quota cento (Lotz 2014, 75). Per le emittenti e i produttori, la *syndication online* costituisce un ulteriore mercato per rientrare nei costi di produzione. Al tempo stesso per gli *streamer*, essa consente di ottenere accordi a prezzi relativamente più bassi, rispetto a quelli stretti per avere titoli esclusivi e di successo (Lotz 2014, 75).

In un momento in cui la vendita dei diritti di ritrasmissione è notevolmente regolamentata e si inizia a risentire del calo dei ricavi dei DVD, i produttori di contenuti cercano vie di distribuzione alternative per monetizzare i propri investimenti. Per molti di questi, Netflix rappresenta una risposta (Osor 2016).

Ma la *syndication online* presenta anche delle criticità. La più importante è rappresentata dal fatto che questi accordi non offrano garanzie a lungo termine per l'acquirente. Dopo una prima ondata di positività

verso questo nuovo sistema di distribuzione, i produttori non vogliono più trasferire i propri contenuti alle compagnie di streaming, temendo il cosiddetto “Effetto Netflix”. Il rischio è quello di favorire, attraverso l’appeal suscitato dai propri titoli sui consumatori, le nuove piattaforme, provocando al contrario una diminuzione del numero dei propri utenti. Questa teoria però è stata ampiamente discussa, in primo luogo dalla stessa Netflix. Per alcuni tipi di contenuti, infatti, la reperibilità in streaming, dopo la loro prima programmazione, comporterebbe, al contrario, un aumento di spettatori degli stessi sui canali *cable* e *broadcast*. Questo vale soprattutto per prodotti di tipo seriale, con trame complesse e sviluppate in episodi successivi. Le serie tv di questo genere risentono dei limiti della programmazione sui media tradizionali. Tali limiti, legati alle logiche di palinsesto, non permettono al consumatore di seguire con attenzione e continuità le storie raccontate. Il fatto di dover aspettare una settimana, o di non poter rivedere agevolmente gli episodi che si sono persi, costituiscono elementi che possono scoraggiare il fruitore e portare all’insuccesso del prodotto sul mercato. Negli anni della transizione verso il digitale, quando ancora non esistono modalità di *catch-up* o registrazione, il servizio di *subscriptional-video-on-demand* diventa il luogo ideale dove promuovere le serie tv (Osur 2016).

Esisterebbe quindi un secondo reciproco vantaggio per operatori OTT e produttori. Se i primi possono ampliare il proprio bacino di offerta e raggiungere un sempre maggior numero di nicchie, i secondi beneficerebbero del successo del proprio prodotto raggiunto via Internet. La platea raggiunta, una volta apprezzato il contenuto, tornerebbe a guardarlo anche in Tv per seguirne gli svolgimenti successivi o semplicemente per averne ancora.

La storia di accordi tra Netflix e canali televisivi inizia con il lancio del suo servizio di streaming (Osur 2016, 126-127) La società di Hastings ha bisogno di contenuti da offrire ai propri consumatori e si trova così a stringere questo tipo affari. Tra il 2007 e il 2008 investe su larga scala nell’ottenimento di licenze di contenuti nuovi ed esclusivi da parte di *studios* cinematografici e network TV. Nel fare ciò fa leva sui forti rapporti esistenti con NBC Universal, Warner Bros, and 20th Century Fox nel campo del noleggio di DVD. Netflix offre loro in cambio nuovi flussi di entrate per i loro prodotti. Una volta che lo streaming inizia a prendere piede, la società spende sempre di più per i diritti di trasmissione. Il 2008 si conclude con 12.000 alternative tra film e programmi TV, un catalogo otto volte superiore a quello di lancio. I contenuti prescelti sono frutto di una comprensione dei gusti dei consumatori e sono in risonanza con la propria audience (Rataul, Tisch e Zàmbrosky 2017).

Il primo importante contratto siglato da Netflix è quello con Starz nel 2008. L’accordo viene sottoscritto per una durata di quattro anni e consente alla piattaforma di triplicare il numero di titoli ed attrarre nuovi abbonati. Si stima che Netflix diede a Starz tra i 20 e i 30 milioni di dollari (Bondi 2015, 75-76).

Nel terzo trimestre 2010, Netflix spende 115 milioni di dollari in diritti di streaming video, 105 milioni in più rispetto all’anno precedente. Durante lo stesso periodo, la spesa in DVD scende del 35%, ammontando a poco meno di 30 milioni. L’attenzione di Netflix è quasi interamente focalizzata sulle operazioni di *syndication*, per offrire programmi agli spettatori in modo semplice, comodo e portatile (Osur 2016, 77). Gli accordi principali di quegli anni riguardano Relativity Media e EPIX, la joint

venture creata da Viacom. A quest'ultima la società paga circa un miliardo di dollari per le licenze di titoli Paramount, LionsGate e Metro Goldwyn Mayer. Il contratto prevede la disponibilità su Netflix dei titoli 90 giorni dopo la loro uscita sulla tv a pagamento (Frangi 2017, 66-67).

Nell'intento di fortificare la sua immagine come servizio "per la famiglia", nel dicembre 2012 Netflix firma un contratto con Disney per trasmettere in esclusiva i suoi film a partire dal 2016, nella finestra premium-cable, ovvero dopo 7-9 mesi dalla loro uscita nelle sale (Marrazzo 2015, 36). Tale accordo prevedeva anche l'acquisizione di diritti relativi al filone cinematografico Marvel, di proprietà Disney dal 2009.

1.1.2 Il ruolo dell'algoritmo e la personalizzazione dei consumi

"L'Internet TV è una questione di scelta: cosa guardare, quando guardare e dove guardare. È una scelta diversa rispetto ai sistemi di trasmissione via cavo lineari, che offrono tutto ciò che è in riproduzione su 10 o 20 canali preferiti. Ma gli esseri umani sono sorprendentemente "scarsi" nello scegliere tra numerose opzioni diverse, stancandosi facilmente e finendo con lo scegliere "nessuno dei precedenti" o altre opzioni poco soddisfacenti" (Gomez-Uribe e Hunt 2015).

Un tipico abbonato di Netflix perde interesse dopo circa 60-90 secondi di ricerca, in media dopo aver esaminato dai 10 a 20 titoli (di cui presumibilmente tre nel dettaglio). Se l'utente non trova nulla che lo interessi, abbandona il servizio. Dunque, la preoccupazione della piattaforma è quella di far sì che sullo schermo l'utilizzatore trovi sempre qualcosa per cui valga la pena spendere il suo tempo.

Nel corso della storia di Netflix il sistema di raccomandazioni nasce quando ancora il settore servito è quello del noleggio di DVD via mail. Il primo software utilizzato dall'azienda di Los Gatos è stato *Cinematch*. Il sistema permetteva di valutare l'esperienza di visione attribuendo al film un punteggio su una scala da uno a cinque stelle. Questo tipo di feedback è tuttora esprimibile sulla piattaforma online. Attraverso i punteggi raccolti, il sistema era in grado di sviluppare una mappa di tutte le valutazioni ricevute che consentiva l'individuazione dei trend esistenti, in modo da poter consigliare agli utenti prodotti in linea con le loro preferenze. Questi suggerimenti, prodotti in maniera automatica, consentivano al consumatore di orientarsi meglio tra le migliaia di titoli proposti, senza ingenti impieghi di tempo e comodamente davanti al pc.

Nel 2006 viene indetto il *Netflix Prize*, una competizione di tipo matematico con lo scopo di premiare il team che fosse riuscito a migliorare di almeno il 10% l'accuratezza del sistema di raccomandazioni. Il premio di un milione di dollari, è stato vinto tre anni dopo dal team Pragmatic Chaos, ma il loro lavoro non è mai stato utilizzato dal momento che nel frattempo Netflix era passata alla streaming online ed il sistema non risultava essere più idoneo ad analizzare questo nuovo tipo di consumo (Frangi 2017, 83-89).

Ai tempi del videonoleggio, la scelta del titolo da guardare era temporalmente distante dal momento dell'effettiva fruizione, ed il feedback da parte degli utenti poteva essere ottenuto soltanto al termine della visione ed al momento della riconsegna del prodotto.

Nello streaming invece la fruizione avviene contestualmente al momento della scelta del contenuto. La mole di dati generati dagli utenti tramite lo streaming è enormemente più ampia. Fin dal momento dell'iscrizione al portale il sottoscrittore mette a disposizione i propri dati anagrafici. La capacità di accedere a questi dati, di immagazzinarli e analizzarli fa sì che Netflix ne generi di nuovi (Marrazzo 2015, 91). Si fa riferimento a quei

dati su cosa piace allo spettatore, che consentono al servizio di indirizzarlo nelle sue scelte future, prevedendo cosa può essere di suo gradimento o meno. Al fine di rendere più personalizzata l'esperienza di ogni utente, dopo la registrazione, ogni fruitore dell'abbonamento può creare il proprio profilo; in questo modo si rende distinguibile il percorso di scelte di ognuno e il sistema può rispondere alle singole esigenze di intrattenimento. Ma le informazioni in suo possesso non vengono utilizzate da Netflix solo per migliorare la percezione del servizio offerto da parte del pubblico. In primo luogo, esse rappresentano il metodo per ridurre al minimo il tasso di abbandono e fidelizzare gli iscritti. In secondo luogo, che si collega al primo, la conoscenza delle esigenze della propria domanda costituisce un'arma predittiva formidabile nella scelta dei contenuti da produrre, riducendo sensibilmente i rischi connessi a questo tipo di investimenti.

1.2 L'oggetto della produzione: la serie tv di qualità

1.2.1 La nuova età dell'oro delle serialità ed il concetto di "quality tv"

I serial e le serie hanno ricoperto un ruolo fondamentale nella rivoluzione che ha interessato la televisione degli ultimi quarant'anni. Il debutto di *Hill Street Blues* su NBC nel 1981 segna l'inizio di quella che Robert Thompson (1996) ha definito "La seconda età dell'oro della televisione" (Thompson, *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER 1997*).

"La prima età dell'oro" aveva avuto luogo negli anni '50, quelli della nascita della televisione. I primi programmi ad essere trasmessi riguardavano le opere teatrali, Shakespeare, l'opera lirica e alcune serie antologiche. La qualità dei prodotti audiovisivi era un'esigenza stessa del medium, derivante da un pubblico circoscritto ed elitario, nonché dai vincoli tecnologici esistenti (Martin 2013, 48). Dopo questa prima fase di vivacità e profondità dei propri palinsesti, il piccolo schermo attraversa il suo periodo più buio. Il medium si diffonde velocemente nelle case degli americani e diventa un mezzo di comunicazione di massa. La platea finalmente si amplia ed attrae gli appetiti della pubblicità. Il modello televisivo free-to-air ricava le risorse necessarie per la programmazione dalla vendita di spazi pubblicitari. Il prezzo di tali spazi e la soddisfazione degli inserzionisti derivano dall'ampiezza dell'audience raggiunta. Dunque, il fatto stesso di essere *ad-supported*, impone alla televisione la messa in onda di contenuti capaci di conquistare un pubblico più vasto possibile (e di conseguenza il maggior numero di inserzionisti (Martin 2013, 27)). L'attuazione di questo principio nella sua forma più acuta, ovvero una ricerca esasperata di ascolti, ha portato ad una offerta di prodotti scadenti e standardizzati, idonei a raggiungere tutti per la semplicità di schemi e linguaggi usati, ma da cui a lungo andare non può che scaturire l'insoddisfazione della popolazione più alfabetizzata. La televisione diveniva così il simbolo del consumismo, il medium attraverso cui le masse diventavano schiave dei bisogni imposti dal capitalismo. La programmazione era una "vasta terra desolata"¹⁶ e la televisione era identificata nel gergo comune con l'appellativo "*the idiot box*".

In un contesto privo di qualsiasi potere culturale, la distribuzione della serie *Hill Street Blues* si presenta come qualcosa di mai visto prima in tv. La serie di casa MTM, scritta da Bochco per NBC, formalmente

¹⁶ Termine coniato da Newton Minow, presidente della FCC (Federal Communications Commission) nel 1961, durante un discorso alla National Association of Broadcasters.

appartiene al *police drama*, ma le storie dei suoi personaggi affrontano piuttosto temi sociali. Per tutto il decennio successivo, gli autori creeranno opere televisive, che formalmente soddisfano la richiesta del network, per raggiungere, indirettamente, traguardi ben più importanti (Martin 2013, 56-57). È dalla manifestazione di un sentimento di ribellione e di rivendicazione del valore culturale del proprio lavoro da parte degli autori, che la serialità riacquista dignità come genere televisivo.

Le serie innovative da qui in poi realizzate appartengono alla categoria definita “Quality Television”.

Secondo R. Thompson rientrano in questa fattispecie quelle serie a cui si riconoscono le seguenti dodici caratteristiche (Thompson, *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER 1997*, 13-16):

1. Sono fuori dagli schemi. La tv di qualità si definisce più chiaramente comprendendo cosa non è. Non è “Tv regolare”. La televisione di qualità è tutto ciò che non si può assimilare a ciò che si vede correntemente sul piccolo schermo, mezzo considerato privo di qualsiasi efficacia artistico-culturale;
2. Hanno un pedigree di tutto rispetto. Gli show di qualità sono realizzati da autori con una buona reputazione nella produzione di contenuti artistici. Le personalità provenienti dal cinema (medium considerato più elevato rispetto alla tv) sono le più adatte a questo genere di produzione. In particolare, per Thompson, avrebbero migliori chance di cogliere nel segno quei professionisti provenienti dalla produzione di piccoli film d'autore, rispetto a quelli di film campioni di incassi. In effetti negli anni '80, quando si inizia a diffondere questo nuovo concetto di tv, erano ben pochi gli autori ad aver lavorato esclusivamente per la televisione a poter essere associati a questo nuovo genere (come avverrà invece per Steven Bochco);
3. Si rivolgono a spettatori giovani e ben educati (a differenza degli altri show);
4. Attraversano una fase di contrasto con il mercato, prima di essere accettate ed arrivare al successo;
5. Dispongono di un ampio cast: la varietà di personaggi favorisce l'esposizione di diversi punti di vista e una maggiore complessità narrativa;
6. Hanno memoria di sé. Che abbiano o meno una trama che si sviluppi in episodi successivi, le serie di qualità tendono a fare riferimento a loro momenti precedenti;
7. Danno vita a nuovi generi, mescolando quelli già esistenti. Si tratta di show capaci di unire dramma e commedia, in modi che Aristotele non approverebbe mai;
8. Si fondano su una base letteraria e di scrittura (molto più complessa degli altri tipi di programma);
9. Hanno coscienza di sé. Al loro interno esistono riferimenti alla cultura pop o a quella più elevata, ma principalmente rievocano la televisione stessa;
10. Affrontano tematiche controverse. Aborto, razzismo, religione sono alcuni esempi di temi trattati dalla *quality tv*;
11. Aspirano al realismo;
12. Possedendo i precedenti undici requisiti, di solito ricevono l'acclamazione e i premi della critica.

Nel coniare questa descrizione ci si riferiva a programmi come *St. Elsewhere* (NBC), *Moonlighting* (ABC), *Thirtysomething* (ABC), *L.A. Law* (NBC) e *Twin Peaks* (ABC). Questi shows si presentano come più letterati e cinematografici di qualsiasi cosa vista prima in tv; esibiscono una profondità narrativa, una densità, e una

complessità usualmente associata al romanzo piuttosto che alle serie tv. Anche i generi vengono elaborati al massimo. Molti di questi si rifanno a generi standardizzati (poliziesco, medical, giallo), altri come *Thirtysomething* e *Twin Peaks*, rielaborano le categorie dei generi televisivi. Quasi tutti giocano a ridefinire la distinzione aristotelica tra commedia e dramma (Thompson, Prefazione 2009). Nel corso degli anni Ottanta, questi shows “di qualità” rimangono comunque l’eccezione alla programmazione regolare.

Negli anni Novanta, il *quality-drama* raggiunge invece la sua maturità. Questo tipo di prodotti appare ovunque nei palinsesti dei network, e la tv via cavo comincia anch’essa ad imparare. Maggiormente svincolata dalle esigenze di tipo pubblicitario e dalle restrizioni sulla natura delle immagini offerte, la *cable tv* rappresenta l’habitat ideale per far fiorire il nuovo genere. Le emittenti *cable* infatti, possono assumersi il rischio di concedere agli autori la libertà d’espressione che ricercano, al fine di valorizzare l’esperienza dello spettatore via cavo, più colto ed abbiente, e di renderlo disposto a pagare l’abbonamento.

La vera rivoluzione va in scena quando il canale a pagamento HBO si interessa alla produzione di serie originali. HBO (Home-Box-Office), parte del gruppo Time Warner, è il primo servizio *pay* multicanale e, dal 1993, il primo network televisivo digitale. Grazie innanzitutto a questi primati tecnologici, il nome dell’emittente si guadagna in fretta lo status di marchio. Nel 1995, una volta raggiunto un solido bacino d’utenza, il nuovo CEO Jeff Bewkes dà il via a una campagna di *rebranding* che punta tutto sulla programmazione originale (Brembilla e Pescatore, La serialità televisiva americana: produzione, consumo e tipologie di prodotto 2014).

Il canale promuove sé stesso dichiarando al pubblico di “non essere una tv”, promettendo qualcosa di unico ai propri spettatori. HBO rispecchia le aspettative ed introduce serie come *Oz* (1997), *Sex and The City* (1998) e *The Sopranos*(1999).

La prima, *Oz* (1997-2003), ambientata interamente in un carcere, è una descrizione cruda e realistica delle vite dei detenuti. Per la prima volta in tv, una serie non risparmia allo spettatore alcun tipo di immagine esplicita e alcun tipo di violenza verbale e visuale.

Sex and The City, invece, incarna dal punto di vista della *comedy* l’altro lato di HBO. Con la proposizione di uno specifico modello in fatto di moda e gusti, questa serie diventa nel tempo un vero e proprio prodotto culturale (Maio 2011).

Infine, *The Sopranos*(1999-2007), scritta da David Chase, segna l’inizio di una nuova era per il *premium cable* e per la stessa storia della serialità. Il protagonista della storia è Tony Soprano, un boss mafioso del New Jersey. Di quest’uomo viene rappresentata la natura interiore, fatta di impulsi criminali e al tempo stesso umani. Oltre al modo in cui si guadagna da vivere, si racconta del suo ruolo di padre ansioso, di marito insoddisfatto, del suo essere prima di tutto una persona, perlopiù psicologicamente fragile che ricorre all’aiuto di una psicoterapeuta. Tony è il primo dei “difficult men” apparsi sulla scena di quella che Brett Martin nel suo libro chiama “la terza età dell’oro della serialità televisiva”. La narrazione delle vicende di antieroi, uomini difficili, inquieti “tormentati, preoccupati e turbati dalla modernità” diventerà da lì in poi un cult della programmazione.

Sulla stessa scia si inseriscono poi le serie successive: *The Wire* (2002-2008), *Six Feet Under* (2001-2005), *Boardwalk Empire* (2010-2014), *Game of Thrones* (2011-2019), solo per citare alcuni esempi. Attraverso tale programmazione, in cui l'enfasi è posta anche su nomi che vengono da ambiti considerati più "artistici" della televisione, come il cinema, HBO spinge più in là i tradizionali limiti della rappresentazione televisiva, rinnovando la formula della televisione di qualità (Brembilla e Pescatore, *La serialità televisiva americana: produzione, consumo e tipologie di prodotto* 2014).

La continuità temporale e la struttura in episodi delle serie rappresentano un'eccezionale combinazione per approfondire le contraddizioni insite in questi personaggi e per delinearne gli sviluppi psicologici.

Si aprono nuove strade per serie sofisticate e complesse. Le storie rappresentate sono spietate dal punto di vista narrativo, non privilegiano mai i personaggi preferiti dagli spettatori, non rassicurano che da un momento all'altro non accada il peggio e che un protagonista non muoia davanti ai loro occhi.

Tutto questo è possibile grazie al fatto che queste serie, in quanto contenute *pay*, non sono soggette ad alcun tipo di regolamentazione e controllo. Questo produce una maggiore libertà produttiva e una programmazione che non sarebbe adatta né alla televisione generalista, né alla via cavo *basic*.

Nel panorama della *premium cable*, dominato da HBO, compaiono presto altri due players: Showtime e Starz.

Showtime è un canale che appartiene alla CBS Corporation, che persegue inizialmente la strategia della segmentazione del pubblico per lanciare i propri contenuti originali: programmi come *Queer as Folk* (2000-2005) e *SoulFood* (2000-2004) puntano infatti, rispettivamente, alla comunità gay e a quella afroamericana. Quando HBO fa centro con la sua programmazione originale "di qualità", anche Showtime cerca di tenere il passo. È così che debuttano serie come *Te L Word* (2004-2009), *Weeds* (2005-2012), *Dexter* (2006-2013), *Nurse Jackie* (2008-2015) e così via. Anche in questo caso, il filo conduttore è la trasgressione: personaggi controversi e moralmente ambigui, situazioni torbide, sesso esplicito. Ma anche storie eccentriche e fuori dal comune, con interpreti noti al grande pubblico, spesso di provenienza cinematografica.

Solo recentemente Starz si inserisce nella competizione. Grazie alla serie hit *Spartacus: Blood and Sand* (2010-2012), che apre la strada a *Boss* (2011-2012) e *MagicCity* (2012-2013), Starz spazia dallo stile *graphic novel* di derivazione cinematografica, ai *drama* incentrati sull'introspezione psicologica in stile HBO, facendo comunque appello a contenuti trasgressivi ricchi di sesso e violenza (Brembilla e Pescatore, *La serialità televisiva americana: produzione, consumo e tipologie di prodotto* 2014).

Ma presto anche i canali di base si cimentano in questo tipo di produzioni. In particolare, FX, emittente attualmente di proprietà Walt Disney grazie all'acquisizione di 21st Century Fox, esordisce con la serie *The Shield* (2002-2008); mentre AMC dà vita alla pluripremiata serie *Mad Men* (2007-2015), alla apprezzatissima *Breaking Bad* (2008-2013) e alla celebre serie horror *The Walking Dead* (2010-incorso), ispirata all'omonimo *graphic novel*. La *Tabella 1* riassume i principali prodotti originali mandati in onda dalle emittenti *broadcast* e *cable* prima del 2013, ovvero prima che Netflix diventasse un produttore di contenuti.

Tabella 1 Le serie tv della seconda e terza età dell'oro

Broadcast Television	
	<p>Twin Peaks (1990-1991); My so called life (1994-1995); Alias (2001-2006); La vita secondo Jim (2001-2009); Lost (2004-2010); Desperate Housewives (2004-2012); Boston Legal (2004-2008); Grey's Anatomy (2005-in corso); Brothers & Sisters (2006-2011); Ugly Betty (2006-2010); Samantha Who? (2007-2009); Dirty Sexy Money (2007-2009); Life on Mars (2008-2009); V (2009-2011); Revenge (2011-2015); Scandal (2012-2018); Agents of S.H.I.E.L.D. (2013-in corso).</p>
	<p>Nothern Exposure (1990-1995); Picket Fences (1992-1996); Walker Texas Ranger (1993-2001); CSI - Scena del crimine (2000-2015); The Guardian (2001-2004); Without a Trace (2002-2009); CSI: Miami (2002-2012); Cold Case - Delitti irrisolti (2003-2010); CSI: NY (2004-2013); Numbers (2005-2010); How I Met Your Mother (2005-2014); Criminal Minds (2005-2019); The Unit (2006-2009); Jericho (2006-2008); The Big Bang Theory (2007-2019); The Mentalist (2008-2015); Criminal Minds: Suspect Behavior (2011); Person of Interest (2011-2016).</p>
	<p>Hill Street Blues (1981-1987); Cheers (1982-1993); Law & Order: Special Victims Unit (1999); Seinfeld (1990-1998); Will & Grace (1998-2006); Crossing Jordan (2001-2007); Las Vegas (2003-2008); Battlestar Galactica (2004-2009); House M.D. (2004-2012); Medium (2005-2010); Friday Night Lights (2006-2008); Heroes (2006-2010); Knight Rider (2008-2009); Chicago Fire (2012); The Blacklist (2013).</p>

Premium Cable	
	Oz (1997-2003); Sex and the City (1998-2004); The Sopranos (1999-2007); Curb Your Enthusiasm (2000-in corso); Band of Brothers (2001); Six Feet Under (2001-2005); The Wire (2002-2008); Carnivàle (2003-2005); Angels in America (2003); Deadwood (serie televisiva: 2004-2006); Roma (Rome) (2005-2007); Big Love (2006-2011); John from Cincinnati (2007); Little Britain USA (2008); The Pacific (2010); Treme (2010-2013); Boardwalk Empire (2010-2014); Enlightened (2011-2013); Games of thrones (2011-2019); Veep (2012-2019).
	Queer as Folk (2000-2005); The L Word (2004-2009); Sleeper Cell (2005-2006); Masters of Horror (2005-2007); Brotherhood (2006-2008); Dexter (2006-2013); Californication (2007-2014); The Tudors (2007-2010); United States of Tara (2009-2011); Homeland (2011-in corso); Shameless (2011-in corso); The Borgias (2011-2013); House of Lies (2012-2016).
	Head Case (2007-2009); Crash (2008-2010); Party Down (2009-2010); Spartacus (2010-2013); Gravity (2010); I pilastri della Terra (2010) – miniserie TV; Spartacus (2011) – miniserie TV; Camelot (2011); Boss (2011-2012) Torchwood: Miracle Day (2011) - miniserie TV; Magic City (2012-2013); Da Vinci's Demons (2013-2015); The White Queen (2013) - miniserie TV
Basic Cable	
	The Shield (2002-2008); Nip/Tuck (2003-2010); Rescue Me (2004-2011); Damages (2007-2010); Sons of Anarchy (2008-2014); American Horror Story (2011-in corso); The Americans (2013-2018).
	Broken Trail - Un viaggio pericoloso (2006); Mad Men (2007-2015); Breaking Bad (2008-2013); The Prisoner (2009); The Walking Dead (2010-in corso); Hell on Wheels (2011-2016).

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati tratti dalla bibliografia e Internet

Per R. Thompson gli sviluppi nel campo della serialità avvenuti nell'ultimo ventennio “sono parte dello stesso processo iniziato con *Hill Street Blues* nel 1981”. Ci si trova però davanti a “qualche cosa di unico che accade quando la “qualità come eccezione” diventa la “qualità come regola” (Maio 2011). Al fenomeno, che caratterizza la “terza età dell'oro della televisione”, è stato dato il nome di “*peak tv*”, il momento in cui il volume di prodotto (la serie di qualità) cresce in maniera tanto ampia e veloce da inflazionare il genere (Grasso 2013).

Nonostante il ruolo avuto nell'accrescere prestigio, il branding e la reputazione dei canali broadcast e via cavo, il “dramma seriale” non ha mai generato ingenti guadagni dalla *syndication* (Oscuri 2016, 70). Le emittenti riescono a trarre i profitti di questa pratica, mediante prodotti come sitcom e “*episodic drama*”, che per caratteristiche si prestano maggiormente alla modalità di fruizione sottoforma di repliche. I serial, soprattutto quelli complessi di cui si è parlato finora, necessitano di elevata attenzione, coinvolgimento e ordine nella riproduzione, sono perciò inadatti alle repliche. Ma senza i soldi della vendita dei diritti di

ritrasmissione, è difficile coprire i costi di realizzo di queste serie televisive, soprattutto se “di qualità”. Netflix per primo, e in generale il mondo degli OTT, fornisce un’alternativa importante alla tv via cavo per questi contenuti pregiati. Come lo stesso Sarandos (Chief Content Officer) dichiara in un’intervista al New York Times:

“The economics of serialized one-hour dramas are not looking great for networks, but they’re really popular for viewers. We can be the savior for this genre of television” (Stelter 2011).

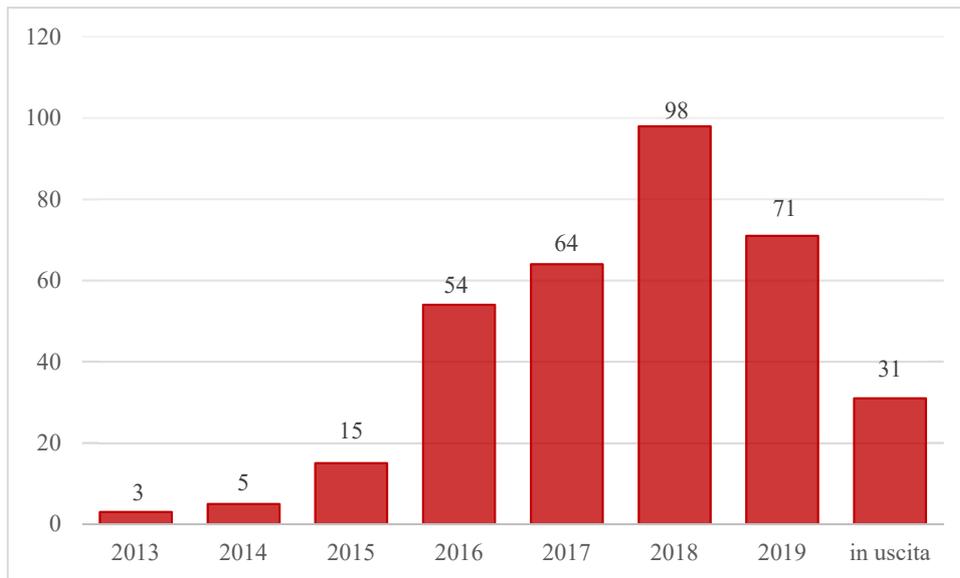
La stessa Netflix deve il suo successo a questo genere televisivo. Per sua natura la piattaforma si presta verso la visione in serie. Chi possiede un abbonamento si interfaccia con una realtà in cui è possibile scegliere cosa, come e dove guardarla. I *subscriber* sono persone le cui tasche sono abbastanza capaci da acquistare i supporti *digital* per sfruttare i benefici dello *streaming on-demand*, e da pagare la *fee* mensile proposta. Il grado di educazione di questo target è mediamente più elevato rispetto alla massa cui si rivolge la *broadcast television* e parte della *cable*; così la *quality tv* trova terreno fertile e Netflix ragion di esistere.

1.2.2 Le serie Netflix Originals

Al momento in cui si svolge la ricerca, maggio 2019, i *Netflix Originals* sono 1088 (Netflix Lovers 2019), di cui 347 (di cui 28 ancora in fase di realizzazione) sono serie, 250 film ed il resto è ripartito tra serie anime, prodotti per bambini, documentari e talk show. Con il termine *Originals* ci si riferisce a diverse tipologie di prodotti: contenuti prodotti direttamente dagli studios di Netflix; contenuti co-prodotti da Netflix insieme ad altre case di produzione ed ad altre emittenti televisive; contenuti commissionati dalla società ad altri studios; contenuti già prodotti da altri acquistati da Netflix per continuarne la produzione; contenuti prodotti da altri di cui Netflix detiene il diritto di distribuzione esclusiva online (Rodriguez 2019). La caratteristica comune a queste varianti di *Originals* è quella di essere tutti attualmente di proprietà Netflix e che non possono essere reperiti legalmente su altre piattaforme online (almeno in determinati Paesi in cui vige l’esclusiva) (Petrakovitz 2015).

