



*Dipartimento di Economia e Direzione di Impresa  
Cattedra di Economia e Gestione dei Media*

## La serialità televisiva nell'industria audiovisiva americana. Il caso HBO.

RELATORE

PROF. Luca Balestrieri

CANDIDATO

Gianmarco Vigliardi

MATR. 672211

CORRELATORE

PROF. Gianluca Comin

ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>Gli esordi della serialità televisiva nell'industria audiovisiva americana</b> .....	<b>8</b>
1.1 <i>L'era del broadcasting e delle Big Three</i> .....	8
1.1.1 <i>Strategie di produzione e distribuzione nella network era: dal deficit financing alla syndication</i> .....	15
1.1.2 <i>La nuova estetica delle serie TV</i> .....	20
1.2 <i>Le piattaforme multi-channel e la nascita dei canali via cavo</i> .....	30
1.2.1 <i>Regolamentazione e modelli economici dei nuovi operatori televisivi</i> .....	34
1.2.2 <i>Le serie TV nella "multi-channel transition"</i> .....	40
1.2.3 <i>La seconda Golden Age della televisione</i> .....	45
<b>L'età della digitalizzazione e della nuova serialità</b> .....	<b>53</b>
2.1 <i>Il processo di digitalizzazione nel nuovo panorama della serialità</i> .....	53
2.2 <i>Le nuove pratiche distributive e le conseguenti fonti di profitto</i> .....	56
2.3 <i>Forme e caratteristiche della serialità televisiva contemporanea</i> .....	64
2.4 <i>La reazione dei network: High Concept TV Series</i> .....	70
2.5 <i>La nascita di The CW</i> .....	74
<b>La sfida dei nuovi players dell'intrattenimento: gli OTT</b> .....	<b>77</b>
3.1 <i>Un nuovo paradigma televisivo e la sua influenza sul mercato</i> .....	77
3.1.1 <i>La strategia di adattamento dei network: Hulu e CBS All Access</i> .....	79
3.1.2 <i>Un business model vincente: Netflix</i> .....	84
3.1.3 <i>Un esempio di diversificazione: Amazon Video</i> .....	91
3.1.4 <i>Una nuova minaccia? La Apple nel panorama seriale</i> .....	98
3.2 <i>Internet a due velocità: la crisi del principio della Net Neutrality</i> .....	100
<b>Il caso HBO</b> .....	<b>107</b>
4.1 <i>Profilo di HBO: proprietà, fatturato, internazionalizzazione</i> .....	107
4.2 <i>L'innovazione del prodotto nella strategia competitiva di HBO e la gestione degli investimenti</i> ....	118
4.3 <i>Canali di commercializzazione e distribuzione del prodotto</i> .....	124
4.4 <i>Analisi SWOT</i> .....	130
<b>Conclusioni</b> .....	<b>133</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>137</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>139</b>
<b>RIASSUNTO</b> .....	<b>144</b>

## Introduzione

Il lavoro qui presentato offre un'analisi dell'evoluzione della serialità televisiva nell'industria dell'intrattenimento americana, dagli esordi sino ai giorni nostri.

Verrà approfondito, dunque, il percorso di nascita, crescita e diffusione di uno dei prodotti audiovisivi più strategici e apprezzati dal pubblico: la serie TV.

Il processo di sviluppo delle serie televisive è frutto di un percorso di adattamento e di evoluzione in un contesto tecnologico e competitivo sempre più dinamico.

Le strutture formali e narrative delle serie TV sono progredite nel corso del tempo, allineandosi ai gusti delle generazioni nascenti e assorbendo le innovazioni tecnologiche maturate nel settore. Tuttavia, per ragioni economiche e amministrative, come vedremo nel primo capitolo, i formati degli anni Ottanta e Novanta non sono stati totalmente rimpiazzati dalle produzioni più recenti, ma trovano ancora oggi spazio nelle programmazioni delle reti televisive.

La serialità televisiva americana racchiude al suo interno una varietà di forme narrative, avendo dato vita sia agli *anthology drama* degli anni Cinquanta che alle sit-com e ai *drama* multi-genere degli anni Ottanta e Novanta, fino ad arrivare alla *quality TV* degli anni Duemila e contemporanea. Questa varietà è spiegata dalle esigenze altrettanto variegata del pubblico delle compagnie televisive; queste ultime, infatti, da una programmazione generalista passano a sviluppare una serie di canali specializzati, raggiungendo in maniera capillare le varie tipologie di consumatori presenti sul mercato.

Un processo di evoluzione che guida non solo le caratteristiche tecniche del prodotto, ma anche la sua funzionalità in un ambiente circostante sempre più interconnesso e globalizzato.

La competizione si allarga in ragione delle crescite multi-business implementate da numerosi attori dell'industria audiovisiva e le serie televisive cominciano ad offrire un elevato valore aggiunto.

In aggiunta, bisogna considerare l'innovatività offerta da alcune società indipendenti che, cavalcando l'onda tecnologica degli anni Novanta e Duemila, lanciano una serie di innovazioni di prodotto che rivoluzionano l'intrattenimento collettivo.

In una prima parte, dunque, sarà analizzata la struttura dell'industria televisiva statunitense, evidenziando le dinamiche dello sviluppo del prodotto seriale all'interno di un mercato inizialmente oligopolistico.

Si parlerà dell'epoca in cui a dominare vi erano i tre network televisivi ABC, CBS, NBC, seguite da un numero sempre più crescente di *broadcaster* tradizionali.

Esamineremo i modelli di business adottati da queste reti televisive per consolidare le proprie posizioni nell'era della televisione "libera", definita *free-to-air* (FTA). Saranno dunque evidenziate

le pratiche distributive e produttive delle principali esponenti televisive nella cd. *network era*. In una seconda parte, si vedrà in che modo e in che misura la tecnologia via cavo rivoluzionerà il panorama audiovisivo, rafforzando contemporaneamente il mercato televisivo e, conseguentemente, delle serie TV.

Attraverso l'analisi delle caratteristiche dei *business model* delle compagnie televisive via cavo, si conosceranno le principali differenze che contraddistinguono i nuovi operatori dai broadcaster tradizionali, quindi dalla televisione FTA. Si cercherà, poi, di illustrare in che modo tali differenze incideranno sull'estetica e sui contenuti delle serie televisive del periodo.

Ma, com'è noto sapere, l'innovazione tecnologica è un treno in corsa che non può essere fermato e nel settore mediatico questo fattore comporta continui cambiamenti e adattamenti.

Arriva il digitale e viene dunque definitivamente superata la trasmissione analogica.

Si studierà il modo in cui le nuove tecnologie, le nuove culture e le nuove strategie economiche, influenzate soprattutto dall'arrivo di Internet, ridelineeranno i confini dell'industria televisiva, con evidenti ricadute sulla struttura delle serie televisive stesse. Queste ultime, infatti, si caratterizzeranno per un insieme di funzioni d'uso molto più ampio di quella offerto precedentemente, evolvendosi dal punto di vista della complessità e della qualità narrativa.

In una terza parte ci si focalizzerà sulle piattaforme *Over-the-Top* e si provvederà ad analizzare la loro crescita ed evoluzione nell'industria audiovisiva statunitense. Il loro impatto sul settore dei media, l'adattamento strategico delle *incumbents*, le crisi istituzionali che investono il paradigma Internet, la corsa alle produzioni originali: si affronteranno questi temi nel terzo capitolo e ci si occuperà delle caratteristiche delle *scripted series* nello scenario mediatico e tecnologico del XXI secolo.

Infine, un quarto lavoro sarà dedicato allo studio dell'emittente televisiva HBO. La compagnia via cavo, colosso dell'industria televisiva americana, sarà esaminata analizzando le logiche produttive e distributive che ne hanno decretato il successo. Nonostante possa essere ritenuta leader nella produzione di contenuti *premium* e serie originali, HBO si è trovata a competere con un numero sempre più grande di attori televisivi, avviando una serie di importanti battaglie strategiche, come quella con Netflix.

Di fatti, per restare al passo con le concorrenti in un ambiente sempre più competitivo e globale, le emittenti televisive sono costrette ad implementare le scelte strategiche più efficienti.

## **Un quadro di analisi**

Per certi versi, l'industria audiovisiva ha fin dal principio adottato processi di serializzazione. In

primo luogo, questo fenomeno seriale sembra nascere nelle caratteristiche strutturali del mezzo cinematografico/televisivo stesso (flusso di fotogrammi), per poi divenire presto un prestigioso meccanismo narrativo che crea e lancia un'epoca decisiva per il mercato audiovisivo, quella del *serial*.

La serialità non è quindi un fenomeno nato indipendente e disconnesso dagli altri ambienti culturali, ma si inserisce in questi, permettendoci di assistere al crollo dell'*unicità* in favore della *ripetitività* e della *ricorrenza*; “è come se le immagini e i suoni rinunciassero ad una loro sia pur parziale singolarità e scegliessero di apparire per così dire al plurale. [...] In realtà quelli dell'unicità e della serialità sono modelli indipendenti dal medium che li trasmette: il cinema può benissimo veicolare contenuti seriali e la televisione contenuti unici”<sup>1</sup>.

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, alla nascita del prodotto seriale fa da sfondo uno scenario economico-sociale caratterizzato dall'avvio di diversi processi industriali fortemente legati al concetto di "produzione in serie"; le dinamiche industriali sottostanti la produzione dei beni di consumo erano infatti definite su sistemi quali la catena di montaggio (sistema fordista) e, così come nella produzione di massa di questi beni, anche nel cinema e nell'arte si comincia ad immaginare una forma narrativa segmentata e progressiva.

Così come Henry Ford introduce la catena di montaggio per ottimizzare la produzione di automobili, anche la serialità (applicata all'industria dei media) origina e muove sicuramente da ragioni economiche.

La serializzazione, quindi la frammentazione del prodotto, riesce infatti a preservare l'attenzione e la curiosità del pubblico, che si interessa al “come” possa evolvere la vicenda. L'utente che usufruisce del servizio audiovisivo alimenta una sorta di attaccamento alla storia, consentendo uno sfruttamento a lungo termine del prodotto industriale, elaborato e diffuso da una varietà di piattaforme mediatiche (ex. radio, tv, cinema, ecc.).

"Nella serie l'utente crede di godere della novità della storia mentre di fatto gode per il ripercorrere di uno schema narrativo costante ed è soddisfatto dal ritrovare un personaggio noto, con i propri tic, le proprie frasi fatte, le proprie tecniche di soluzione dei problemi... La serie in tal senso risponde al bisogno infantile, ma non per questo morboso, di rivedere sempre la stessa storia, di trovarsi consolati dal ritorno dell'identico, superficialmente mascherato”<sup>2</sup>

Da metà dell'Ottocento in poi, il mondo assiste alla nascita di un nuovo stile narrativo, portato avanti

---

<sup>1</sup> [Menoni 2001,19]

<sup>2</sup> Umberto Eco.

da alcune opere culturali, periodicamente pubblicate dalla stampa: queste narrazioni sono esternalizzate da romanzi *a puntate*, che rappresentano il primo *step* verso la legittimazione delle opere narrative seriali.

Il progresso tecnologico del periodo ha reso poi possibile creare diversi modelli di stampa che adottano meccanismi di produzione a costi piuttosto bassi, agendo così da propulsore per una più veloce circolazione dei prodotti.

I romanzi *a puntate*, di fatti, si sono sviluppati e diffusi rapidamente. L'impostazione della trama ha preferito una narrazione progressiva, di volta in volta costruita ed arricchita di numerosi intrecci. Una dinamica creativa che si rivelerà particolarmente adatta per i prodotti seriali televisivi.

Nello specifico, la serialità prende spunto dalle novelle raccolte in "Le mille e una notte" (opera di origini indiane, persiane ed egiziane, di vario adattamento storico-geografico e composta da più autori) per poi svilupparsi e modellarsi soprattutto in Francia, attraverso la pubblicazione sui principali periodici locali di detti romanzi, definiti *feuilletons*. Nasce un nuovo approccio alla scrittura, caratterizzato da intrecci potenzialmente infiniti e infarcito di numerose trame secondarie, che rendono la storia principale talmente articolata da far perdere di vista all'autore alcuni particolari narrativi, lasciando qualche schema anche irrisolto (come avviene spesso nelle serie televisive attuali).

La stampa popolare è in grado di conquistare un ampio pubblico, che adora la nuova forma narrativa e gradisce la *ripetizione* tipica della serialità, in grado di suscitare in esso una latente curiosità che sfocia nel "piacere ritualizzato" di tornare ad una realtà già nota e piena di aspettative.

Infatti, la serialità televisiva, prescindendo dalle sue caratteristiche tecniche, mira ad ottenere una notevole *customer loyalty*<sup>3</sup>. Questa forma di fidelizzazione è evidente andando semplicemente a guardare le trame dei programmi trasmessi, realizzate proprio per far germogliare nello spettatore un forte interesse che lo spinge a porsi domande sugli sviluppi della vicenda, tornando la volta successiva per scoprirne le risposte.

Alla serialità letteraria si appoggia poi il fumetto. Nato all'incirca intorno al 1895, *The Yellow Kid* (pubblicato sul giornale *New York World*) narra le vicende di un bambino impacciato e disegnato con un lungo camicione giallo<sup>4</sup>.

Per il cinema, invece, la serialità sembrava non essere una novità. Di fatti, intorno al 1910, il serial è stato più volte sperimentato nella cinematografia attraverso la realizzazione di alcune opere con struttura episodica, nei quali la storia veniva separata in blocchi e trasmessa in più passaggi.

---

<sup>3</sup> Fidelizzazione del cliente.

<sup>4</sup> In realtà si tratta di un'associazione piuttosto forzata in quanto il fumetto *The Yellow Kid* rappresenta un *comic strip* (strisce a fumetti), che si differenzia dalla vera e propria serie a fumetti. Generalmente, però, è comune ricollegare a quest'opera l'inizio della produzione in serie dei fumetti.

Naturalmente, la *storyline* veniva interrotta nel momento di maggior suspense (tecnica nota come *cliffhanger*), facendo sì che lo spettatore rimanesse appunto "appeso" (in inglese: *to hang*) allo sviluppo della storia, in attesa di ritornarvi in un momento successivo. Il prodotto serializzato comincia così ad acquisire rilevanza nel settore dell'audiovisivo, specialmente per le strutture produttive efficienti, agevolate dalla continua espansione dell'industria cinematografica americana. Va infine considerata la posizione della radio nel quadro della serialità, soprattutto per il contributo dato alla nascita del fenomeno seriale televisivo. Nasce il *broadcasting* e sorge il problema di dover fornire una grande varietà di contenuti ad un livello di costi accettabile. In un mercato come quello americano, all'espansione della domanda di contenuti è conseguito un aumento dell'offerta di spazi pubblicitari e nasce pertanto il bisogno di attirare ulteriori inserzionisti pubblicitari.

Da qui l'idea di realizzare trasmissioni seriali avrebbe consentito di ottenere tre importanti vantaggi: la garanzia di un pubblico, in quanto fidelizzato dalla ripetitività tipica del serial; la divisibilità in più parti narrative, che agevola quindi l'inserzione del messaggio pubblicitario; l'associazione tematica, ovvero offrire un prodotto che abbia affinità con la storia trasmessa (consentendo, quindi, di esaltare il fine del messaggio pubblicitario).

Sarà analizzata, dunque, l'impronta del prodotto seriale nei modelli di business delle reti televisive, verificandone lo sviluppo e l'incidenza nei palinsesti durante i periodi della c.d. *network era* e *post-network era*, e nelle pratiche produttive e distributive delle piattaforme *over-the-top*, sviluppatesi in seguito al processo di digitalizzazione che colpisce l'industria mediatica.

Dalla letteratura ai fumetti, passando per il cinema la radio, la serialità televisiva finirà per dominare il panorama audiovisivo del XXI secolo.

# CAPITOLO 1

## Gli esordi della serialità televisiva nell'industria audiovisiva americana

### 1.1 L'era del broadcasting e delle Big Three

Il periodo dell'industria televisiva americana, che va dalla fine della Seconda guerra mondiale agli anni '80, vede perfezionare il dominio dei player della *broadcast television*, ovvero gli operatori televisivi FTA (*free-to-air*), dando vita a quella che viene conosciuta come l'era dei *network*. Le dinamiche del periodo danno vita ad un sistema oligopolistico, fondato sulle continue trattative tra il Governo e i *broadcaster*, in cui viene esaltato il ruolo dei *network*, ovvero circuiti di stazioni televisive locali che trasmettono la stessa programmazione; queste reti cominciano a gettare le basi di un modello economico imperniato su innovative pratiche produttive e distributive, che diventerà presto standardizzato e che rimarrà in auge per molti anni, subendo alcune riconfigurazioni solamente nei periodi più recenti.

Com'è ovvio pensare, è l'evoluzione tecnologica a guidare le modifiche e gli adattamenti di questi modelli di business; tuttavia, è opportuno comunque precisare che alcuni dei principi introdotti nella "*network era*" rimangono attivi e funzionanti tuttora, quindi nel sistema contemporaneo. Così come ancora attivi sono i formati e i modelli diegetici dell'epoca, arricchiti magari da nuove configurazioni estetiche e stilistiche influenzate dal pensiero moderno.

La storia che accompagna l'ingresso della televisione è fatta di numerosi e continui accordi tra i *broadcaster* e le relative organizzazioni governative. Ed è proprio in virtù di tali accordi che si determina la struttura dell'industria televisiva, conferendole una precisa organizzazione e regolamentazione.

Tra tutti i potenziali concili da definire, prima di tutto bisognava patteggiare su quella che sarebbe stata l'assegnazione delle frequenze. Nello specifico, lo scenario americano vedeva contrapposte le due grandi compagnie radiofoniche del periodo: RCA<sup>5</sup> e CBS<sup>6</sup>. La prima sosteneva di diffondere la televisione nei tempi più brevi possibili, grazie alla tecnologia sviluppata dalla compagnia stessa negli anni '30, anche se ciò avrebbe comportato la trasmissione in bianco e nero e l'utilizzo di

---

<sup>5</sup> Radio Corporation of America, azienda americana specializzata in musica e in elettronica. Fondata dalla General Electric all'inizio del Novecento, viene chiusa nel 1986 per essere acquisita da Sony e Thompson.

<sup>6</sup> Columbia Broadcasting System, emittente televisiva americana free-to-air, fondata nel 1927.



frequenze VHF<sup>7</sup>. Di contro, la seconda adottava un'ottica più lungimirante, sostenendo di dover lanciare la televisione solamente con una tecnologia a colori e utilizzando frequenze UHF<sup>8</sup>, in grado di allargare l'offerta di canali disponibili.

Fermo restando che la televisione a colori arriverà solamente intorno agli anni Sessanta, l'orientamento della FCC (*Federal Communications Commission*), l'agenzia governativa americana che monitora le trasmissioni radio e le trasmissioni televisive statunitensi, favorisce l'ipotesi RCA e lancia tredici canali in bianco e nero che utilizzano frequenze VHF.

Ed è proprio in ragione di questo esiguo numero di canali che si sorregge il rafforzamento del sistema oligopolistico precedentemente citato. Di fatti, la *conquista* dei pochi canali disponibili è stata ottenuta dalle aziende già attive nel campo radiofonico e di conseguenza si è assistiti alla semplice traslazione di un sistema economico di network già affermato.

Ogni network, singolarmente considerato, poggia su un'organizzazione caratterizzata da una società madre e da una serie di emittenti locali affiliate alla stessa. Queste filiali possono poi essere legate da contratti temporanei, dando vita ad *affiliate stations* (ovvero, emittenti locali di proprietà diversa dal proprietario della rete), o da contratti definitivi, che generano delle *owned-and-operated stations* (O&O, quindi stazioni televisive locali di proprietà della rete cui sono associate).

Attraverso le affiliate, il network estende capillarmente la propria programmazione, che viene replicata e ritrasmessa dalle emittenti locali secondo quanto stabilito nei contratti: ogni singola stazione, infatti, manda in onda un insieme di programmi ricevuti dalla *parent company* che, in ragione di questa potenziale capillarità, prefigge e consegue enormi economie di scala sulla produzione e distribuzione.

Mentre la società madre beneficia di queste esternalità dirette, le singole stazioni locali ricevono un corrispettivo per la ritrasmissione e sfruttano il marchio della *parent company* per aumentare la propria popolarità.

L'industria televisiva nel periodo considerato, che va dagli anni Quaranta agli anni Ottanta, vede "trionfare" tre grandi network, ognuno dei quali di origine radiofonica:

- American Broadcasting Company (ABC);
- Columbia Broadcasting System (CBS);
- National Broadcasting Company (NBC).

---

<sup>7</sup> Le frequenze VHF (*Very High Frequency*) sono quelle comprese fra i 30 e i 300 MHz e offrono un segnale abbastanza chiaro; la banda ha, però, una portata piuttosto breve.

<sup>8</sup> Le frequenze UHF (*Ultra High Frequency*) vanno dai 300 MHz ai 3 GHz e godono, quindi, di una banda più ampia in grado di consentire collegamenti più estesi.

Il primo network nasce nel 1943 in ambito radiofonico per poi entrare ed estendere il proprio business anche nel campo televisivo, nel 1948. La rete statunitense ABC è di proprietà del gruppo *Disney-ABC Television Group*, una sussidiaria della divisione *Disney Media Network*, a sua volta ramo della *The Walt Disney Company*.

Il secondo network nasce nel 1927 come operatore radiofonico. Precedentemente divisione della Viacom, una *public company* americana, è ora proprietà della *CBS Corporation*.

Fondato nel 1926 dalla RCA, il terzo network è oggi proprietà del gruppo *NBC Universal*, formatosi nel 2004 da una joint venture tra General Electric e Vivendi, successivamente divenuto sussidiaria del gruppo *Comcast Corporation*.

Questa triade, conosciuta con il termine *Big Three*, dominerà l'industria televisiva statunitense fino agli anni '80 circa, quando l'arrivo della tv via cavo ne minerà le rispettive posizioni competitive, in ragione soprattutto del conseguente aumento di operatori e del relativo livello di concentrazione nel mercato.

Nel 1948 la FCC emana un provvedimento, conosciuto come *licenses freeze*, in cui si decide di "congelare" la concessione di nuove licenze televisive, mentre quelle già concesse continuavano ad operare regolarmente. Questa situazione, ovviamente, va a rinvigorire la posizione dei tre network (aumenta il consolidamento delle Big Three) che, in un sistema di oligopolio come quello in cui operavano, si trovano ad incanalare tutti i profitti dell'industria nelle proprie casse.

La commissione, infatti, ha già concesso più di cento licenze e la domanda di autorizzazioni per trasmettere continua a crescere, creando problemi di *asset allocation* efficienti. Incapace di risolvere questo problema in termini piuttosto brevi, la FCC decide appunto di sospendere tale concessione per sei mesi, prorogando poi il detto periodo a quattro anni, a causa della Guerra in Corea e della risoluzione di alcuni quesiti burocratici di natura complessa. Sono cinque le questioni rilevanti:

- designare uno standard per la televisione a colori;
- introdurre la c.d. *educational tv*, appunto la televisione con scopi educativi;
- ridurre le interferenze;
- istituire uno schema che consenta di mappare le varie assegnazioni dei canali;
- introdurre le frequenze UHF.

Per quanto riguarda la prima questione, la decisione da prendere è tra un sistema meccanico della CBS, non molto pregevole dal punto di vista tecnologico, data l'incompatibilità con i ricevitori dell'epoca, e un sistema elettronico della RCA, compatibile ma non ancora realizzato. La scelta, dopo diversi cambiamenti di rotta, verte infine verso il sistema della RCA e si procede verso

l'adozione dei sistemi elettronici.

In merito alla seconda questione, bisogna ricordare e sottolineare l'accordo sancito intorno agli anni '30 tra i *broadcaster* e determinati *educational groups*. Nello specifico, il patto stabilito prevede di riservare alcuni spazi educativi all'interno dei palinsesti televisivi, ma le politiche dei *broadcaster* non soddisfano adeguatamente tale accordo. E così, viene stabilito come ogni tre stazioni in un definito ambito territoriale se ne debba aggiungere una quarta rappresentata dalla citata *educational tv*.

Per la terza questione la soluzione è stata più diretta e rapida e vengono dettate precise regole per la trasmissione dello stesso canale da parte di emittenti differenti; alla luce delle probabili soluzioni applicabili, viene deciso che queste trasmissioni debbano essere distanti almeno 190 miglia l'una dall'altra.

La mappatura richiesta dalla quarta questione trova invece le basi nel criterio generale di "*fair geographic apportionment of channels*" e nella successiva realizzazione di una "*assignment table*". Infine, il provvedimento commissiona alle rappresentanze governative locali la concessione delle licenze e introduce uno spazio addizionale per le frequenze UHF, offrendo quindi la possibilità alle emittenti televisive di trasmettere su due differenti tipologie di frequenze: VHF e UHF (c.d. meccanismo di *intermixture*). Tuttavia, la prima tipologia di frequenze continua ad essere adottata dalla maggior parte delle stazioni, poiché le frequenze UHF sono sorrette da una tecnologia differente che può raggiungere vaste aree territoriali ma che necessita anche di uno sforzo tecnologico ingente, proprio per realizzare antenne speciali per la ricezione del segnale. Pertanto, i canali televisivi che si rendono disponibili sono i canali VHF (da 2 a 13) e i più recenti canali UHF (da 14 a 83).

Con l'emissione del *Sixth Report and Order* del 1952, il congelamento è abolito.

Ci si concentra, ora, su quelli che sono i modelli di business sviluppati e adottati dalle reti. Come abbiamo già anticipato, il *licenses freeze* della FCC, bloccando l'ulteriore concessione di nuove licenze, spinge ancor di più il mercato televisivo statunitense verso l'oligopolio delle *Big Three*. Ma poiché le frequenze utilizzate dai network sono pubbliche, e quindi tutti coloro in possesso di un'antenna e una televisione sono in grado di ricevere il segnale e visionare il programma, sorge il problema di riuscire a monetizzare quella che effettivamente risulta essere una "distribuzione gratuita". Ancora una volta, la soluzione al problema è di matrice radiofonica e suppone l'applicazione del c.d. *mercato a due versanti*.

"I mezzi di comunicazione si configurano come mercati distinti, ma collegati, caratterizzati da una struttura a due versanti. Nel primo versante, i consumatori soddisfano attraverso il mezzo le proprie esigenze di informazione, comunicazione e intrattenimento. Nel secondo, gli inserzionisti di

pubblicità domandano spazi pubblicitari all'editore del mezzo per promuovere i propri prodotti/servizi presso i consumatori in cambio di un numero di contatti pubblicitari realizzati dal mezzo stesso. Il mezzo di comunicazione gestito da un editore (di quotidiani, di periodici), da un'emittente radiotelevisiva e/o da un sito Internet rappresenta, pertanto, l'elemento di congiunzione che consente di soddisfare la domanda dei due gruppi di consumatori: i fruitori del mezzo, da un lato, gli inserzionisti di pubblicità, dall'altro"<sup>9</sup>.