Per quanto riguarda i prodotti originali classificati come serie televisive, la società a partire dal 2016 ha iniziato a realizzarne sempre di più. Il *Grafico 1* sintetizza il numero di serie originali realizzate ogni anno dal 2013 ad oggi. Come si può osservare, il 2018 è stato l’anno in cui sono usciti il maggior numero di titoli (98) e il 2019 finora ha già dimostrato di rispettare il trend di crescita, con 66 serie messe in onda, 5 previste entro la fine dell’anno e 31 indicate come “in arrivo”.

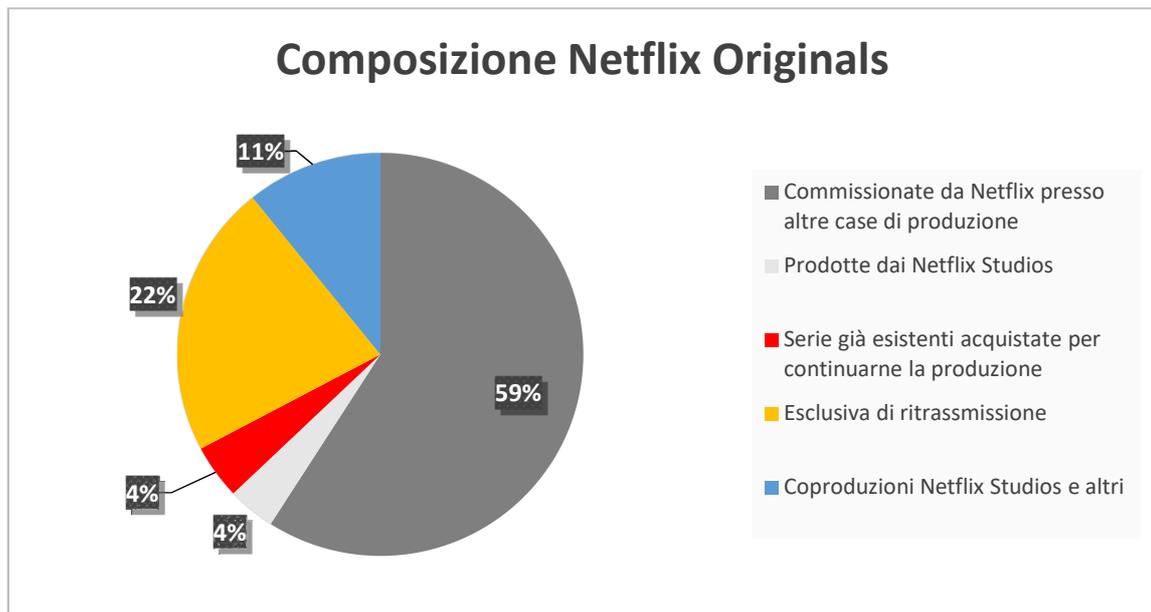
Grafico 1 Numero di Netflix Originals negli anni



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Netflix Media Center

A maggio 2019 le serie classificate come Originals sono 346, e si trovano così suddivise nelle diverse tipologie:

Grafico 2: Categorie di Originals (maggio 2019)



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti da diversi siti web

Si tratta in maggioranza di serie televisive prodotte per Netflix da altre case di produzione (59%); rilevanti sono anche i diritti di esclusiva detenuti per il 22% delle sue serie Originals.

Nel corso degli anni, come si può osservare nella *Tabella 2* la società ha impegnato sempre di più i suoi sforzi nel coinvolgere i propri studios nella realizzazione dei contenuti. Le produzioni “totalmente” Netflix e le coproduzioni hanno incrementato le loro cifre e anche per le prossime uscite si prevede lo stesso. Questa

tendenza sembra rispecchiare le esigenze di Netflix di avere un maggior controllo sulle caratteristiche del prodotto e dei diritti proprietari connessi.

Tabella 2 Serie Originals categorie negli anni

Tipologia di Originals	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	In uscita	Totale
Commissionate da Netflix presso altre case di produzione	2	2	10	23	31	58	51	25	202
Coproduzioni Netflix Studios e altri		1		9	7	14	4	2	36
Esclusiva di ritrasmissione		2	5	17	20	18	10	1	75
Prodotte dai Netflix Studios				1	3	2	4	3	13
Serie già esistenti acquistate per continuarne la produzione	1			4	3	4	2		15
Totale	3	5	15	54	64	98	66	27	342

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Netflix Media Center

1.3 L'internazionalizzazione e le produzioni locali

1.3.1 Le cause dell'internazionalizzazione

Netflix ha messo in atto un modello di business che pone al centro delle sue scelte strategiche il consumatore (Eva Patricia Fernández Manzano 2016). Il fatto stesso di offrire un servizio in abbonamento, anziché uno basato sugli introiti delle inserzioni pubblicitarie, lo differenzia dalle emittenti televisive tradizionali e ne sovverte le logiche di fondo. Pertanto, i ricavi della piattaforma consistono nel pagamento delle *subscription-fees* mensili da parte dei clienti.

Preso atto di ciò, per aumentare i propri ritorni economici, in un simile business le strade possibili sono tre:

- 1) Aumentare il prezzo dell'abbonamento mensile;
- 2) Aumentare la base clienti;
- 3) Internazionalizzare.

Netflix inizia ad occuparsi dello streaming online nel 2006, con il lancio sul mercato di "Watch Instantly" con cui i clienti potevano accedere ai titoli online e ricevere a casa DVD a 7,99 dollari al mese. Nel 2010, il nuovo servizio veniva utilizzato dal 66% degli abbonati (allora 20 milioni), superando il business del noleggio fisico dei DVD. Per accaparrarsi nuove iscrizioni e mantenere la base clienti, era necessario disporre di risorse finanziarie per ampliare la propria *library*. Per aumentare il prezzo dell'abbonamento mensile, a luglio 2011, la mossa successiva del colosso di Los Gatos fu quella di separare il ramo dello streaming da quello del noleggio di DVD via mail, con un conseguente rialzo del prezzo del 60% per gli utenti di entrambi i servizi. La reazione dei clienti non fu quella sperata. Infatti, si registrò un immediato calo delle sottoscrizioni. Ciò fu dovuto a due principali ragioni. Prima riguarda il fatto che negli Stati Uniti Netflix non era la sola società ad aver investito nell'on-demand. In quegli stessi anni anche Amazon aveva prodotto il suo servizio di instant streaming con un catalogo di oltre 5 mila titoli (Lepido 2011). La seconda ragione attiene invece ai media tradizionali. In particolare, al legame ancora molto forte dei consumatori con la *cable-tv*. Tale comparto del

mercato, seppur all'epoca ancora rigidamente ancorato alle logiche del palinsesto, in quegli anni rappresentava al meglio la domanda dei consumatori, offrendo contenuti adatti per le diverse nicchie di spettatori. HBO canale *premium-cable* era l'allora principale competitor di Netflix. La seconda via per aumentare i ricavi, in USA incontrò gli stessi ostacoli della prima. In un contesto in cui i telespettatori cercano varietà e qualità in ciò che guardano, diventa necessario investire nei contenuti. Ma per farlo bisogna disporre dei fondi necessari.

Se non si può aumentare il prezzo unitario dell'abbonamento nel mercato domestico, per aumentare i profitti e gli investimenti in prodotti premium e perseguire contemporaneamente l'obiettivo di aumentare la base di abbonati, l'unica soluzione da adottare restava la terza: internazionalizzare.

1.3.2 Le fasi dell'espansione internazionale

Per poter reggere il confronto con i grandi competitor americani, Netflix avvia una campagna di espansione internazionale verso mercati a più basso grado di concorrenza. La società di Reed Hastings oltrepassa i confini statunitensi per la prima volta nel 2010. I primi paesi in cui approda sono quelli immediatamente confinanti. A partire dal Canada nel settembre 2010 e poi in America Latina nel 2011, dove la piattaforma raccoglie presto consensi e abbonamenti, soprattutto in Sud America grazie all'adozione di tariffe *flat*, adatte ad un pubblico che non è disposto a spendere molto per l'intrattenimento (Marrazzo 2015). Tutt'ora le *subscription-fee* sudamericane risultano essere tra le più economiche, ed anche in termini di rapporto prezzo (5,40 \$) e numero di titoli offerti (4.120) è la Colombia (seguita immediatamente dal Canada) a classificarsi al primo posto nel mondo (Moody 2019).

Forte del proprio successo, nel gennaio 2012 Netflix sbarca nel vecchio continente, iniziando dai Paesi anglofoni, il Regno Unito e l'Irlanda. Arriva poi la volta dei Paesi Scandinavi, infatti, ad ottobre dello stesso anno, il servizio streaming è disponibile in Finlandia, Danimarca, Svezia e Norvegia e, l'anno successivo, nei Paesi Bassi. Netflix decide di iniziare ad espandersi verso le nazioni che presentano le condizioni di mercato più favorevoli per i servizi digitali, quale l'alta penetrazione di banda larga, un alto livello di *device* connessi come smartphone, smart TV e una economia digitale discretamente matura (e-commerce, offerta di media digitali) e una popolazione *digital friendly*. Di fatto, la piattaforma raccoglie fin da subito un discreto successo. Il fatto che la lingua inglese sia largamente parlata nei primi mercati, e che gli abitanti dei Paesi nordici e gli olandesi siano soliti fruire contenuti audiovisivi in inglese ha certamente giocato un ruolo importante (Marrazzo 2015).

Solo due anni dopo, nel settembre 2014, Netflix raggiunge l'Europa continentale, con il debutto in sei nuovi paesi (Austria, Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo e Svizzera). Queste regioni presentano caratteristiche molto diverse dal Nord Europa e dall'Olanda. Prevale infatti la richiesta di contenuti nelle lingue nazionali, in quanto l'abitudine a guardare contenuti in lingua originale non è diffusa, per cui è necessario ricorrere subito al doppiaggio e ai sottotitoli. Altre difficoltà sono invece legate all'offerta economica nonché all'esistenza di una regolamentazione televisiva specifica per ogni paese (Frangi 2017, 40).

Il 2015 è invece l'anno dell'ingresso in Australia, Nuova Zelanda e Giappone, nonché dell'ulteriore espansione europea verso Spagna, Portogallo e finalmente in Italia. La crescita in Europa si rivela però non priva di

difficoltà (28 lingue diverse, alti costi di acquisizione dei diritti e di traduzione) e questo spinge Hastings a guardare con interesse nuovi mercati emergenti.

Così nel 2016 il gigante dello streaming-online conclude la sua espansione geografica mondiale, con la penetrazione in Africa, Russia, India, Medio Oriente ed Asia centro-meridionale (debuttando in più di 130 mercati).

Figura 1 Netflix nel mondo



Fonte: <https://help.netflix.com/it/node/14164>

Oggi Netflix con più di 145 milioni di abbonati (Netflix Investor 2019) in oltre 190 Paesi, è disponibile in tutto il mondo (fatta eccezione per la Cina, la Crimea e la Corea del Nord) (Investor 2018).

1.3.3 I costi dell'internazionalizzazione

La scelta di espandersi in tutto il globo ha avuto come prima conseguenza un notevole esborso di risorse finanziarie (Marrazzo 2015). Il mercato internazionale, specialmente quello europeo (Natale 2014), ha richiesto l'acquisizione di diritti per nuovi film e campagne di marketing, le quali hanno reso il segmento streaming internazionale una vera e propria scommessa per l'azienda, rappresentando fin da subito un business in perdita (Tabella 3). Se il numero di sottoscrizioni e l'ammontare dei ricavi cresceva anno dopo anno, lo stesso valeva per i relativi costi. Per i sei anni successivi alla prima apertura internazionale, i mercati esteri hanno registrato ingenti perdite, che Netflix ha potuto compensare grazie ai profitti ottenuti nel mercato domestico (Tabelle 4 e 5).

Finalmente dal 2017 anche il resto del mondo ha iniziato a generare margini positivi (5%). Questo risultato è stato possibile grazie al contributo dei primi mercati internazionali (Canada, America Latina, Regno Unito, Irlanda, Paesi nordici e Paesi Bassi). Questi Paesi sono stati i primi ad avere un ritorno positivo e tutt'ora stanno crescendo rapidamente, generando profitti significativi che alimentano l'espansione negli altri mercati mondiali lanciati nel 2016 (Netflix Investor 2018). Il segmento dello streaming internazionale ha registrato margini ancora migliori nel 2018 (9%) e nel primo trimestre 2019 è arrivato al 12% (Tabella 3). Queste percentuali sono ancora lontane dalle corrispettive statunitensi (Tabella 4), ma l'obiettivo dichiarato per l'anno in corso è di raggiungere un margine operativo del 13% nel 2019 ed aumentare costantemente il profitto e il

marginale operativo estero, bilanciando la crescita con la redditività (Netflix Investor 2018). Queste prospettive assieme all'imponente crescita degli abbonamenti all'estero (88 milioni a marzo 2019 contro i 60 degli Stati Uniti), lasciano intravedere un probabile sorpasso del segmento internazionale in un prossimo futuro.

Tabella 3: Conto Economico International streaming segment

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1° Trimestre 2019
Total subscriptions at end of period	509	1.858	6.121	10.930	18.277	30.024	44.365	62.832	85.248	96.495
Paid subscriptions at end of period	333	1.447	4.892	9.722	16.778	27.438	41.185	57.834	80.773	88.634
Revenue	\$ 3.617	\$ 82.850	\$ 287.542	\$ 712.390	\$ 1.308.061	\$ 1.953.435	\$ 3.211.095	\$ 5.089.191	\$ 7.782.105	\$ 2.366.749
Cost of revenues	\$ 15.735	\$ 185.999	\$ 475.570	\$ 782.304	\$ 1.154.117	\$ 1.780.375	\$ 2.911.370	\$ 4.137.911	\$ 5.776.047	\$ 1.697.121
Marketing			\$ 201.283	\$ 204.418	\$ 313.733	\$ 506.446	\$ 608.246	\$ 724.691	\$ 1.344.118	\$ 395.532
Contribution profit (loss)	\$ -12.118	\$ -103.149	\$ -389.311	\$ -274.332	\$ -159.789	\$ -333.386	\$ -308.521	\$ 226.589	\$ 661.940	\$ 274.096
Contribution margin	-335%	-125%	-135%	-39%	-12%	-17%	-10%	5%	9%	12%

Fonte: Rielaborazione dati da Netflix Annual Reports, <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

Tabella 4: Conto Economico Domestic streaming segment

Domestic streaming segment

	2010*	2011*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1° Trimestre 2019
Total subscriptions at end of period	19.501	21.671	27.146	33.420	39.114	44.738	49.431	54.750	60.015	61.972
Paid subscriptions at end of period		20.153	25.471	31.712	37.698	43.401	47.905	52.810	58.486	60.229
Revenue	\$ 2.159.008	\$ 3.121.727	\$ 2.184.868	\$ 2.751.375	\$ 3.431.434	\$ 4.180.339	\$ 5.077.307	\$ 6.153.025	\$ 7.646.647	\$ 2.073.555
Cost of revenues	\$ 1.635.459	\$ 2.256.540	\$ 1.558.864	\$ 1.863.376	\$ 2.201.761	\$ 2.487.193	\$ 2.855.789	\$ 3.319.230	\$ 4.038.394	\$ 1.139.535
Marketing			\$ 276.072	\$ 265.232	\$ 293.453	\$ 317.646	\$ 382.832	\$ 553.331	\$ 1.025.351	\$ 221.046
Contribution profit (loss)	\$ 523.549	\$ 52.110	\$ 349.932	\$ 622.767	\$ 936.220	\$ 1.375.500	\$ 1.838.686	\$ 2.280.464	\$ 2.582.902	\$ 712.974
Contribution margin	24%	11%	16%	23%	27%	33%	36%	37%	34%	34%

Fonte: Rielaborazione dati da Netflix Annual Reports, <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

Tabella 5: Conto Economico Complessivo

Total streaming results

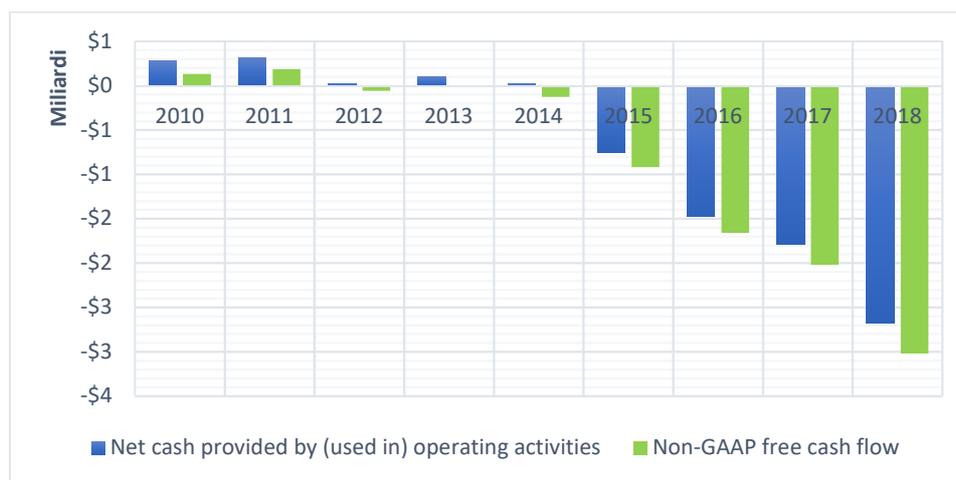
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1° Trimestre 2019
Total subscriptions at end of period	20.010	23.529	33.267	44.350	57.391	74.762	93.796	117.582	145.263	158.467
Paid subscriptions at end of period		21.600	30.363	41.434	54.476	70.839	89.090	110.644	139.259	148.863
Revenue	\$ 2.162.625	\$ 3.204.577	\$ 2.472.410	\$ 3.463.765	\$ 4.739.495	\$ 6.133.774	\$ 8.288.402	\$ 11.242.216	\$ 15.428.752	\$ 4.440.304
Cost of revenues	\$ 1.651.194	\$ 2.442.539	\$ 2.034.434	\$ 2.645.680	\$ 3.355.878	\$ 4.267.568	\$ 5.767.159	\$ 7.457.141	\$ 9.814.441	\$ 2.836.656
Marketing			\$ 469.650	\$ 607.186	\$ 824.092	\$ 991.078	\$ 1.278.022	\$ 2.369.469	\$ 616.578	
Contribution profit (loss)	\$ 511.431	\$ 762.038	\$ 437.976	\$ 348.435	\$ 776.431	\$ 1.042.114	\$ 1.530.165	\$ 2.507.053	\$ 3.244.842	\$ 987.070
Contribution margin	24%	24%	18%	10%	16%	17%	18%	22%	21%	22%

Fonte: 1 Rielaborazione dati da Netflix Annual Reports, <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

Se sotto il profilo reddituale l'espansione geografica si è rivelata una mossa vincente, sotto quello finanziario questa strategia desta ancora qualche perplessità.

Infatti, la ricerca di nuovi abbonati in tutto il globo sembrerebbe non dare i risultati necessari a coprire le ingenti uscite di cassa che Netflix sta affrontando da quando ha intensificato gli investimenti in contenuti originali. Dal 2015 i flussi di cassa prodotti dalle attività operative sono negativi e con essi anche il Free Cash Flow (*Grafico 3*). Ciò significa che le uscite sono maggiori delle entrate generate dagli investimenti posti in essere e che la società con la sua attività chiave non riesce a ripagare il debito ed i suoi azionisti. Complessivamente l'azienda dal 2015 ha bruciato circa 7 miliardi di dollari, di cui 2.7 nel 2018.

Grafico 3 Flusso di cassa operativo e Free Cash Flow



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati ufficiali Netflix

Come evidenziato nella *Tabella 6*, il principale flusso in uscita è generato dalle operazioni di acquisizione di contenuti (2), che nel 2018 hanno prodotto 4.5 miliardi di uscite di cassa al netto dell'ammortamento.

Il reddito netto prodotto nel 2018 (1), pari a 1.2 miliardi è riuscito solo in parte a mitigare queste uscite, che cumulate con le altre relative alle perdite sui debiti estinti, imposte differite e altre uscite per attività correnti, hanno determinato un *Cash Flow From Operating Activities* (3) pari a -2.7 miliardi di dollari. Il Free Cash Flow, il flusso di cassa disponibile per gli azionisti, ha registrato il suo picco di -3 miliardi di dollari.

Per far fronte alle uscite monetarie la società ha fatto nuovamente ricorso al mercato del debito (5), raccogliendo circa 4 miliardi di dollari, di cui 3.9 attraverso l'emissione di titoli obbligazionari. Il ricorso al mercato del debito però sta diventando più costoso per la compagnia, poiché sia i tassi di interesse che la leva finanziaria aumentano. L'ultima offerta di titoli, ad ottobre 2018, ha ricevuto un rating basso dal mercato, ed il tasso di interesse richiesto è stato del 6.375%, contro il 5.875% della sua precedente emissione.

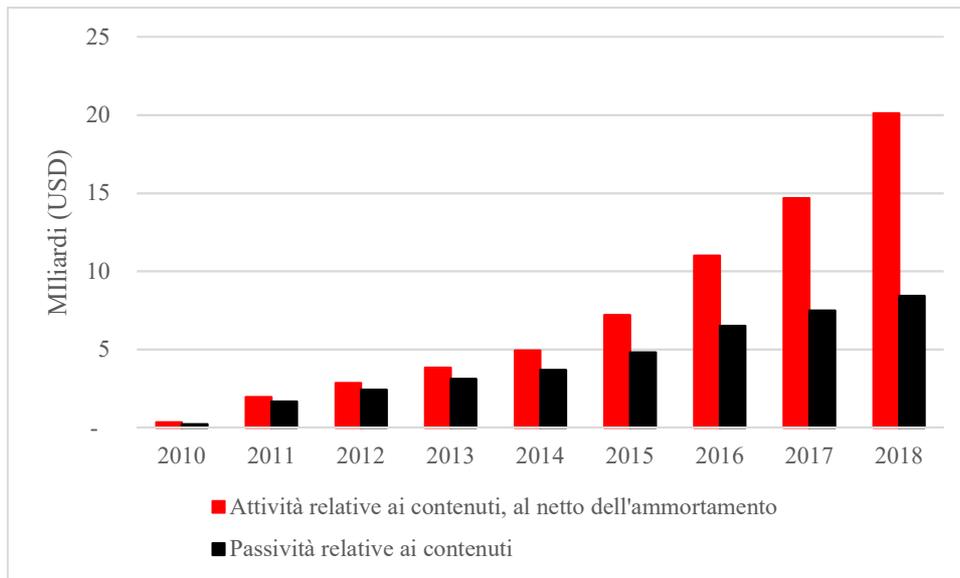
Tabella 6: Consolidated statements of cash flows (numeri in migliaia)

	2014	2015	2016	2017	2018
Cash flows from operating activities:					
(1) Net income (loss)	\$ 266.799	\$ 122.641	\$ 186.678	\$ 558.929	\$ 1.211.242
Adjustments to reconcile net income (loss) to net cash provided by operating activities:					
(2) Additions to streaming content library	\$ (3.773.019)	\$ (5.771.652)	\$ (8.653.286)	\$ (9.805.763)	\$ (13.043.437)
Change in streaming content liabilities	\$ 593.125	\$ 1.162.413	\$ 1.772.650	\$ 900.006	\$ 999.880
Amortization of streaming content library	\$ 2.656.279	\$ 3.405.382	\$ 4.788.498	\$ 6.197.817	\$ 7.532.088
Amortization of DVD content library	\$ 71.491	\$ 79.380	\$ 78.952	\$ 60.657	\$ 41.212
Depreciation and amortization of property, equipment and intangibles	\$ 54.028	\$ 62.283	\$ 57.528	\$ 71.911	\$ 83.157
Stock-based compensation expense	\$ 115.239	\$ 124.725	\$ 173.675	\$ 182.209	\$ 320.657
Excess tax benefits from stock-based compensation	\$ (89.341)	\$ (80.471)	\$ (65.121)	\$ -	\$ -
Other non-cash items	\$ 15.282	\$ 31.628	\$ 40.909	\$ 57.207	\$ 40.428
Loss on extinguishment of debt	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140.790	\$ (73.953)
Deferred taxes	\$ (30.063)	\$ (58.655)	\$ (46.847)	\$ (208.688)	\$ (85.520)
Changes in operating assets and liabilities:					
Prepaid content	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Other current assets	\$ (9.198)	\$ 18.693	\$ 46.970	\$ (234.090)	\$ (200.192)
Accounts payable	\$ 83.812	\$ 51.615	\$ 32.247	\$ 74.559	\$ 199.198
Accrued expenses	\$ 55.636	\$ 48.810	\$ 68.706	\$ 114.337	\$ 150.422
Deferred revenue	\$ 58.819	\$ 72.135	\$ 96.751	\$ 177.974	\$ 142.277
Other non-current assets and liabilities	\$ (52.406)	\$ (18.366)	\$ (52.294)	\$ (73.803)	\$ 2.062
(3) Net cash provided by (used in) operating activities	\$ 16.483	\$ (749.439)	\$ (1.473.984)	\$ (1.785.948)	\$ (2.680.479)
Cash flows from investing activities:					
Acquisitions of DVD content library	\$ (74.790)	\$ (77.958)	\$ (77.177)	\$ (53.720)	\$ (38.586)
Purchases of property and equipment	\$ (69.726)	\$ (91.248)	\$ (107.653)	\$ (173.302)	\$ (173.946)
Purchases of short-term investments	\$ (426.934)	\$ (371.915)	\$ (187.193)	\$ (74.819)	\$ -
Proceeds from sale of short-term investments	\$ 385.300	\$ 259.079	\$ 282.484	\$ 320.154	\$ -
Proceeds from maturities of short-term investments	\$ 141.950	\$ 104.762	\$ 140.245	\$ 22.705	\$ -
Other assets	\$ 1.334	\$ (1.912)	\$ (941)	\$ (6.689)	\$ (126.588)
(4) Net cash used in investing activities	\$ (42.866)	\$ (179.192)	\$ 49.765	\$ 34.329	\$ (339.120)
Cash flows from financing activities:					
Proceeds from issuance of common stock upon exercise of options	\$ 60.544	\$ 77.980	\$ 1.000.000	\$ 3.020.510	\$ 3.961.852
Proceeds from public offering of common stock, net of issuance costs	\$ 400.000	\$ 1.500.000	\$ (10.700)	\$ (32.153)	\$ (35.871)
Proceeds from issuance of debt, net of issuance costs	\$ (7.080)	\$ (17.629)	\$ 36.979	\$ 88.378	\$ 124.502
Repurchases of common stock	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Excess tax benefits from stock-based compensation	\$ 89.341	\$ 80.471	\$ 65.121	\$ -	\$ -
Principal payments of lease financing obligations	\$ (1.093)	\$ (545)	\$ 230	\$ 255	\$ (1.956)
(5) Net cash provided by (used in) financing activities	\$ 541.712	\$ 1.640.277	\$ 1.091.630	\$ 3.076.990	\$ 4.048.527
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	\$ (6.686)	\$ (15.924)	\$ (9.165)	\$ 29.848	\$ (39.682)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	\$ 508.643	\$ 695.722	\$ (341.754)	\$ 1.355.219	\$ 989.246
Cash and cash equivalents, beginning of period	\$ 604.965	\$ 1.113.608	\$ 1.809.330	\$ 1.467.576	\$ 2.822.795
(6) Cash and cash equivalents, end of period	\$ 1.113.608	\$ 1.809.330	\$ 1.467.576	\$ 2.822.795	\$ 3.812.041
Non-GAAP free cash flow reconciliation:					
Net cash provided by operating activities	\$ 16.483	\$ -749.439	\$ -1.473.984	\$ -1.785.948	\$ -2.680.479
Acquisitions of DVD content library	\$ -74.790	\$ -77.958	\$ -77.177	\$ -53.720	\$ -38.586
Purchases of property and equipment	\$ -69.726	\$ -91.248	\$ -107.653	\$ -173.302	\$ -173.946
Other assets	\$ 1.334	\$ -1.912	\$ -941	\$ -6.689	\$ -126.588
(7) Non-GAAP free cash flow	\$ -126.699	\$ -920.557	\$ -1.659.755	\$ -2.019.659	\$ -3.019.599

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati ufficiali Netflix

La guerra dello streaming, si è intensificata dall'avvio della produzione di contenuti, e da allora Netflix sta bruciando enormi quantità di denaro. In bilancio, questa crescita si riflette nelle voci relative alle passività e alle attività provenienti dai contenuti, il cui andamento negli anni è riportato nel *Grafico 4*, di cui sotto.

Grafico 4 Andamento attività e passività connesse ai contenuti dal 2010 al 2018



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati ufficiali Netflix

Al 31.12.18 i contenuti capitalizzati tra le attività, al netto delle relative quote di ammortamento, ammontano a poco più di 20 milioni, e rappresentano il 77% dell'attivo totale dell'esercizio. Le corrispondenti passività hanno un valore di quasi 8,5 miliardi, coprendo il 41% del passivo totale della società.

Tuttavia, non tutte le passività generate dall'acquisizione di contenuti trovano adeguata rappresentazione in bilancio. Oltre agli schemi di bilancio, all'interno degli *Annual Reports* vengono evidenziate ulteriori obbligazioni contrattuali, che per loro natura non rispettano i criteri per la *liability recognition*, e quindi non hanno impatto nello stato patrimoniale della società. La Figura 1 offre un riepilogo delle obbligazioni contrattuali di Netflix al 31.12.2018.

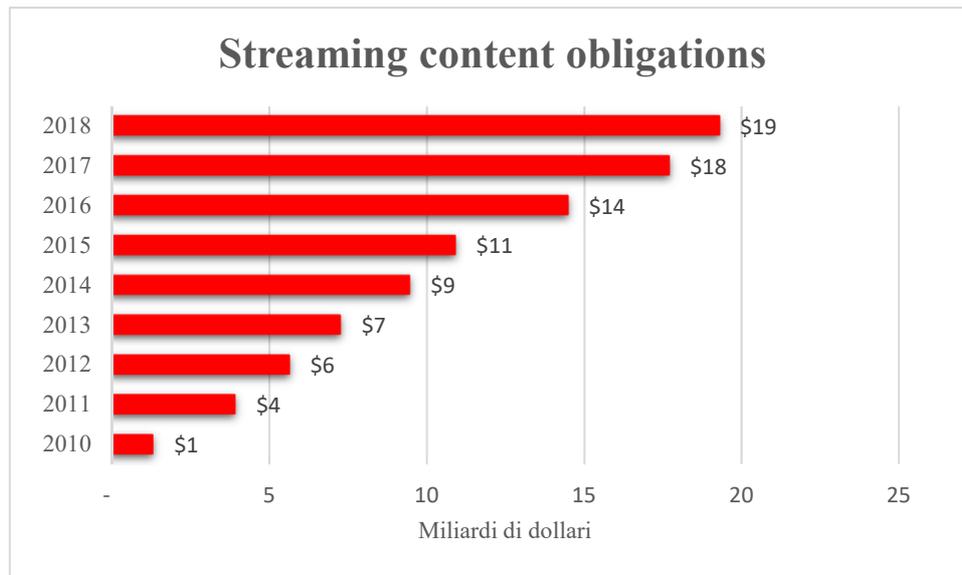
Tabella 7: Obbligazioni contrattuali Netflix 2018

Contractual obligations (in thousands):	Payments due by Period				
	Total	Less than 1 year	1-3 years	3-5 years	More than 5 years
Streaming content obligations (1)	\$ 19,285,875	\$ 8,611,398	\$ 8,841,561	\$ 1,684,582	\$ 148,334
Debt (2)	14,873,195	538,384	1,550,581	1,646,101	11,138,129
Lease obligations (3)	1,708,368	172,470	284,541	307,727	943,630
Other purchase obligations (4)	696,148	391,025	241,743	58,212	5,168
Total	\$ 36,563,586	\$ 9,713,277	\$ 10,918,426	\$ 3,696,622	\$ 12,235,261

Fonte: Rielaborazione dati da Netflix Annual Reports, <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

In particolare, trovano una propria esplicita descrizione le obbligazioni contrattuali derivanti dalla detenzione di contenuti streaming (*Streaming content liabilities*) e vengono riportati i valori relativi al loro intero ammontare stimato, comprensivo delle quote extra-contabili. Le *streaming content liabilities* includono gli accordi per l'acquisizione, concessione in licenza e produzione di contenuti streaming. La passività per il contenuto nasce nel momento in cui si stipula l'accordo per l'ottenimento dei titoli futuri. Tale importo viene registrato nel bilancio consolidato soltanto una volta che il titolo cui si riferisce diventa disponibile. Il Grafico 5 riassume il valore delle passività relative allo streaming dal 2010 ad oggi.