Si parla perciò di un modello *ad-supported*, basato sulle negoziazioni di spazi pubblicitari. Ed è proprio l'emittente televisiva che funge da collegamento tra i due differenti e principali mercati, quello degli spettatori e degli inserzionisti.

Il modello principale adottato dai network, nel periodo considerato, è definito *magazine format* (da "carta stampata", perché ne riprende le pratiche) ed arriva sul mercato intorno agli anni '50, a seguito dell'abbandono del precedente modello di *single sponsorship* (che prevedeva, come detta il nome stesso, un'unica sponsorizzazione per tutto il programma<sup>10</sup>).

Le negoziazioni tra fornitori di contenuti e inserzionisti avvengono sulla base di unità fisse di 30 secondi (*thirty-second advertising model*) e su ogni negoziazione, ovviamente, la FCC richiede un alto grado di trasparenza.

Naturalmente, il forte coinvolgimento degli inserzionisti non è stato trascinato solo dalla nascita della televisione, ma anche e soprattutto dalla sua diffusione quale mezzo di comunicazione di massa. In una logica prettamente economica, gli investimenti effettuati da questa controparte mirano a raggiungere il più ampio target possibile, ma, con il passare del tempo e con la conseguente ridefinizione delle pratiche produttive delle emittenti televisive, l'attenzione si è spostata soprattutto sulla *composizione* del target.

Per ottenere informazioni sulla composizione del target, gli investitori utilizzano i dati raccolti da un'apposita società di misurazione statunitense, la Nielsen Media Research.

L'azienda è una società di ricerca, con sede a New York, che raccoglie i dati dell'*audience* dei vari media e fornisce numeri molto utili per cercare di ottimizzare gli investimenti. La società esordisce nel campo radiofonico, registrando le ricezioni delle varie stazioni radio sparse sul territorio statunitense; con l'ingresso della televisione, estendono la loro attività di ricerca.

In generale, comunque, la società evolve con le trasformazioni del settore delle comunicazioni, implementando nel corso degli anni una serie di strategie mirate a consolidare ed ampliare la propria posizione. Ad esempio, nel 2010 la società stringe una partnership con la Mc Kinsey per offrire

---

<sup>9</sup> Relazione Agcom, 2012.

<sup>10</sup> Questa pratica è stata abbandonata a seguito degli scandali riguardanti i quiz show, quando si ritenne che questi ultimi fossero impostati e strutturati proprio per incrementare la notorietà dei concorrenti, trasformandoli in veri e propri testimonial dello sponsor trasmesso durante lo show. Per un approfondimento si rimanda a *Quiz Show Scandal*, M. Hilmes.

servizi di *social media consulting*; o ancora, la partnership con Twitter che punta a realizzare una piattaforma che analizzi e quantifichi i diversi numeri del social network in relazione ai programmi televisivi, lanciando poi i c.d. *Nielsen Twitter TV ratings*.

Tuttavia, a quell'epoca, il mercato dei media nel campo della ricerca televisiva era dominato principalmente da tre aziende: la Nielsen, la Variety e la C.E. Hooper Company. La terza verrà acquisita dalla Nielsen, mentre la seconda soccomberà semplicemente al potere della Nielsen, che diverrà monopolista del settore.

La società di ricerca Nielsen ha subito nel corso del tempo diverse critiche, in ragione sia della relativa posizione di monopolista sia dei metodi di indagine applicati (tendenzialmente inclini ad analizzare i comportamenti e i gusti dei residenti nelle aree urbane, tralasciando quindi fette di popolazione "rurali" e periferiche, costituite soprattutto da minoranze; in ragione di ciò, i metodi non risulterebbero così rappresentativi). Nonostante queste "accuse", la società continua ad essere una delle compagnie più importanti per le analisi dei mercati pubblicitari.

Il metodo di indagine della compagnia newyorkese poggia su meccanismi di ricerca piuttosto complessi, oggi capaci di operare anche su differenti piattaforme mediatiche. I metodi di rilevazione adottati prevedono l'utilizzo di *set meters*, ovvero piccole "*black box*" collegate al televisore del campione di riferimento, e di *people meters*, quindi telecomandi dotati di un pulsante speciale (*viewing button*) che consentono allo spettatore di inviare alla società le proprie abitudini e i propri stili di consumo.

Dopo aver raccolto i dati, la società ricava principalmente due indici, molto importanti per le strategie di investimento delle emittenti: il *ratings*<sup>11</sup> e lo *share*<sup>12</sup>.

Il *ratings* individua il numero di famiglie sintonizzate su un determinato programma - come percentuale del numero totale di famiglie dotate di una televisione; lo *share* ci dice quante persone guardano uno show - come percentuale del numero totale di persone che effettivamente seguono la televisione in quel momento.

Indubbiamente, più elevate saranno queste percentuali, più alto sarà il prezzo da far pagare per la trasmissione del messaggio pubblicitario.

Questi due "contatori" analizzano prevalentemente il target che spazia tra i 18 e i 49 anni, ritenuto la fascia demografica prediletta dagli inserzionisti, essendo quella dotata del potere d'acquisto più grande. Ma un altro fattore che spinge gli inserzionisti a investire in questa fascia demografica è dettato dalla "facilità" persuasiva del target stesso, rispetto magari alle difficoltà riscontrabili nei

---

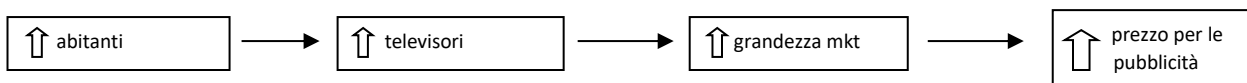
<sup>11</sup> "Rating = (n° of viewers/total universe of potential viewers)".

<sup>12</sup> "Share = (n° of viewers/total number of TV watchers)".

confronti di una fascia più anziana: «the older population is seen as brand loyal; it's harder to get them to change their purchasing habits.»<sup>13</sup>

Si procede, ora, ad analizzare nel dettaglio le dinamiche che interessano le negoziazioni tra *broadcaster* e inserzionisti sulla base dei dati Nielsen.

Innanzitutto, ai fini dell'analisi, bisogna individuare le principali variabili economiche che interessano questo mercato. Prima di tutto, occorre sapere che ogni singolo mercato locale viene definito in funzione del numero di televisori esistenti; più ci sono abitanti, più ci sono televisori e conseguentemente più ampio sarà il mercato. Più la base d'utenza tende a crescere, più alto sarà il prezzo che il network chiederà agli inserzionisti per l'allocazione dei propri spot.



Molto probabilmente, dunque, per gli investitori pubblicitari sarà più oneroso promuovere il proprio bene/servizio a New York piuttosto che a Milwaukee. Così come per i network sarà più profittabile accaparrarsi un numero adeguato di affiliate nei territori più appetitosi, come NY, poiché vi sarà sicuramente un livello più elevato dell'audience.

Da considerare nelle dinamiche appena descritte, vi sono anche i c.d. *sweep months*. La società Nielsen, attraverso opportuni indici, raccoglie le informazioni dei cinquantasei mercati locali più fruttiferi del Paese, analizzando differenti e molteplici campioni di utenti. Ogni campione riceve dalla società dei *paper diaries* sui quali registrare le proprie informazioni personali, le preferenze di programmi, la quantità di tempo trascorsa a guardare la televisione, il numero delle persone che guardano il programma, ecc. La consegna di questi diari avviene solitamente nei seguenti mesi<sup>14</sup>:

<i>Sweep Month</i>	<i>Periodo di misurazione</i>
Novembre	25 Ottobre - 21 Novembre
Febbraio	31 Gennaio - 27 Febbraio
Maggio	25 Aprile - 22 Maggio
Luglio	27 Giugno - 24 Luglio

Ogni settimana, questi diari sono poi inviati a nuovi campioni di famiglie, proseguendo fino ad arrivare a fine mese; giunti a questo punto, la società aggrega i dati ricevuti dai diversi campioni per

<sup>13</sup> E. Pomerantz, "Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?", in *Television Quarterly*, 2006.

<sup>14</sup> La tabella riportata fa riferimento alle *sweep dates* della stagione televisiva 2012/2013.

ottenere successivamente un'unica informazione che, integrata ai *ratings* e agli *share* precedentemente descritti, viene utilizzata dagli inserzionisti e dai network nelle rispettive scelte d'investimento.

Come si diceva, queste informazioni sono utili in quanto generano numeri concreti per ottimizzare le negoziazioni tra *broadcaster* e inserzionisti. I numeri forniti dalla società, infatti, sono decisivi per far sì che aumentino le probabilità d'investimento in uno show e in un network. A tal proposito, si evidenziano i c.d. *upfronts*, ovvero riunioni annuali (solitamente organizzate nel mese di maggio) tra i dirigenti delle massime reti televisive, ognuno dei quali presenta la programmazione della propria emittente per la stagione a venire, e gli inserzionisti pubblicitari. Vengono così definite poiché danno il via a un periodo importante per le pubblicità, che possono essere dunque organizzate, studiate e allocate nelle differenti programmazioni circa 5 mesi prima che la stagione televisiva cominci.

L'intesa principale da raggiungere è quella di decidere per quanto tempo trasmettere il messaggio pubblicitario, quando trasmetterlo e per chi trasmetterlo. La "valuta" utilizzata per questo tipo di negoziazione è il *Cost per Mille* (CPM), ovvero il costo necessario da sostenere per raggiungere 1000 visualizzazioni. Questo valore viene misurato in base alla media Nielsen del trasmittente e, ovviamente, ad una media maggiore corrispondono programmi più attrattivi. Ma la tendenza principale è quella di negoziare e vendere agli inserzionisti un pacchetto di programmi che contenga anche quelli meno appetibili, consentendo al *broadcaster* di "spalmare" i potenziali profitti su diverse produzioni, diversificandone conseguentemente il rischio.

### *1.1.1 Strategie di produzione e distribuzione nella network era: dal deficit financing alla syndication*

Ogni spettatore usufruisce del mezzo televisivo per soddisfare le proprie esigenze ludiche o di intrattenimento. Prima di quel momento, come sappiamo, la televisione vende agli inserzionisti appositi spazi pubblicitari, *scambiando* con essi una base di utenti che compone il target d'interesse dell'inserzionista, in continua cerca di nuovi consumatori.

E, ancora prima di questo momento, la televisione domanda ai network e ad altre stazioni l'accesso ad una programmazione, necessaria per attirare gli inserzionisti.

Dalle dinamiche appena descritte è quindi lecito affermare come ci sia una variabile che, più di tutte le altre, incide sull'attività televisiva: il tempo.

Nell'industria televisiva, il valore di un programma, intrinsecamente considerato, non è un elemento determinabile in un preciso istante temporale, ma risulta essere il prodotto di un processo dilatato e

rateizzato nel tempo (soprattutto nel caso delle serie tv). Il valore è, dunque, un risultato che si genera gradualmente.

Nell'era dei network, sino ad ora analizzata, è importante andare a determinare i processi che generano ricavi, sulla base dei differenti modelli produttivi e distributivi adottati e sempre più incentrati sull'efficiente standardizzazione di predeterminati cicli temporali.

Per quanto riguarda la produzione, nonostante essa costituisca il primo *step* per la realizzazione di uno show, si evidenzia una sua dipendenza dalle attività di distribuzione e dal modello di business dell'emittente televisiva, che la precedono. Infatti, le decisioni sulla produzione si conformano ai *business plan* dei *broadcaster* e, quindi, alle relative necessità commerciali.

Per comprendere al meglio i modelli produttivi dei network, occorre comunque definire quelle che sono le specificità dei beni oggetto del commercio considerato, ovvero i programmi televisivi. Parliamo di beni intangibili, immateriali e che hanno natura prototipale: ogni serie televisiva è una "*singularità*".

Gli investimenti sono concentrati soprattutto nella fase iniziale, ovvero in quella di creazione del prototipo, generando così elevati costi fissi (*sunk costs*). Di contro, i costi marginali sono prossimi allo zero, data l'immaterialità del bene, consentendo la possibilità di riprodurre il "prototipo" ad un prezzo praticamente nullo rispetto a quello dell'investimento iniziale.

In virtù di tale caratteristiche, i *broadcaster* decidono raramente di produrre direttamente una serie e si orientano perlopiù all'acquisto di licenze (per la trasmissione) da appositi *studios*, che fungono quindi da veri e propri fornitori nella nostra catena del valore. Tuttavia, non bisogna pensare che i *broadcaster* si disinteressino della produzione, anzi molti di loro sono spesso propensi ad acquisire quote di proprietà nelle case che realizzano il prodotto. Il fine ultimo è probabilmente quello di riuscire a controllare la fase di creazione, quindi di poter incidere sulla narrazione, ad esempio indirizzandola verso gli interessi degli inserzionisti abituali; la potenziale partecipazione però si realizza anche per un eventuale controllo della fase commerciale, fuoriuscendo dai confini televisivi per cercare di sfruttare diverse finestre distributive, ricavando quote di profitto più elevate.

Si analizzino, quindi, quelle che sono le strategie produttive principalmente utilizzate dai *broadcaster*.

Una delle strategie più impiegate, se non anche la più antica, è il *deficit financing*: implementando questa strategia, gli *studios* ricevono dal network un ammontare di denaro pari a un terzo dell'intero costo di produzione; il pagamento di questa somma (*license fee*) è funzionale all'acquisto della licenza necessaria per ottenere il diritto a trasmettere lo show. Lo *studio*, al quale competono i restanti due terzi del costo di produzione, sarà così soggetto alle "direttive narrative" dettate dal network. Se, successivamente, lo show realizzato diventa un successo, la *license fee* può essere



ritrattata in favore della casa produttrice, dato l'incremento di valore generato dall'apprezzamento del pubblico. Se, invece, lo show non riscuote il successo desiderato, o, in certi casi, riscontra un esito addirittura nullo, è lo studio che compenserà la discrepanza tra l'ammontare totale dei costi e la *license fee*.

La prassi suggerisce, però, una realtà diversa da quella descritta dai meccanismi del *deficit financing*. Infatti, le *Big Three*, godendo dell'esclusività sull'acquisto, offrono spesso una *license fee* di importo inferiore; questa fattispecie commerciale è accompagnata dalla possibilità, concessa agli *studios*, di partecipare alla generazione dei profitti derivanti dalle attività di *syndication* (parliamo qui di *profit financing*).

Di fatti, "la distribuzione dei programmi può avvenire anche al di fuori dei circuiti dei network attraverso un'altra pratica storica, la *syndication*, che consiste nella rivendita di show ad altre emittenti, affiliate e non, sulla base di vendite uno a uno"<sup>15</sup>.

Sulla base di questo meccanismo, dunque, il produttore di un programma (*syndicator*), cercando di sfruttare il più a lungo possibile il suo prodotto, può optare per la ri-vendita dei diritti di trasmissione ad altre stazioni, solitamente dopo la prima messa in onda. Quindi, se nel sistema dei network, tutte le affiliate mandano in onda il programma contemporaneamente, quindi alla stessa ora e nella stessa fascia giornaliera, con la *syndication* l'acquirente del programma (che sarà ri-trasmesso) inserirà 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.

Sul fronte distributivo, invece, è importante sottolineare l'istituzione della c.d. *television season* (settembre - maggio). L'oggetto d'analisi nel nostro lavoro, ovvero le serie TV, si presenta come un utile strumento capace di ricoprire l'intero arco temporale sopra riportato e, offrendosi al pubblico attraverso una ventina di episodi (circa) con cadenza settimanale, si dilata nel tempo estendendo la sua capacità d'uso e di sfruttamento.

La restante parte dell'anno (giugno - agosto) è definita invece *rerun season* ed è incentrata perlopiù su un'offerta formata da repliche.

La divisione temporale riportata qui sopra non è un semplice concetto che si allinea alle sole abitudini dei consumatori (maggiormente propensi a stare di fronte al televisore durante i periodi di lavoro, invernali, ecc.), ma considera anche gli *sweep months*, precedentemente descritti: l'obiettivo, infatti, è quello di massimizzare gli indici di ascolto durante questi mesi di modo che, ad esempio, presentando una serie a settembre, il pubblico possa uscirne fidelizzato già nel mese di novembre (uno degli *sweep months*).

---

<sup>15</sup> Brembilla P., Mollona E., *Game of Strategy: Analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense*, cit., p. 49.

Organizzando la distribuzione delle serie in questo modo, i momenti più "gloriosi" di queste opere, come ad esempio i finali di stagione, coincidono con i mesi di "rastrellamento" (*sweep months*), massimizzando così gli indici desiderati e attirando conseguentemente l'interesse di più inserzionisti.

La stessa attività produttiva poggia le sue basi su un efficiente utilizzo di questi cicli temporali. Ogni autunno, infatti, i network domandano alle case produttrici il copione dei c.d. *pilots* (episodio pilota, necessarie per valutare l'impatto della serie sul pubblico) che, dopo attente considerazioni (positive), prendono il via e cominciano ad essere girati, circa nel mese di gennaio dell'anno seguente. Una volta finite le riprese, queste produzioni vengono ripresentate al network che, attraverso dei *test audience*, valuta il potenziale successo della serie. L'episodio pilota che raggiunge un livello più alto rispetto agli altri viene preferito e inserito in un *ranking*, prima di essere definitivamente approvato e presentato durante gli *upfronts* (numerosi *pilots*, di fatti, non vedranno mai la luce dello schermo).

Tornando alle pratiche distributive, occorre inoltre sottolineare come questa divisione temporale non è rigida come apparentemente sembra: infatti, durante la *television season* possiamo trovare anche le repliche (tipiche della *rerun season*), in quanto anch'esse risultano fondamentali per colmare i palinsesti durante i mesi settembre - maggio.

Essenzialmente, le repliche sono un elemento fondamentale dei business televisivi poiché gli stessi modelli economici della televisione prevedono un utilizzo ripetuto del prodotto nel tempo. E qui torniamo alla *syndication* sopra definita, che trova nei *business plan* delle emittenti un ruolo di primaria importanza.

Un programma venduto tramite la *syndication* può essere negoziato adottando principalmente due tecniche:

- la vendita *for cash*;
- la vendita *barter*.

La prima delle due prevede che la stazione acquisti *for cash* ("in contanti"), assieme al diritto di trasmissione del programma, anche il diritto a commerciare gli spazi pubblicitari connessi allo show. Con la seconda, le stazioni acquistano i diritti di trasmissione dei programmi attraverso il *barter* ("baratto"), ma il *syndicator* trattiene per sé il diritto di ri-vendere gli spazi pubblicitari. Tecniche che possono comunque essere mescolate tra loro, adottando quindi un modello ibrido di *syndication*.

Esistono, poi, diverse fattispecie di *syndication* che possono essere analizzate:

- *first-run syndication*;

- *off-network syndication*;

- *international syndication*.

La prima fattispecie si riferisce a quei programmi realizzati per essere diffusi fin dall'inizio e contemporaneamente da una pluralità di emittenti, senza essere soggetti ai vincoli e alle esigenze della rete "madre", il network. Le stazioni adottano questa tipologia di *syndication* approfittando soprattutto della mancata disponibilità di prodotti durante le "*downtime hours*" (ore di programmazione prive di contenuti) per inserire i propri programmi. Prendiamo come esempio uno dei più leggendari *action drama* di sempre, *Baywatch*. Questa serie è stata offerta al pubblico per la prima volta nel 1989 dalla rete NBC, per poi essere ritirata dal commercio solamente dopo la prima stagione. Come sa la maggior parte degli appassionati delle serie tv, una delle figure più eminenti del *drama* è rappresentata da David Hasselhoff; ed è proprio grazie a lui che il programma torna in vita quando, nel 1991, dopo aver ottenuto l'incarico di *executive producer*, l'attore decide, date le potenzialità del programma, di riportare lo show sulle reti televisive direttamente in *syndication*. La serie, dunque, conosce due periodi della sua vita: un primo periodo (22 settembre 1989 - 6 aprile 1990), dove viene distribuita dalla NBC; e un secondo periodo (23 settembre 1991 - 14 maggio 2001), a seguito della sua prima cancellazione, quando viene trasmessa in *syndication*.

La *off-network syndication* si verifica, invece, quando lo show televisivo di un network viene venduto in blocchi (contenenti uno, più o tutti gli episodi) e trasmesso successivamente a varie stazioni locali esterne che lo inseriscono all'interno dei propri palinsesti<sup>16</sup>. "*Off-network*", appunto, perché consente al programma di fuoriuscire dai confini del network. Questa forma di *syndication* è utile soprattutto per quei programmi, specialmente le *sitcom*, che non necessitano di una riproduzione sequenziale, ma possono essere trasmesse anche in ordine sparso. Ovviamente, in ragione di ciò, le stazioni locali sosterranno spese più ridotte poiché non costrette ad acquisire l'intero pacchetto (negli USA, le emittenti televisive locali offrono di rado repliche di *drama*, che finiscono più che altro per essere adottate dai canali *basic cable*, che godono di maggiore libertà nel completamento dell'offerta del proprio palinsesto, poiché esenti dalle restrizioni della FCC. Fattispecie che sarà comunque trattata quando arriveremo a parlare delle tv via cavo).

Abbiamo infine la *international syndication*, ovvero la *syndication* applicata ai mercati esteri (specialmente quelli accomunati dalla stessa lingua). L'esempio tipico in questo caso è *The Muppet Show*, trasmesso in *syndication* in più di 100 paesi.

Solitamente, comunque, la compravendita di show a livello internazionale predilige l'applicazione

---

<sup>16</sup> Se l'acquirente del programma replica lo show cinque giorni su sette, per almeno tre mesi circa, allora parliamo di *strip daily syndication*.

dell'*off-network syndication*, in quanto le strutture televisive acquirenti il programma sono solitamente differenti da quelle cessanti.

### 1.1.2 La nuova estetica delle serie TV

Entriamo però nello specifico e si proceda ad analizzare il modo in cui le serie TV si adattano al contesto competitivo ed economico appena descritto.

Come abbiamo già discusso precedentemente, il processo iniziale di formazione dell'industria televisiva, che porta all'oligopolio delle *Big Three*, può essere riconosciuto nell'assorbimento delle pratiche di matrice radiofonica che vanno adattandosi al nuovo medium.

Con il passare del tempo, però, l'industria televisiva si evolve e tende a ricercare una propria identità. Ad alimentare questo processo di ricerca sono, ad esempio, i tentativi di ideazione ed introduzione di nuove modalità narrative, tra le quali spicca intorno alla metà del secolo il c.d. *live anthology drama*.

Questa forma di rappresentazione teatrale è caratterizzata quanto più da una serie di *sketch* (in cui di volta in volta un regista inscenava un'opera diversa), piuttosto che dal ritorno ad un contesto già noto (tipico invece delle serie televisive). Ed è con i *live anthology drama* che si dà il via alla prima *Golden Age* della televisione.

Questi *drama* non sono il frutto della semplice importazione dei modelli radiofonici o dei film cinematografici sul piccolo schermo, ma sono vere e proprie innovazioni, inclini ad offrire e regalare al pubblico uno spettacolo intimo e pacato; più adatto, appunto, per la televisione. L'intento è quello di creare una nuova forma teatrale che conferisca al medium televisivo un profilo d'arte autocosciente ed elevato, innalzando il suo valore intrinseco e riscattandolo "dal volgare populismo della radio"<sup>17</sup>.

Molteplici *topic* affrontati dalle *pièce* inscenate sono stati poi emulati in ambito editoriale e cinematografico, fino ad arrivare ad essere accorpati in un unico volume, presentato dalla PBS<sup>18</sup> negli anni '80, che prende il nome di "*The Golden Age of Television*".

Tuttavia questa forma d'arte, esplosa tra la fine degli anni '40 e l'inizio degli anni '50, trova vita breve e comincia ad abbandonare il palcoscenico già a partire dalla metà del successivo decennio. Questo cambio di rotta è dettato dalla diffusione in massa del mezzo televisivo, che comincia a sviluppare una propria identità e propri format - tutt'ora utilizzati e che andiamo subito ad analizzare. Il grafico seguente<sup>19</sup> offre delle percentuali in merito al tasso di sviluppo della televisione e la sua

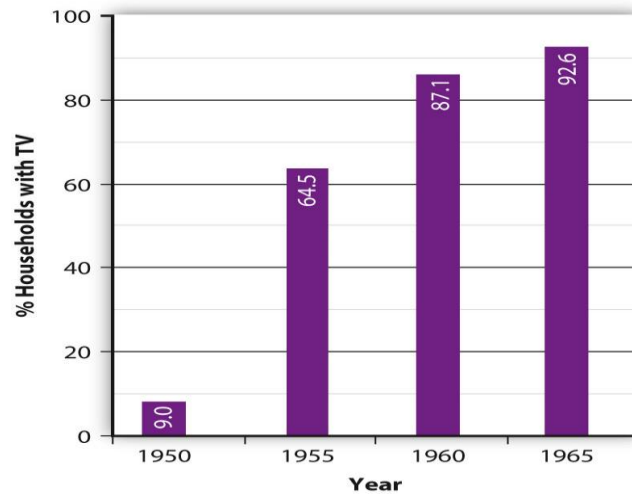
---

<sup>17</sup> M. Hilmes, *Only Conncet: A Cultural History of Broadcasting in the United States*, 2001.

<sup>18</sup> Public Broadcasting Company, società pubblica statunitense (parte del network di stazioni pubbliche nazionali).

<sup>19</sup> <http://open.lib.umn.edu/mediaandculture/chapter/9-1-the-evolution-of-television/>

diffusione all'interno delle case americane: di fatti, durante la citata Golden Age, la percentuale di famiglie possedenti un televisore è cresciuta dal 9% nel 1950 al 95,3% nel 1970.



Si cerchi, dunque, di capire in che modo le pratiche produttive e distributive, descritte prima, vanno ad influenzare le forme delle serie televisive nella *network era*.

Com'è noto, anche se le scelte dei *producers* mirassero verso produzioni di qualità, i network preferirebbero sicuramente raggiungere *audience rates* più alti piuttosto che offrire un programma bello e coerente. Ogni altro obiettivo è subordinato a quello di ottenere un numero accettabile di persone sintonizzate (del resto, gli inserzionisti pagano per questo numero).

Todd Glitin, scrittore e sociologo statunitense, in uno dei suoi scritti, parla di "*audience "flow" and composition*". Quando si parla di *flow* si fa riferimento al flusso di programmazione offerto dai network, caratterizzato dal susseguirsi di produzioni e pubblicità, tutte incastrate tra loro, presentando quel senso di continuità che trattiene lo spettatore di fronte il televisore. Il termine *flow* fa però riferimento anche al flusso di spettatori che, a sua volta, si divide in due parti: il flusso rappresentato dallo "zapping", ovvero la pratica del cambiare un canale per sintonizzarsi su un altro, e quello costituito dalle diverse fasce demografiche che si alternano di fronte la televisione durante la giornata.

Le politiche produttive, distributive e di programmazione adottate dai network devono tenere conto di queste variabili, allo scopo di:

- fornire ai propri finanziatori (ex. inserzionisti) un servizio attendibile ed efficiente;
- spingere lo spettatore a fidelizzarsi non solo sul singolo show, ma anche sull'intero canale/palinesesto (evitando, appunto, il c.d. *zapping*).