Grafico 5 Streaming content obligations inclusive degli importi che non hanno rispettato i criteri per la recognition



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati ufficiali Netflix

Le obbligazioni derivanti dallo streaming hanno seguito un andamento crescente negli anni e nel 2018 sono arrivate a 19 miliardi, di cui 10.8 miliardi non rientranti negli schemi di bilancio. Gli importi relativi a questo tipo di obbligazioni sono sensibilmente superiori a quelli evidenziati nello Stato Patrimoniale, ed il Grafico 5 riporta i dati comprensivi della quota di passività non contabilizzata.

Per non tradire le aspettative dei subscribers, Netflix deve continuare a investire in contenuti audiovisivi. Finora i bassi tassi d'indebitamento hanno consentito di ricorrere al mercato per finanziare gli acquisti. Con l'aumentare dei tassi gli investitori stanno facendo pressione per limitare l'esborso di flussi finanziari.

Come nota positiva (per il momento) si può sottolineare il fatto che i debiti contratti da Netflix con il mercato non scadranno prima di Febbraio 2021, e che esistono 500 milioni di dollari inutilizzati di linee di credito aperte, su cui poter contare (Investor 2018, 52).

1.3.4 La strategia di Glocalizzazione

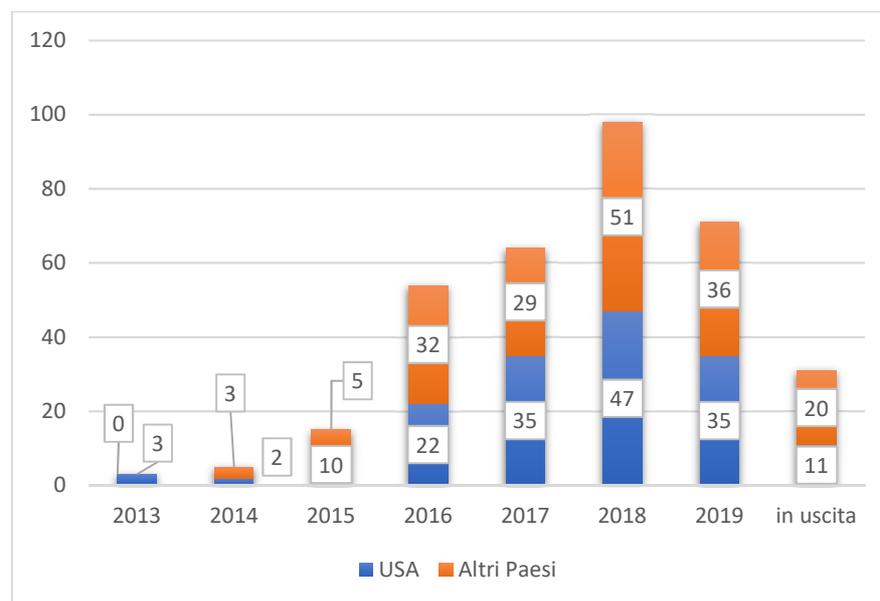
“As with every market we've launched, our approach is to listen, learn and improve rapidly, adding more content, languages and a better Netflix experience over time to delight members.” (Netflix Investor 2018)

L'obiettivo è solo in parte quello di diffondere la library esistente in tutto il mondo, al fine di sfruttare le conseguenti economie di scala di una simile strategia. Si tratta di una mission più proattiva. La platea di nuovi spettatori diviene la fonte di ulteriori possibili economie di scala e vantaggio competitivo. I nuovi mercati sono ricchi di nuove conoscenze, nuovi repertori linguistici e narrativi, nuove informazioni sulle abitudini e i gusti degli utilizzatori, potenzialmente impiegabili e monetizzabili in tutti i mercati del mondo. A tal fine la società si trova a produrre contenuti che raccolgano elementi peculiari delle varie culture, al tempo stesso adatti alla diffusione internazionale. Per questo commissiona le produzioni a studios locali oppure crea collaborazioni con i propri studi. Continua comunque ad ingrandire il proprio catalogo a costi più contenuti attraverso la syndication di prodotti esteri reputati idonei alla sua strategia.

1.3.4.1 Le serie Netflix Originals nel mondo

Da quando la società ha intrapreso l'espansione internazionale, gli investimenti in prodotti originali sono notevolmente aumentati e hanno interessato quote sempre maggiori contenuti di nazionalità diversa da quella statunitense. Per quanto riguarda le serie televisive, come si è già visto nel *paragrafo 1.2.3*, dalle tre serie originali del 2013, si è passati alle 98 del 2018. Nel 2019 sono già uscite 66 serie Netflix e sono previste alle 5 uscite entro la fine dell'anno. Inoltre; sono in fase di ultimazione e sono indicati come "in arrivo" 31 titoli, di cui 4 previste tra il 2020 e il 2021. Per quanto riguarda la provenienza di questi contenuti, dal 2016 le serie originali di origine diversa dagli USA sono aumentate notevolmente e, nel 2018, 51 titoli su 98 provengono dal resto del mondo.

Grafico 6 Numero di Netflix Originals negli anni



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Netflix Media Center

Importante è ricordare che Netflix inizia a impegnare i propri studios nella realizzazione di serie originali dal 2016 e che tale numero ha registrato negli anni un trend di crescita.

Ma quando è stato il momento in cui Netflix ha deciso di investire in prodotti locali?

Davanti a questa domanda Kelly Luegenbiehl, Vice Presidente degli International Originals in Europa, Medio Oriente ed Africa di Netflix, risponde così in un'intervista per Movieplayer (Ermisino 2019):

“È stato tre anni e mezzo fa. Abbiamo prodotto la prima serie in Messico, Club de Cuervos, la storia di un fratello e di una sorella che prendono in mano una squadra di calcio messicana. È stata un enorme successo in Messico. Ed è stato il primo segnale da cui abbiamo capito che il pubblico nei mercati locali volesse vedere prodotti pensati specificamente per loro. Circa un anno e mezzo dopo abbiamo lanciato il primo Netflix Original in Brasile, 3%, che è stata la prima serie che ha iniziato a viaggiare. E allora abbiamo capito che non erano solo i mercati locali ad essere interessati ai loro prodotti, ma che anche i mercati di tutto il mondo potessero essere interessati a guardare serie internazionali, e non solo quelle provenienti da Hollywood e a quelle locali.”

Tra le sedi scelte per produrre autonomamente, finora la società ha scelto 7 volte gli USA, 4 volte il Giappone e una volta ciascuno la Spagna con *Las chicas del cable* (2017), il Brasile e Taiwan in cui usciranno rispettivamente a breve *Brasil na Netflix - Press Conference* e *Triad Princess*.

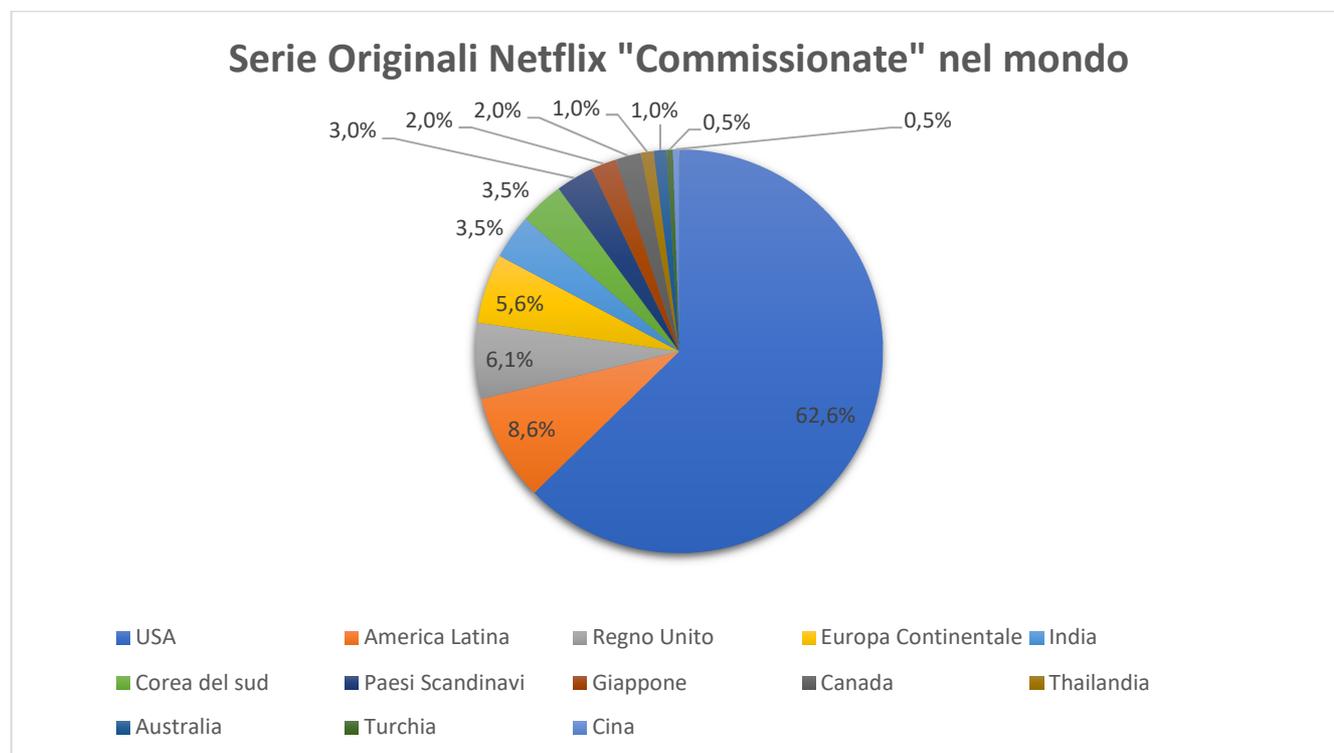
Le coproduzioni (36 a maggio 2019) hanno riguardato anch'esse collaborazioni al di fuori del mercato domestico. In particolare, queste sono così ripartite geograficamente:

- USA: 7
- Regno Unito: 7
- Giappone: 4
- Canada: 3
- USA – Regno Unito: 3
- USA – Canada: 2
- Australia: 2
- Corea del Sud: 2

Le rimanenti coproduzioni hanno avuto come partner case di produzione di origine belga, austriaca, italiana, cinese, francese, spagnola e irlandese.

Per quanto riguarda le serie Originals, commissionate da Netflix, la categoria più numerosa con 202 titoli nel 2019, dopo gli Stati Uniti (62,6 %), i Paesi maggiormente coinvolti sono: l'America Latina (8,6%), il Regno Unito (6,1%), l'Europa continentale (5,6%), India e Corea del sud (entrambe 3,5%) e Paesi Scandinavi (3%). Il *Grafico 7* rappresenta più nel dettaglio la distribuzione di questo tipo di contenuti nei vari paesi.

Grafico 7 Serie Originali Netflix "Commissionate" nel mondo



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati raccolti da diversi siti web

Da segnalare inoltre, l'apparizione tra il 2018 e il 2019 tra gli Originals di serie provenienti da paesi asiatici come Cina, Taiwan, India, Thailandia, Turchia, nonché l'aumento del numero di prodotti made in Corea del sud.

Questa "esplorazione" in Medio ed Estremo Oriente, testimonia il fatto che Netflix ha bisogno di conquistare abbonati di questi Paesi. Per farlo, Netflix deve dar loro qualcosa di affine alla loro cultura e tentare di inglobare informazioni sulle loro abitudini di visione.

2. L'ingresso di Netflix in Italia ed il suo posizionamento nel settore dello SVOD

2.1 Il settore dello SVOD in Italia all'arrivo di Netflix

“Buongiorno! Ora è ufficiale: a ottobre Netflix arriva in Italia. A proposito, come si dice binge-watching in italiano? #ciaonetflix”. Con questo tweet, il 6 giugno del 2015 Netflix rendeva ufficiale il suo arrivo in Italia. Il servizio viene lanciato effettivamente il 22 ottobre 2015.

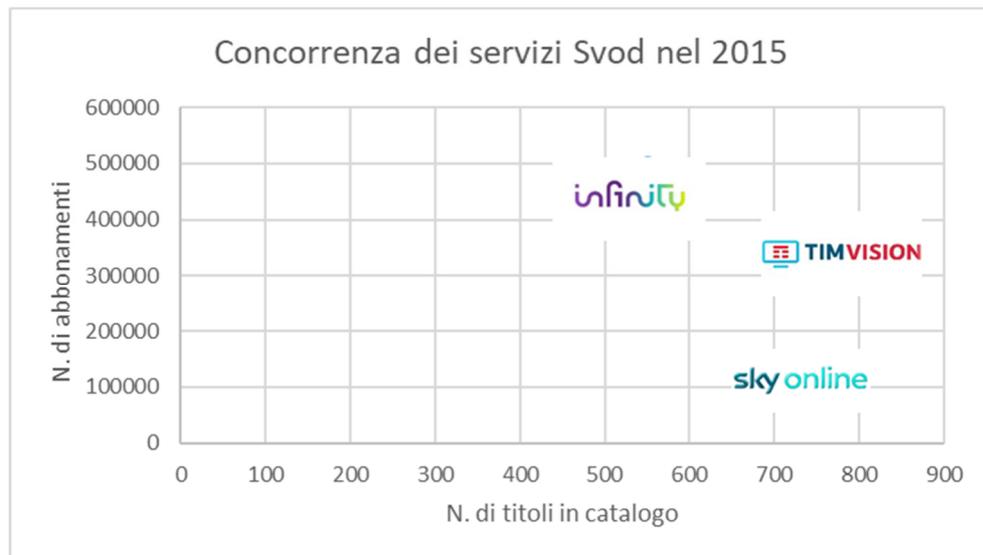
Gli unici servizi simili a Netflix, che offrano lo streaming di film e serie tv online, presenti in Italia a quei tempi sono proposte di operatori appartenenti ai settori della pay-tv e delle telecomunicazioni. Mediaset e Sky, che detenevano il duopolio nel settore della tv a pagamento¹⁷, si erano mosse qualche anno prima lanciando i propri servizi on-demand su Internet, rispettivamente *Infinity* e *River* (Poi *Sky Online* e più recentemente *Now Tv*). Si tratta di servizi non inclusi nel pacchetto pay-tv (come lo sono invece Mediaset Premium Play e Sky Go), a cui ci si può abbonare separatamente pagando una tariffa fissa mensile e accessibili attraverso il Web. Nel campo delle Telcos, Telecom e Fastweb avevano promosso le proprie versioni di *connected tv*: *Cubovision* (attuale TIMVision) e *Chili*. Entrambe le compagnie avevano lanciato delle proprie piattaforme IPTV, ma negli anni, davanti ai risultati poco soddisfacenti raggiunti, hanno messo da parte questa iniziativa virando verso l'OTT TV. Le principali caratteristiche di questi servizi, prima dell'arrivo di Netflix, sono le seguenti:

- Sky Online (2014), il servizio on demand di Sky, è disponibile in diverse tipologie di abbonamento, le principali sono: l'offerta di intrattenimento, che dà accesso a 30 serie tv e ai programmi di 5 canali tra cui Sky Atlantic; l'offerta Cinema che include circa 750 film e 8 canali a tema; ambedue al prezzo di 9,99 euro al mese;
- Infinity (2013), piattaforma streaming di Mediaset, al prezzo di 5,99 euro al mese consente di accedere a un catalogo di 500 contenuti, tra film e serie, perlopiù di origine italiana;
- Tim Vision (2012, nasce come ex Cubovision), servizio di Telecom, offre per abbonamento di 10 euro al mese (5 per i clienti TIM) l'accesso illimitato a quasi 7 mila titoli on-demand oppure la possibilità di noleggiare ciascun prodotto singolarmente;
- Chili TV, che non appartiene al modello SVOD ma al TVOD, ovvero l'acquisto o il noleggio di singoli contenuti. Il servizio è accessibile tramite registrazione gratuita sul sito web e fornisce 5000 differenti prodotti audiovisivi.

Da una raccolta di informazioni tramite i bilanci, i comunicati e i siti web dei diversi operatori, si è potuto ricostruire uno scenario competitivo dello Svod in Italia nel 2015, sintetizzato nel *grafico 8*¹⁸.

¹⁷ Dal 1° giugno 2019 Mediaset Premium chiude e i suoi canali a pagamento vengono trasmessi su Sky per il tipo di abbonamento, gratuito e che permette la fruizione di singoli contenuti a pagamento.

¹⁸ Chili TV è stata esclusa dalla rappresentazione, in quanto non comparabile agli altri servizi per il tipo di abbonamento (gratuito e che permette la fruizione di singoli contenuti a pagamento).



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti tramite ricerche sul Web

Infinity Tv era il player più importante per numero di abbonati, circa 500mila, seguita da Tim Vision (400mila) e infine da Sky Online (150mila). Per ampiezza di catalogo, la migliore era invece Tim Vision (circa 800 tra film e serie tv), seconda Sky Online (sui 750 titoli) e per ultima Infinity (circa 500titoli). Nel catalogo vengono considerati solamente i titoli di film e serie tv, sono esclusi i programmi televisivi. Pertanto, le offerte di Infinity e Sky sarebbero state ben più ampie considerando i contenuti provenienti dai relativi canali tv.

In questo contesto Netflix promuove la sua offerta: primo mese di prova gratuito e tre possibili tipi di abbonamento:

- Basic: 7,99 euro al mese, accesso da un solo device alla volta e qualità standard;
- Standard: 9,99 euro al mese, possibilità di accedere da massimo 2 device contemporaneamente e qualità dei video in HD;
- Premium: 11,99 euro al mese per far accedere fino a 4 device simultaneamente ed una riproduzione video in UltraHD.

Agli inizi del 2015 il mercato televisivo online in Italia valeva tra i 35 e i 40 milioni, ripartito tra TVOD (60%) e SVOD (40%) (Marrazzo 2015). Netflix si trova dunque ad insediarsi in un mercato ancora in fase embrionale dove però i segmenti on-demand sono stati occupati da player interni. Questo debutto preoccupa gli *incumbent* del settore mediale del nostro paese, non solo Mediaset e Sky che già si erano equipaggiate per competere sullo streaming online, bensì le emittenti tradizionali più radicate, come la Rai e La7 (Marrazzo 2015).

Dopo qualche mese dal debutto nel contesto italiano, a gennaio 2016 gli abbonati a piattaforme on demand si aggiravano sui 700 mila, di cui 280 mila erano coloro che si sono avvicinati a Netflix, di cui 110 mila veri e propri abbonati e i restanti fruitori del mese gratuito (D'Alessandro 2016).

2.2 Il settore SVOD oggi: i competitor

Da uno studio condotto da EY, nel 2019 gli abbonati alle piattaforme video on demand sono saliti a 8 milioni. Dato importante poiché per la prima volta sono stati superati gli abbonati alla pay tv tradizionale. (Biondi, L'irresistibile ascesa delle web tv: gli abbonati sono otto milioni 2019).

All'interno di questi servizi a farla da padrone è Netflix, ma oltre alla società californiana anche altre piattaforme stanno accrescendo sempre di più il proprio bacino di utenza. In Italia i principali servizi di streaming con modello OTT, competitor di Netflix, sono quattro:

1. Amazon Prime Video;
2. Infinity TV;
3. TimVision;
4. Now TV;

1) Amazon Prime Video:

Tabella 8: Caratteristiche di Amazon Prime Video

AMAZON PRIME VIDEO 	
In Italia dal	2016
Prezzo	Incluso in Amazon Prime: 36 euro l'anno o 4.99 euro al mese.
Prova gratuita	30 giorni se non si è già usufruito dei 30 giorni di amazon prime
Tipo di offerta	Subscrptional Video On Demand
Contenuti	Serie TV(buona selezione di produzioni originali, non molte non originali); Film; Anime; Documentari
Fruizione illimitata	✓
Produzioni originali	✓
Modalità offline e download per app e dispositivi mobili	✓
Visioni in contemporanea	3
N. abbonati	> 100 milioni in circa 200 Paesi.

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti da siti web

Amazon Prime Video Arriva in Italia, e contemporaneamente in altri 200 paesi, il 14 dicembre 2016. Il servizio per vedere film e serie tv in streaming lanciato dal gigante mondiale dell'e-commerce in Italia si presenta come incluso nell'abbonamento ad Amazon Prime, ovvero il servizio di spedizione veloce per gli acquisti effettuati

su Amazon. Al debutto di Prime Video, l'abbonamento a Prime veniva 19.99 euro l'anno, mentre adesso la tariffa è salita a 36 euro l'anno. Quindi i clienti italiani ricevono, ad un prezzo fisso annuo, sia l'accesso illimitato allo streaming online che la spedizione in 1-2 giorni per lo shopping online nel più grande sito di e-commerce del mondo. In aggiunta, per i clienti Prime è disponibile gratuitamente Prime Music, che permette di ascoltare più di 2 milioni di brani, senza pubblicità, su tutti i dispositivi e di scaricare le canzoni per ascoltarle anche offline. Se si pensa che suddiviso per dodici mesi, il prezzo del servizio è pari a 3 euro al mese, si conclude che si tratta dell'abbonamento più economico tra gli Svod italiani. Inoltre, Come Netflix, anche Amazon Prime Video oltre ad un ampio catalogo di titoli di successo di terzi, è produttore di serie tv originali. Alcune di queste sono un vero successo, come *Transparent* o *Mozart in the Jungle* con Gael Garcia Bernal. Attualmente, il catalogo Prime Video conta più di 1000 titoli, e già più di 40 sono usciti dall'inizio del 2019. In corso di realizzazione c'è una serie basata su *Il signore degli anelli*, in collaborazione con la Tolkien Estate and Trust, che ha chiuso un accordo da 250 milioni di dollari con i responsabili della casa editrice Harper Collins e con la New Line Cinema. Le aspettative sul progetto, le cui riprese inizieranno nel 2021, sono elevatissime e si parla già di un nuovo *Game of Thrones* (Ogrisi 2019).

In Italia Amazon ha acquisito i diritti di trasmissione delle serie che ultimamente hanno rinnovato la fiction Rai con un respiro innovativo e internazionale. In particolare: *I Medici*, *Rocco Schiavone*, *Il Cacciatore Non uccidere*, *Il giovane Montalbano*, *Sotto copertura*, *I bastardi di Pizzofalcone*, *La mafia uccide solo d'estate – La serie*, *L'allieva* e *Non mi arrendo*. Le nuove stagioni di queste serie saranno rese disponibili su Amazon poco dopo la fine della messa in onda sui canali pubblici. Per quanto riguarda i film entreranno nella library di Prime Video le migliori e più recenti pellicole di produzione Rai Cinema, come *Ammore e Malavita*, premiatissimo ai David, *Chi m'ha visto*, la saga *Smetto quando voglio*, *Beata ignoranza*, *La tenerezza di d'Amelio*, *Lasciati andare*, *Tutto quello che vuoi*, *Non è un paese per giovani*, *Rosso Istanbul* e molti altri. Sulla piattaforma sono disponibili anche le produzioni per bambini come *Pimpa*, *Topo Tip*, *Extreme Football* e *Cuccioli* (Armelli, Che cosa prevede l'accordo tra Rai e Amazon su film e serie tv 2018).

A livello mondiale invece, la società sta facendo leva sulle sue produzioni originali ad alto budget, spendendo cifre "folli", sulla scia di Netflix. D'altronde il suo fondatore Jeff Bezos non ha mai fatto mistero di ritenere la produzione e la distribuzione di contenuti video funzionale a incrementare le vendite online: "Quando vinciamo un Golden Globe, ci aiuta a vendere più scarpe", aveva detto durante una conferenza (APA, APA Associazione Produttori Audiovisivi 2018). Inoltre, la società ha anche avviato co-produzioni internazionali già prima del suo ingresso in Italia, nel 2014 con *Ripper Street* in collaborazione con BBC. Di recente è stata annunciata la prima serie tv italiana targata Amazon. A produrla sarà Wildside, casa di produzione di Lorenzo Mieli e Mario Gianani, le cui riprese inizieranno nel 2019 e sarà disponibile in esclusiva su Prime Video in più di 200 paesi in tutto il mondo. La serie sarà un crime-drama, scritto da Nicola Guaglianone, e racconterà la storia di una ragazza adolescente che, per conquistare l'amore di suo padre, diventerà il membro più giovane della mafia locale (APA, APA Associazione Produttori Audiovisivi 2019).

2) Infinity:

Tabella 9: Caratteristiche di Infinity

INFINITY TV 	
In Italia dal	2013
Media company	Mediaset
Prezzo	7,99 euro al mese, oppure 13,99 euro per avere anche DAZN.
Prova Gratuita	30 giorni
Metodo di pagamento	Carta di credito, carta di debito, Paypal, Account Apple o Infinity Pass.
Tipo di offerta	Subscrptional Video On Demand + Pay per view alcuni titoli
Contenuti	film e serie TV, una serie di anteprime da poco uscite nelle sale, "Canali Live", dove vengono resi disponibili i canali lineari di cinema e serie disponibili su Mediaset Premium.
Fruizione illimitata di contenuti	✓
Produzioni originali	✓ (<i>Mariottide - la sitcom</i> e <i>Bob Torrent</i>)
modalità offline e download per app e dispositivi mobili	✓
N. dispositivi	5
Visioni in contemporanea	2

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti da siti web

Il servizio di Mediaset, nato nel 2013, attualmente è sottoscrivibile nelle modalità sintetizzate in Tabella. Dalla sua prima conformazione, l'offerta Infinity ha aumentato il prezzo mensile di 2 euro, passando a 7,99 euro al mese; prevede un periodo di prova gratuito di 30 giorni dopo il quale si può disdire l'abbonamento senza costi aggiuntivi; può essere acquistata *in bundle* con DAZN, servizio streaming che offre la diretta in esclusiva di 114 partite a stagione della Serie A TIM, ad un prezzo complessivo di 13,99 euro al mese. Per quanto riguarda il catalogo sono disponibili circa 1500 film e 80 serie tv (justwatch.com 2019), in più ogni settimana viene inserito un nuovo film in anteprima con Infinity Premiere. Presente una grande selezione di film italiani grazie agli accordi con Medusa (casa di produzione di proprietà del Gruppo Mediaset). Nell'offerta di serie tv di Infinity prevalgono i supereroi DC Comics, con le relative serie complete di *Flash*, *Arrow*, *Supergirl* e *Legends of tomorrow*. Presenti, ovviamente, le produzioni Mediaset tra cui *Solo*, *Squadra Antimafia*, *Distretto di Polizia*, *Rosy Abate*, *Ultimo*. Per gli amanti del *binge watching* sono disponibili i cofanetti completi di *Dexter*

con Michael C. Hall, *Dr. House*, *Big Bang Theory*, ma anche *Mr. Robot*, *Shameless*, *Shades of Blue* con Jennifer Lopez, *Hannibal* e *Young Sheldon*. Tra i serial visibili in esclusiva, si trovano *The Girlfriend Experience*, trasmessa in contemporanea con gli USA, e la serie tutta al femminile *Claws*.

Il catalogo è arricchito dai programmi TV in onda sulle reti Mediaset in chiaro, in una sezione in cui è possibile rivedere comodamente e senza pubblicità le puntate delle soap opera più amate, dei game show e dei reality trasmessi in chiaro durante la settimana. Ancora, essendo parte di un Gruppo societario, Infinity beneficia anche del catalogo del servizio pay di Mediaset, Mediaset Premium, sia in modalità catch-up che “live” per 8 canali. Le serie di Infinity provengono prevalentemente dalle library di Universal e Warner. Mediaset rinnova da anni gli accordi con queste due major che le permettono di riempire i palinsesti sia di Infinity che dei canali Premium Serie. Tra le serie più famose visibili su Infinity grazie all’esclusiva sui canali Premium, si annoverano *Gotham*, *Suits* e *Lethal Weapon*.

Dal 1° giugno 2019 il Servizio Mediaset Premium sul digitale terrestre è stato chiuso ed è fruibile esclusivamente su piattaforma Internet: tutti i canali Premium ed i contenuti on demand sono visibili accedendo al nuovo Servizio Premium su Infinity. Dalla stessa data sono cessati anche i servizi on demand ad esso collegati, Premium Online e Premium Play (Rossi 2019). Quindi i vecchi abbonati al digitale terrestre Mediaset Premium, adesso, potranno continuare ad accedere al vecchio servizio online tramite la piattaforma Infinity. I canali Mediaset Premium trasmessi via satellite continueranno la loro normale programmazione sulla pay-tv di Sky e saranno visibili ancora su Infinity e sul nuovo servizio Premium su Infinity. In particolare, sono 9 i canali dell’offerta pay di Mediaset Premium approdati sulla piattaforma satellitare di Sky: 5 canali di cinema e 4 di serie tv. Premium Cinema HD, Premium Cinema +24 HD (con anteprime e blockbuster di Hollywood), Premium Cinema Energy HD (cinema d’azione e horror), Premium Cinema Emotion HD (commedie romantiche) e Premium Cinema Comedy HD (commedie e divertimento) sono entrati a far parte dell’abbonamento Cinema e Sky HD di Sky, senza costi aggiuntivi. Tutti insieme, questi canali programmano ogni anno mediamente oltre 1.400 differenti titoli cinematografici tra cui blockbuster del calibro di *Wonder Woman*, *Dunkirk*, *L’ora più Buia*, *Cinquanta Sfumature Di Rosso*, *Justice League*, *It*, *L’uomo di Neve*. Gli abbonati Sky al pacchetto Family hanno invece ricevuto gratuitamente all’interno dell’offerta satellitare Premium Action (serie tv d’azione e dei super eroi, fantasy e sci-fi), Premium Crime (serie crime e polizieschi), Premium Joi (serie tv romance, medical e drama) e Premium Stories (serie comedy e sitcom) (Quando arriveranno i canali Mediaset Premium su Sky? 2018).

Per quanto riguarda la produzione di contenuti, la piattaforma ha fatto finora soltanto due tentativi. Il primo è stato con *Bob Torrent* (2015), una web serie di Maccio Capatonda, il cui protagonista è un produttore cinematografico, considerato il re dello streaming illegale. Il secondo è *Mariottide* (2016), una sitcom, ideata sempre da Maccio Capatonda, che racconta la vita di un cantante neomelodico squattrinato che cerca di nascondere in tutti i modi la sua condizione di povertà a Fernandello, un ragazzo un po’ ritardato, trovato per caso in un cassonetto all’età di 30 anni, il quale crede di essere suo figlio.

In sintesi, Infinity è più propriamente un aggregatore. Acquisisce i prodotti dalle major e li trasmette, sfruttando ovviamente anche il grande know how e il ricco catalogo di Mediaset, gruppo nel quale è integrata.

Dunque, compete con Netflix nell'acquisizione di contenuti di terzi, ma i suoi punti di forza in Italia sono i prodotti di origine italiana, ancora pochi su Netflix.

3) TimVision:

Tabella 10: Caratteristiche TimVision

	
In Italia dal	2014 (ex Cubovision dal 2009)
Telco	TIM SpA
Prezzo	4,99 euro al mese oppure gratis per chi ha l'abbonamento internet di TIM
Metodo di pagamento	Clienti Tim mobile: possibilità di pagamento direttamente dal credito per android, per iOS attraverso lo store; Altrimenti carta di credito
Prova gratuita	1 mese
Tipo di offerta	Abbonamento + titoli a noleggio
Contenuti	catalogo dedicato ai film, alle serie tv, ai bambini e anche all'intrattenimento
Fruizione illimitata di contenuti	✓
Produzioni originali	✓
Modalità offline e download per app e dispositivi mobili	✓
Visioni in contemporanea	1
N. abbonati	1,5 milioni
Altri paese	Uk, Irlanda, Germania, Austria e Spagna

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti da siti web

TimVision arriva in Italia in 16 dicembre 2009 con il nome di Cubovision, set-top box che offriva la possibilità di accedere a contenuti televisivi on demand e di gestire più piattaforme tv, come il digitale terrestre o la web Tv. Nel maggio 2014 Cubovision diventa Timvision arricchendo la lista dei contenuti presenti. TimVision è una realtà importante nel mercato degli OTT, conta infatti 1,5 milioni di clienti stimati.

Con Timvision è possibile vedere serie Tv in esclusiva, i cartoni animati e le serie preferite dai bambini più attese, i classici, gli inediti, i film d'azione, i thriller e le commedia per tutta la famiglia ed in lingua originale. Ha un catalogo piuttosto ricco, con oltre diecimila titoli (episodi) tra film, documentari, cartoni animati e serie tv come Lost, Teen Wolf, Humans o UnReal. Inoltre è possibile aggiungere nell'offerta il TimBox, un decoder che consente l'accesso ad Amazon Prime Video, Netflix, DAZN, i canali di Eurosport e l'ott Eurosport Player, il gaming di TIMgames e le app di Google Play.

TimVision, per i clienti Tim con linea di cassa fissa, è già incluso nelle offerte Tim Smart e Tim Connect. Il decoder Tim Box può essere acquistato a soli 2,99 euro al mese per 48 rate. Per chi non ha

un'offerta Tim sulla linea di casa, il servizio TimVision ha un costo di 4,99 euro al mese. Il servizio prevede la promozione "Primo mese gratis" attraverso la quale provare il servizio. Per i clienti Tim con linea mobile, se si ha un terminale Android o Windows Phone, è possibile pagare il servizio con la linea mobile Tim. Chi ha invece un dispositivo Apple può acquistare l'abbonamento direttamente dallo store. Infine, per i non clienti Tim l'abbonamento può essere acquistato tramite carta di credito. (Tim Vision 2019)

Oltre a tale servizio, su Timvision è disponibile una sezione "A Noleggio", in cui è possibile noleggiare per 48 ore o acquistare e guardare senza limiti contenuti. In tale sezione sono presenti le ultime novità, appena uscite dalle sale cinematografiche o i grandi successi del passato. Ovviamente sono presenti anche serie tv e programmi per bambini. Se si è cliente con linea fissa Tim è possibile pagare con addebito nella fattura dell'abbonamento fisso, altrimenti con carta di credito (Visa, Mastercard, American Express e le prepagate sui principali circuiti).

Nell'abbonamento TimVision è prevista anche una sezione sportiva. L'ott Eurosport Player è compresa nell'abbonamento gratuitamente per un anno. Alla fine di questo periodo è comunque possibile includere nell'abbonamento tale servizio al costo di 1,99 euro al mese. Tale offerta consente di vedere in diretta i canali Eurosport 1 ed Eurosport 2 ed i contenuti aggiuntivi trasmessi per la copertura dei grandi eventi sportivi.

Per quanto riguarda le produzioni originali, dal 2018 Tim si è spinta in questa direzione provando a dare una maggiore identità alla sua piattaforma. L'obiettivo è quello di rafforzare i contenuti digitali grazie anche a titoli premium originali e in esclusiva o in anteprima. Con un investimento di circa 150 milioni euro l'anno, si sono avviate produzioni originali di contenuti, frutto anche di accordi con alcuni dei principali player del settore (Wildside, Lucky Red, Cross productions, Oplon film, Bibi film, Fandango, Vision distribution, ed altri).

Sono così arrivate sulla piattaforma serie tv originali come Skam Italia, Dark Polo Gang - la serie, L'estate infinita, L'amica geniale e Sinatra. "Skam Italia" è la prima serie Tv TimVision, coprodotta con Cross Productions per la regia di Ludovico Bessegato. Si tratta di un remake della serie norvegese di culto tra i teenagers di tutta Europa. La particolarità della serie è la capacità di vivere in modo strettamente connesso con i social network. "Dark Polo Gang - la serie" è la docuserie, diretta da Tommaso Bertani e Carlo Salsa e coprodotta con Oplon Film in associazione con Ringo Film, basata sull'omonimo gruppo musicale, molto popolare tra i giovani. L'amica geniale è invece la serie tratta dai romanzi di Elena Ferrante. Tale serie è frutto di una collaborazione tra HBO-Rai Fiction e TimVision, prodotta da Lorenzo Mieli e Mario Gianani per Wildside e da Domenico Procacci per Fandango, in co-produzione con Umedia Production.

Oltre alle serie Tv, le produzioni di TimVision si occupano anche del cinema, con film originali come Ride, Manuel e Bangla. Ride, regia di Jacopo Rondinelli per Lucky Red e Mercurious, è il primo action thriller su sport estremi. La particolarità di questo film è costituita dal fatto di essere interamente girato con tecniche avanzate di ripresa soggettiva. Il film Manuel, diretto da Dario Albertini in coproduzione con Bibi Film, è stato presentato alla 74° Mostra del Cinema di Venezia, riscuotendo molto successo di pubblico e critica. Il film Bangla, coprodotto con Fandango, è uscito nelle sale italiane il 16 maggio 2019. Racconta una bella e

divertente storia di amore tra un giovane musulmano italiano di origini bengalesi e una ragazza di Roma Nord, ambientata a Torpignattara (Roma).

Grazie a tali produzioni Tim punta quindi ad accresce il numero dei suoi clienti, con l'obiettivo ambizioso di arrivare a 4,5 milioni di clienti nel 2020. Un ulteriore passo per raggiungere tale obiettivo è stato anche l'accordo con Mediaset per la ritrasmissione di tutte le reti Mediaset gratuite sul servizio a pagamento TimVision, accordo che include anche le funzionalità on demand.

4) Now Tv:

Tabella 11: Caratteristiche NowTv

	
In Italia dal	2016 (ex Sky Online dal 2014)
Media company	Sky
Prezzo	- Ticket Cinema: 9,99 euro al mese - Ticket TV e intrattenimento: 9,99 euro al mese - Ticket Serie TV: 9,99 euro al mese - Due ticket 14,99 euro al mese - Tre ticket 19,99 euro al mese - Ticket sport: pass 1 giorno 6,99 euro; pass 7 giorni 14,99 euro; pass mensile 29,99 euro
Metodo di pagamento	Carta di credito o Paypal.
Prova gratuita	14 giorni
Tipo di offerta	Subscriptional Video On Demand
Contenuti	In base ai pacchetti: Serie TV e intrattenimento: serie TV, anche trasmesse in contemporanea con gli Stati Uniti ("The Walking Dead" e "Game of Thrones"), documentari e programmi per bambini; Cinema: 7 nuovi titoli a settimana, oltre 1000 film on demand, 8 canali Sky Cinema; Sport: a scelta tra Serie A, Europa League, Formula 1, Champions League, Moto GP ecc.;
Fruizione illimitata di contenuti	✓
Produzioni originali	Produzioni Sky.
modalità offline E dowload per app e dispositivi mobili	✓
N. dispositivi	4
Visioni in contemporanea	1

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti da siti web

NowTv arriva in Italia il 2 Aprile 2014 con il servizio denominato Sky Online, nato come un'alternativa al tradizionale servizio pay tv soprattutto per quei clienti che non potevano installare la parabola (Il Messaggero 2014). I contenuti sono offerti solo in qualità standard ed è possibile accedersi solo attraverso un numero limitato di dispositivi. Il servizio permette anche di guardare alcuni eventi sportivi pagandoli singolarmente. Dal 2015 inoltre è possibile vedere direttamente i contenuti sul proprio televisore grazie al dispositivo Sky Online Tv Box, poi rinominato Now Tv Box.

Il 24 giugno 2016 Sky Online diventa Now Tv. Tale strategia è frutto di un rebrand della piattaforma già partito a livello europeo e che punta ad offrire al consumatore un'offerta più ampia e flessibile. (Prisco 2016) Nel febbraio del 2017 inoltre Now Tv permette di visualizzare i contenuti in HD. Nel maggio 2018, oltre ad un rinnovamento dell'interfaccia e all'inserimento di funzioni come *Download and Play* e *binge watching*, viene introdotta la Smart Stick, un dispositivo che consente di far diventare un televisore una smart tv, permettendo di avere sempre con sé l'offerta Now Tv (Armelli, Nasce la nuova Now Tv e lancia anche la Smart Stick 2018).

L'offerta di Now Tv è divisa in 4 Ticket: Cinema, Intrattenimento, Serie Tv e Sport. Il ticket cinema ha oltre 1000 titoli on demand, 7 nuovi film a settimana ed inoltre nel suo abbonamento è compresa la visione dei 9 canali live di Sky Cinema. Il ticket Serie Tv permette di avere accesso alle migliori serie in onda su Sky. Sono presenti serie come *Westworld* e *Game of Thrones*, visibili in contemporanea con gli Stati Uniti, ma anche produzioni originali come *Gomorra* e *Il miracolo*. Disponibili anche i 4 canali live di Sky per le serie Tv: *Atlantic*, *Fof*, *Foxlife* e *Foxcrime*. Nel ticket Intrattenimento sono presenti show come *XFactor* e *Masterchef*, ma anche documentari e programmi per bambini. Anche tale pacchetto permette l'accesso a canali live di Sky (13), tra cui Sky Uno, History Channel e MTV. Tra i 13 disponibili ci sono anche canali sportivi come Eurosport 1 e 2 e Skysport24. Il ticket Sport permette di avere accesso alla visione della Serie A (7 partite su 10), di tutta la UEFA Champions League e la UEFA Europa League, la Premier League, la Bundesliga, la MotoGP™, la Formula 1 e i principali tornei di Tennis, Golf e Rugby.

Il prezzo per un singolo ticket tra Intrattenimento, Serie Tv e Cinema è di 9,99 euro al mese, se si vuole invece due o tutti e tre i ticket il costo è rispettivamente di 14,99 e 19,99 euro al mese. Il ticket sport invece può essere acquistato per un giorno al costo di 6,99 euro, per una settimana al costo di 14,99 o mensilmente al costo di 29,99 euro.

Now Tv non permette di vedere contemporaneamente su più schermi i propri servizi, per farlo bisogna attivare il servizio Opzione+, che permette la visione in contemporanea su due schermi. Tale servizio non è disponibile per la sezione sport.

Per quanto riguarda le produzioni originali, trattandosi di un servizio di streaming della società Sky, nel suo catalogo sono presenti tutti gli Originals della casa madre¹⁹.

Now Tv viene quindi introdotto da Sky come alternativa da offrire ai propri clienti alla tradizionale pay tv. Si differenzia con Netflix soprattutto per la possibilità di accedere alla visione di eventi live, sia sportivi ma anche di intrattenimento. Inoltre, permette un periodo di prova più corto di solo 14 giorni rispetto ai 30 di Netflix.

All'interno di questa schiera di offerte, Netflix si colloca con oltre 3400 contenuti, divisi tra film, serie Tv, documentari e prodotti per bambini. Netflix prevede un servizio prepagato che non ha costi di attivazione o vincoli per la disattivazione. Netflix offre tre differenti abbonamenti che offrono l'accesso ai medesimi contenuti ma con una diversa qualità dello streaming e la possibilità di poter accedere alla piattaforma da più dispositivi in contemporanea. L'abbonamento prevede un rinnovo mensile che può essere

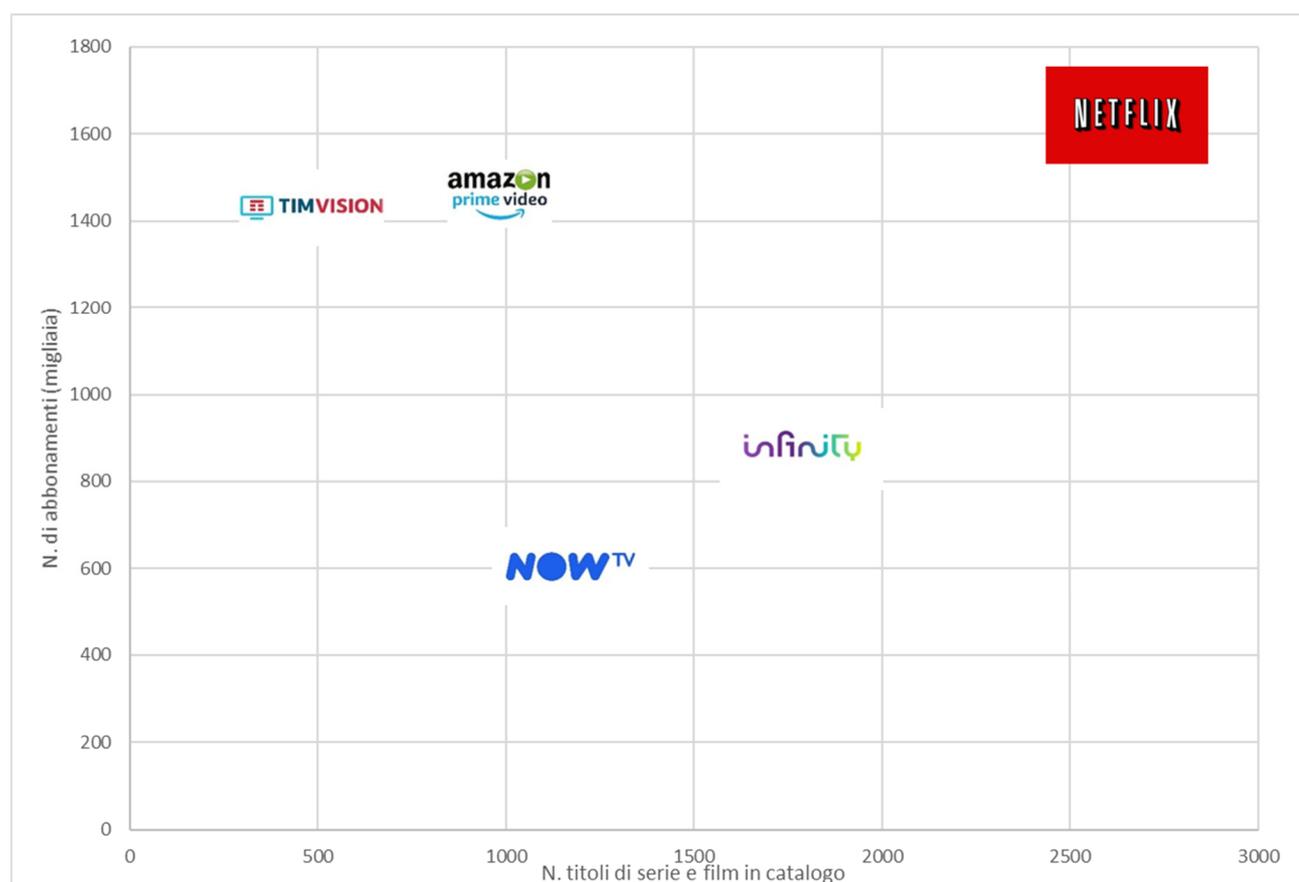
¹⁹ Si veda paragrafo 3.2

fatto su carta di credito o di debito. Rispetto alla proposta iniziale del 2015, i prezzi sono aumentati e gli abbonamenti attualmente sottoscrivibili sono:

- Basic, con un costo di 7.99 euro al mese e consente di vedere su un solo schermo i contenuti in definizione HD.
- Standard, a 10.99 euro al mese offre la possibilità di vedere i programmi su due schermi alla volta con i contenuti in HD.
- Premium, ad un prezzo di 13.99 euro al mese e consente di accedere a quattro schermi alla volta in Ultra HD laddove sia disponibile per il programma selezionato.

Per capire dove si posiziona Netflix in Italia nel settore dello streaming on demand, si rimanda al *grafico 9*, costruito dalla raccolta di informazioni sui player sopra descritti tramite i relativi bilanci, i comunicati e i siti web.

Grafico 9: Settore Svod 2019



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati reperiti tramite ricerche sul Web

Nel catalogo (*grafico 9*) vengono considerati solamente i titoli di film e serie tv, sono esclusi i programmi televisivi. È possibile osservare che il servizio streaming con maggiori contenuti di questo genere è Netflix seguito da Infinity. Il catalogo di alcune di esse, come ad esempio Now Tv, è molto più ampio se si vanno a considerare contenuti diversi alle serie tv e film. Per numero di abbonati i maggiori competitor di Netflix sono Amazon Prime Video e TimVision, ma c'è da dire che i numeri di queste due compagnie sono gonfiati. Tim Vision infatti è gratuita per i clienti Tim con linea fissa, mentre Amazon Prime Video è compreso nell'offerta Prime di Amazon, non avendo costi aggiuntivi.

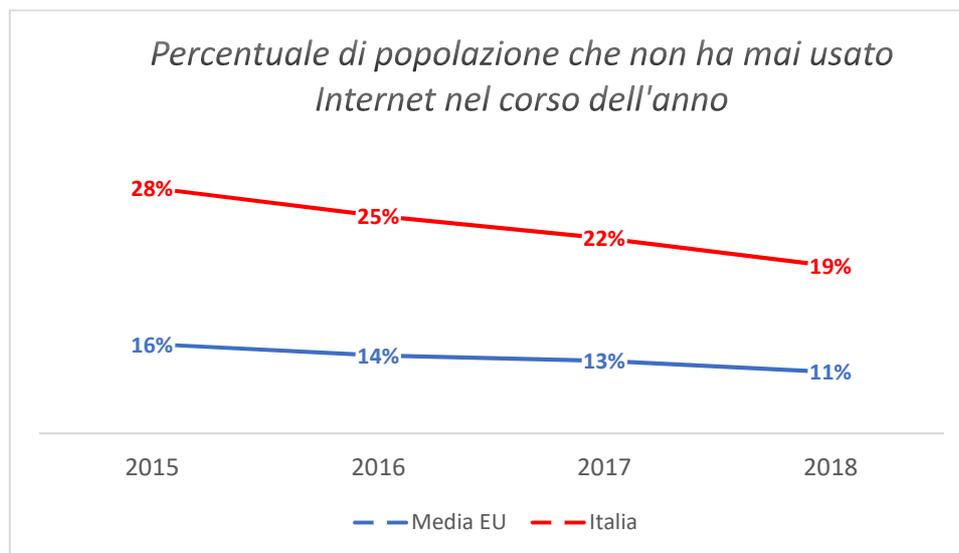
2.3 Le problematiche del contesto italiano: ieri ed oggi

L'ingresso in Italia della piattaforma di streaming più famosa al mondo, è stato posticipato diverse volte, a causa di alcune "barriere" poste dal mercato locale. Le difficoltà riscontrate da Netflix nel conquistare gli abbonati italiani sono raggruppabili in quattro categorie: scarsa diffusione della banda larga tra la popolazione; la preferenza verso i contenuti in lingua italiana; l'età media e lo stretto legame con i media tradizionali e il peso della pirateria nello streaming di film e serie tv.

2.3.1 La banda larga

Al momento dell'arrivo di Netflix, nell'ottobre 2015, la banda larga di base (Adsl e 3G) raggiungeva circa il 75% delle abitazioni, una percentuale piuttosto al di sotto della media europea pari all'83% (si veda *Grafico 11*). Ben più scarsa risultava invece la diffusione della banda ultra-larga, ovvero quella con una velocità superiore ai 30 Mbps: se in media i paesi europei coprivano con la rete ultra-larga circa il 62% delle proprie abitazioni, l'Italia solo il 21%. Numeri poco incoraggianti anche per quanto riguarda l'effettivo utilizzo della rete Internet: circa il 28% delle famiglie italiane non aveva mai navigato sul web nel 2015 (*Grafico 10*).

Grafico 10: Percentuale di popolazione (16-74 anni) che non ha mai usato Internet nel corso dell'anno



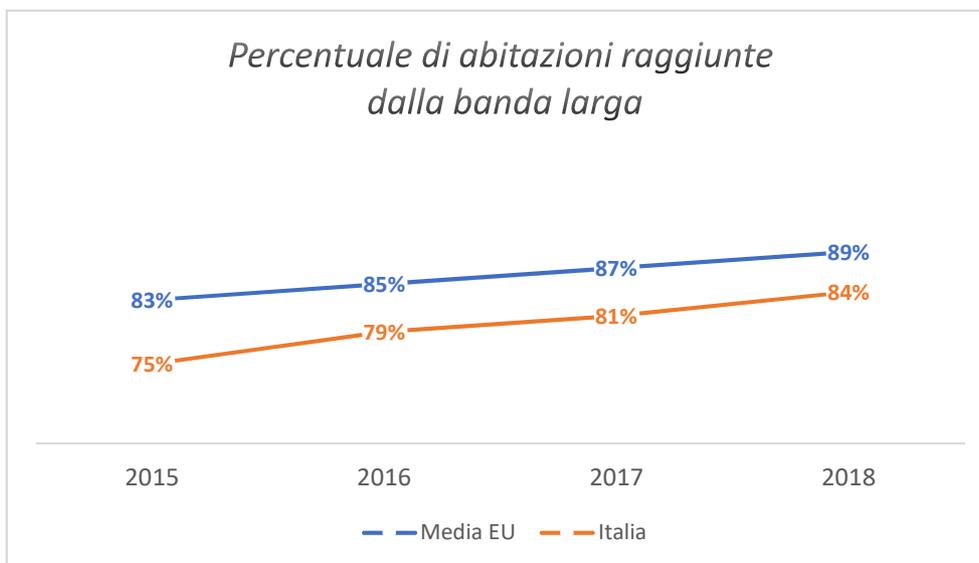
Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati Eurostat,

<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00028&language=en>

Dunque, la platea di potenziali consumatori raggiungibile dal servizio di streaming di Netflix, si presentava piuttosto ridotta, per via di tali problematiche strutturali e in parte sociali.

Oggi la situazione è ancora subottimale rispetto alla media europea, ma ci sono segnali di miglioramento. Il divario tra i dati italiani ed europei si è assottigliato negli anni ed ora la percentuale di abitazioni raggiunte dalla banda larga è pari l'84% (-5% rispetto alla media UE), come si può vedere nel *Grafico 11*.

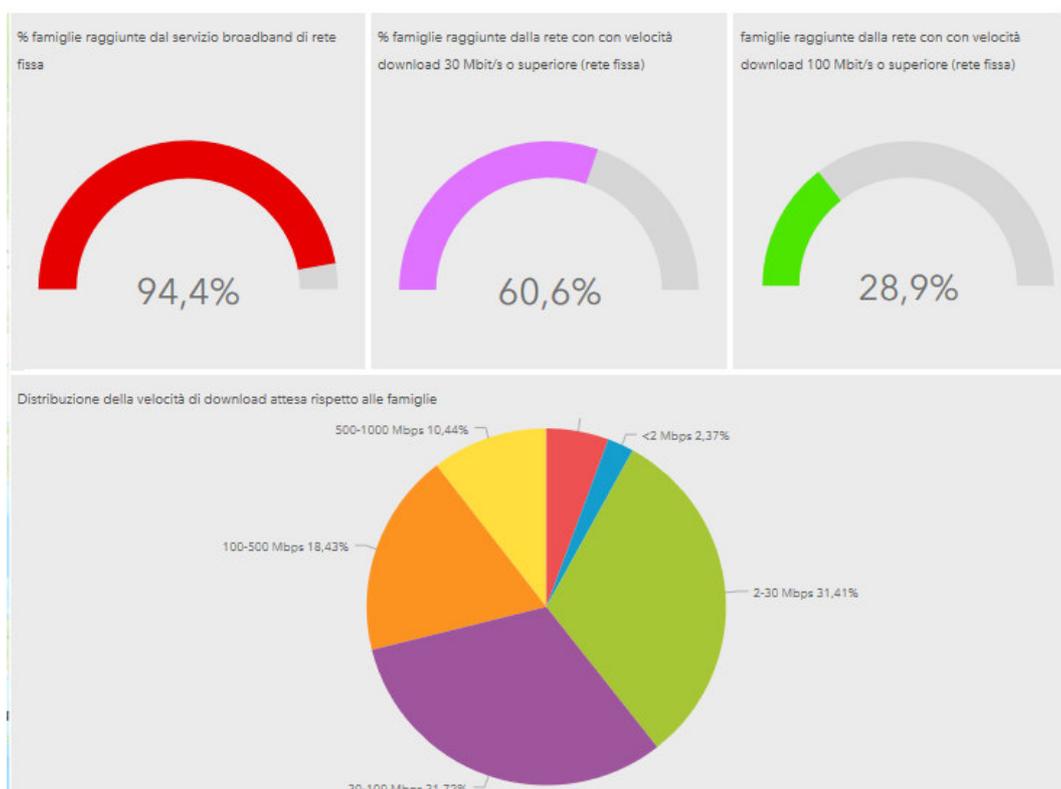
Grafico 11: Percentuale di abitazioni raggiunte dalla banda larga



Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati Eurostat

Secondo Agcom, questa cifra nei primi due mesi del 2019 sarebbe ancora più elevata: circa il 94,4% delle famiglie italiane sarebbe raggiungibile dal servizio broadband di rete fissa. La banda ultra-larga (oltre i 30 Mpbps) risulterebbe disponibile presso 60,6% delle famiglie analizzate, con il 28,9% della popolazione in grado di viaggiare su internet ad una velocità superiore ai 100 Mbps (Figura 2).

figura 2: Diffusione della banda larga in Italia nel 2018



Fonte: Agcom, <https://maps.agcom.it/>

Per quanto riguarda gli utilizzi effettivi, secondo Eurostat, le famiglie che non hanno mai utilizzato la rete durante 2018 sono il 19% del totale (+7 punti rispetto alla media UE). Tra le cause di questa percentuale vi è un forte divario digitale all'interno delle famiglie italiane, riconducibile soprattutto a fattori generazionali e culturali: le più connesse sono quelle in cui è presente almeno un minore, le meno connesse sono quelle

composta da soli ultrasessantacinquenni. Altro fattore discriminante è il titolo di studio. Più di una famiglia su due non ha accesso ad Internet perché non sa utilizzarlo (il 58,2% delle famiglie senza accesso ad Internet) e più di un quinto (21%) non lo considera uno strumento utile e interessante.

Tuttavia, l'Italia si presenta come un contesto di persone sempre più connesse. Nel 2018 gli italiani abitualmente connessi ad Internet passano dal 75,2% del 2017 al 78,4%, con una differenza positiva del 3,2% rispetto allo scorso anno. In particolare, è aumentato il numero di chi naviga attraverso lo smartphone, dal 69,6% nel 2017 al 73,8% (con una crescita annua del 4,2). Anche la televisione, nel 2018, ha registrato una leggera flessione dei telespettatori, determinata dal calo delle sue forme di diffusione più tradizionali (la Tv digitale terrestre e la Tv satellitare si attestano, rispettivamente, all'89,9% e al 41,2% di utenza tra gli italiani: entrambe cedono il 2,3% di pubblico nell'ultimo anno), mentre continuano a crescere la Tv via Internet (Web Tv e smart Tv possono contare su una utenza del 30,1%, +3,3% in un anno) e la mobile Tv (che è passata all'attuale 25,9% di spettatori, con un aumento del 3,8% nell'ultimo anno) (Censis, l'informazione passa dallo smartphone. Ma i social perdono quota 2018). L'uso del web rimane più frequente tra i 16-24enni (oltre 94%), ma va rilevata la forte crescita degli utenti 65-74enni (da 30,8% nel 2017 a 39,3% nel 2018). A livello geografico permane ancora un forte squilibrio tra Nord e Sud, isole comprese (72,3% contro 62,2%) (Italia più tecnologica ma il 25% delle famiglie è ancora senza Internet 2019).