A tal proposito, è utile definire una tecnica convenzionale conosciuta come "*dayparting*". Questa pratica mira a suddividere un dato giorno in più fasce (*dayparts*), cercando di ottimizzare la programmazione allineandola alle abitudini di consumo del pubblico.

Nella maggior parte dei casi, la divisione della giornata segue una logica standard, ma può distinguersi anche a seconda del Paese. Ad esempio, viene qui riportata la pratica del *dayparting* negli USA, nel Regno unito e in Australia:

<b>Dayparts</b>		<b>USA</b>	<b>UK</b>	<b>AUS</b>
Morning		6:00 - 10:00	6:00 - 9:00	6:00 - 9:00
Daytime	Late morning	10:00 - 17:00	9:00 - 12:00	9:00 - 12:00
	Afternoon		12:00 - 17:30	12:00 - 18:00
National Prime Time	Early Fringe	17:00 - 20:00	17:30 - 20:00	18:00 - 19:00
	Late Fringe	20:00 - 23:00	20:00 - 23:00	Dalle 19:00 in poi
Late Night		23:00 - 2:00	23:00 - 2:30	Fino alle 1:00
Overnight		2:00 - 6:00	2:30 - 6:00	1:00 - 6:00

Si individuano, quindi cinque principali *dayparts*: *morning*, *daytime*, *national prime time*, *late night* e *overnight*. Tra le cinque fasce evidenziate, il *prime time* è quella dove vengono principalmente trasmesse le *scripted series* (ovvero, le serie TV).

A sua volta, poi, ogni singola fascia è suddivisa in altre parti definite *time slots*, che variano tra i 30 e i 60 minuti. Questi *slots* vengono acquistati dagli inserzionisti per trasmettere il messaggio pubblicitario; ad esempio, ad uno slot di 30 minuti corrisponderanno 8 minuti circa di pubblicità; mentre ad uno slot di 60 minuti corrisponderanno circa 18 minuti di pubblicità. Si può dedurre, quindi, che è proprio la presenza delle pubblicità a incidere sulla durata di una serie

e di ogni suo singolo episodio, influenzando il ritmo diegetico stesso; non a caso, infatti, i sempre più ricorrenti *cliffhanger* sono posizionati in prossimità di tali interruzioni, proprio per bloccare e trattenere lo spettatore che rimane incollato di fronte allo schermo in attesa di appagare le proprie curiosità.

I tempi della narrazione finiscono quindi per adattarsi a questi vincoli temporali, designati prevalentemente per incrementare i ricavi pubblicitari, accrescendo conseguentemente l'esperienza del consumatore.

Alla luce delle pratiche evidenziate, esordiscono e si diffondono in quest'era due principali modelli narrativi: il *serial* e la *serie*. Ognuna di queste due declinazioni della serialità possiede specifiche caratteristiche che andremo ora ad analizzare.

Il *serial* poggia su una struttura narrativa "aperta", caratterizzata da un'evoluzione drammatica graduale che si struttura su più parti (puntate) non autoconclusive e, quindi, incastrate le une alle altre. Ogni puntata rappresenta un frammento della *story-line* e si intreccia ai segmenti narrativi precedenti e successivi. Il *serial* può essere distinto in:

- *continuous serial*;

- *miniserial*.

Il primo comprende le soap opera, tipiche dell'America del Nord e dell'Europa, e le *telenovelas*, tipiche dell'America Latina. Le soap opera godono di una struttura diegetica "priva di un finale"; mentre le *telenovelas* offrono una struttura narrativa più chiusa e sono caratterizzate da centinaia di puntate che le rendono molto lunghe (si parla infatti di serialità lunghissima). In queste opere tipiche del Sud America, la narrazione volge ad un epilogo ma la struttura si considera comunque aperta in quanto flessibile e variabile anche in funzione dei bisogni produttivi. Queste due declinazioni del *continuous serial* sono esempi tipici di saga.

Il secondo identifica un prodotto di poche puntate offerte per un periodo limitato. Nonostante le sue caratteristiche (fidelizzazione a breve termine, conclusione inequivocabile) sembrano escluderla dal patrimonio tecnico del *serial*, il *miniserial* si inserisce in questa macro-categoria in virtù delle interruzioni narrative che presenta. Le miniserie sono realizzate soprattutto per produrre adattamenti letterari o storici. Esempio tipico è *Mildred Pierce*, prodotta da HBO e adattata all'omonimo romanzo di J. Cain.

La *serie*, invece, è caratterizzata da sequenze di episodi autoconclusivi, intitolati (spesso, per indicare il tema affrontato nell'episodio). La trama si sviluppa gradualmente e il nesso crisi-soluzione si esaurisce ad ogni episodio. Le serie possono dividersi in:

- *anthology series*;

- *sit-com*;

- *serie*, così definite (*drama*).

Le prime sono caratterizzate da episodi di durata variabile e non fissano la trama su un solo personaggio o un'unica ambientazione, ma variano continuamente. Nonostante ciò, l'incastro episodico è garantito o dal genere (horror, giallo, ecc.), o dalla presenza ricorrente (in ogni episodio) di un attore, narratore o presentatore. Classico esempio di serie antologica è *Alfred Hitchcock presenta* del 1955, creata dall'omonimo autore, dove l'elemento in comune è offerto dal genere *crime*. A causa dell'aleatorietà tematica e delle relative spese da sostenere per variare cast e ambientazioni, questo format scompare precocemente.

La *sit-com* (o più propriamente, *situation comedy*) è contraddistinta da episodi di breve durata - solitamente si inseriscono nei *time slots* di 30 minuti- e le scene riflettono per lo più le vicende di un determinato gruppo di persone, all'interno di ambienti chiusi e fissi (ad esempio case, uffici, ecc.). Nelle scene vengono spesso trattate tematiche di carattere sociale (classi sociali, sessi, razze, ecc.) da cui sgorgano poi diversi spunti umoristici. Gli episodi hanno carattere circolare, ovvero i momenti si susseguono sempre allo stesso modo: un equilibrio iniziale, nuovi elementi che subentrano e scombussolano l'atmosfera, il sorgere di un problema/imprevisto a cui segue una soluzione e un ritorno all'equilibrio iniziale. A discapito di questa "staticità" che riporta sempre la stessa situazione, anche nelle *sit-com* i personaggi cambiano e si evolvono durante la storia. Lo spettatore dunque riconosce, in questo formato, la possibilità di ritrovare ogni settimana lo stesso contesto narrativo, ma individua altresì l'esistenza di un percorso di crescita sia personale che dei suoi "prediletti" con cui si identifica. Da esempi quali *Friends* o *Will & Grace* risulta evidente come, oltre la ciclicità e la consuetudine tipica della *sit-com*, si realizza anche una progressione narrativa che accompagna lo spettatore in un'evoluzione fisico-psicologica parallela a quella dei personaggi. La *serie*, infine, si differenzia dalle precedenti tipologie in quanto risulta tracciata da schemi fissi e ripetuti. Ogni episodio propone una situazione ricorrente attorno alla quale si costruiscono le storie dei personaggi che, però, si sviluppano e si perfezionano di episodio in episodio.

La riproposizione di schemi a carattere fisso è tipica della serialità televisiva, fermo restando il nesso con le serie antologiche che, come dicevamo prima, offrono una ripetitività di genere piuttosto che di personaggi o ambientazioni.

Durante l'era dei *broadcaster* e della FTA, le *sit-com* e le serie *drama* dominano la programmazione *prime time* (occupando tutti i canali delle *Big Three*) - alternando *comedy*, *medical* e *legal drama* e serie antologiche.

Questa dominanza è spiegata dal fatto che i network, per assicurarsi un ritorno economico adeguato e per concorrere al successo del prodotto, devono "nauseare" lo spettatore «creating the sense of a



rampant trend»<sup>20</sup>. Dunque, la strategia dei network è implementata attraverso la c.d. "*duplicazione competitiva della programmazione*", fondata sul modello di Hotelling.

Il modello di Hotelling enuclea una situazione di duopolio che si verifica quando due imprese commercializzano lo stesso prodotto in zone differenti, e i consumatori sostengono un costo  $x$  per raggiungere il punto vendita. Per le imprese emerge così la possibilità di adottare una politica di *pricing* differente, tesa a massimizzare i propri profitti.

Una delle soluzioni del modello prevede che i due concorrenti, competendo lungo un asse  $y$  (che rappresenta lo spazio di vendita) e occupando un preciso punto che li distanzia equamente, nell'ipotesi di applicazione dello stesso prezzo, tenderanno ad avvicinarsi l'uno all'altro per rubare fette di clienti finché non si ritroveranno nello stesso punto.

Analogamente, i network, se adottano politiche di *pricing* simili, tenderanno a fornire una programmazione che inglobi grosso modo i/le principali gusti/preferenze degli spettatori. Da quest'ipotesi, i palinsesti dei *broadcaster* saranno allora caratterizzati dalla presenza di programmi simili e competeranno sugli stessi target di consumatori.

Per capire le dinamiche delle scelte produttive e comprendere qual è la prevalenza di contenuti durante la *network era* è necessario prima di tutto analizzare quelli che sono i principali target di utenti presi a riferimento nelle strategie dei *broadcaster*.

Ovviamente, trovandoci ad analizzare (per ora) le FTA, facciamo rapporto alle televisioni che trasmettono attraverso frequenze pubbliche (in linea generale, accessibili a tutti o, quanto meno, da chiunque posseda un televisore).

Da queste premesse necessarie per l'analisi delle strategie dei *broadcaster*, deduciamo come i target oggetto d'indagine siano rappresentativi di un pubblico definito "generalista" e, dunque, caratterizzato da confini piuttosto estesi.

Ma bisogna comunque ricordare che l'interesse principale degli operatori televisivi (e di qualunque società a scopo di lucro) è naturalmente quello di guadagnare il più possibile, dunque la maggior parte dei programmi si indirizza verso i consumatori con maggiori capacità d'acquisto.

Nell'era delle *Big Three*, dunque, i network sono inclini a trasmettere programmi che consentirebbero loro il raggiungimento di una "cultura di massa eterogenea"<sup>21</sup>, prediligendo però il target del ceto medio-borghese (maggiore potere d'acquisto)<sup>22</sup>.

A livello di programmazione e di generi, l'offerta risulta piuttosto diversificata, passando dai game show ai programmi educativi; mentre per quanto riguarda le serie TV, la prevalenza di *drama* e sit-

---

<sup>20</sup> T. Gitlin, *Inside Prime Time*, op. cit.

<sup>21</sup> A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*.

<sup>22</sup> Le strategie di *branding* e di differenziazione dei contenuti, che sono oggi alla base di molte linee strategiche delle emittenti televisive e che saranno analizzate più avanti, erano ancora in uno stato embrionale.

com rispecchia i gusti e le preferenze più mainstream.

Nonostante l'assetto generalista della programmazione, anche i gusti "più mainstream" subiscono al loro interno un'ulteriore segmentazione, in quanto le reti televisive devono attirare l'interesse di molteplici e vari inserzionisti: a specifici sponsor corrisponderanno specifici consumatori. Siamo nel centro della c.d. "*demographic thinking*"<sup>23</sup>, esplosa intorno agli anni Cinquanta per poi trovare scarso utilizzo nel decennio successivo. Tuttavia, dal Settanta in poi le negoziazioni tra *broadcaster* e inserzionisti tornano a rilevare questa pratica divisoriva, ovvero questa segmentazione del pubblico generalista, attraverso l'utilizzo di diverse variabili quali la razza, il sesso, il reddito, ecc.

Analizzando il mercato e sviluppando una politica di *demographic-thinking*, i network hanno cominciato a collocare i messaggi pubblicitari degli inserzionisti nelle fasce più vicine alla tipologia di prodotto commercializzata.

L'attenzione, infatti, non è unicamente dedicata a *quanti* stanno vedendo un determinato programma (*quantity audience*), ma ai fini di efficienti negoziazioni con gli inserzionisti, i *broadcaster* devono considerare anche *chi* sta vedendo la televisione (*quality audience*). Fondamentali, infatti, saranno i numeri Nielsen per la definizione di questi segmenti.

Non mancano, comunque, casi in cui gli inserzionisti effettuano, assieme alla strategia sopra descritta, ulteriori strategie di investimento *scatter*, che risultano essere poco mirate ma più economiche (poiché orientate a sfruttare gli spazi pubblicitari invenduti) e di portata più ampia. Infatti, così agendo, gli investitori pubblicitari rischiano anche di non raggiungere il target desiderato, ma hanno altresì la possibilità di raggiungere determinate nicchie di mercato fino a quel momento non considerate e, probabilmente, interessate al prodotto pubblicizzato.

Inoltre, diverse compagnie in cerca di una propria identità cominciano ad adottare strategie di *targeting* mirate a "ripulire" e restringere la propria *audience*, tramite ad esempio campagne di de-ruralizzazione, adottando una programmazione che fosse indirizzata ad un pubblico maggiormente urbano.

Come già accennato, le sit-com e i *drama* dominano i palinsesti delle emittenti della *network era*. Le sit-com del periodo sono indirizzate soprattutto al target femminile e non possiamo fare a meno di citare *Lucy e Io (I Love Lucy)* (1951-1957), la prima *scripted series* televisiva. La capostipite delle sit-com nasce da una miscela di innovatività, accuratezza nella selezione del cast e

---

<sup>23</sup> Bisogna precisare che questa segmentazione è frutto di molteplici immaginazioni e ipotesi, riassumibili attraverso quattro strategie, basate su definiti preconcetti:

- 1) ipotesi sui ritmi di vita quotidiana degli spettatori;
- 2) applicazione della *television season* (quindi ipotesi sulle stagioni);
- 3) stima delle abitudini dei consumatori nelle diverse fasce orarie (in linea con il *dayparting*);
- 4) ipotesi sulle strategie competitive degli altri *players* (come agisce/reagisce la concorrenza).

dall'ottimismo sperimentale dei produttori. Girata all'interno di un teatro, le riprese avvenivano di fronte un pubblico - con applausi e risate inserite durante il montaggio per dare il senso del *live* - e presupponevano l'utilizzo di diverse fotocamere (nei *drama* invece ne era utilizzata solo una). La serie ha incontrato diversi ostacoli prima di raggiungere il successo ottenuto e l'eternità nei ricordi di milioni e milioni di americani. Il programma, infatti, era già presente in radio (con il nome di *My Favorite Husband*), quando la CBS avanzò a Lucille Ball (l'attrice) l'offerta di convertire lo show sulla televisione; la proposta venne accettata dalla star, a condizione che nel ruolo del coniuge venisse selezionato il marito Desi Arnaz, di origine cubana. Fu proprio l'origine straniera dell'attore a destare le prime polemiche del network, ipotizzando un mancato apprezzamento da parte del pubblico in ragione di questo matrimonio "misto". Per convincere la rete dell'efficacia del duo comico, Lucille e Desi tennero uno spettacolo in strada, accompagnato dalla band di quest'ultimo che, prima di cominciare le riprese per la sit-com, era appunto il cantante dell'orchestra. La rappresentazione teatrale "*street*" riscosse molto successo e convinse la CBS a procedere con la produzione.

Le produzioni delle sit-com del decennio seguente cominciano ad approcciare verso varie tematiche che trattano i principali trend culturali del momento (gli scioperi studenteschi, la discriminazione razziale, l'assassinio del presidente Kennedy, e così via). Diverse produzioni riprendono gli eventi di maggior scalpore del periodo a volte in modo ironico e altre in maniera più seria, come lo dimostra la sit-com *The Addams Family* (1964-1966): la produzione di questa serie trova nel mix *humour nero-comicità* le basi per realizzare un programma che tratta e ironizza il modello familiare americano degli anni Sessanta.

E ancora, altre sit-com cominciano ad essere interpretate da genitori vedovi, per riflettere il numero di divorzi in aumento negli USA tra gli anni '50 e '60, o da donne single, soprattutto per valorizzare il ruolo di queste ultime nella società dell'epoca. Per quanto riguarda quest'ultima tipologia, un esempio tipico è la produzione dell'emittente nazionale Screen Gems: *Bewitched* (*Vita da strega*). Andato per la prima volta in onda nel 1964, la sit-com statunitense ci trasporta un mondo parallelo dove la donna può rovesciare il proprio ruolo di moglie/madre "solamente" grazie alla magia. Per quanto riguarda i *drama*, le scelte dei network si orientano verso l'abbandono degli *anthology drama* trasmessi in diretta, troppo onerosi in virtù dei continui spostamenti dovuti al cambio di ambientazione e troppo costosi a causa dell'elevata rotazione del cast. Cominciano a spopolare il *western*, il *legal* e il *medical drama*, caratterizzati sempre più da trame lunghe e da intersezioni episodiche; la distribuzione di questi *drama* comincia il suo percorso nel *prime time* delle principali emittenti nazionali, indirizzandosi verso target composti da differenti tipologie di consumatori. Ad esempio, la CBS inserisce strategicamente questi prodotti nei palinsesti delle sue stazioni, abbracciando così un pubblico di età differente, come lo dimostrano i *western drama* *Rawhide*,

prodotto e distribuito dal 1959 al 1965 e indirizzato ad un pubblico giovanile (*young western*), e *Gunsmoke*, commercializzato dal 1955 al 1975 e rivolto ad un pubblico di età maggiore (*adult western*).

In linea generale, comunque, questi *drama* cominciano a specializzarsi e puntano ad un numero diversificato di persone sempre più esteso, inserendosi nelle programmazioni di molte stazioni locali. Nasce il genere *crime*, si diffondono i *legal drama* (ad esempio, il noto *Perry Mason*) e i *cop drama*, dando sempre più rilievo al *cliffhanger* creato da una lunga *story-line* che intreccia e interseca continuamente l'inizio e la fine di ogni episodio.

Il primo *continuos serial* a sfondare le mura del prime time è *Peyton place*, trasmesso dalla ABC nella seconda metà degli anni Sessanta; la soap opera viene però diffusa in seconda serata a causa dei contenuti a sfondo sessuale, essendo comunque un programma soggetto alle restrizioni della FCC, trattandosi di una FTA.

Tuttavia, questo serial rappresenta una singolarità nel contenitore di produzioni seriali del periodo. La logica produttiva dominante è infatti quella di realizzare serie TV che possano fruttare guadagni in *syndication*, optando dunque per quei generi che garantiscano un'*audience* costante (ex. *legal drama*, *crime drama*, *medical drama*), evidenziando ancora l'importanza dei numeri Nielsen nell'era dei *broadcaster*.

Le innovazioni editoriali sono limitate e i tentativi di sperimentazione narrativa sono ravvisabili in poche eccezioni, come testimonia la singolarità di *Peyton Place* stessa.

Analizzando le dinamiche sul fronte dei contenuti, notiamo la convergenza di tre correnti principali: culturale, istituzionale ed industriale.

La convergenza culturale fa riferimento alle formazioni dei target di nicchia, che sorgono dalle negoziazioni fra broadcaster e inserzionisti e riflettono il ruolo che ricoprono nella società stessa (le sit-com rivolte al pubblico femminile rappresentano donne e mogli devote, i *drama* indirizzati al pubblico maschile inscenano cowboy e grandi avvocati).

Sul fronte istituzionale, sottolineiamo l'adozione del *Television Code* nel 1951 (sospeso, poi, nel 1983) da parte della NAB<sup>24</sup>. Il codice, successivamente ufficializzato dalla FCC, introduce alcuni divieti sui contenuti, di carattere etico, religioso e del buonsenso stesso<sup>25</sup>. Sono, ad esempio, vietati in ogni caso i contenuti osceni, mentre quelli indecenti trovano spazio nella programmazione durante *l'overnight*.

Oltre ad imporre restrizioni contenutistiche, però, il codice mira anche a limitare la presenza delle pubblicità negli *slot* orari.

---

<sup>24</sup> National Association of Broadcaster.

<sup>25</sup> [www.fcc.gov/consumers/guides/obscene-indecent-and-profane-broadcast](http://www.fcc.gov/consumers/guides/obscene-indecent-and-profane-broadcast)

Un'ulteriore annotazione deve essere fatta in merito ai presupposti di sviluppo dell'*educational tv*, ancora piuttosto trascurata nei palinsesti e nelle scelte dei network, dove le scene violente continuano ancora a trovare eccessivo spazio nella programmazione.

All'epoca, il presidente della FCC, *Minow*, nel suo primo discorso dalla sua nomina ("*Television and Public Interests*"), definisce la programmazione televisiva americana "a vast wasteland":

"When television is good, nothing — not the theater, not the magazines or newspapers — nothing is better. But when television is bad, nothing is worse. I invite each of you to sit down in front of your own television set when your station goes on the air and stay there, for a day, without a book, without a magazine, without a newspaper, without a profit and loss sheet or a rating book to distract you. Keep your eyes glued to that set until the station signs off. I can assure you that what you will observe is a vast wasteland. You will see a procession of game shows, formula comedies about totally unbelievable families, blood and thunder, mayhem, violence, sadism, murder, western bad men, western good men, private eyes, gangsters, more violence, and cartoons. And endlessly commercials — many screaming, cajoling, and offending. And most of all, boredom. True, you'll see a few things you will enjoy. But they will be very, very few. And if you think I exaggerate, I only ask you to try it."<sup>26</sup>

La televisione, secondo il presidente, è utile non solo per appagare le esigenze di intrattenimento, ma anche per raggiungere e perseguire interessi pubblici: ad esempio, durante la Guerra Fredda, il medium poteva essere utilizzato per appoggiare la democrazia nella sconfitta del comunismo. Il discorso ha in qualche modo favorito lo sviluppo del mezzo, indirizzandolo verso un percorso di crescita e completezza; i programmi educativi e informativi cominciano di fatti a trovare più spazio, soprattutto durante la presidenza del promotore di tale cambiamento, *Minow*.

Il discorso, inoltre, finisce per incidere sui contenuti seriali stessi. Dal 1961 in poi, infatti, la FCC si rese conto del fatto di poter utilizzare il suo potere per condizionare le programmazioni, dovendo pur di fatto accertare e convalidare tutte le licenze in circolazione. Questi interventi (e relative influenze) possiamo ritrovarli pressappoco in alcune serie del periodo, finché il bisogno di allinearsi alle politiche della FCC non prevalse sulle strategie di *targeting* fino a quel momento adottate. Si evince, dunque, un processo di aggiornamento della programmazione che scaturisce intorno agli inizi degli anni Settanta e prosegue rafforzandosi nel tempo. Anche i network, tra cui soprattutto CBS, cominciano questa "riqualifica" contenutistica, puntando sempre più verso il target urbano, più redditizio di quello rurale.

Le strategie dei *broadcaster* e dei network riflettono quindi l'evoluzione della società durante il decennio considerato, approcciando verso movimenti che attenuano gli elementi di discriminazione razziale e sociale e puntano a redimere la donna dal suo *status* di "inferiorità" sociale.

---

<sup>26</sup> [time.com/4315217/newton-minow-vast-wasteland-1961-speech/](http://time.com/4315217/newton-minow-vast-wasteland-1961-speech/)

Ovviamente, queste strategie non trascurano l'interesse degli inserzionisti che continuano a puntare verso fasce di utenti sempre più di nicchia (confermando la preferenza per il pubblico urbano). La situazione descritta origina modifiche nello stile produttivo adottato sino a quel momento: vengono abbandonate le serie più obsolete. Una dimostrazione ci è fornita dalla MTM Enterprise e dalla sua sit-com *The Mary Tyler Moore Show*: l'opera, principalmente indirizzata ad un target femminile, narra le vicende di una donna divorziata e alle prese con la sua carriera lavorativa. Come dimostrano i suoi episodi, i contenuti più nobili e "high-brow" diretti principalmente alla *urban class*, dotati di una creatività e progressività maggiore, consentono ai network di puntare alle fasce demografiche con capacità d'acquisto più elevata<sup>27</sup>.

In linea con la politica di *demographic thinking*, potremmo rinominare questa nuova fascia come *quality demographics*, essendo infatti quella composta dalle classi sociali "di qualità". Le produzioni del periodo tendono quindi a mutare il proprio approccio alla programmazione e cominciano a sviluppare qualità ed estetiche che saranno poi rinvigorite e utilizzate soprattutto negli anni Ottanta, grazie alle invenzioni tecnologiche e alle innovazioni di prodotto realizzate durante la c.d. *multi-channel transition*.

## 1.2 Le piattaforme multi-channel e la nascita dei canali via cavo

Il panorama televisivo fino ad ora analizzato vede, dunque, prevalere i tre grandi network statunitensi (ABC, CBS, NBC), che competono fra di loro per accaparrarsi continuamente le fette di mercato della *broadcast television*.

Le strategie, come si evince dalla lettura del precedente paragrafo, sono mirate a valorizzare la posizione del network e puntano sia ad attrarre un numero maggiore di investitori, sia ad estendere in modo capillare la propria presenza sul territorio.

Ma, com'è stato precisato, la situazione comincia a cambiare durante la fase di transizione al *multi-channel model*. Questo periodo, che viene fatto risalire all'incirca tra gli anni Ottanta e la fine dei Novanta, si distanzia gradualmente dalla *network era* in virtù del minor controllo e del maggior consumo culturale che il modello genererà.

Come recita Amanda Lotz, professoressa e consulente del settore in analisi, le innovazioni tecnologiche ed editoriali del periodo "undermined the network's power to define the viewing situation by giving viewers the control over when they would watch and increasing choice in what they might view"<sup>28</sup>.

In sostanza Lotz vuole affermare che, nel ventennio anni Ottanta-Novanta, viene capovolta la

---

<sup>27</sup> "Not yet white middle class, rather upper class".

<sup>28</sup> A. Lotz, *op. cit.*

relazione produttore-consumatore e sono le invenzioni tecnologiche (quali il telecomando, il videoregistratore, la tv via cavo, ecc.), insieme ai diversi provvedimenti legislativi, a guidare detto rovesciamento, conferendo agli spettatori maggiore libertà sul *tempo* e sulle scelte dei programmi. Ad esempio, il *telecomando* sposta nelle mani di un singolo consumatore la decisione sul programma da vedere, allontanandosi dalla concezione del medium quale strumento di intrattenimento per la famiglia intera.

L'industria televisiva è investita da una prima e decisiva riconfigurazione settoriale.

La pratica del *deficit financing*, sviluppatasi durante la *network era*, è ormai diventata la base di gran parte delle strategie produttive, ma comporta alcuni svantaggi per quegli *studios* non in linea con le politiche dei network.

In ragione di tali difficoltà, interviene agli inizi degli anni Settanta la FCC, promulgando una serie di provvedimenti legislativi per rimediare al deficit produttivo, tra cui annotiamo le PTAR e le Fin-Syn.

L'emanazione delle Fin-Syn (*Financial Interest and Syndication Rules*) e delle PTAR (*Prime Time Access Rules*), realizzatesi per spronare la produzione delle singole emittenti televisive locali ed indipendenti, avviene rispettivamente nel 1970 e nel 1971. Le regole, in generale, hanno l'obiettivo di allentare il controllo del mercato da parte dei network, diversificando le programmazioni attraverso l'operato delle stazioni locali.