2.4.2 La lingua originale

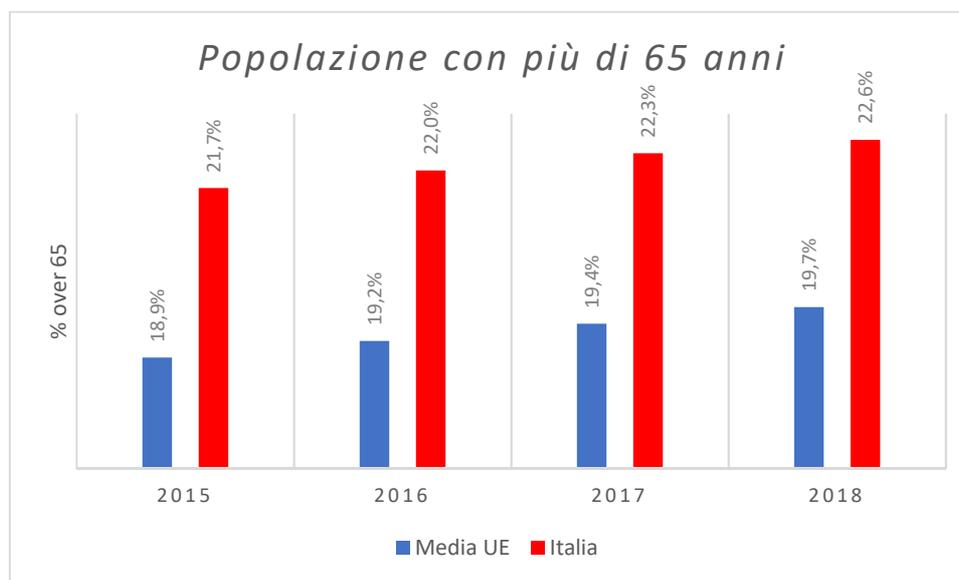
Dopo aver fatto il suo ingresso nel territorio italiano, Netflix ha dovuto affrontare un altro grande problema: la lingua. Da una ricerca svolta da Eurobarometer si desume che l'Italia sia il paese europeo meno disposto a guardare film e serie tv in lingua madre, solo il 17% della popolazione italiana intervistata guarda film in inglese o con sottotitoli, percentuale che confrontata rispetto alla media EU pari al 26%, risulta essere piuttosto bassa. Essendo il catalogo Netflix per la maggior parte composto da film e serie tv in inglese, è stata necessaria un'attività di traduzione, anche mediante sottotitoli, in modo che tali contenuti possano essere fruiti anche da un pubblico italiano. Tutto questo, inevitabilmente, ha portato ad una riduzione drastica dell'ampiezza della libreria risultando meno attrattiva e meno ampia rispetto alle offerte dei diretti competitor presenti nel contesto italiano, come ad esempio Sky e Mediaset (Marrazzo, 2016). Un altro elemento che ha determinato una notevole restrizione del catalogo multimediale offerto della società di Los Gatos, riguarda la cessione dei diritti; prima del suo ingresso i principali player italiani hanno provveduto ad acquistare i diritti su molteplici contenuti, lasciando un limitatissimo campo di azione a Hastings. Ad esempio, proprio a causa della cessione dei diritti a Sky Italia, qualche anno prima del suo ingresso, una delle serie più amate di produzione Netflix, House of Cards, non sarà disponibile nel catalogo italiano. Netflix per tali ragioni, inizialmente, si presenta con un pacchetto più ristretto rispetto a quello presente negli altri stati. Ad oggi tuttavia questi problemi risultano risolti, in Italia sono presenti in lingua italiana tantissimi contenuti. Netflix inoltre ad avviato produzioni originali in Italia per rafforzare le proprie fondamenta nel Bel paese.

2.4.3 Età media elevata e il legame con la tv

L'età media in Italia nel 2018 è 45,2 anni. In cui solo il 13,4% della popolazione ha meno di 15 anni, il 64,1% tra i 15 e i 64 anni e il 22,6% ha 65 anni e più. La quota più anziana, gli ultrasessantacinquenni, è sempre stata

elevata in Italia, ancor più rispetto alla media europea (si veda Grafico 12). Dall'ingresso di Netflix, tale numero ha registrato un leggero incremento, passando dal 21,7% nel 2015 al 22,6% attuale. Rispetto alla media in Europa esiste uno scarto di 3 punti percentuali.

Grafico 12: Popolazione con più di 65 anni



Tale composizione demografica in parte spiega la scarsa propensione del consumatore italiano all'utilizzo del web e il suo attaccamento ai media tradizionali.

Ad oggi dopo l'arrivo di Netflix, tuttavia si sta assistendo ad un cambiamento, con sempre più italiani disposti a pagare servizi extra alla Tv tradizionale. Per capire meglio quanto gli italiani siano disposti a spendere per abbonarsi allo streaming on demand, si riportano i risultati del report pubblicato da Parrots Analytics sulla domanda di audiovisivo in Italia, Stati Uniti, Regno Unito e Brasile, nel primo trimestre 2018. Secondo lo studio, solo il 18% dei residenti in Italia non è disposto a pagare per abbonarsi a un servizio di streaming video in abbonamento. Negli altri tre mercati analizzati, la stessa percentuale arriva ad oltre il 40% di persone non disposte a pagare per nessun tipo di abbonamento SVOD. Oltre il 70% delle persone in Italia è disposto a sottoscrivere tra gli uno e i due servizi SVOD (il 39% ne sottoscriverebbe solo uno, mentre il 32% due), molto di più di quanto avvenga negli Stati Uniti, nel Regno Unito o in Brasile. Per quanto riguarda le sottoscrizioni a tre servizi SVOD contemporaneamente, gli italiani si mostrano i meno propensi a farne uso (6% del totale) e circa il 56% di quelli disponibili hanno un'età compresa tra i 35 e i 54 anni. Dunque, da questo punto di vista, l'Italia sembra essere più propensa rispetto al passato ad accogliere con i propri abbonati le nuove piattaforme di streaming over-the-top. L'ingresso dei primi player sicuramente ha contribuito a sviluppare l'interesse per questa forma di intrattenimento in passato poco considerata.

Figura 3: Report sulla domanda audiovisiva italiana



Fonte: Parrots Analytics

La ricezione del segnale televisivo in Italia è totalmente digitalizzata. Fin dal 2016 il digitale terrestre costituisce la principale modalità di accesso sul televisore, circa il 61,6%, seguito dal satellite (38,2%). Solo il 26% di italiani è abbonato a servizi pay, molto meno rispetto al resto dell’Europa. Mentre la televisione generalista di Rai, Mediaset, Discovery ed Il Cairo registra ascolti elevatissimi. Rispettivamente i canali di queste società occupano il 36,7%, il 30,6%, il 4,6% ed il 3,4% degli ascolti giornalieri complessivi (Observatoire européen de l’audiovisuel 2019). L’Italia rappresenta una particolarità in Europa tanto da poter essere definita “l’ultimo avamposto della tv generalista” (Tammaro, Benvenuti in Italia: ultimo avamposto della tv generalista 2016). Mentre si assiste allo sbarco anche nel Belpaese di nuove forme di consumo e di prodotti audiovisivi, il palinsesto della tv free-to-air continua a registrare i migliori ascolti, capaci anche di estendersi alle discussioni sui social. I programmi proposti, che mantengono un’ottima presa sugli italiani, sono oltre a quelli di informazione, quelli che richiamano elementi della cultura italiana, dai facili linguaggi e schemi narrativi. Per questo anche la Mediaset, con i suoi canali generalisti, la sua piattaforma on-demand Infinity Tv e fino a qualche giorno fa anche Mediaset Premium, tramite Pier Silvio Berlusconi dichiarava nel 2016 che “Il medium del futuro è la tv generalista”. In un contesto in cui Netflix stava muovendo i primi passi e le stesse emittenti free e pay avevano già elaborato le loro proposte online e i loro servizi Svod, un’affermazione del genere è del tutto anacronistica. Mediaset successivamente continuerà davvero ad investire nei suoi prodotti per i canali gratuiti, chiuderà la sua pay tv trasmettendo i suoi canali su Sky. Oggi, tuttavia ha rafforzato la sua offerta di streaming in abbonamento su Infinity, facendo anche accordi con DAZN e acquisendo sempre più diritti di contenuti (si veda paragrafo 2.1).

La tv, in tutte le sue forme di trasmissione e fruizione, occupa ancora il primo posto nella classifica dei media più utilizzati dagli italiani, con il 95,5% di spettatori rispetto al totale della popolazione. È vero, la televisione tradizionale (digitale terrestre) ha ceduto qualche telespettatore (-3,3%), ma conferma un seguito molto elevato (92,2% di utenza complessiva). La tv satellitare, dal canto suo, sembra essersi stabilizzata in

una quota di utenza che si avvicina alla metà della popolazione (43,5%), mentre cresce la tv via internet (web tv e smart tv hanno il 26,8% di utenza: +2,4% in un anno) ed è decollata la mobile tv, che ha raddoppiato in un anno i suoi utilizzatori, passati dall'11,2% al 22,1%. La forte novità in ottica di tendenze, poi, è proprio rappresentata dalle piattaforme che diffondono servizi digitali video, oggi utilizzate dall'11,1% degli italiani (Unioncamere e Symbola 2018).

2.4.4 La pirateria

In Italia il fenomeno legato alla pirateria audiovisiva ha sempre rappresentato una parte importante dell'illegalità. Questa pratica contribuisce all'erosione di una parte rilevante dell'economia del settore audiovisivo, con tutto ciò che ne deriva in termini di mancati incassi e, di conseguenza, di perdita di posti di lavoro e riduzione degli investimenti. Pur segnando una piccola flessione rispetto agli anni precedenti (37% nel 2017 con un calo di due punti percentuali rispetto al 2016), si traduce in oltre 617 milioni di euro di fatturato perso annualmente dall'industria audiovisiva italiana, oltre ad un danno stimato di un miliardo al sistema economico del nostro Paese. La pirateria continua a rappresentare un forte freno allo sviluppo e alla crescita del mercato (FAPAV - Federazione per la tutela dei prodotti audiovisivi e multimediali 2019). Si tratta di una pratica ben consolidata nel consumatore italiano, poco disponibile a pagare per i servizi SVOD e spesso poco consapevole dei rischi che corre in prima persona usufruendo di questi servizi “apparentemente gratis”, oltre a quelli strettamente legali, ad esempio si potrebbe infettare il proprio device attraverso il download e lo streaming non ufficiale.

Secondo un'indagine pubblicata nel 2018, svolta Ipsos per la Federazione per la tutela dei prodotti audiovisivi e multimediali (FAPAV e Ipsos 2018), il 37% degli adulti italiani ha commesso almeno un atto di pirateria nel 2017. Nel complesso si stimano 631 milioni di atti di pirateria compiuti, il 6% in meno rispetto al 2016. Tuttavia, il numero di pirati adulti appare piuttosto stabile (era il 39%): è la frequenza degli atti illeciti che diminuisce.

La ricerca di Ipsos ha individuato tre principali tipologie di pirateria:

- pirateria fisica, ovvero l'acquisto di DVD/Blu-ray contraffatti;
- pirateria digitale, ovvero download (anche attraverso software per la condivisione peer-to-peer), streaming o ricezione di copie digitali non originali;
- pirateria indiretta, ovvero ricezione di DVD/Blu-ray contraffatti o visione di copie non originali altrui.

La tipologia di pirateria più diffusa sembra essere quella digitale che coinvolge il 33% della popolazione italiana adulta. I film si confermano il contenuto “più piratato” e riguarda l'81% dei pirati (il 30% della popolazione italiana adulta), nonché più della metà degli atti di pirateria totali (quasi 340 milioni). Tuttavia, il fenomeno della pirateria di film nel 2017 risulta in netto calo rispetto all'anno precedente: -3 punti in termini di incidenza (era il 33%) e -10% in termini di atti. Stabile invece l'incidenza della pirateria di serie e di programmi: rispettivamente al 21% e al 19%. Tuttavia, mentre gli atti di pirateria compiuti sulle serie confermano il trend in calo dei film (sono stati poco più di 140 milioni: -10%), quelli sui programmi televisivi si stimano in aumento (da meno di 140 milioni ad oltre 150: +10%). I “pirati” italiano sono principalmente lavoratori (54%; in posizioni direttive o autonome più frequentemente della media), con un titolo di studio

mediamente più elevato (61% diplomati). La pirateria, quindi, continua a non apparire un fenomeno che deriva da oggettive difficoltà economiche. I pirati si confermano più giovani della media italiana e appaiono più “connessi e tecnologici”: smartphone e tablet, lettori DVD e/o Blu-ray, smart TV e consolle per videogiochi sono strumenti che li caratterizzano più della media. Diversamente dal passato, il profilo medio del pirata non è più principalmente maschile ma, come nel resto della popolazione, c'è un bilanciamento di genere. Nel complesso, l'impatto combinato della pirateria di film e serie si stima in circa 110 milioni di fruizioni perse nel 2017, pari ad un danno finanziario per l'industria audiovisiva di circa 617 milioni di euro ogni anno, di cui 29 direttamente imputabili al download/streaming su piattaforme ufficiali.

La diffusione dello streaming “legale” nella sua forma di servizio in abbonamento online (lo SVOD) ha provocato la diminuzione di questa pratica, almeno in un primo momento, dato che si collega anche all'aumento di italiani disposti a sottoscrivere un abbonamento SVOD. Innanzitutto, perché, il servizio di per sé, come quello Netflix, consente di ovviare ai moltissimi svantaggi della fruizione pirata come: tempi di caricamento, qualità dell'immagine, pop up pericolosi e scarsa reperibilità del contenuto. Il tutto, ad un prezzo piuttosto abbordabile. Si aggiunga poi, che l'aumento dei player SVOD ha fatto sì che gli interessi da tutelare nel mondo dell'audiovisivo crescessero e che quindi le notifiche e le denunce di siti pirata aumentassero. Ad esempio è nata una vera e propria alleanza globale, di cui fanno parte piattaforme di streaming come Netflix e Amazon, major come Disney e gruppi tv come Sky e Hulu, tutti uniti per difendere il business dei contenuti audiovisivi. L'organizzazione si chiama Alliance for Creativity and Entertainment (Ace) (ANSA 2017).

3. L'industria delle serie televisive italiana

Le serie televisive in Italia sono visibili sui canali tradizionali free e pay tv e sulle piattaforme di streaming. Spesso sono gli stessi distributori a produrre contenuti con differenze sostanziali in termini di budget, tipologia, modalità di distribuzione e pubblico a cui devono essere destinati. Queste differenze si riscontrano soprattutto tra le serie prodotte da emittenti che si trovano in finestre di sfruttamento diverse. Le serie dei canali free infatti non sono paragonabili per tipologia di consumatori e per qualità del prodotto a quelle pay tv. L'offerta di serie della pay tv, sia in termini di produzione che acquisizione di diritti, è più simile a quella delle piattaforme di streaming come Netflix. Queste similitudini e la scarsità (per ora) di servizi OTT in Italia, fanno sì che la pay tv sia per Netflix un pericoloso competitor nel settore delle serie tv. In particolare, se fino a poco tempo fa il segmento pay tv era caratterizzato dal duopolio di Sky e Mediaset, adesso l'unico operatore di questo tipo in grado di contrastare l'ascesa di Netflix rimane Sky. Per comprendere come la società di streaming californiana si posizioni all'interno dell'industria produttiva della serie tv italiana, si analizzano di seguito i principali modelli produttivi che hanno riguardato questo genere di contenuto, partendo dalla fiction della tv generalista fino a quella proposta da Sky. Infine, ci si sofferma sulle differenze e affinità di quest'ultima con il modello Netflix, ricordando che il recente accordo da essi raggiunto potrebbe preparare ancora una volta un possibile cambiamento di scenario²⁰.

3.1 La fiction italiana di Rai e Mediaset

Nel fare riferimento al dramma seriale domestico, si utilizza l'espressione "*fiction*" italiana. L'uso del termine inglese, che sostituisce l'originario "sceneggiato televisivo", si afferma nel linguaggio professionale ed accademico (e più avanti nella parlata comune) circa quarant'anni fa, in concomitanza con una fase di grande trasformazione della televisione italiana, scatenata dall'arrivo delle reti private e dalla cessazione del monopolio delle reti pubbliche.

Dalla seconda metà degli anni Settanta, nascono e si affermano le reti commerciali, in particolare Mediaset (ex Fininvest). Il primo effetto della novità è un'enorme dilatazione dell'offerta televisiva, sia in termini di canali che di estensione degli orari di trasmissione all'intero arco della giornata: anche le ore notturne, che la Rai non aveva mai valorizzato prima, divengono oggetto di programmazione. Si crea così un enorme bisogno di contenuti da mandare in onda, i quali non potevano provenire totalmente dall'industria domestica. Se negli anni precedenti la Rai aveva utilizzato sporadicamente i prodotti stranieri, la tv commerciale inizia invece a riempire i propri palinsesti con contenuti d'importazione. È così che l'Italia entra in contatto con la *fiction* straniera, in particolare quella americana, che nel corso del ventennio successivo avrebbe occupato ampie fasce di programmazione, sia delle reti private che di quelle pubbliche, spinte dal dover reagire all'aumentata concorrenza. In particolare, le emittenti commerciali creano una propria immagine "americana" con l'intento di distinguersi il più possibile dalla Rai e suscitare interesse nel pubblico. Dalla reazione della rete pubblica alla concorrenza della tv commerciale, nasce nel 1984 il primo esempio di *fiction* italiana: *La Piovra* (Rai Uno e Rai Due 1984-2001). A lungo considerata la serie italiana più famosa nel

²⁰ si veda *paragrafo 3.4*

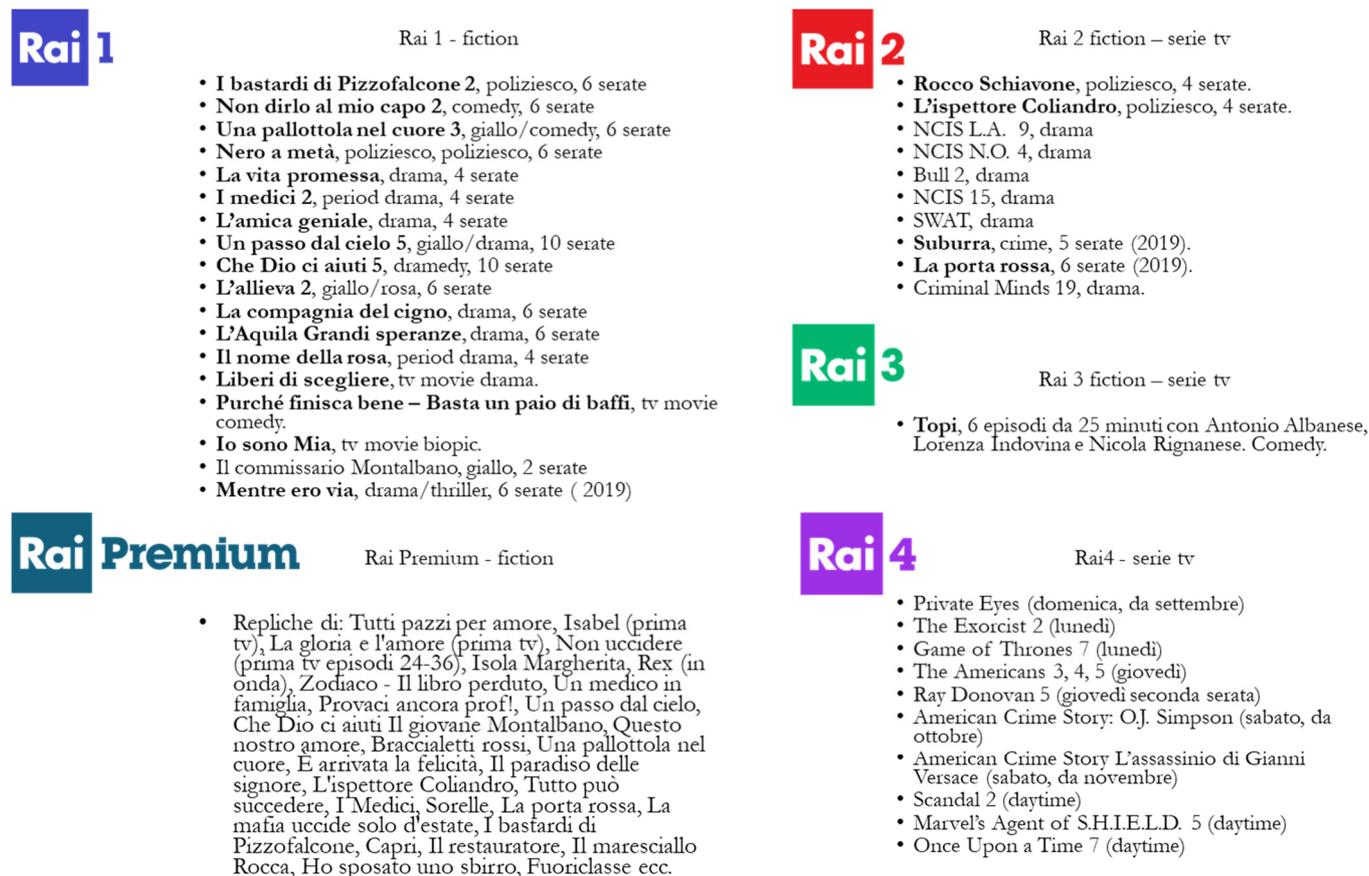
mondo, le dieci miniserie di cui si compone hanno ottenuto grandi consensi dal pubblico interno (una media di 10 milioni di spettatori e punte di 15 milioni) e sono state esportate con altrettanto successo in oltre 80 nazioni. La trama, incentrata sui molteplici “tentacoli” della criminalità organizzata in Italia e all’estero, ha destato le polemiche della politica e della stampa del tempo, per aver dato un’idea distorta nel mondo delle vicende raccontate, ispirate a reali fatti di cronaca in atto.

La fiction italiana è diventata nel corso degli anni un genere di punta della televisione gratuita. A produrla e a metterla in onda sono le stesse reti generalisti per mezzo delle loro case di produzione. Per comprendere quanto oggi le emittenti investano su questa tipologia di prodotto, è utile dare uno sguardo ai loro recenti palinsesti.

La Rai è senz’altro la società televisiva che più predilige la presenza di programmi “made in Italy” e, quindi, la “fiction italiana”. A prova di ciò, in tabella sono elencate le principali serie che hanno interessato il prime time del palinsesto Rai 2018/2019 (da settembre a giugno):

- Rai Uno: Le fasce orarie dedicate alla serialità sono il daytime dell’15.30 settimanale con il Paradiso delle signore e le prime serate del lunedì, il martedì e il giovedì. Le proposte sono tutte fiction italiane e la novità di quest’anno è stata la presenza di produzioni Rai che hanno avuto una diffusione internazionale, come *l’Amica Geniale*, *Il nome della Rosa* e *i Medici*.
- Rai Due: i prodotti seriali occupano il prime time. In particolare, il mercoledì è dedicato alla fiction italiana mentre il sabato e la domenica a quelle statunitensi. Il palinsesto di Rai due non è composto solo da serie domestiche ma anche da prodotti internazionali che registrano comunque buone performance di ascolto
- Rai Tre: spende meno del suo tempo nella messa in onda di serie. A parte l’immancabile episodio di *Un Posto al Sole* in fascia access prime time dal lunedì al venerdì, il canale dedica periodicamente il prime time del sabato.
- Rai 4, è il canale semi-generalista di Rai con una proposta di serie interamente dedicata ai prodotti non italiani, di stampo europeo ma anche internazionale
- Rai Premium è invece un canale interamente dedicato alla fiction italiana prodotta dalla Rai, propone per l’intero arco della giornata le repliche delle serie più viste su Rai1, Rai2 e Rai3.

figura 4 Principali serie in prime time settembre 2018-maggio 2019



Fonte: Sito Rai

Come si può vedere, la Rai produce tantissima fiction che manda in onda, soprattutto e prima su Rai 1. Negli ultimi sei mesi sono state trasmesse circa 17 serie in prima serata.

La Rai tuttavia nell'ultimo periodo sta cercando di alzare notevolmente la qualità delle proprie serie Tv. Creando serie Tv, incentrate sulla cultura del nostro paese, ma che possano anche aver un successo internazionale e non più rilegate solamente ad acquisire un elevato share nel territorio italiano. Seguono questa logica le numerose collaborazioni che sta avviando con i servizi di streaming online. Basti pensare alla serie Suburra, coprodotta con Netflix. Attraverso queste strategie la Rai punta a rilanciare il valore della propria serialità nel nostro paese, dandone visibilità anche all'estero.

L'altra principale tv generalista è Mediaset. Guardando sempre nella sua programmazione, ci si accorge come essa punti meno della Rai, sulla fiction autoprodotta. Negli ultimi sei mesi questa viene di solito trasmessa la domenica in prima serata su Canale 5. Tuttavia, in questa fascia si sono alternate anche serie straniere come Victoria e New Amsterdam. Italia Uno, secondo canale Mediaset, offre ancora meno serie: fino a maggio 2019 ha distribuito in prima serata soltanto la terza stagione di Lethal Weapon. Rete 4 lo stesso, e vede come unica presenza la serie spagnola Il Segreto.

figura 5: Le principali serie Mediaset



Fonte: Sito Mediaset

Tuttavia, se i canali free generalisti Mediaset fanno leva su altri generi televisivi, la serie è la componente fondamentale di alcuni canali tematici tra cui:

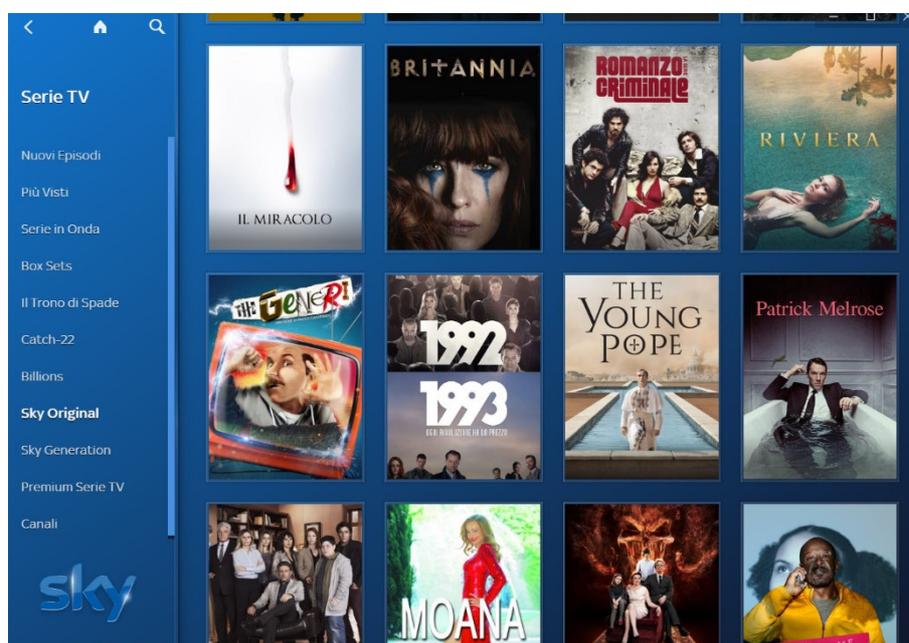
- Canale 20, che ha debuttato nell'aprile 2018, mira ad un pubblico più giovane e maschile offrendo oltre a diversi titoli già visti in chiaro come Dexter, Suits, Chicago Fire diverse prime tv tra cui: The Girlfriend Experience, di Steven Spielberg e Taken. Presto trasmetterà anche The Sinner (Netflix), Agent X e Mr Robot. Inoltre, il weekend è dedicato ad intere maratone di episodi delle serie andate in onda in settimana.
- Mediaset Extra, su cui vanno in onda le repliche di fiction italiane targate Mediaset.
- La 5, che raccoglie principalmente in day time le repliche delle serie e delle fiction trasmesse dagli altri canali Mediaset più rivolti al pubblico femminile, come *Tempesta d'amore* e *Il Segreto*.

La messa in onda di contenuti autoprodotti è privilegiata dagli operatori televisivi free perché permette di fare grandi ascolti in prima serata, sfruttandone l'effetto novità. Il contenuto prodotto in proprio consente, inoltre, di limitare le spese di realizzazione, di far leva su elementi graditi al pubblico così da suscitare maggior interesse nei pubblicitari. Per questo nella maggior parte dei casi si producono serie adatte per la visione

lineare, che possano ricevere un alto numero di consensi da parte di chi è ancora legato alla tradizionale tv; serie che inseguono una logica di share e quindi di diritti pubblicitari, non di internalizzazione e qualità.

3.2 Il modello Sky

Figura 6: Sky Original



Fonte: Sito web

A fronte della consolidata affinità fra fiction e televisione generalista, che fa del genere uno dei territori più rilevanti dell'offerta di Rai (con oltre 120 prime serate di Rai 1) e Mediaset (con oltre 90 prime serate di Canale 5), anche la pay tv di Sky inizia creare un proprio "modello di fiction" a partire dal 2008 (Barra e Scaglioni 2013).

Sky Italia, parte del gruppo multinazionale NewsCorp, diventa l'operatore dominante nel settore pay tv, fra il 2003 e il 2007, raggiungendo una massa critica di 4 milioni e mezzo di abbonamenti, soprattutto grazie ai generi premium per definizione: lo sport (in particolare il calcio) e il cinema. La seconda fase inizia nel 2008, quando il novero dei generi pay inizia ad ampliarsi grazie alla produzione di contenuti originali, sia *scripted* sia *unscripted*, cercando di presentarsi come una valida alternativa alla tv free-to-air. È così che fra il 2008 e il 2013, il sistema tv nazionale vede emergere un nuovo tipo di fiction originale, di produzione nazionale, destinata al "giardino protetto" della pay anziché all'audience più indistinta della tv generalista. La trasformazione ha riguardato i contenuti, i modelli produttivi e la composizione del pubblico, sulla scia di quanto era accaduto già qualche anno prima con le emittenti via cavo americane, che hanno pian piano rivoluzionato il concetto di serialità, proponendo un proprio modello di "quality tv". Le serie destinate alla tv a pagamento, si distinguono da quelle precedentemente diffuse in FTA sotto tre aspetti (Barra e Scaglioni 2013):

1. In termini quantitativi: gli spazi di programmazione sono limitati, seppur in continua crescita. Nel 2008, quando la fiction pay esordiva con *Quo vadis, baby?* e *Romanzo criminale* le serate complessive per i due

titoli erano tredici. Fino ad oggi, a undici anni da allora, sono stati prodotti e messi in onda 27 serie originali, un numero decisamente piccolo se confrontato a quello delle principali reti broadcast;

2. Pubblico di riferimento: in termini qualitativi, il target che si abbona alla pay tv, in particolare a Sky è più giovane, più abbiente, mediamente più istruito e più abituato a fruire contenuti americani rispetto all'audience attratto dai canali *free*. In termini quantitativi, Sky coinvolge circa 5 milioni di potenziali spettatori (i suoi abbonati) mentre la tv generalista l'intera nazione.
3. Orizzonte produttivo di riferimento: Se la fiction generalista è pensata quasi solo per il mercato televisivo nazionale, con rarissime eccezioni di prodotti in grado di varcare i confini italiani per una distribuzione più larga (si pensi a Montalbano), la fiction pay nasce, quasi necessariamente, con un'ambizione differente: produrre "tv di qualità", per soddisfare un pubblico più esigente, apre naturalmente le porte a ipotesi di distribuzione internazionale e di coproduzione. Infatti, Sky nel corso degli anni ha diffuso le proprie produzioni in primis negli altri mercati europei in cui opera come pay-tv e poi ha cercato nuove collaborazioni con case locali, canali internazionali come HBO e player digitali come Amazon.

In sintesi, il perimetro che definisce lo spazio della fiction pay è il numero più limitato dei progetti da realizzare, un pubblico composto da abbonati e non da semplici spettatori, l'opportunità di sviluppare prodotti dal respiro internazionale.

Attualmente la produzione originale Sky in Italia ha interessato 16 serie (di cui 6 sono mini-serie). L'elenco completo dei contenuti seriali originali disponibili per gli abbonati italiani, riportato in Tabella 12, comprende anche altre 11 serie prodotto da Sky in altri Paesi europei.