Di fatti, i provvedimenti mirano a spodestare il monopolio delle *Big Three*, diminuendo le ore di programmazione dei network sui palinsesti delle stazioni locali affiliate o di proprietà e, viceversa, puntando ad inserire quote di programmazione del settore indipendente nelle programmazioni dei network.

Il *prime time* delle varie emittenti televisive durante gli anni Sessanta è dominato da questo "monopolio virtuale" delle programmazioni dei tre network, così preoccupante da far intervenire la FCC che, temendo un'eccessiva integrazione verticale (produzione-distribuzione-trasmissione) delle strategie dei network, interviene per sedare una situazione che si profila potenzialmente minacciosa per i singoli mercati e per le relative stazioni di entità inferiore.

Nello specifico, le *rules* vanno a regolare le programmazioni delle stazioni locali dei primi cinquanta mercati nazionali (all'epoca negli USA se ne contavano circa duecento<sup>29</sup>), richiedendo alle emittenti, affiliate o di proprietà, di inserire una programmazione originale e propria nel *prime time*, in particolare dalle 19:00 alle 20:00 e dal lunedì al sabato.

Inoltre, le regole proibiscono ai network di partecipare in due regimi specifici e correlati fra loro: l'interesse finanziario maturato sui programmi televisivi trasmessi oltre prima messa in onda e

---

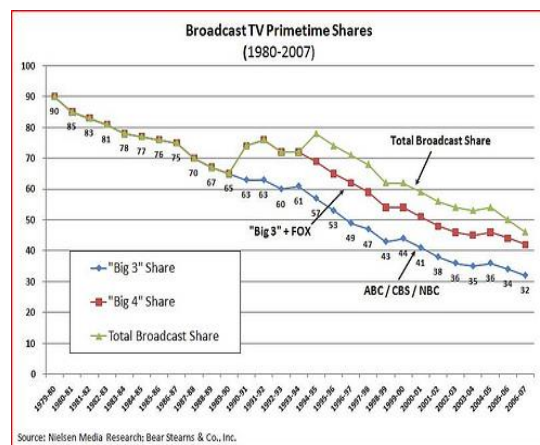
<sup>29</sup> New York è il mercato numero uno; rappresenta il 6,7% circa del mercato televisivo nazionale.

l'adozione di meccanismi di *syndication* in-house.

Alcuni studiosi sostengono che l'introduzione di queste *rules* abbia dato il via ad una positiva fase storica della televisione caratterizzata dalla diffusione delle produzioni televisive indipendenti, favorendo la possibilità di allargare l'offerta e diversificare i contenuti; mentre altri affermano che queste regole abbiano solamente complicato la posizione delle stazioni indipendenti. Di fatti, queste ultime, essendo di dimensione inferiore rispetto ai network, avrebbero dovuto sostenere sforzi economici eccessivi per compensare l'eventuale deficit richiesto dalle case produttrici; a meno che non fossero appunto agevolate dall'appoggio finanziario del network.

I risultati dei provvedimenti cominciano a manifestarsi già nel corso degli anni '70, quando compaiono i primi cenni di un mercato sempre più concorrenziale, dovuto principalmente alle strategie di crescita di alcuni *studios* che, avanzando di posizione sul mercato, mirano al raggiungimento delle *incumbents* televisive (ABC, CBS e NBC).

Tuttavia, queste regole comunque hanno una durata temporale limitata. La loro abrogazione è prevista nel 1990, finché vengono definitivamente revocate nel 1995. La FCC è consapevole che l'assoggettamento ventennale dei network alle *rules* sia ormai sufficiente, dopo aver promosso comunque un livello di competizione più elevato, formato da una serie di stazioni indipendenti tra cui si ravvisano numerosi operatori *cable* e altre grandi reti televisive (come, ad esempio, i network Fox e The WB). Le quote di mercato delle tre potenze americane cominciano così a decrescere, tanto da passare dal 90% ca. nel 1980 al 40% ca. degli anni Duemila<sup>30</sup>.



Dunque, l'emanazione dei due provvedimenti concede alle stazioni indipendenti di emergere e contribuisce alla valorizzazione di alcune compagnie televisive sino a quel momento emarginate (ne sono un esempio la MTM Enterprises, la Tandem Productions, Inc., ecc.).

<sup>30</sup> Nielsen Media Research, The Progress & Freedom Foundation Blog, in <http://blog.pff.org/>



In seguito al processo di *deregulation*, però, il modello di business dominante torna ad essere quello con alta integrazione verticale che, in virtù delle potenziali nuove economie sorgenti nel nuovo millennio (che consentono una crescita su più business), confluirà in un modello economico conglomerato che unisce in un unico gruppo gli interessi strategici di molteplici aziende mediali (televisione, cinema, editoria, Internet, ecc.). Un esempio pratico ci è fornito dalla fusione tra la ABC e la Disney nel 1996, da cui prenderà vita il gruppo televisivo Disney-ABC operante, ad esempio, sia nel settore televisivo che cinematografico.

Da qui gli obiettivi sono sempre più orientati ad estendere la propria competitività e i propri interessi su nuovi scenari economici, dando il via a numerose fusioni societarie e nuove pratiche economiche (ex. la cross-medialità).

All'epilogo delle PTAR e delle Fin-Syn segue un dietrofront strategico dei network che cambiano di nuovo rotta e ritornano a produrre internamente<sup>31</sup>; queste produzioni possono realizzarsi principalmente attraverso tre strategie:

- 1) partecipando direttamente nel capitale delle case produttrici;
- 2) creando case di produzione proprie;
- 3) partecipando nella conglomerata in cui si trovava anche lo studio.

Queste forme di acquisto/partecipazione generano una forte integrazione verticale (produzione-distribuzione) e sono definite dalla c.d. *common ownership* ("proprietà comune")<sup>32</sup>.

Con "la proprietà comune" ogni proprietario si accaparra una determinata quota dei guadagni realizzati dal programma. Inoltre, rispetto al *deficit financing* - che consente ai network di partecipare per un terzo alla produzione-, con la *common ownership* le reti arrivano a detenere il totale della proprietà (se hanno acquistato lo studio) o a diventare co-proprietari con gli *studios* della conglomerata in cui si inserisce il network.

Questa potenziale situazione di co-proprietà riserva diversi vantaggi economici: infatti, mentre con il *deficit financing* gli *studios* possono ritrattare il prezzo della *license fee* (o ri-negoziarla con altre reti<sup>33</sup>) in caso di successo della serie, con la *common ownership*, anche nell'ipotesi di un eventuale aumento della *fee*, le controparti possono godere dei benefici finanziari derivanti dalla conglomerata e la casa di produzione può rilasciare al network la licenza ad un prezzo privilegiato.

Tuttavia, bisogna sottolineare che il meccanismo della *common ownership* non è esente da fenomeni competitivi e concorrenziali interni. Infatti, anche se le due controparti (case di produzione e

---

<sup>31</sup> Le produzioni *in-house*, ricordiamo, erano limitate dalle Fin-Syn Rules per il rispetto dei principi anti-trust.

<sup>32</sup> *The Effects of Common Ownership on Media Content and Influence: A Research Evaluation of Media*, George H. Litwin, William H. Wroth.

<sup>33</sup> È questo il caso della serie televisiva *Buffy: The Vampire Slayer* andata in onda per quattro stagioni sul network The WB (1997-2001) e successivamente rinegoziata e affidata per le ultime stagioni al network UPN (2001-2003).

network) mirano contemporaneamente a raggiungere il successo con lo show, i risultati economici individuali sono valutati separatamente all'interno della conglomerata e la co-operazione funziona solamente quando entrambi le parti perseguono un equilibrio tale da assicurare il soddisfacimento dei requisiti di bilancio del gruppo mediale. In sostanza, dunque, la casa di produzione non può conferire agevolazioni al network, qualora poi tali favori possano costituire fonte di perdita per lo studio stesso.

I rapporti tra *studios* e network sono quindi nuovamente adeguati a supporto degli ultimi. I numeri concordano con quest'ipotesi e, intorno agli anni Duemila, i network arrivano a possedere partecipazioni dirette in numerose delle produzioni trasmesse nei *prime time* delle emittenti locali.

I dati storici degli anni Ottanta-Novanta (definiti anche gli anni che realizzano una seconda *Golden Age* della televisione, come si vedrà più avanti) tracciano un crescente aumento dei costi di produzione. Numerosi *studios* indipendenti (come MTM Enterprises e Tandem Productions, Inc.), nonché diverse personalità di spicco con alto potere contrattuale (come Aaron Spelling e Darren Star, possedenti un alto *bargaining power*), si trovano costretti a co-operare con i network per reperire sufficienti risorse, promuovendo così molteplici accordi di *common ownership*. Questo scenario si evolverà fino al punto tale che i palinsesti delle emittenti arrivano a trasmettere solamente serie TV *partecipate* dai network, cioè quelle in cui le reti posseggono ingenti quote di proprietà.

### 1.2.1 Regolamentazione e modelli economici dei nuovi operatori televisivi

La diffusione della tv via cavo viene fatta risalire al periodo che va dagli anni '80 agli anni '90, ma la sua nascita è anticipata di circa quarant'anni. I primi prototipi di tv via cavo, infatti, nascono già negli anni '40 e prendono il nome di CATV<sup>34</sup>.

Questa nuova modalità operativa si presenta come concreto concorrente dei *braodcaster* ed è caratterizzata da modalità distributive innovative ed efficienti che permettono anche di raggiungere determinate fette di territorio (quindi nuovi consumatori) difficilmente in grado di reperire frequenze *over-the-air*, e quindi fino a quel momento emarginate.

Le CATV rappresentano inizialmente una modalità alternativa di delivery della programmazione dei *broadcaster*, specialmente nelle aree non facilmente accessibili. Alcune zone territoriali, a causa delle eccessive distanze dei trasmettitori o dei terreni montagnosi che le differenziano, ostacolano la ricezione dal segnale; vengono così create delle grandi "*community antennas*" da cui si diramano poi una serie di cavi che consentirebbero di raggiungere le singole abitazioni.

---

<sup>34</sup> *Community Access Television* (o *Community Antenna Television*).

Le televisioni che adottano una tecnologia *cable* utilizzano un cavo coassiale (un covone di fili conduttori coperti da una materia isolante) o, nei periodi più recenti, cavi in fibra ottica per la trasmissione del segnale.

I primi sistemi via cavo implementati (CATV) riconoscono solamente i canali *over-the-air* (*broadcast television*) e servono solamente piccole *community* di montagna, prive di stazioni locali proprie e che incontrano diversi problemi nel ricevere i segnali dalle stazioni televisive collocate in città.

Il segnale viene trasmesso in maniera criptata cosicché i canali possono essere visionati solamente grazie ad un decoder; la fornitura di questi decoder avviene poi grazie a dei *carrier*, che si profilano dunque come soggetti terzi nelle relazioni tra *broadcaster* e pubblico.

I *carrier*, definiti anche MVPD<sup>35</sup> dal Telecommunication Act del '96 (che li definisce distributori multi-canale che vendono contenuti agli abbonati o a clienti di turno), sono quindi essenziali per ricevere i programmi trasmessi dalle TV via cavo e possono essere rappresentati sia da *cable companies* (ex. Time Warner Cable), sia da compagnie telefoniche (ex. Verizon), sia da DBS<sup>36</sup> (ovvero, operatori che si avvantaggiano della trasmissione digitale, grazie a satelliti che facilitano la trasmissione dei dati senza necessitare di un cavo o altre apparecchiature di *routing*; così facendo, gli utenti possono accedere ai contenuti da ogni parte del mondo, anche in assenza di *cable companies* locali; ex. Dish Network negli USA, o Sky in Europa).

Com'è facile immaginare, l'attività di delivery delle *cable companies* differisce di gran lunga da quella *broadcast* e ciò comporta, conseguentemente, un adattamento anche delle logiche produttive-distributive delle emittenti, nonché delle scelte di programmazione stesse.

A differenza dei broadcaster che trasmettono *over-the-air* e utilizzano frequenze pubbliche (ricordiamo, la televisione nella *network era* è FTA), le compagnie via cavo esulano dalle potenziali restrizioni regolamentari della FCC, fermo restando tuttavia una limitata area di agibilità qualora le attività delle *cable companies* si sovrappongano a quelle dei *broadcaster* tradizionali.

Nel 1972, infatti, la FCC promulga una serie di provvedimenti che in qualche modo circoscrivono l'attività delle compagnie via cavo; ma, al contempo, tali provvedimenti ne dichiarano l'esistenza e la legittimità come mezzo di comunicazione. Nello specifico, l'intervento della FCC:

- consente alle compagnie via cavo di diffondere il proprio raggio d'azione, arrivando a raggiungere più di cento mercati locali;
- impone alle compagnie di inserire nella propria programmazione un canale PEG;
- introduce le *Must-Carry Rules*.

---

<sup>35</sup> *Multichannel Video Programming Distributors*.

<sup>36</sup> *Direct Broadcast Satellites*.

Il *boom* della televisione via cavo è agevolato sì dal fatto che la sua diffusione permetterebbe la ricezione del segnale anche a comunità precedentemente isolate od ostacolate, ma anche perché matura in quel periodo l'idea di liberalizzare le trasmissioni<sup>37</sup>.

Il provvedimento che mira all'introduzione dei canali PEG è giustificato dalla volontà di inserire nelle programmazioni delle emittenti via cavo un canale di "*public service*", che abbia quindi interessi e scopi Pubblici, Educativi o Governativi.