Tabella 12 Serie Sky Originals disponibili in Italia in ordine di uscita della prima stagione

Titolo	Genere	Produzione	Data prima trasmissione (in Italia)	Paese
Quo vadis, baby?	serie - noir detective story	Colorado Film	01/05/2008	Italia
Romanzo Criminale la serie 1,2	serie - gangster / drammatico	Cattleya / Sky Cinema / RTI	10/11/2008	Italia
Nel nome del male	miniserie - noir	Filmmaster Television	02/06/2009	Italia
Moana	miniserie - biopic	Polivideo	01/12/2009	Italia
Faccia d'angelo	miniserie - gangster / detection	Goodtime	12/03/2012	Italia
In Treatment	serie - drammatico	Wildside	01/04/2012	Italia
I delitti del BarLume - Stagione 1,2,3,4,5,6,7	miniserie - commedia	Palomar	11/11/2013	Italia
Gomorra la serie - Stagione 1,2,3,4,5	serie - gangster / drammatico	Sky Cinema / Cattleya / Fandango / Beta Film	06/05/2014	Italia
Fortitude - Stagione 1,2,3	serie - noir detective story	Fifty Fathoms Productions / Tiger Aspect Productions / Sky Atlantic(GB)	29/01/2015	Regno Unito
1992	serie - drammatico / storico	Wildside	24/03/2015	Italia
The Last Panthers 1,2	serie - azione /drammatico	Warp Films / Haut et Court TV	13/11/2015	Regno Unito / Francia
Dov'è Mario?	miniserie - commedia	Wildside	25/05/2016	Italia
The Young Pope	serie - drammatico	Wildside / Haut et Court TV / Mediapro	21/10/2016	Italia /Francia /Spagna
Le avventure di Hooten & The Lady	serie -	Red Planet Pictures / Indochina Productions	13/01/2017	Regno Unito
Ignoto 1 - Yara, DNA di un'indagine	miniserie - documentario	Amber TV (GB) / Run to me (ITA)	12/03/2017	Italia / Regno Unito
1993	serie - drammatico / storico	Wildside	16/05/2017	Italia
Riviera - Stagione 1,2,3	serie - drammatico	Archery Pictures / Primo Productions	11/07/2017	Regno Unito
Tin Star - Stagione 1,2,3	serie - drammatico	Kudos Film and Television	12/09/2017	Regno Unito
The Comedians 1,2	serie - commedia	Dry Media	15/11/2017	Italia
Babylon Berlin - Stagione 1,2,3	serie - drammatico	X-Filme Creative Pool, Beta Film, Sky Deutschland, Degeto Film	28/11/2017	Germania
Britannia - Stagione 1, 2	serie - drammatico / storico / fantasy	Sky plc/ Amazon Studios/ Vertigo Films/ Neal Street Productions	22/01/2018	Regno Unito
Il Miracolo	serie - drammatico	Sky Cinema / Wildside/ Arte france / Kwai (FR)	08/05/2018	Italia
The Genesi	serie - commedia	Lotus Production	02/07/2018	Italia
Patrick Melrose	miniserie - noir /drammatico	Showtime Entertainment/ Sky plc/ Two Cities Television Ltd./ Rachael Horovitz Productions/ SunnyMarch/ Little Island Productions	09/07/2018	Regno Unito
Save Me - Stagione 1,2	serie - noir detective story	World Productions	28/09/2018	Regno Unito
Das Boot - Stagione 1,2	serie - drammatico	Sonar Entertainment / Sky Deutschland / Bavaria Fiction	04/01/2019	Germania
Catch 22 - Eroi senza gloria	miniserie - guerra / noir	Lakeside Ultraviolet Yoki Inc. / Smokehouse Pictures / Anonymous Content / Paramount Television	21/05/2019	USA

Fonte: Elaborazione dell'autore su tabella proposta da (Barca 2012)

Partendo dall'analisi di queste produzioni, in cui Sky ha proceduto e sta procedendo per “prove ed errori”, si prova a descrivere i tratti essenziali del suo modello di “fare fiction”.

In particolare, la produzione di fiction di Sky si differenzia per: formato, forte *brandizzazione* del contenuto e qualità della scrittura.

La fiction Sky ha sperimentato diversi formati, spaziando dalla miniserie, alla singola stagione, fino ai casi di lunga serialità. Quest'ultimo formato, costituito da dieci o dodici episodi di 50 minuti “netti”, sembra rappresentare meglio le esigenze del modello pay, ed è su questo che si sta concentrando Sky (con la

produzione di Gomorra e 1992). I formati più brevi si prestano meglio alla creazione di specifici eventi, per “illuminare” il palinsesto di un determinato mese (come accaduto con Faccia d’angelo, oggetto di numerose discussioni e polemiche sulla stampa nelle settimane della sua messa in onda, nel marzo 2012) o di uno speciale periodo dell’anno. Tuttavia, essi sono meno efficaci se l’obiettivo è quello di creare un brand di prodotto forte e riconoscibile. Non a caso le fiction Sky che hanno maggiormente affezionato gli spettatori all’abbonamento, sono state prima *Romanzo criminale* e poi *Gomorra*.

La fiction di Sky cerca di proporre la rappresentazione di autentici “casi”, con una propria identificabilità e comunicabilità. La strategia di brandizzazione adottata consiste nell’utilizzare temi e racconti propri della cultura di massa: i progetti si sviluppano partendo da bestseller (come per Gomorra, tratta la libro di Roberto Saviano, per Romanzo Criminale, ispirata all’opera di Giancarlo de Cataldo e per Il Miracolo, tratto dai romanzi di Elena Ferrante) o storie nazionali particolarmente celebri che hanno scosso l’opinione pubblica (sono esempi il personaggio di Moana Pozzi o quello del gangster Felice Maniero in *Faccia d’angelo*, o anche lo scoppio del caso Mani Pulite e di Tangentopoli per 1992). Il tema, scelto in modo da essere di per sé riconoscibile, si traduce in uno stile altrettanto caratterizzato. Il look estetico-visivo, il logo, il tono di voce complessivo, il cast, la scrittura, gli strumenti di comunicazione e il marketing contribuiscono tutti a creare un’atmosfera che dia maggior valore e che rimandi direttamente al prodotto creativo. Altra strategia di brandizzazione utilizzata è il rovesciamento del genere: il genere biografico (*biopic*) viene applicato a personaggi decisamente più controversi per l’immaginario collettivo, come una pornostar o un criminale seriale.

Sia in fase di sviluppo del soggetto che delle sceneggiature, sia nella produzione e postproduzione, Sky attinge dall’ambiente cinematografico più che da quello televisivo. Il coinvolgimento nella scrittura dello sceneggiato di grandi autori come Saviano o Ammanniti (per *Il Miracolo*) testimonia l’impegno nel voler proporre esperienze visive di qualità. Un caso interessante è stato quello della versione italiana della serie *In Treatment*. Questa produzione, ispirata al format televisivo israeliano *Be Tipul*, coinvolge attori e regia di stampo cinematografico in un progetto di derivazione propriamente televisiva.

Questi tre elementi distintivi accomunano la produzione seriale di Sky a quella delle cable tv americane della “Seconda età dell’oro” (Thompson, *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER* 1997). Tali caratteristiche ne implicano una quarta, anch’essa comune alla grande serialità d’oltreoceano: elevatissimi tempi e spese di realizzazione. Sky da questo punto di vista, facendo parte di un gruppo internazionale ben radicato nei mercati di pertinenza, non teme di non poter fronteggiare i competitors, tuttavia finora sta adottando una strategia piuttosto oculata nella produzione, mantenendo fortemente ancorato il suo business alla distribuzione di prodotti internazionali di successo, come nel caso di *Game of Thrones*.

3.3 Confronto Sky-Netflix: Due diversi business model

Sky come sappiamo è prima di tutto una pay-tv, nonostante abbia un proprio autonomo servizio di streaming. Dunque, il suo core business è focalizzato sul reperimento di programmazione per i propri palinsesti. A questa categoria appartengono programmi, film, documentari, eventi sportivi e tra questi anche le serie, originali e

non. Netflix invece è una piattaforma di streaming, che si nutre di film e serie televisive, pertanto la produzione di contenuti originali, in un contesto in cui acquistare contenuti di terzi diventa limitativo per la propria crescita, ha un ruolo centrale.

La pay tv di sky è un business model ibrido, in parte sostenuto dagli abbonamenti e in parte dagli introiti pubblicitari. Questo ha ripercussioni sulla produzione e la distribuzione di contenuti che in parte mirerà ad acquistare particolari target di clientela piuttosto che l'intera base abbonati. Netflix sfugge da questa imposizione, basando il suo business esclusivamente sul ricavo derivante dagli abbonamenti.

L'essere pay-tv comporta anche che non si ha un bacino internazionale ampio come Netflix. Le produzioni di Sky vanno a servire il mercato italiano o al massimo degli stati in cui il gruppo è presente, cercando di conquistare un numero di utenti concentrati geograficamente in uno o più stati specifici. Netflix come detto invece produce per ottenere un successo che vada oltre l'aspetto geografico e conquisti più abbonati possibili in tutto il mondo.

Netflix possiede l'algoritmo che permette una conoscenza dello spettatore ben diversa da quella che si può ottenere attraverso lo studio degli ascolti e dello share. Netflix riesce a studiare attraverso la sua piattaforma tutte le abitudini dello spettatore, sa quali contenuti preferisce rispetto ad altri ed è in grado di offrire un'esperienza di fruizione personalizzata per ciascuno cliente in modo da massimizzare la sua soddisfazione nel servizio. Sky, nonostante è presente anche on-demand, è ancora legata ad una logica del palinsesto, nel quale in una determinata ora viene mostrato solo un determinato contenuto che non le permette di accontentare ogni abbonato.

Tuttavia, la vastità di offerta di Sky e la sua organizzazione in pacchetti divisibili riesce a raggiungere un numero di utenti più ampio in termini qualitativi. Netflix offre invece un'offerta all inclusive che dà accesso in streaming a tutti i contenuti che sono focalizzati in film e serie tv. Sky può così raggiungere non solo gli appassionati di film e serie tv ma anche fan di eventi sportivi, programmi culturali e musicali. Tali contenuti sono strettamente legati alla visione live. Netflix dal canto suo si è mostrata indifferente a lottare per acquisire i diritti di trasmissione di questi contenuti. Netflix non compete ma crea un mercato nuovo, piuttosto che provare a conquistare fette di quello già esistente.

Sky per rendere disponibili i propri contenuti ha bisogno di un decoder. Per Netflix basta invece una connessione internet ed inoltre è accessibile da molti dispositivi e anche con più fruizioni contemporaneamente nella maggior parte dei casi. È sì vero che anche sky, ad esempio, ha i propri servizi di Tv in streaming grazie all'applicazione Sky Go, ma essi sono molto meno flessibili di una TV Online standard.

I due servizi si differenziano anche per il tipo di abbonamento, infatti Sky necessita ancora di abbonamenti vecchia maniera, pagabili di solito su conto corrente o carta di credito, e che comunque comportano sempre molti problemi in caso di recesso. Netflix è invece molto più aperta, il consumatore può pagare anche con carte prepagate e non ha nessun vincolo, basta non rinnovare l'abbonamento per recedere da esso.

Altra discriminante è il prezzo del servizio, Sky ha un costo più elevato di Netflix anche alla luce dei maggiori contenuti che rende disponibili ai propri abbonati. Netflix nasce con l'idea di realizzare un'economia

di scala del prodotto audiovisivo grazie alla diffusione globale. Per il momento l'operazione sembra riuscita anche se sul lungo periodo sarà da verificare se il *business model* di Netflix è davvero sostenibile

La serie Tv è il genere prediletto per gli Over the Top come Netflix, fautori della visione non lineare. Tale caratteristica permette l'uscita di intere stagioni di serie tv in un unico momento, a differenza della strategia di Sky, generando il fenomeno del *binge watching*, ovvero la visione senza sosta di un'intera serie tv. Inoltre, la presenza internazionale permette di creare veri e propri eventi che hanno risonanza in tutto il mondo.

Come è possibile vedere attraverso i temi qui trattati, le due offerte non si sovrappongono per molti versi, potendo servire segmenti di popolazione ben distinti. Tuttavia, per quanto riguarda la produzione in Italia di serie tv per caratteristiche, per pubblico, per temi e qualità sono i player con maggiore affinità. Sono le due società in Italia che più di tutte hanno colto le esigenze del nuovo consumatore, offrendo prodotti premium di particolare successo in esclusiva e in modalità on-demand.

3.4 L'offerta congiunta di Netflix e Sky: il nuovo accordo

Un accordo tra Netflix e Sky non era prevedibile dal momento che i due colossi non solo sono competitor, ma anche alla luce delle strategie delle due aziende. Sky si sta sempre più spingendo verso l'online e Netflix invece ha sempre rifiutato di scendere a compromessi e fare accordi con società esterne alla propria (Tammaro, Accordo Netflix-Sky, che cosa cambia per gli abbonati? 2018). Tale scelta ha un impatto importante sul mercato, le due società restano distinte e separate ma si preparano a lanciare un pacchetto grazie al quale gli abbonati di SkyQ potranno accedere ai contenuti di Netflix. (Biondi, Accordo Sky-Netflix: pacchetto unico nei contenuti 2018) Tale pacchetto è partito dal 2019 prima nel nord-Europa, con il Regno Unito come primo stato e poi si diffonderà nel resto dei paesi dove è presente Sky.

Sky renderà disponibile la vastità dell'offerta Netflix ai clienti nuovi ed esistenti creando un pacchetto TV di intrattenimento ad hoc, che per la prima volta raggrupperà sotto lo stesso tetto i contenuti Sky e Netflix. Il servizio di Netflix include centinaia di ore di contenuti Ultra HD che andranno ad aggiungersi alla ricca programmazione Ultra HD di Sky. Grazie all'App Netflix integrata in Sky Q, i clienti potranno vedere la migliore offerta di intrattenimento, oltre alla TV in chiaro, il tutto sulla piattaforma Sky. (Sky Tg24 2018)

I motivi che hanno portato le due società ad un accordo sono diversi se si guarda dal punto di vista di Sky o di Netflix. Partendo da Netflix, il motivo principale che ha spinto la società californiana a stringere questo accordo è la possibilità di raggiungere gli abbonati di Sky. Tali abbonati, europei, sono meno abituati, rispetto agli americani, ad usare la piattaforma di streaming. In tale modo possono avvicinarsi più facilmente a tale fascia di clientela. Per Sky, innanzitutto, c'è un chiaro interesse economico, alleandosi con Netflix rafforza la propria posizione, potendo così offrire molti più contenuti ai loro clienti. Sky evita così di logorarsi con una guerra di prezzi e abbonamenti con un temibile concorrente che offre intrattenimento a prezzi più contenuti. Oltre ad un motivo di interesse economico nel breve periodo, c'è anche di un'idea di uno sviluppo dell'intrattenimento futuro. A conferma di questo obiettivo di Sky anche l'accordo fermato con Spotify nel

Regno Unito. Sky sta cercando di creare un polo di intrattenimento europeo, che vada oltre il semplice abbonamento via cavo. Se hai SkyQ, hai i programmi Sky, i contenuti Netflix e la musica Spotify. Avere Sky significa avere tutto ciò di cui si ha bisogno. (Tammaro, Accordo Netflix-Sky, che cosa cambia per gli abbonati? 2018)

Tale offerta come detto è rivolta a chi ha già Sky o a chi deciderà di abbonarsi in futuro. Se ti abboni a Netflix invece non potrai vedere i contenuti Sky. Ciò potrebbe far pensare di essere un accordo svantaggioso per Netflix. Tuttavia, come detto, ciò permette alla piattaforma streaming di avvicinare a sé un pubblico che difficilmente avrebbe potuto ottenere. Spettatori di media-alta fascia, disposti a spendere diverse decine di euro ogni mese. Inoltre, Netflix in questo modo aumenta soprattutto il numero dei suoi clienti, coloro che sceglieranno Sky con il pacchetto dedicato in cui è presente il servizio di streaming, saranno automaticamente abbonati anche alla società americana.

Il pacchetto Sky+Netflix sarà usufruibile anche attraverso il servizio di streaming online di Sky, NowTv. Il vantaggio di questa ulteriore possibilità di visualizzazione sono i prezzi più contenuti che ha il servizio streaming di Sky rispetto alla tradizionale pay-tv.

La prospettiva di poter avere tutti i contenuti più visti e interessanti riuniti sotto un unico tetto è senza dubbio una novità positiva per i consumatori, che di certo non apprezzano l'incredibile frammentazione a cui è sottoposto oggi il mercato del video on demand, soprattutto all'estero. Con questo accordo europeo Sky e Netflix vanno in controtendenza e di sicuro lanciano un segnale positivo all'utenza, che dal 2019 potrà trovare su Sky Q le serie tv di Netflix e la sua app all'interno dei dispositivi Sky, e ai concorrenti, che dovranno tenere in conto di questo cambio degli assetti.

Alla luce di quanto detto è quindi possibile effettuare delle riflessioni. Sky si è resa conto di non poter continuare a fare la guerra a Netflix, che in pochissimi anni ha portato avanti una strategia produttiva e di comunicazione che l'ha portata ad essere punto di riferimento nel settore. (Fantoni 2018) Le sue serie, esclusa il Trono di Spade, sono le più desiderate e commentate. Netflix dal canto suo con questa unione arricchisce il numero dei suoi clienti, aprendosi ad un pubblico più vasto e con età differenti. L'accordo si presenta comunque più come una tregua tra le due società, pensata per allearsi contro i competitor, come Amazon e Disney. Tuttavia, sia Netflix che Sky continueranno con i propri contenuti originali e non è detto che tutti i contenuti futuri di Netflix finiranno automaticamente su Sky. Alcuni potrebbero rimanere fuori per garantire una diversa esclusività agli abbonati esclusivi di Netflix.

4. Gli investimenti di Netflix in Italia

4.1 Gli Originals italiani

Fino ad oggi la società dello streaming annovera tra i titoli in proprio possesso 8 Originals italiani: di cui 3 serie e 5 film. Nei paragrafi che seguono si procederà ad analizzarli singolarmente, iniziando dalle serie e concludendo con i film e i nuovi progetti.

4.1.1 Le Serie tv

4.1.1.2 Suburra

Suburra-la serie è il primo Netflix Originals italiano, che ha debuttato sulla piattaforma l'8 ottobre 2017.

Finora sono state prodotte e caricate online due stagioni di 10 ed 8 episodi rispettivamente, ma è stato annunciato da Netflix, attraverso un post su Instagram del 2 aprile, l'arrivo di una terza stagione.

Trama

La serie è un *prequel* dell'omonimo Romanzo di Giovanni de Cataldo e Carlo Bonini, da cui è stato tratto l'omonimo film del regista Stefano Sollima uscito nel 2015, che raccontano le colpe e i ruoli ricoperti dalla mafia, dallo stato e dalla chiesa in un affare illecito sui terreni di Ostia nel 2011. La storia, nella prima stagione, si svolge in un arco temporale di 21 giorni tra febbraio e marzo 2008, racconta le prime fasi che porteranno al coinvolgimento nei fatti raccontati dal film in particolare di tre giovani ragazzi, dapprima in competizione e che poi uniranno i loro interessi per un fine comune. Il principale "antieroe" è Aureliano Adami (interpretato da Alessandro Borghi) figlio del capo della mafia di Ostia, Tullio Adami, un uomo semi-impotente che di fatto lascia le redini del comando a sua figlia Livia, una donna forte e ambiziosa. Aureliano e Livia hanno un forte legame che sarà messo a dura prova dopo la morte del padre, quando anche Aureliano inizia a soffrire il controllo della sorella e a desiderare di succedere al padre nel dominio dei traffici locali. Il secondo protagonista è Alberto, detto "Spadino", ruolo ricoperto dall'attore Giacomo Ferrara. Spadino appartiene al clan degli Anacleti, famiglia sinti al comando degli "zingari". Il suo personaggio è travagliato da una lotta interiore per accettare la sua omosessualità, ed una lotta con la sua famiglia, troppo legata alle tradizioni del passato e che non lo riconosce come il leader che vuole essere. Terzo protagonista, è "Lele", Gabriele Marchili, figlio di un agente di polizia, che nel preferire i traffici di droga al suo percorso di studi, si imbatte anche lui con la mafia e la corruzione, in particolare con Samurai. Emblematico personaggio, Samurai è il "burattinaio" che tiene in armonia gli interessi dei vari clan romani, da cui è temuto e rispettato. Al tempo stesso, però, non è lui il padrone del gioco: egli stesso deve sottostare e utilizzare il suo potere per servire la mafia siciliana. I tre protagonisti si uniranno insieme, diventando persino amici, proprio perché accumulati dal desiderio di rivalsa nei confronti di quest'uomo. Il tema della corruzione dello Stato e della sua stessa partecipazione alle trattative criminali è impersonato dal personaggio di Amedeo Cinaglia (Filippo Nigro). Un politico fermamente devoto alla causa della cosa pubblica, schierato dalla parte della giustizia che un incontro con Samurai cambierà per sempre, risvegliando le sue frustrazioni, i suoi insuccessi e i suoi sforzi mai ripagati.

L'opinione della critica

Definita “la risposta italiana a Narcos” (Nguyen 2017), in cui al centro delle mire della criminalità organizzata più che il traffico di droga, ci sono i terreni e il porto di Ostia, la serie ha ricevuto grande acclamazione dal pubblico italiano. A differenza delle due serie incentrate su temi di stampo mafioso che hanno la hanno preceduta, *Romanzo Criminale* e *Gomorra*, *Suburra* non è vista come un prodotto “socialmente” pericoloso. *Romanzo Criminale* e *Gomorra* raccontano storie in cui i personaggi sono i cattivi per eccellenza, rubano e uccidono essendo la sola grande minaccia sociale rappresentata; ci mostrano i loro lati umani, le loro motivazioni, facendoli “compatire” dallo spettatore che inevitabilmente se ne affeziona. In questo caso però l'opinione pubblica, soprattutto nei luoghi da cui traggono davvero spunto gli eventi narrati, ha percepito questa compassione verso il cattivo piuttosto come un'esaltazione, che inciti e giustifichi la criminalità. Questo aspetto non fa parte di *Suburra*, dove la mafia di Ostia e gli “zingari” rappresentano il “male minore” in un contesto in cui anche lo stato, persino la Chiesa sono parte di un sistema ben più ampio e corrotto (Renga 2018).

Ha rappresentato poi una novità in quanto prima serie italiana ad aver rappresentato un criminale omosessuale. Questo elemento contribuisce a rendere la serie un “prodotto internazionale” e multi-target, adatto alla distribuzione su Netflix nel mondo, come conferma Kelly Luegenbiehl, vicepresidente di International Originals di Netflix: “*Il mondo si è affezionato a una storia così tipicamente romana e ha avuto successo non solo qui in Italia, ma anche in Vietnam o in Germania. Alcune espressioni fanno parte della loro cultura ed è uno dei titoli più visti in questo Paese*” (Laganà 2019).

La produzione

Suburra-la serie è realizzata da Netflix in collaborazione con Rai Fiction e Cattleya. Rai Fiction, parte del Gruppo Rai, è responsabile della realizzazione di fiction per tutte le reti del servizio pubblico italiano. È una delle realtà produttive più importanti a livello europeo con un investimento annuale di 200 milioni e una produzione annua superiore alle 400 ore. Negli ultimi, inoltre, ha implementato una linea destinata alla realizzazione di grandi coproduzioni internazionali. Cattleya, invece, è la maggiore casa di produzione cinematografica e televisiva indipendente in Italia. Tra i suoi lavori vanta anche *Gomorra - la serie*, *Gomorra* (il fim) e *Suburra* (il film). Attualmente sta lavorando alla produzione di serie televisive di alta qualità in lingua inglese per il mercato internazionale. ITV Studios, la più grande società di produzione e distribuzione del Regno Unito, ha recentemente acquistato una quota di maggioranza di Cattleya. Secondo Gina Gardini, produttrice di Cattleya:

“L'interesse di Netflix per Suburra-la serie è stata un caso. Il capo di Netflix delle produzioni internazionali, Erik Berkman, stava a Roma in vacanza: è innamorato dell'Italia, tifoso della Roma e conosceva Marco Chimenz. Riccardo Tozzi aveva già incontrato Ted Sarandos a Ischia mesi prima e lui aveva apprezzato molto Gomorra. Così quando Erik è venuto a Roma, ha chiesto se avevamo qualcosa da fargli vedere: noi avevamo appena il film Suburra e lui dopo averlo visto ha detto: questa è una serie (...)” (Gardini 2017).

Sempre secondo la Gerini, nella fase di realizzazione, sembrerebbe che Netflix abbia lasciato ampio margine alle case di produzione italiane:

“Da loro abbiamo ricevuto input solo riguardo a ciò che possa piacere ad un pubblico globale. Ad esempio, per loro i personaggi femminili sono importanti, per questo in Suburra sono molto ben sviluppati” (Niola 2017).

La Gardini infine sottolinea l'importanza avuta dallo stile adottato da Netflix nella collaborazione:

“Non so qual è la chiave del successo di Suburra, ma forse sta anche nella libertà creativa che Netflix ci ha dato con un valore produttivo enorme. Anche il fatto che è una storia locale, ma anche globale: c'è anche uno sguardo su Roma che non si era mai visto(..)” (Laganà 2019).

4.1.1.3 Baby

La serie, che racconta l'esperienza di due diverse adolescenti dei Parioli, è stata lanciata il 30 novembre 2018. Finora è disponibile su Netflix la prima stagione di 6 episodi, mentre è già in produzione una seconda.

Trama

Baby è un racconto di formazione che esplora la vita segreta dei ragazzi dei quartieri alti di Roma, “dove nulla è come appare”. Liberamente ispirata ad una storia vera, lo scandalo delle baby squillo scoppiato a Roma nell'estate 2014, la serie racconta le vicende di un gruppo di ragazzi dei Parioli in cerca della propria identità e indipendenza tra amori proibiti, pressioni familiari e segreti condivisi. In questo contesto si colloca l'amicizia tra Chiara (Benedetta Porcaroli) e Ludovica (Alice Paganini) due ragazze entrambe in lotta con conflitti interiori. Chiara si sente prigioniera di una vita fatta di rigide regole e convenzioni; Ludovica invece è vittima dell'espressione della sua interiorità. Per motivi differenti ambedue si troveranno a sperimentare l'esperienza di evasione, imbattendosi in un gioco a tratti affascinante e ad altri pericoloso. Ma come ci tiene a precisare il regista Andrea de Sica:

“Si parte dai personaggi per arrivare solo in seguito alla prostituzione, non vuole esserci niente di pornografico o sensazionalistico. Ci sono sì dei momenti pruriginosi, ma si entra in questo mondo con lucidità e chiarezza. Si arriva alla prostituzione, ma ciò che è interessante è il modo in cui ci si arriva. Questa di Baby è la storia di come un gruppo di giovani possa avventurarsi nei labirinti della trasgressione, anche perdendosi. Abbiamo cercato di rendere il più fedelmente possibile i loro conflitti e le loro scelte” (Lo Iacono 2018).

Produzione

La serie, prodotta per Netflix da Fabula Pictures, Società di produzione televisiva e cinematografica che si impegna a dare proposte dal taglio innovativo. *Baby* porta la firma dei GRAMS* nuovo collettivo di sceneggiatori composto da Antonio Le Fosse, Eleonora Trucchi, Marco Raspanti (il più grande, ha 29 anni), Giacomo Mazzariol e Re Salvador. Tale scelta, rivela in conferenza stampa a Roma la responsabile delle produzioni originali Netflix di Europa e Africa Kelly Luegenbiehl, è stata fatta perchè:

“Eravamo interessati a un prodotto adatto a un pubblico young adult, ma è raro trovare alla scrittura degli sceneggiatori che siano essi stessi young adult. L'apporto fresco e giovane che poteva dare GRAMS ci ha convinto a realizzare senza dubbio la serie” (Lo Iacono 2018).

Il gruppo di giovani sceneggiatori è stato affiancato dalla supervisione degli scrittori Isabella Aguilar, autrice di *Tutto può succedere* in tv e *The Place* al cinema, e Giacomo Durzi, tra le firme di *In Treatment* e *Il miracolo* per Sky. Il ruolo di Netflix anche in questo caso è stato quello di lasciare ampia discrezionalità al team di produzione. Alla domanda se c'è stata una richiesta di “linguaggio Netflix”, una pressione per rendere il racconto in qualche modo omogeneo a quelli del network, in un'intervista Antonio Le Fosse dei GRAMS* ha risposto, riferendosi a Netflix:

“Non sono mai stati invasivi, lo dimostra il fatto che Netflix non ha produttori esecutivi nei singoli Paesi in cui il servizio è attivo. Da Los Angeles e Amsterdam ascoltano quello a cui le produzioni nazionali stanno lavorando, vedono se è in linea con loro e poi danno molta forza all'impianto

narrativo local, perché poi il prodotto verrà spinto maggiormente nel luogo in cui è stato realizzato. L'attenzione editoriale è sempre molto alta, ma nessuno impone dall'alto un progetto. Netflix ha ben chiaro che deve ampliare il catalogo innanzitutto per aumentare il numero dei suoi iscritti in ogni Paese” (Carzaniga 2018).

4.1.1.4 First Team: Juventus

“Netflix è la culla di storie appassionanti e non esistono tifosi più appassionati di quelli bianconeri. Siamo entusiasti di avere accesso esclusivo ad uno dei club più importanti del mondo” (media.netflix.com, 2017).

Così, nell'ottobre del 2017 Erik Barmack, Netflix Vice President of International original series, annuncia la produzione di *First Team: Juventus*, un docu-reality sportivo che ha come protagonista la società calcistica della Juventus. Si tratta della prima serie televisiva trasmessa on demand a livello mondiale incentrata sul mondo del calcio e, in particolare, su di un club. Le prime tre puntate del docu-reality sono state distribuite il 16 febbraio 2018 in tutti i territori in cui Netflix è disponibile, anche in Ultra HD 4K, mentre le restanti 3 sono state distribuite da Netflix nel corso dell'estate dello stesso anno.

Trama

La serie segue gli avvenimenti che coinvolgono la prima squadra della Juventus nel corso della stagione 2017-2018, mentre lotta per la conquista del settimo scudetto e la vittoria della Champions League. Viene effettuato un ritratto intimo dei calciatori con immagini dentro e fuori dal campo, per catturare in profondità le vere esperienze di vita che fanno della Juventus una delle squadre più affascinanti al mondo. Tra i protagonisti della serie ci sono leggende come Alessandro Del Piero, calciatori quali Federico Bernardeschi, Giorgio Chiellini, Douglas Costa, Gonzalo Higuaín, Claudio Marchisio, Miralem Pjanic, Daniele Rugani, il capitano Gianluigi Buffon e l'allenatore Massimiliano Allegri. La narrazione degli eventi viene affidata nella versione originale alla voce di D. B. Sweeney. *First Team: Juventus* riesce a cogliere il lato più umano dei bianconeri. Sotto la lente d'ingrandimento viene passata la loro routine fuori dal campo, tra impegni con gli sponsor e doveri familiari. Ci mostra come la quotidianità per un calciatore non sia fatta solo di allenamenti e partite domenicali. Pubblicità, interviste, shooting fotografici ed autografi da firmare sono una componente molto più presente e stressante di quanto possa apparire dall'esterno.

Produzione

La serie nasce da una collaborazione tra Netflix e la società di calcio Juventus. Netflix ha commissionato la realizzazione della serie a IMG Original Content, compagnia che si occupa di grandi eventi sportivi globali. Ha come produttori esecutivi Michael Antinoro, Fred Christenson, Johnson McKelvy e Will Staeger.

4.1.2 I Film

4.1.2.1 Sulla mia pelle

Sulla mia pelle, il film dedicato alla storia di Stefano Cucchi, su Netflix dal 29 agosto 2018, è il primo film italiano presentato alla Mostra del Cinema di Venezia ad essere distribuito al cinema ed in contemporanea sulla piattaforma di streaming.

Trama

Ispirato al reale fatto di cronaca sulla morte del giovane Stefano Cucchi, il film racconta gli ultimi sette giorni di vita, l'agonia successiva a un pestaggio subito dalle forze dell'ordine. Stefano (interpretato da Alessandro Borghi) è un geometra romano che la sera del 15 ottobre 2009 si trova a fumare in macchina con un amico. Una volante di passaggio si ferma e li perquisisce trovando Stefano in possesso di diverse tipologie di stupefacenti, motivo che scatenerà la sua messa in custodia cautelare. Da lì inizia il ciclo di violenza da parte degli agenti della caserma, che in ultimo ne provocherà il decesso.

Critica e i premi

Sulla mia pelle, presentato alla mostra del cinema di Venezia, ha fatto subito discutere. Il film è stato prodotto da Lucky Red e acquistato da Netflix, che lo ha distribuito contemporaneamente sulla propria piattaforma e nei cinema. Nel commentare tale scelta, Andrea Occhipinti, amministratore di Lucky Red, ha dichiarato che l'uscita "*day-and-date*", contemporaneamente cioè nelle sale e su Netflix, è stata già sperimentata con successo da altri prodotti innovativi. Inoltre, per dimostrare di non essere del tutto contrario alle sale, Occhipinti ha sottolineato la volontà del cast di accompagnare il film nei cinema. Quest'ultima affermazione è interessante: infatti, sempre più spesso il film in sala diventa un evento, ma i soldi veri arrivano da altre parti. In questo caso da Netflix (Zambardino e Berni 2018). Sulla mia pelle ha conquistato la giuria dei David di Donatello: Cremonini vince come Miglior Regista Esordiente, Alessandro Borghi è premiato come Miglior Attore Protagonista e Lucky Red e Cinemaundici vincono il premio come Miglior Produttore (Lucky Red 2019).

La produzione

Il film è stato sceneggiato da Alessio Cremonini, con la collaborazione di Lisa Nur Sultan. Lucky Red, è entrata dopo aver letto una bozza di sceneggiatura, Netflix invece dopo le riprese, a film finito (Sultan 2019).

4.1.2.2 Rimetti a noi i nostri debiti

Il primo film italiano originale Netflix esce in streaming il 4 maggio 2018. Per la prima volta un film italiano salta completamente la finestra *theatrical* nelle sale.

Trama

Rimetti a noi i nostri debiti racconta la storia di Guido (Claudio Santamaria), un uomo che vive tirando avanti come può, mantenendosi con un lavoro saltuario da magazziniere e molti debiti sulle spalle. I suoi creditori lo perseguitano e, quando perde il lavoro, subisce addirittura un'aggressione, che gli fa realizzare che l'unico modo per risollevarsi è, paradossalmente, lavorare per loro. Diventerà così lui stesso un esattore, fino a quando il suo debito non sarà estinto. È così che si imbatte in Franco (Marco Giallini), esperto e affermato recuperatore di crediti. Franco si occupa della formazione del nuovo esattore, introducendolo al suo nuovo difficile e discutibile compito: quello di costringere il debitore (con minacce, situazioni imbarazzanti e persino percosse) a pagare. L'immagine del recuperatore crediti offerta dal film prende spunto da una reale e bizzarra azienda di recupero crediti spagnola di nome "*Covrador del frac*", portatori del frac, che manda i propri emissari vestiti in un abito appariscente a dare tormento ai cattivi pagatori. Si rifà anche alla previsione normativa realmente

esistente che consente alle banche di “vendere” a società di recupero quei crediti particolarmente difficili da incassare (Ugolini 2019).

Produzione

Rimetti a noi i nostri debiti è un’opera di Antonio Morabito, regista del famoso *Il venditore di medicine* (2013). A realizzare il film hanno contribuito quattro case italiane: Lotus Production, Leone Film Group, La Luna srl, Rai Cinema. Netflix ha acquistato il prodotto per distribuirlo in streaming in esclusiva internazionale; non ha concorso alla produzione.

4.1.2.3 Natale a 5 stelle

Natale a 5 Stelle è il primo film italiano di Natale di Netflix, che ha debuttato sul servizio streaming a pagamento dal 7 dicembre 2018. È un film comico diretto da Marco Risi, con Massimo Ghini, Ricky Memphis, Biagio Izzo, Massimo Ciavarro, Andrea Osvárt, Martina Stella e Björn Freiberg. Il trailer è stato pubblicato il 22 novembre 2018 (Armelli, Natale a 5 stelle, il trailer del primo cinepanettone di Netflix 2018). *Natale a 5 Stelle* è una pellicola realizzata per omaggiare Carlo Vanzina, scritta dal Fratello Enrico Vanzina basandosi sulla commedia *Out of Order* di Ray Cooney.

Trama

Si sta avvicinando il Natale ed una delegazione politica italiana, guidata dal Premier, è in visita ufficiale in Ungheria. Il premier, interpretato da Massimo Ghini, nel corso di questo viaggio, oltre ai suoi impegni politici, intende trascorrere del tempo con una giovane onorevole dell’opposizione (Martina Stella). La donna è sposata con un leghista gelosissimo e violento, interpretato da Massimo Ciavarro, che farà la sua improvvisa comparsa nel corso del film. Il premier pentastellato, Franco Rispoli, un ex commercialista che ha truccato il curriculum, risponde alle continue telefonate di “Luigi” e “Matteo” ed è preoccupatissimo di dimostrare che non approfitta dei benefit istituzionali. Tutto sembra procedere per il meglio, finché i due amanti non si ritrovano un cadavere nella loro suite. Per non finire nel turbine dello scandalo si affidano all’aiuto del portaborse del primo ministro. Interpretato da Ricky Memphis, il portaborse è un ex comunista nostalgico, continuamente al telefono con una madre apprensiva, ma pronto a tutto, persino compiacere la moglie del suo capo (Paola Minaccioni). Per loro sarà una giornata lunga, ricca di colpi di scena e imprevisti. Come sembrerebbe dal titolo, il film non ha invece nessuna ambientazione vacanziera, ma una trama più politica, dove è la satira a farla da padrona. La grande novità del film è proprio questa: per la prima volta un film di Natale affronta un tema politico.

Produzione

Il film è stato girato tra Lazio e Budapest. È frutto dell’ormai roduta collaborazione tra Lucky Red alla produzione e Netflix alla distribuzione, iniziata con il film su Stefano Cucchi. Questa volta però, a differenza di *Sulla mia pelle*, il film verrà distribuito esclusivamente nel servizio di streaming. L’approccio al

cinepanettone è una “prima volta” sia per Lucky Red, solitamente dedita a distribuire (di recente anche a produrre) titoli *art house*²¹, sia per Netflix (Turrini 2018).

4.1.2.4 Lazzaro Felice

Lazzaro felice è un film italiano diretto da Alice Rohrwacher nel 2018. Presentato al festival di Cannes 2018, ha vinto il premio per la miglior sceneggiatura. Netflix non era presente nella competizione, dopo la decisione degli organizzatori del Festival di includere solo quei film prima destinati alle sale cinematografiche. Questo però non gli ha impedito di acquistare prodotti in gara, proprio come *Lazzaro felice*. Il film è stato distribuito nelle sale italiane dalla 01 Distribution a partire dal 31 maggio 2018. Il film non è disponibile per ora su Netflix Italia, tuttavia, la piattaforma ne ha acquistato i diritti in esclusiva per diffonderlo in Nord America e America latina, dove figurerà tra i Netflix Originals.

Trama

Lazzaro (Adriano Tardiolo) è un contadino non ancora ventenne, estremamente buono. Questa caratteristica lo porta spesso a far pensare di lui come di una persona stupida e ingenua, di cui è facile approfittare. Lazzaro, incapace di pensare male del prossimo, vive in mondo tutto suo, sereno e semplice. Al suo fianco ha però Tancredi, figlio della marchesa Alfonsina De Luna, giovanissimo anche lui, che sembra vivere assorto nel suo mondo immaginario. Il tema centrale quindi è una storia di amicizia, che resisterà nel tempo superando persino le conseguenze distruttive del “grande inganno”. Tancredi, infatti, dopo aver obbligato Lazzaro ad organizzare il suo stesso rapimento, avvia una serie di eventi che portano al disfacimento della tenuta di proprietà di sua madre, e all’arresto di quest’ultima per aver tenuto all’oscuro i suoi contadini della fine della mezzadria. Come conseguenza si verificano una serie di eventi che porteranno Lazzaro, mosso dal sentimento di amicizia, a partire per la grande e vuota città in cerca dell’amico.

Produzione

Lazzaro felice è una produzione di Carlo Cresto-Dina per Tempesta film in collaborazione con Rai Cinema. È frutto anche di una collaborazione con Pola Pandora Filmproduktion, Ad Vitam Production, Amka Films Productions (Tempesta film 2018). La regia e la scrittura sono a cura di Alice Rohrwacher.

4.1.2.5 Lo Spietato

Lo Spietato è un film di genere *crime*-drammatico, diretto da Renato De Maria. Tratto da *Manager Calibro 9*, il romanzo scritto da Luca Fazzo e Pietro Colaprico, è stato aggiunto al catalogo di Netflix il 19 aprile 2019. Il suo debutto è stato preceduto da una breve anteprima nelle sale cinematografiche l’8, 9 e 10 aprile 2019

Trama

Lo Spietato racconta la storia di Santo Russo (interpretato da Riccardo Scamarcio), un ragazzo calabrese che si trasferisce con sua madre e suo fratello nel Nord Italia, dove vive il padre, un ex componente ripudiato della ‘*ndrangheta*. La famiglia si stabilisce a Romano Banco, nell’area urbana di Buccinasco. Santo inizia a lavorare

²¹ Per *art house* si intendono i film indipendenti, di alta qualità, di solito noti a poche nicchie e non oltre i confini nazionali.

come facchino e stringe amicizia con Mario Barbieri. È proprio con Mario che Santo, nella notte di Capodanno, viene fermato ubriaco dalla polizia vicino ad un Lambretta rubata. Dopo aver appurato la loro innocenza, i poliziotti contattano i genitori dei due ragazzi, ma il padre rifiutandosi di riconoscere il figlio costringe Santo a 4 mesi in un carcere minorile. È qui che Santo stringe amicizia con Slim, instaurando un ottimo rapporto che diventerà poi una vera e propria collaborazione criminale. Nel giro di poco tempo, Santo diventa un membro chiave di una potente banda; esegue una marea di attività illecite, che vanno dalle rapine a spietate esecuzioni. Attraverso questo percorso riesce a raggiungere ricchezza e affermazione sociale. Quello interpretato da Riccardo Scamarcio è un criminale completamente dedito al suo tornaconto e abituato a circondarsi di uomini di fiducia. Nel film è presente anche l'aspetto sentimentale dell'uomo "spietato": diviso tra una moglie devota e remissiva, e un'amante Annabelle, misteriosa e brillante. Due donne dal carattere opposto, che rievocano l'eterna contraddizione della sua vita, un continuo scegliere tra opzioni diametralmente opposte.

Produzione

Il film è stato prodotto dalla Bibi Film in collaborazione con Rai Cinema. La distribuzione del prodotto è passata a Netflix, dopo il passaggio per tre giorni nelle sale cinematografiche dalla Nexo Digital. I produttori esecutivi sono Angelo e Matilde Barbagallo. La regia, come detto, è affidata a Renato De Maria che è anche lo scrittore insieme a Valentina Strada e Matilde Barbagallo.

4.1.3 Gli investimenti in corso

Netflix, dopo il successo di *Suburra* e *Baby*, continua la sua produzione di serie tv originali made in Italy. La compagnia di Hastings ha, infatti, annunciato, il 29 marzo 2019, la produzione di tre nuove serie in Italia (Morello 2019).

La prima sarà una rivisitazione del film *Tre metri sopra al cielo*, basato sul romanzo di Federico Moccia. Il titolo è ancora provvisorio. La casa di produzione Cattleya si occuperà della realizzazione di tale serie, che parlerà sicuramente di storie di amore tra giovani. Sally ed Ale, i protagonisti, appartenenti a due diverse realtà, si trovano a vivere la loro storia d'amore su uno sfondo di gare in motocicletta lungo la Costa Adriatica

La seconda serie, intitolata *Curon*, sarà un *drama* basata su elementi soprannaturali sullo sfondo di un misterioso villaggio del Nord Italia. La serie prende il nome dall'omonimo paese Curon Venosta, borgo della Val Venosta noto come "il paese sommerso", di cui oggi resta visibile solo il campanile, circondato da uno specchio d'acqua. Una madre, dopo esser tornata nel suo villaggio natale con i suoi figli, si troverà ad affrontare una serie di sorprese legate ad elementi del passato, non tutte piacevoli. Indiana Production cura la realizzazione seria scritta da Ezio Abbate, che ha già lavorato anche alla realizzazione di *Suburra*. Gli autori saranno Giovanni Galassi, Ivano Fachin e Tommaso Matano (Indiana Production 2018).

Netflix ha inoltre acquisito i diritti del romanzo *Fedeltà*, scritto da Marco Missiroli e candidato al Premio Strega. Sarà una serie drammatica e si racconteranno le dinamiche di una coppia alle prese con un tradimento presunto. La serie sarà ambientata tra Milano e Rimini.

Alle sopra elencate, si aggiunge la serie *Luna nera* già in realizzazione. *Luna nera* è stata annunciata nel 2018 al “See What’s Next”, ossia la presentazione dei nuovi titoli Netflix che si è svolta a Roma. Le riprese sono iniziate il 21 marzo 2019 con una durata di circa 16 settimane (Tammaro, Cosa sappiamo di Luna Nera, la nuova serie italiana di Netflix sulla stregoneria 2019). Le location si trovano tra Roma e la provincia di Viterbo, tra Selva Del Lamone e Montecalvello. *Luna nera* è la terza serie tv realizzata da Netflix in Italia, dopo *Suburra* e *Baby* e sarà basata sul tema della stregoneria, in particolare sarà concentrata sulle vicende di un gruppo di donne accusate di essere delle streghe. Una ragazza adolescente è costretta a fuggire al suo villaggio, insieme al suo fratello minore, dopo esser stata accusata di stregoneria. Essa si rifugerà presso un gruppo di donne accusate dello stesso crimine e si troverà costretta a scegliere tra un destino reale ed un amore impossibile. Kelly Luegenbiehl, vicepresidente di International Originals, ha, infatti, dichiarato in un’intervista che sarà una serie di genere incentrata su personaggi femminili (Gentile 2019). *Luna nera* segue la strategia di Netflix di voler creare contenuti di genere diverso in ogni mercato in cui è presente. Si svilupperà nel contesto storico del diciassettesimo secolo ma ci saranno molti riferimenti alla contemporaneità. Un manoscritto non pubblicato di Tiziana Triana ha dato l’ispirazione per la realizzazione di questa serie. La stessa insieme a Francesca Manieri (*Il miracolo*) e Laura Paolucci curerà la realizzazione del progetto. Fandango, di cui Triana è anche editor della narrativa italiana per la sezione libri, curerà la produzione. Anche la regia sarà affidata a tre donne, si alterneranno infatti Francesca Comencini (*Gomorra*), Susanna Nicchiarelli e Paola Randi. (Tammaro, Cosa sappiamo di Luna Nera, la nuova serie italiana di Netflix sulla stregoneria 2019) Molto probabilmente la serie verrà distribuita su Netflix nel 2020.

Netflix ha anche annunciato, il 14 marzo 2018, la realizzazione di una serie *live action* con protagoniste le fatine di *Winx Club*. Erik Barmack, vicepresidente di International Originals di Netflix ritiene che: “*Winx è un fenomeno globale e siamo entusiasti di rafforzare la nostra collaborazione con il Gruppo Rainbow per dare vita al prossimo capitolo della saga fantasy. Le celebri fatine diventeranno grandi insieme ai loro fan, si trasformeranno in reali eroine adolescenti e affronteranno temi più complessi in questa nuova serie live action*”. Le sei eroine della saga, creata e prodotta da Iginio Straffi, diventeranno dunque fatine in carne ed ossa e saranno impegnate, all’interno della scuola di magia, a perfezionare i loro poteri.

Nel 2019 inoltre nel catalogo Netflix si è aggiunto il genere della *stand-up comedy*, ovvero un singolo comico intrattiene la platea con monologhi e battute, è arrivato in Italia. Netflix infatti ha messo a disposizione per i suoi abbonati tre spettacoli completamente italiani. Prodotti da Dazzle in collaborazione con Aguilar, gli show sono stati registrati sul palco della Santeria di Milano, locale di grande trazione da cui sono emersi numerosi comici. Il primo spettacolo distribuito è stato *Temi caldi* di Edoardo Ferrario il 15 marzo. Propone uno spettacolo basato sulle ossessioni moderne come la privacy online, le birre artigianali o gli oroscopi. Un’ora in cui racconta la sua ansia per aver appena compiuto 30 anni e di non aver nulla di particolare ed eroico da raccontare ad uno suo nipote futuro. Il 12 aprile è invece stato pubblicato *Cose di questo mondo* di Francesco De Carlo. Autore anche di un libro (*La mia Brexit*), De Carlo illustra la sua avventura di *expatriate* a Londra: racconta il suo incontro con un nuovo modo di vivere, basato su differenti abitudini e le difficoltà incontrate nell’imparare una nuova lingua. Un racconto che si sviluppa tra birre pesanti e droghe leggere ma

in cui vengono fuori anche le virtù che si imparano quando si lascia la propria casa sicura per dar inizio ad una nuova vita. Una sorta di diario di viaggio in cui è presente una raccolta delle esperienze che lo hanno formato come comico e come essere umano. Il 17 maggio invece è stata la volta di Saverio Raimondo, che con *Il Satiro parlante* mostrerà al pubblico il suo animo più intimo. Uno show che esprime il suo punto di vista sugli aspetti più banali della nostra vita quotidiana mettendo in evidenza le nostre contraddizioni più profonde.

4.2 Le caratteristiche delle produzioni nel contesto italiano

Dopo aver passato in rassegna i prodotti originali d'origine italiana, trarre dalle informazioni raccolti quei tratti principali che caratterizzano l'investimento di Netflix in produzioni locali. Per dare ulteriore valore alle conclusioni tratte, si farà riferimento al contributo offerto dal Dott. Paolo Del Brocco, amministratore delegato di Rai Cinema, in un'intervista personalmente svolta, il cui testo completo è riportato in *Appendice I*. Di seguito le principali evidenze emerse da questa prima "esperienza italiana" di Netflix.

- **Netflix ha commissionato serie tv, ricoprendo un ruolo marginale nella realizzazione.**

Come si è visto nel paragrafo precedente, nel caso delle serie *Suburra* e *Baby*, ma anche della docu-serie sulla Juventus, la società ha lasciato ampia libertà alle case di produzione nella sceneggiatura e in tutti gli ambiti di produzione. Al massimo ha dettato delle indicazioni di fondo sui gusti dei consumatori target, di cui tener conto, come il caso della presenza di ruoli femminili ben sviluppati in *Suburra* (Niola 2017).

- **Netflix ha investito nei film già prodotti.**

Nell'ambito dei film, Netflix in Italia non ha mai co-prodotto nel vero senso della parola. Nel caso dei tre film Netflix Originals targati Rai Cinema, quali *Rimetti a noi i nostri debiti*, *Lazzaro Felice* e *Lo Spietato*, Del Brocco conferma che Netflix si è interessata a prodotti cinematografici già realizzati, che ha guardato e studiato prima di scegliere e acquistarne i diritti di sfruttamento sulla propria piattaforma.

Netflix non ha dunque influenzato, in fase di produzione, le scelte riguardanti sceneggiatura, regia, cast ecc. arrivando ad uno stadio di realizzazione ormai avanzato (Del Brocco 2019).

- **Per i produttori di film, Netflix non è una soluzione abbastanza remunerativa.**

Netflix non ha nemmeno mai commissionato, ovvero finanziato un film italiano finora. Anzi, Del Brocco sottolinea: "*Le nuove finestre create da Netflix finora non risultano essere abbastanza remunerative dal punto di vista economico. Netflix ha acquistato quote di diritti di ritrasmissione, ma il prezzo pagato, seppur consistente, non ha compensato le perdite degli incassi della distribuzione tradizionale in sala*". Per i produttori vendere a Netflix non è come vendere ad una normale finestra pay. Netflix pretende la prima uscita del prodotto direttamente online, scavalcando la distribuzione al cinema. In questo modo la produzione ha uno sfruttamento "abbreviato" dei diritti" e perde la finestra che più copre l'investimento. Finora non sembrerebbe che Netflix tenga adeguatamente conto dei danni inflitti alle cose produttive dalla mancata uscita in sala " , tanto che citando l'AD di Rai Cinema:

"In futuro sarebbe preferibile per Rai e per le società che producono o co-producono il film insieme a Netflix, che fosse la stessa Netflix a produrre il film, finanziandolo interamente o che altrimenti partecipasse con maggiori risorse economiche idonee a coprire gli investimenti fatti" (Del Brocco 2019).

- **Netflix non instaura partnership strutturate.**

Non producendo direttamente i film che compra, non è in grado al momento di instaurare rapporti strutturali con emittenti o case di produzione. La società ha esigenze di internazionalizzazione e di target che solo lei conosce e di certo non intende divulgare. Nell'acquistare prodotti preconfezionati si muove scegliendo con

cura “i fiori da cogliere” attingendo dai migliori offerenti. Instaurare rapporti con singoli partner sarebbe un limite per tale strategia, al tempo stesso contrattare per pochi titoli esclusivamente con Netflix sarebbe svantaggioso per le case locali: *“Netflix non compra listini cinematografici per la prima finestra pay, prende solo singoli elementi. Per ora non esistono le condizioni perché nasca un rapporto strutturato, come quello avuto con Amazon e con Sky. Per le singole pellicole sì, sicuramente i rapporti continueranno”*.

- **Netflix è una vetrina internazionale per il “made in Italy”.**

Nel contesto italiano, in cui i prodotti locali non godono di ampia valorizzazione all'estero, Netflix rappresenta un buon mezzo per raggiungere questo risultato. Ad esempio, come ci dice Del Brocco: *“Per adesso la Rai ha deciso di vendere comunque i propri film a Netflix perché la piattaforma offre una visibilità internazionale dei prodotti che distribuisce.”* anche se come già detto non è il modo economicamente migliore per remunerare gli investimenti fatti.

- **Esiste un rischio di perdita di identità nazionale.**

Come si è potuto osservare, la piattaforma ha investito in contenuti da un legame forte in termini di trame, ambientazioni, riferimenti culturali al contesto italiano. *Suburra* e *Baby* ad esempio sono girate a Roma e dintorni, fanno riferimento a fatti di cronaca realmente accaduti, e ben noti al consumatore italiano. Tuttavia, adottano linguaggi e tematiche, soprattutto rispetto alla costruzione dei personaggi, innovativi e non necessari per fidelizzare il sottoscrittore italiano. Netflix nella scelta dei prodotti da acquistare/commissionare cerca infatti contenuti di tipo “glocale”, ovvero di derivazione nazionale ma con elementi visuali e rituali universalmente accettabili. Tutto questo rappresenta un rischio per il Paese d'origine, in particolare per l'Italia. Tenendo conto di questa esigenza intrinseca della piattaforma, le case di produzione tendono a spogliare le proprie opere dei loro tratti tipicamente nazionali, valorizzando maggiormente schemi e consuetudini di interesse geograficamente più ampio.

“Per quanto riguarda i rischi, il principale è il tema perdita di identità nazionale. Acquistando o producendo localmente sicuramente Netflix crea benefici al sistema produttivo della nazione, ma il suo obiettivo è vendere a centinaia di migliaia di persone i contenuti. Quei prodotti scelti o realizzati da Netflix necessariamente perdono un po' delle loro peculiarità culturali, per essere vendibili ovunque. Per la produzione audiovisiva europea ed italiana questo rappresenta un importante rischio da considerare” (Del Brocco 2019).

Conclusione

Alla luce di quanto trattato, le domande che poste all'inizio questo elaborato trovano delle possibili risposte. Netflix produce contenuti originali perché nel suo mercato domestico lo percepisce come una minaccia e iniziano a scarseggiare le fonti da cui attingere per ampliare la propria *library* di titoli. Inoltre, dopo aver accumulato un po' di esperienza come piattaforma di streaming e grazie al suo algoritmo, possiede una conoscenza dei propri consumatori tale da permettergli di muoversi con criterio nelle scelte d'investimento. Tuttavia, Netflix non nasce come una casa di produzione, quindi nella maggior parte dei lavori si affida alla collaborazione di società esperte nel settore, provvedendo generalmente al solo lato economico. Quando si espande geograficamente, fino ad essere ovunque nel mondo, Netflix sperimenta queste produzioni a livello locale, nei vari contesti. La logica di base qui diventa diversa e punta a far leva sulle unicità della società californiana. La conoscenza dei gusti dei fruitori, la necessità di penetrare nei nuovi mercati coinvolti portano alla strategia di "glocalizzazione": produrre localmente e distribuire globalmente. Tale soluzione concilia la esigenza di conquistare nuovi mercati geografici, proponendo loro qualcosa di vicino ai loro usi e al tempo stesso consente di mantenere la propria *library* ricca ed interessante per l'intera base di abbonamenti. Anche l'ingresso nell'industria audiovisiva italiana è parte di questa strategia:

*"L'Italia è culla di grandi narratori e talenti straordinari e il nostro obiettivo è quello di trovare quelle voci uniche e locali che possano appassionare il nostro pubblico mondiale. Questa nuova serie di progetti, diversi l'uno dall'altro e girati in tutta Italia, testimonia il nostro profondo impegno nei confronti della comunità creativa italiana e della visione creativa dei partner con cui collaboriamo"*²². Nel nostro paese, Netflix conferma la sua volontà di entrar poco nella realizzazione del film, preferendo lasciare ad altre mani più esperte il lavoro di produzione, che coinvolge elementi culturali ben più familiari alle società locali piuttosto che a Netflix. Questi investimenti, accompagnati da un ampio margine di libertà di operazione, hanno un doppio effetto sulle società locali: per prima cosa si innesca un effetto culturale tale per cui le industrie locali imparano a proporre linguaggi universali, sulla stregua di quanto accaduto con il fenomeno dell'"americanizzazione" delle major hollywoodiane, o meglio a globalizzare il proprio linguaggio; il secondo è quello che a lungo andare potrebbe risultare in una perdita di identità nazionale raccontata sugli schermi, sacrificata dall'internazionalizzazione. Inoltre, un aspetto emerso dalla ricerca fatta in Italia, in particolare dalla conversazione con Paolo del Brocco è il tema della remunerazione dei prodotti realizzati Per il settore del cinema in particolare, Netflix pone dei vincoli che stravolgono il normale flusso economico di un film. Scavalcando l'uscita in sala, si sottrae dalle tasche dei produttori una parte consistente di incassi, tanto da rendere dubbio il ritorno economico di queste operazioni. Per le case produttive locali sarebbe preferibile instaurare rapporti di produzione in cui Netflix produca in prima persona, finanziando l'intero contenuto. Questo forse ci aiuta a rispondere alla primissima domanda posta nell'introduzione, che si pongono i giornalisti di *Vulture*: "Perché Netflix sta acquistando un cinema?". Una possibile risposta potrebbe proprio essere che

²² Kelly Luegenbiehl https://www.ilmattino.it/televisione/netflix_serie_italiane_tre_metri_sopra_il_cielo-4394108.html 29/03/2019

Netflix voglia scalare ancora un gradino per avvicinarsi alle *major*: potrebbe creare un proprio spazio autonomo in cui distribuire i propri film, e chissà magari investirà più in grande.

Appendice 1: Intervista a Paolo Del Brocco, AD di Rai Cinema

Intervistato: Paolo Del Brocco

10 giugno 2019

Intervistatore: Federica Cimini

- 1) La Rai inizia la sua collaborazione con Netflix con la produzione di “Suburra” uscita sulla piattaforma nel 2017. Da lì in poi sono stati prodotti altri film e serie tv in partnership con la società californiana. Come nasce questo rapporto? È stata la società di streaming a proporvi di realizzare insieme dei progetti?

Per quanto riguarda i rapporti con Rai Cinema è stata Netflix finora a interessarsi a tre produzioni cinematografiche. Prima di allora non avevamo mai considerato di produrre per queste piattaforme. Siamo una società che acquisisce diritti di quota nei singoli film, che spesso co-produce e che distribuisce in sala. Siamo promotori dell'industria del cinema e crediamo nel valore delle sale. Privilegiamo l'uscita al cinema come prima finestra di sfruttamento. Tuttavia, crediamo che anche Netflix possa aiutare, con i giusti investimenti, a far crescere l'industria audiovisiva.

- 2) I tre film Netflix Originals prodotti da Rai Cinema sono: Rimetti a noi i nostri debiti (2018), Lazzaro Felice (2018) lo Spietato (2019). Che ruolo ha avuto Netflix nella produzione di ciascuno ed in che fase della loro realizzazione è subentrata la società di streaming?

In tutti e tre i casi Netflix si è interessata a prodotti già ultimati. Non è mai entrata nella produzione di film in Italia finora, né si è comportato come finanziatore: ha semplicemente acquistato dei diritti di ritrasmissione.

- 3) Che accordo avete raggiunto sui diritti di distribuzione?

Per quanto riguarda Rimetti a noi i nostri debiti e Lo Spietato, la prima finestra theatrical ha riguardato un evento di tre giorni di proiezioni al cinema, dopodiché i film sono stati resi disponibile sulla piattaforma. Questo tipo di accordo sulla prima finestra di sfruttamento è stato raggiunto a seguito della modifica legislativa che ha imposto la distribuzione in sala dei film, a seguito del caso del film Sulla Mia Pelle, primo film in Italia ad essere uscito direttamente su una piattaforma streaming. Il caso di Lazzaro Felice è diverso. Il film è stato acquistato da Netflix per essere diffuso sulla piattaforma al di fuori dall'Italia. Per ora quindi non è stato acquistato per Netflix Italia, è invece uscito nelle sale italiane e poi seguirà il normale percorso delle finestre pay e free tv.

- 4) La Rai con i suoi canali tematici e con le prime serate non risente della crescita di Netflix?

Rai Cinema ha sempre venduto (dopo il cinema) in finestra pay. Per anni ci sono stati accordi con Sky, ora con Amazon per due anni per alcuni listini e Netflix per questi tre film. La finestra della free tv non è in competizione con nessun tipo di finestra pay, neanche del genere di Netflix. Sarebbe bello poter mandare

subito i film sui canali Rai, soprattutto per gli elevatissimi ascolti che raggiungerebbe, ma non si potrebbe remunerare l'investimento, saltando del tutto una finestra.

5) Rai Cinema potrebbe raggiungere accordi più strutturati con Netflix per la distribuzione dei propri film, come fatto in passato con Sky e come di recente ha fatto con Amazon?

Per Rai e Netflix il discorso è diverso. La Rai è un broadcaster e fare una strategia di produzione con Netflix è difficile. La pay tv di Sky è un business lineare e va a influire su una finestra consolidata, Netflix non compra listini cinematografici per la prima finestra pay, prende solo singoli elementi. Per ora non esistono le condizioni perché nasca un rapporto strutturato, come quello avuto con Amazon e con Sky. Per le singole pellicole sì, sicuramente i rapporti continueranno.

6) Quali vantaggi ottiene Netflix dall'acquisto di prodotti italiani?

Sicuramente strategici. Così facendo amplia la propria presenza sul mercato nazionale, al fine di vendere più abbonamenti. La scelta dei prodotti è mirata, finora ridotta a pochi elementi; le storie sono particolari, solo quelle ritenute attrattive, ad esempio, sembrerebbe essere adatto il genere action, scelto con Lo Spietato.

7) L'acquisizione dei diritti di film, così strutturata, ha avuto vantaggi invece per la Rai?

Le nuove finestre create da Netflix finora non risultano essere abbastanza remunerative dal punto di vista economico. Netflix ha acquistato quote di diritti di ritrasmissione, ma il prezzo pagato, seppur consistente, non ha compensato le perdite degli incassi della distribuzione tradizionale in sala. Per adesso la Rai ha deciso di vendere comunque i propri film a Netflix perché la piattaforma offre una visibilità internazionale dei prodotti che distribuisce. Ma questa strategia è stata attuata perché si è trattato di soli tre prodotti, non è pensabile a livello massivo. In futuro sarebbe preferibile per Rai e per le società che producono o co-producono il film insieme a Netflix, che fosse la stessa Netflix a produrre il film, finanziandolo interamente o che altrimenti partecipasse con maggiori risorse economiche idonee a coprire gli investimenti fatti.

8) Quali sono invece le opportunità ed i rischi che l'industria locale incontra dalla collaborazione con Netflix?

Per quanto riguarda i rischi, il principale è il tema perdita di identità nazionale. Acquistando o producendo localmente sicuramente Netflix crea benefici al sistema produttivo della nazione, ma il suo obiettivo è vendere a centinaia di migliaia di persone i contenuti. Quei prodotti scelti o realizzati da Netflix necessariamente perdono un po' delle loro peculiarità culturali, per essere vendibili ovunque. Per la produzione audiovisiva europea ed italiana questo rappresenta un importante rischio da considerare.

9) Come crede si evolverà il panorama competitivo italiano dello streaming online? Quali servizi avranno la meglio?

Non si può ancora dire. Tra poco arriveranno Warner Media, prima in America e poi in Europa, Disney Plus, Apple e altri servizi minori, oltre a quelli che già operano. Se si pensa che Netflix è presente in circa 190 Paesi, i suoi 139 milioni di abbonati non sono poi un numero così enorme da superare. Finora parte avvantaggiata rispetto ad Amazon perché Netflix è focused solo su questo business. Per Amazon invece lo Svod è un settore marginale rispetto a quello dell'e-commerce. La sua capacità economica però è enormemente più grande di quella di Netflix. Fino ad oggi, in Italia Netflix è il servizio più famoso, con un brand forte e riconoscibile, ma con i nuovi entranti e le loro offerte, sottratte anche dalla stessa le cose potrebbero cambiare. Difficile sapere chi vincerà, ciò che è certo è che ci sarà una concorrenza molto forte

Bibliografia

- Barca, Flavia. *Effetto Sky*. Catanzaro: Rubbettino, 2012.
- Barra, Luca, e Massimo Scaglioni. «La macchina seriale. Produzione e promozione delle fiction Sky.» In *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, di Luca Barra e Massimo Scaglioni, 19 - 39. Roma: Carrocci editore, 2013
- Bondi, Domenico. *Il caso Netflix: dal noleggio di DVD alla nuova serialità*. 2015.
- Brembilla, Paola, e Edoardo Mollona. *Game of strategy: Analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense*. Torino: G. Giappichelli Editore, 2015.
- Brembilla, Paola, e Guglielmo Pescatore. *La serialità televisiva americana: produzione, consumo e tipologie di prodotto*. Torino: Kaplan, 2014.
- Del Brocco, Paolo, intervista di Autore. *Intervista a Paolo del Brocco, AD di Rai Cinema* (10 giugno 2019).
- Frangi, Andrea. *La OTT in Italia: il caso Netflix*. Università della Svizzera Italiana, Facoltà di scienze della comunicazione, 2017.
- Marrazzo, Francesco. *Effetto Netflix: il nuovo paradigma televisivo*. Egea, 2015.
- Thompson, Robert. «Prefazione.» In *La terza Golden Age della televisione*, di Barbara Maio. Edizioni Sabinae, 2009.
- Zambardino, Bruno, e Giulia Elena Berni. *Venezia, Netflix e il ruolo delle sale. Fra presente e futuro del cinema*. Bologna: Il Mulino, 2018.

Sitografia

- ANSA. *Alleanza contro pirateria, c'è Netflix*. 15 giugno 2017. <http://www.ansa.it>
- APA. *APA Associazione Produttori Audiovisivi*. 13 marzo 2018. <https://www.apt.it/news/le-spese-folli-amazon-la-produzione-film-serie-tv>.
- APA. *APA Associazione Produttori Audiovisivi*. 14 febbraio 2019. <https://www.apt.it/primo-piano/prima-serie-tv-italiana-per-amazon-prime-video-a-produrla-sara-wildside>.
- Armelli, Paolo. *Che cosa prevede l'accordo tra Rai e Amazon su film e serie tv*. 5 aprile 2018. <https://www.wired.it/play/televisione/2018/04/05/rai-amazon-accordo-film-serie-tv/>.
- Armelli, Paolo. *Nasce la nuova Now Tv e lancia anche la Smart Stick*. 23 maggio 2018. <https://www.wired.it>.
- Armelli, Paolo. *Natale a 5 stelle, il trailer del primo cinepanettone di Netflix*. 21 novembre 2018. <https://www.wired.it>.
- Biondi, Andrea. *Accordo Sky-Netflix: pacchetto unico nei contenuti*. 1 marzo 2018. <https://www.ilsole24ore.com>.

- Biondi, Andrea. *L'irresistibile ascesa delle web tv: gli abbonati sono otto milioni*. 6 giugno 2019. <https://www.ilsole24ore.com>.
- Carzaniga, Mattia. *Chi sono i giovani sceneggiatori di Baby*. 28 novembre 2018. <https://www.rivistastudio.com/baby-netflix/>.
- Censis, *l'informazione passa dallo smartphone. Ma i social perdono quota*. 7 dicembre 2018. <https://www.corrierecomunicazioni.it>.
- D'Alessandro, J. *Netflix in Italia. Ecco i numeri degli abbonati*. 21 Gennaio 2016. <http://www.repubblica.it>.
- Ermisino, Maurizio. «Netflix, Kelly Luegenbiehl: “Le serie italiane interessano a tutto il mondo”.» *Movieplayer*. 2 gennaio 2019. <https://movieplayer.it>.
- Eva Patricia Fernández Manzano, Elena Neira e Judith Clares-Gavilán. *Data management in Audiovisual Business: Netflix as a case study*. 2016. <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/jul/06.pdf>.
- Fantoni, Lorenzo. *5 considerazioni sull'accordo tra Sky e Netflix*. 2 marzo 2018. <https://www.wired.it>
- FAPAV - Federazione per la tutela dei prodotti audiovisivi e multimediali. «Il Prezzo della Gratuità. Pirateria e rischi informatici.» 2019.
- FAPAV e Ipsos. «Sintesi dell'indagine 2017 sulla pirateria audiovisiva in Italia.» *fapav.it*. 10 luglio 2018. https://fapav.it/wp-content/uploads/2018/12/638195_sintesidiscorsivapirateriaaudiovisiva2017.pdf.
- Gardini, Gina, intervista di Giovanna Koch per Writers Guild Italia. *Suburra: intervista a Gina Gardini, produttrice della serie Netflix* (20 dicembre 2017).
- Gentile, Andrea. *Che cosa sappiamo su Luna Nera, la nuova serie tv italiana di Netflix*. 19 04 2019. <https://www.wired.it>
- Gomez-Uribe, Carlos A., e Neil Hunt. «The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. » *ACM Trans. Manage. Inf. Syst.* 6, 4, Article 13, dicembre 2015: 19.
- Grasso, Aldo. «La duplice inquietudine del protagonista e dell'autore.» In *Difficult Men. Dai Soprano a Breaking Bad, gli antieroi delle serie tv*, Traduzione di Mauro Maraschi, di Brett Martin, Prefazione. minimum fax, 2013.
- Il Messaggero. *Netflix, in arrivo tre nuove serie originali italiane: tra queste l'adattamento di Tre metri sopra il cielo*. 29 marzo 2019. <https://www.ilmessaggero.it>
- Il Messaggero. *Parte sky Online, i costi e le condizioni della nuova piattaforma streaming on demand di Sky che dichiara guerra a Infinity*. 2 aprile 2014. <https://www.ilmessaggero.it>
- Indiana Production. *Curon*. 2018. <https://www.indianaproduction.com/curon/>.
- Investor, Netflix. *Netflix Annual Report*. 2018.
- Italia più tecnologica ma il 25% delle famiglie è ancora senza Internet*. 18 gennaio 2019. <https://www.repubblica.it/>
- justwatch.com*. 06 giugno 2019. <https://www.justwatch.com/it/provider/infinity>.

- Laganà, Chiara. *Suburra 2, la serie TV sulla malavita a Roma su Netflix il 22 febbraio*. 20 febbraio 2019. <https://www.radiocolonna.it/cinema-e-spettacolo/2019/02/20/suburra-2-la-serie-tv-sulla-malavita-a-roma-su-netflix-il-22-febbraio/>.
- Lepido, Daniele. *Amazon lancia i film on-demand*. 24 febbraio 2011.
- Lo Iacono, Giorgia. *Baby sbarca su Netflix: "Il focus non è sulla prostituzione giovanile"*. 28 novembre 2018. <https://www.361magazine.com>
- Lotz, Amanda. *Television Will Be Revolutionized*. New York University Press, 2014.
- Lucky Red. *Sulla Mia Pelle conquista i David di Donatello 2019 con Alessio Cremonini e Alessandro Borghi*. 2019. <http://www.luckyred.it>
- Maio, Barbara. «HBO e la politica del network d'autore.» In *Previously on: estudios interdisciplinarios sobre la ficción televisiva en la Tercera Edad de Oro de la Televisión*, di Miguel Angel Pérez Gómez. 2011.
- Martin, Brett. *Difficult Men: Dai Soprano a Breaking Bad, gli antieroi delle serie TV*. minimum fax, 2013.
- Moody, Rebecca. *Which countries pay the most and least for Netflix?* 9 aprile 2019.
- Morello, Marco. *Netflix annuncia tre nuove serie originali italiane*. 29 marzo 2019. <https://www.panorama.it>
- Natale, Raffaella. *key4biz.it*. 8 settembre 2014.
- Netflix Investor. *First Quarter Earnings*. 16 aprile 2019.
- Netflix Investor. *Long-Term View: Global*. 22 Gennaio 2018.
- Netflix Investor. *Long-Term View: Netflix margin structure and growth*. 22 gennaio 2018.
- Netflix Lovers. *Catalogo Netflix*. giugno 2019. <https://www.netflixlovers.it/catalogo-netflix-italia>.
- Nguyen, Hanh. 'Suburra' Review: Netflix's Italian Answer to 'Narcos' Is a Stylish Mix of Violence, the Vatican, and at Least One Orgy. 6 ottobre 2017. <https://www.indiewire.com>
- Niola, Gabriele. *Gina Gardini, produttrice di Suburra: come nasce una serie tv di successo*. 5 ottobre 2017. <https://www.wired.it>
- Observatoire européen de l'audiovisuel. *Télévision, cinéma, vidéo et services audiovisuels à la demande - le paysage paneuropéen*. Strasburgo: Observatoire européen de l'audiovisuel (Conseil d'Europe), 2019.
- Ogrisi, Cristiano. *Il Signore degli Anelli: svelata la mappa della serie tv Amazon!* 16 febbraio 2019. <https://movieplayer.it>
- Osur, Laura. *Netflix and the Development of the Internet Television Network*. Syracuse University, 2016.
- Petrakovitz, Caitlin. *cnet.com*. 19 marzo 2015.
- Pittman, Matthew. «Do You Hulu? An Analysis of Hulu As Hybrid Mediatization.» 2013.
- Prisco, Francesco. *Sky Online diventa Now Tv. Si accende la sfida con Netflix*. 23 giugno 2016. <https://www.ilsole24ore.com>
- Quando arriveranno i canali Mediaset Premium su Sky?* aprile 2018. <http://www.digitaletterrestrefacile.it>
- Rataul, Paul, Daniel Geoffrey Tisch, e Peter Zambrosky. *Netflix: Dynamic Capabilities for Global Success*. SAGE Publications Ltd, 2017.
- Renga, Dana. «SUBURRA. LA SERIE AS "PATRIMONIO INTERNAZIONALE / INTERNATIONAL PATRIMONY.» *INTERNATIONAL JOURNAL OF TV SERIAL NARRATIVES*, estate 2018: 63-80.

- Rodriguez, Ashley. *Netflix didn't make many of the "originals" that made it famous. That's changing*. 26 febbraio 2019.
- Rossi, Simone. *Dal 1 Giugno contenuti Mediaset Premium disponibili su Infinity*. 29 aprile 2019. <https://www.digital-news.it>
- Sarandos, Ted, intervista di Nancy Hass per GQ. *And the Award for the Next HBO Goes to...* (29 gennaio 2013).
- Sky Tg24. *Sky e Netflix stringono una nuova grande partnership europea*. 1 marzo 2018. <https://tg24.sky.it/economia>
- Stelter, B. «Netflix Gets Into the Tv Business.» *New York Time*, 2011.
- Sultan, Lisa Nur, intervista di Vincenzo Sangiorgio per Writers Guild Italia. *Sulla Mia Pelle: intervista a Lisa Nur Sultan, co-autrice del film su Stefano Cucchi* (2019).
- Tammaro, Gianmaria. *Accordo Netflix-Sky, che cosa cambia per gli abbonati?* . 3 marzo 2018. <https://www.lastampa.it>
- Tammaro, Gianmaria. *Benvenuti in Italia: ultimo avamposto della tv generalista*. 6 luglio 2016. <https://www.wired.it>
- Tammaro, Gianmaria. *Cosa sappiamo di Luna Nera, la nuova serie italiana di Netflix sulla stregoneria*. 21 03 2019. <https://www.lastampa.it>
- Tempesta film. *Lazzaro felice*. 2018. <http://www.tempestafilm.it>
- . *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER*. Syracuse University Press , 1997.
- Tim Vision. *Offerta Tim Vision*. giugno 2019. <https://www.timvision.it>.
- Turrini, Davide. *Natale a 5 stelle, la rivoluzione è servita: il prossimo cinepanettone sarà su Netflix*. 9 ottobre 2018. <https://www.ilfattoquotidiano.it>
- Ugolini, Chiara. *Il primo film italiano di Netflix. Il regista: "Cannes? Invece che ai selfie pensi a dove va il cinema"*. 26 gennaio 2019. <https://www.repubblica.it>
- Unioncamere, e Fondazione Symbola. «Io sono cultura, L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi - 2018.» 2018.

Riassunto

Il presente lavoro si propone l'obiettivo di approfondire le ragioni e le modalità dell'ingresso nel settore della produzione di audiovisivo della più grande società di streaming del mondo. In particolare, ci si occupa del perché Netflix abbia scelto l'Italia per realizzare alcuni dei suoi *Originals* e quale tipo di approccio adotta nell'investire nel nostro paese.

Netflix, nata originariamente come società di noleggio di Dvd via e-mail negli Stati Uniti, diventa una piattaforma di streaming nel 2007. In breve tempo raggiunge un numero elevatissimo di sottoscrittori grazie ai contenuti che riesce a ottenere da accordi di syndication. In questi primi anni Netflix sperimenta i benefici della syndication online, ovvero il contratto per acquisire diritti di ritrasmissione di titoli, in una versione diversa da quella tra broadcaster. Il fatto di essere un Over-The-Top, ossia di sfruttare a rete internet per offrire il proprio servizio, esulano la società dall'attenersi ad alcuni vincoli particolarmente stringenti che vigevano su questa pratica. In particolare, Netflix può acquistare serie con un numero inferiore ai 100 episodi, soglia stabilita per legge. Il genere privilegiato per queste operazioni sono le serie tv, che per natura si prestano alla visione on demand sulla piattaforma. Dopo un periodo florido di accordi, in cui Netflix tra gli altri si allea con Starz, Epix e Disney, la syndication online mostra delle criticità. Le emittenti *cable*, che dapprima avevano venduto a Netflix per rientrare da alcuni investimenti non riusciti, temono di rafforzare un importante competitor e si rifiutano di rinnovare i contratti a scadenza. Inoltre, in quel periodo anche la concorrenza nello streaming si rafforza. Hulu, storico competitor amplia la propria offerta e lancia i suoi servizi in abbonamento indipendenti dalle reti tv, anche in versione senza pubblicità. HBO, emittente *cable* dal forte peso nel settore delle serie tv, anch'essa propone un proprio servizio di streaming autonomo. Per queste ragioni Netflix inizia a produrre contenuti originali, in particolare serie tv. Attualmente i Netflix *Originals* sono 1088 cui 347 (di cui 28 ancora in fase di realizzazione) sono serie, 250 film ed il resto è ripartito tra serie anime, prodotti per bambini, documentari e talk show. Con il termine *Originals* ci si riferisce a diverse tipologie di prodotti: contenuti prodotti direttamente dagli *studios* di Netflix; contenuti co-prodotti da Netflix insieme ad altre case di produzione ad altre emittenti televisive; contenuti commissionati dalla società ad altri *studios*; contenuti già prodotti da altri acquistati da Netflix per continuarne la produzione; contenuti prodotti da altri di cui Netflix detiene il diritto di distribuzione esclusiva online. La caratteristica comune a queste varianti di *Originals* è quella di essere tutti attualmente di proprietà Netflix e che non possono essere reperiti legalmente su altre piattaforme online (almeno in determinati Paesi in cui vige l'esclusiva). Le produzioni che coinvolgono gli *studios* di Netflix per ora sono solo il 4%, mentre per la restante quota si tratta di acquisti successivi alla realizzazione o commissioni per la realizzazione di prodotti a terzi. Per poter reggere il confronto con i grandi competitor americani, Netflix avvia una campagna di espansione internazionale verso mercati a più basso grado di concorrenza. La società di Reed Hastings oltrepassa i confini statunitensi per la prima volta nel 2010. I primi paesi in cui approda sono quelli immediatamente confinanti. A partire dal Canada nel settembre 2010 e poi in America Latina nel 2011. Forte del proprio successo, nel gennaio 2012 Netflix sbarca nel vecchio continente, iniziando dai Paesi anglofoni, il Regno Unito e l'Irlanda. Arriva poi la volta dei Paesi Scandinavi, infatti, ad ottobre dello stesso anno, il servizio streaming è disponibile in Finlandia, Danimarca, Svezia e

Norvegia e, l'anno successivo, nei Paesi Bassi. Solo due anni dopo, nel settembre 2014, Netflix raggiunge l'Europa continentale, con il debutto in sei nuovi paesi (Austria, Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo e Svizzera). Il 2015 è invece l'anno dell'ingresso in Australia, Nuova Zelanda e Giappone, nonché dell'ulteriore espansione europea verso Spagna, Portogallo e finalmente in Italia. La crescita in Europa si rivela però non priva di difficoltà (28 lingue diverse, alti costi di acquisizione dei diritti e di traduzione) e questo spinge Hastings a guardare con interesse nuovi mercati emergenti.

Così nel 2016 il gigante dello streaming-online conclude la sua espansione geografica mondiale, con la penetrazione in Africa, Russia, India, Medio Oriente ed Asia centro-meridionale (debuttando in più di 130 mercati).

Oggi Netflix con più di 145 milioni di abbonati in oltre 190 Paesi, è disponibile in tutto il mondo (fatta eccezione per la Cina, la Crimea e la Corea del Nord). La scelta di espandersi in tutto il globo ha avuto come prima conseguenza un notevole esborso di risorse finanziarie. Per i sei anni successivi alla prima apertura internazionale, i mercati esteri hanno registrato ingenti perdite, che Netflix ha potuto compensare grazie ai profitti ottenuti nel mercato domestico.

Finalmente dal 2017 anche il resto del mondo ha iniziato a generare margini positivi (5%). Il segmento dello streaming internazionale ha registrato margini ancora migliori nel 2018 (9%) e nel primo trimestre 2019 è arrivato al 12%. Se sotto il profilo reddituale l'espansione geografica si è rivelata una mossa vincente, sotto quello finanziario questa strategia desta ancora qualche perplessità.

Infatti, la ricerca di nuovi abbonati in tutto il globo sembrerebbe non dare i risultati necessari a coprire le ingenti uscite di cassa che Netflix sta affrontando da quando ha intensificato gli investimenti in contenuti originali. Dal 2015 i flussi di cassa prodotti dalle attività operative sono negativi e con essi anche il Free Cash Flow (*Grafico 3*). Ciò significa che le uscite sono maggiori delle entrate generate dagli investimenti posti in essere e che la società con la sua attività chiave non riesce a ripagare il debito ed i suoi azionisti.

Complessivamente l'azienda dal 2015 ha bruciato circa 7 miliardi di dollari, di cui 2.7 nel 2018.

Per far fronte alle uscite monetarie la società ha fatto nuovamente ricorso al mercato del debito (5), raccogliendo circa 4 miliardi di dollari, di cui 3.9 attraverso l'emissione di titoli obbligazionari.

Per non tradire le aspettative dei *subscriber*, Netflix deve continuare a investire in contenuti audiovisivi. Finora i bassi tassi d'indebitamento hanno consentito di ricorrere al mercato per finanziare gli acquisti. Con l'aumentare dei tassi gli investitori stanno facendo pressione per limitare l'esborso di flussi finanziari.

Come nota positiva (per il momento) si può sottolineare il fatto che i debiti contratti da Netflix con il mercato non scadranno prima di Febbraio 2021, e che esistono 500 milioni di dollari inutilizzati di linee di credito aperte, su cui poter contare.

La platea di nuovi spettatori diviene la fonte di ulteriori possibili economie di scala e vantaggio competitivo. I nuovi mercati sono ricchi di nuove conoscenze, nuovi repertori linguistici e narrativi, nuove informazioni sulle abitudini e i gusti degli utilizzatori, potenzialmente impiegabili e monetizzabili in tutti i mercati del mondo: è così che inizia a "glocalizzare". la società si trova a produrre contenuti che raccolgano elementi peculiari delle varie culture, al tempo stesso adatti alla diffusione internazionale. Per questo commissiona le

produzioni a *studios* locali oppure crea collaborazioni con i propri studi. Continua comunque ad ingrandire il proprio catalogo a costi più contenuti attraverso la syndication di prodotti esteri reputati idonei alla sua strategia. italiana, cinese, francese, spagnola e irlandese.

Per quanto riguarda le serie *Originals*, commissionate da Netflix, la categoria più numerosa con 202 titoli nel 2019, dopo gli Stati Uniti (62,6 %), i Paesi maggiormente coinvolti sono: l'America Latina (8,6%), il Regno Unito (6,1%), l'Europa continentale (5,6%), India e Corea del sud (entrambe 3,5%) e Paesi Scandinavi (3%). Da segnalare inoltre, l'apparizione tra il 2018 e il 2019 tra gli *Originals* di serie provenienti da paesi asiatici come Cina, Taiwan, India, Thailandia, Turchia, nonché l'aumento del numero di prodotti made in Corea del sud.

Gli unici servizi simili a Netflix, che offrano lo streaming di film e serie tv online, presenti in Italia a quei tempi sono proposte di operatori appartenenti ai settori della pay-tv e delle telecomunicazioni. Mediaset e Sky, che detenevano il duopolio nel settore della tv a pagamento, si erano mosse qualche anno prima lanciando i propri servizi on-demand su Internet, rispettivamente *Infinity* e *River* (Poi *Sky Online* e più recentemente *Now Tv*). Si tratta di servizi non inclusi nel pacchetto pay-tv (come lo sono invece Mediaset Premium Play e Sky Go), a cui ci si può abbonare separatamente pagando una tariffa fissa mensile e accessibili attraverso il Web. Nel campo delle Telcos, Telecom e Fastweb avevano promosso le proprie versioni di *connected tv*: *Cubovision* (attuale TIMVision) e *Chili*. Entrambe le compagnie avevano lanciato delle proprie piattaforme IPTV, ma negli anni, davanti ai risultati poco soddisfacenti raggiunti, hanno messo da parte questa iniziativa virando verso l'OTT TV. Agli inizi del 2015 il mercato televisivo online in Italia valeva tra i 35 e i 40 milioni, ripartito tra TVOD (60%) e SVOD (40%) (Marrazzo, 2015). Netflix si trova dunque ad insediarsi in un mercato ancora in fase embrionale dove però i segmenti on-demand sono stati occupati da player interni. Attualmente i principali competitor in Italia sono Infinity, Tim Vision, Now Tv e Amazon Prime Video. Tuttavia, Netflix è il primo servizio in Italia per numero di abbonamenti e ampiezza di catalogo.

Le difficoltà riscontrate da Netflix nel conquistare gli abbonati italiani sono raggruppabili in quattro categorie: scarsa diffusione della banda larga tra la popolazione; la preferenza verso i contenuti in lingua italiana; l'età media e lo stretto legame con i media tradizionali e il peso della pirateria nello streaming di film e serie tv.

Tuttavia, spesso grazie alla stessa presenza di Netflix, i dati relativi all'entità di tali "barriere" ricoprono un peso minore oggi. L'Italia si presenta come un contesto di persone sempre più connesse. Nel 2018 gli italiani abitualmente connessi ad Internet passano al 78,4%. Per quanto riguarda la diffusione della banda larga, oggi la situazione è ancora subottimale rispetto alla media europea, ma ci sono segnali di miglioramento. Il divario tra i dati italiani ed europei si è assottigliato negli anni ed ora la percentuale di abitazioni raggiunte dalla banda larga è pari l'84% (-5% rispetto alla media UE). Per quanto riguarda l'avversione degli italiani ai contenuti sottotitolati e in lingua originale, questi problemi risultano in parte risolti dall'offerta più ampia di titoli tradotti in lingua italiana e dall'avvio di produzioni locali. Inoltre, sempre più italiani disposti a pagare servizi extra alla Tv tradizionale: oltre il 70% delle persone in Italia è disposto a sottoscrivere tra gli uno e i due servizi SVOD (il 39% ne sottoscriverebbe solo uno, mentre il 32% due). La diffusione dello streaming "legale" nella

sua forma di servizio in abbonamento online (lo SVOD) ha provocato inoltre diminuzione della pirateria. Netflix, consente di ovviare ai moltissimi svantaggi della fruizione pirata come: tempi di caricamento, qualità dell'immagine, pop up pericolosi e scarsa reperibilità del contenuto. Il tutto, ad un prezzo piuttosto abbordabile. Si aggiunga poi, che l'aumento dei player SVOD ha fatto sì che gli interessi da tutelare nel mondo dell'audiovisivo crescessero e che quindi le notifiche e le denunce di siti pirata aumentassero.

Le serie televisive in Italia sono visibili sui canali tradizionali free e pay tv e sulle piattaforme di streaming. Spesso sono gli stessi distributori a produrre contenuti con differenze sostanziali in termini di budget, tipologia, modalità di distribuzione e pubblico a cui devono essere destinati. Queste differenze si riscontrano soprattutto tra le serie prodotte da emittenti che si trovano in finestre di sfruttamento diverse. Le serie dei canali free infatti non sono paragonabili per tipologia di consumatori e per qualità del prodotto a quelle pay tv. L'offerta di serie della pay tv, sia in termini di produzione che acquisizione di diritti, è più simile a quella delle piattaforme di streaming come Netflix. Queste similitudini e la scarsità (per ora) di servizi OTT in Italia, fanno sì che la pay tv sia per Netflix un pericoloso competitor nel settore delle serie tv. In particolare, se fino a poco tempo fa il segmento pay tv era caratterizzato dal duopolio di Sky e Mediaset, adesso l'unico operatore di questo tipo in grado di contrastare l'ascesa di Netflix rimane Sky.

Le principali differenze, che nascono dalla diversità di modello di business, tra Sky e Netflix sono:

1. Sky è una pay tv, il suo core business è focalizzato sul reperimento di programmazione per i propri palinsesti;
2. La pay tv di Sky è un business model ibrido, in parte sostenuto dagli abbonamenti e in parte dagli introiti pubblicitari. Questo ha ripercussioni sulla produzione e la distribuzione di contenuti che in parte mirerà ad acquistare particolari target di clientela piuttosto che l'intera base abbonati;
3. Sky non ha un bacino internazionale di utenti ampio come Netflix;
4. Netflix possiede l'algoritmo che permette una conoscenza dello spettatore ben diversa da quella che si può ottenere attraverso lo studio degli ascolti e dello share;
5. Sky per rendere disponibili i propri contenuti ha bisogno di un decoder;
6. Sky necessita ancora di abbonamenti vecchia maniera, pagabili di solito su conto corrente o carta di credito, e che comunque comportano sempre molti problemi in caso di recesso;
7. Sky ha un costo più elevato di Netflix anche alla luce dei maggiori contenuti che rende disponibili ai propri abbonati. Netflix nasce con l'idea di realizzare un'economia di scala del prodotto audiovisivo grazie alla diffusione globale. Per il momento l'operazione sembra riuscita anche se sul lungo periodo sarà da verificare se il *business model* di Netflix è davvero sostenibile;
8. La piattaforma Netflix permette l'uscita di intere stagioni di serie tv in un unico momento, a differenza della strategia di Sky, generando il fenomeno del *binge watching*

Come è possibile vedere attraverso i temi qui trattati, le due offerte non si sovrappongono per molti versi, potendo servire segmenti di popolazione ben distinti. Tuttavia, per quanto riguarda la produzione in Italia di serie tv per caratteristiche, per pubblico, per temi e qualità sono i player con maggiore affinità. Sono le due società in Italia che più di tutte hanno colto le esigenze del nuovo consumatore, offrendo prodotti premium di particolare successo in esclusiva e in modalità on-demand.

Fino ad oggi la società dello streaming annovera tra i titoli in proprio possesso 8 Originals italiani: di cui 3 serie e 5 film. Le serie sono *Suburra*, *Baby* e *First Team: Juventus*. I film invece: *Sulla mia pelle*, *Lazzaro Felice*, *Natale a cinque stelle*, *Rimetti a noi i nostri debiti* e *Lo Spietato*.

Le principali evidenze emerse dallo studio di questa prima “esperienza italiana” di Netflix sono così sintetizzabili:

- a) Netflix ha commissionato serie tv, ricoprendo un ruolo marginale nella realizzazione.
- b) Netflix ha investito nei film già prodotti.
- c) Per i produttori di film, Netflix non è una soluzione abbastanza remunerativa.
- d) Netflix non instaura partnership strutturate.
- e) Netflix è una vetrina internazionale per il “made in Italy”.
- f) Esiste un rischio di perdita di identità nazionale.