Con le *Must-Carry Rules*, invece, i governi redigono un regolamento obbligatorio in cui si specifica che le stazioni locali *over-the-air*, indipendenti e non, debbano essere ritrasmesse anche sul sistema di fornitura via cavo (ciò genera comunque le polemiche delle *cable companies* che vedevano in questo modo limitata la loro libertà nella determinazione la programmazione).

Il tasso di diffusione della televisione via cavo cresce rapidamente e, soli tre anni dopo il provvedimento della FCC, raggiunge circa il 15% delle case americane. Questo aumento costante consente agli operatori via cavo di istituire particolari strutture distributive locali, denominate MSO<sup>38</sup>.

Queste strutture di distribuzione, che gestiscono dunque due o più sistemi di TV via cavo, possono essere di due tipi: abbiamo i sistemi indipendenti, che sviluppano modelli di business autonomamente e si servono esclusivamente delle proprie risorse (come la American Television and Communication Corp., ATC), e sistemi non indipendenti, frutto delle strategie espansionistiche delle *cable companies* già affermate e consolidate (come Viacom).

Una parte di questi sistemi MSO indirizza però le proprie strategie di integrazione verticale verso l'acquisto stesso di alcuni canali via cavo, proprio per influire sui contenuti prodotti e distribuiti, come testimonia il caso Comcast.

Analizzando i modelli di business delle compagnie via cavo si rintracciano sicuramente numerose differenze rispetto ai *business plan* dei *broadcaster*, dovute proprio alle particolarità tecniche sottostanti la tecnologia *cable*.

Innanzitutto, come dichiarato prima, la trasmissione dei programmi avviene attraverso segnali criptati, non accessibili a tutti; questa situazione è potenzialmente profittevole per i player via cavo che possono incentrare l'architettura dei propri palinsesti sull'adozione di programmi "speciali", trasmessi unicamente ed *esclusivamente* dalle loro stazioni. Attraverso la fornitura di prodotti elitari, le *cable companies* possono infatti richiedere un pagamento al pubblico per ottenere l'accesso alle relative trasmissioni.

---

<sup>37</sup> Per un approfondimento si veda il *Cable Communications Policy Act* del 1984.

<sup>38</sup> *Multiple System Operators*.

Il pagamento per i servizi televisivi può avvenire attraverso due modalità: *basic* e *premium*.

Il pacchetto *basic* prevede che il *carrier* (sia esso una compagnia via cavo, una *telcos* - compagnia telefonica - o un DBS) fornisca, attraverso un abbonamento mensile, un definito numero di contenuti distribuiti su più di cento canali (*bundle/tier*).

Dal punto di vista delle emittenti presenti nel pacchetto, il guadagno deriva dalle *fee* corrisposte dal *carrier*, proporzionate al numero di sottoscrizioni che la compagnia registra (si parla, infatti, di *per-subscriber-fee*). Da una divisione della tariffa tra emittente e *carrier* che, intorno agli anni '80, si assestava sul 30%-70%, dagli anni '90 in poi diventa proporzionale al valore del canale sul mercato (valore che generalmente viene stimato dal *broadcaster* stesso in funzione dei costi di programmazione che sostiene), sviluppando successivamente una negoziazione con i vari *carrier*, diretta a determinare la *fee*, in base alla notorietà dell'emittente.

Il pacchetto dei programmi *premium*, invece, obbliga l'eventuale sottoscrittore a corrispondere al *carrier* una somma aggiuntiva per ottenere l'accesso ai canali e ai servizi derivati. L'ammontare di questa somma extra differisce da *carrier* a *carrier*, in base alla zona geografica e alla composizione del pacchetto stesso, e le emittenti *premium*<sup>39</sup> che forniscono i contenuti vengono anche denominate *pay*.

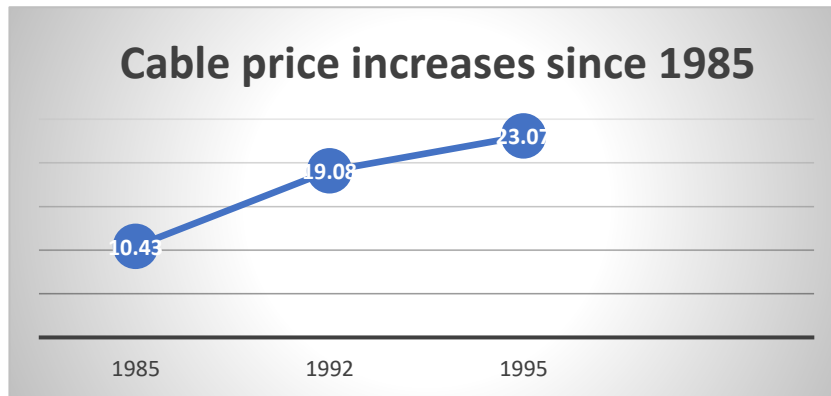
L'importo della tariffa aggiuntiva è cresciuto nel corso del tempo, esordendo negli anni Ottanta intorno ai 10\$ a canale per poi aumentare gradualmente e raggiungere la soglia dei 20\$. Si immagina quindi un pacchetto *premium* composto da più di cento canali: in questo caso, l'utente che desidererà avere l'accesso a tutti i servizi *pay* dovrà pagare, ad esempio, circa 200\$ (sulla base dei cento canali precedentemente annunciati).

L'aumento progressivo di questa tariffa è spiegato innanzitutto dalle tecnologie alla base della *cable broadcasting* che, come anticipato prima, passano dai cavi coassiali degli anni Ottanta per arrivare alle fibre ottiche degli anni Duemila, più efficienti ma più costose; il recupero dei costi avviene infatti proprio con l'aumento del prezzo dell'abbonamento. E ancora, l'aumento della tariffa può essere giustificato dall'aumento del numero dei canali nei *bundles*, sempre più specializzati e di qualità.

La FCC è intervenuta per contenere l'aumento delle tariffe, ma le *cable companies* hanno, in un primo momento, agilmente raggirato i provvedimenti emanati, piuttosto temperati e blandi.

---

<sup>39</sup> Ognuna di queste stazioni può essere vista come un *baby network* multicanale. Si parla, infatti, di *multiplex* quando ci riferiamo a questo tipo di emittenti.



Come illustra il grafico qui sopra<sup>40</sup>, il prezzo per accedere ai servizi *pay* è aumentato da 10,43\$ nel 1985 fino ai 23,07\$ nel 1995. E come testimoniano le odierne tariffe, questa crescita non si è di certo arrestata.

Bisogna precisare, inoltre, che la copertura finanziaria offerta dalle sottoscrizioni comporta delle conseguenze sul profilo strategico delle *cable companies*. A differenza dei *broadcaster* FTA, infatti, quelli via cavo non hanno bisogno di negoziare con gli inserzionisti pubblicitari (almeno che per ottenere ulteriori finanziamenti, soprattutto in ambito seriale dove la tecnica del *product placement* offre diversi vantaggi agli investitori pubblicitari) in quanto le proprie spese operative possono essere già remunerate dagli abbonamenti degli utenti. Di conseguenza, mentre della *network era* l'interesse dei *broadcaster* doveva incrociare quello degli inserzionisti pubblicitari (segmentando il pubblico in diversi target per mirare efficientemente l'investimento pubblicitario), nell'ambito delle emittenti *pay* il focus si sposta principalmente sulle fasce demografiche con capacità d'acquisto più elevata, in grado di potersi permettere una spesa extra per la fornitura di contenuti esclusivi (come serie TV originali, eventi sportivi, film, ecc.) e non interrotti dalle pubblicità.

Sul fronte delle *basic cable*, invece, il modello di business assume carattere ibrido e cioè unisce in un'unica soluzione sia il modello *ad-supported* che quello basato sulle sottoscrizioni. Ricevendo delle *per-subscriber-fee* inferiori rispetto a quelle del modello *premium*, queste emittenti necessitano di ulteriori entrate e, per ottenere questi introiti, si rivolgono agli inserzionisti pubblicitari offrendo appositi spazi nella loro programmazione. Anche in queste compagnie, dunque, si adotta il modello dei *thirty-second* analizzato per i *broadcaster* FTA.

I profitti delle varie compagnie *basic cable* differiscono tra loro: mentre alcune ricevono delle *fee* piuttosto esigue, altre puntano a differenziarsi e risultano più remunerate; lo dimostrano le emittenti

<sup>40</sup> M. Hilmes, *Only Connect*.

sportive o le altre emittenti che esordiscono nel panorama audiovisivo costruendosi un proprio nome attraverso *scripted series* originali (ex. Turner Network Television).

Insieme all'avvento della tv via cavo, però, grazie alle innovazioni tecnologiche e alle condizioni culturali e istituzionali del periodo, prendono vita e forma alcune reti nazionali che finiranno per raggiungere il successo storico e consolidato delle *Big Three*. Stiamo parlando praticamente dei tre network FOX, The WB<sup>41</sup> e UPN<sup>42</sup>.

FOX risulta essere il prodotto della M&A tra News Corporation, 20th Century Fox e il gruppo di emittenti locali Metromedia, avvenuta nel 1986, durante lo stato di deregolamentazione che inficiava le *Fin-Syn Rules*. Il neo-nascente network esordisce con un centinaio di stazioni locali, comprensive ovviamente di tutte le *owned-and-operated* del gruppo Metromedia, arrivando a trasmettere su circa l'86% del territorio americano solamente nell'anno successivo alla M&A.

Fin dall'inizio, il network FOX implementa una strategia di *skimming*, fornendo solamente programmi nel *prime time* e indirizzandosi verso la fascia di pubblico composta da *young men* con un alto reddito; l'attenzione, dunque, è principalmente rivolta al target urbano (il più redditizio) e alle fasce serali (le più onerose per gli inserzionisti).

Come già specificato nel primo paragrafo, nonostante siano già state sperimentate manovre di deruralizzazione, sotto la guida dei numeri Nielsen, le strategie operative delle *Big Three* mirano ancora verso la fascia demografica 18-49 anni. Discostandosi da queste linee strategiche, il network FOX conquista l'appellativo di "rete giovane" andando a rivolgersi al pubblico più giovane che si appoggia sia ad adolescenti che trentenni, residenti pur sempre in zone urbane (*young urban men*). FOX, inoltre, si distingue dagli altri tre network sia per il fatto che non corrisponde alcun importo alle affiliate per ritrasmettere i propri programmi, liberando queste ultime da eventuali vincoli di programmazione, sia per l'adozione di prezzi, nelle negoziazioni degli spazi pubblicitari, più bassi e competitivi rispetto a quelli applicati dai suoi concorrenti.

Sulle orme di FOX, nascono circa dieci anni dopo altri due network: The WB e UPN<sup>43</sup>.

The WB sorge nel 1995 come parte del gruppo Time Warner e si specializza nel ramo televisivo sfornando prodotti seriali di successo come *Smallville*, *Settimo cielo* e *Buffy: The Vampire Slayer*.

UPN è sorta nello stesso anno dagli interessi economici dello studio di produzione Paramount ed è ricordata soprattutto in virtù di straordinarie produzioni come *Malcolm* e del suo ruolo di promotrice nel portare avanti show come *American Idol*.

Entrambi i network sfruttano il successo già consolidato delle *parent companies* per diffondersi nel

---

<sup>41</sup> The Warner Bros.

<sup>42</sup> United Paramount Networks.

<sup>43</sup> È curioso sottolineare come al lancio dei due network abbiamo partecipato due CEO precedentemente alla guida di FOX, quindi ormai esperti nell'affermare nuovi player sul mercato.

territorio americano, arrivando a coprire più di tre quarti del territorio nazionale già nel 1995 stesso. Come ci racconta la storia della televisione, a causa soprattutto di problemi finanziari, queste due reti finiranno per fondersi, dando vita nel 2006 all'emittente televisiva The CW (cfr. paragrafo 2.5).

### 1.2.2 *Le serie TV nella “multi-channel transition”*

Andiamo ora a vedere in che modo le evoluzioni tecnologiche, culturali ed istituzionali degli anni Ottanta e Novanta abbiano inciso sulle forme della serialità televisiva del periodo.

I tre network in fase di lancio (FOX, The WB e UPN) adottano modelli di produzione che si allineano e, al contempo, distaccano dai modelli delle *Big Three*.

Le somiglianze possono essere ravvisate nelle strutture narrative, sempre più influenzate e caratterizzate dal principio della *network season* e dei *time slots*, nonché dalla negoziazione degli spazi pubblicitari.

Le differenze, invece, avvengono con riferimento ai programmi, ai generi e ai contenuti. Nonostante l'orientamento delle scelte produttive rimanga prevalente sulle sit-com e sui *drama*, occupando ancora la prevalenza del *prime time* come nella *network era*, il ventennio considerato se ne distingue in quanto le opzioni dei nuovi network e dei nuovi operatori *cable* cominciano ad acquisire carattere di *specializzazione*, optando per una specifica segmentazione del pubblico e sviluppando produzioni che racchiudono i potenziali interessi di *community* di utenti sempre più variegati.

I contenuti cominciano ad innovarsi ed arricchirsi, i protagonisti sono sempre più vari e appartenenti ad etnie diverse e le sperimentazioni diegetiche cominciano a trovare il proprio spazio, posizionandosi in *time slots* differenti e sviluppando nuovi schemi all'interno dei palinsesti.

La FOX si presenta al pubblico offrendo prodotti decisamente innovativi. Ad esempio, il network conquista grosse fette di mercato esordendo e lanciando un nuovo genere che conquisterà gli interessi di molti telespettatori: il reality. Oltre questa innovazione di prodotto, il periodo considerato è contrassegnato però dai successi del network sul campo delle serie TV poliziesche, tra cui ricordiamo *21 Jump Street*: la serie, trasmessa dal network e in *first-run syndication* dal 1987 al 1991<sup>44</sup>, narra le vicende di una squadra di giovani poliziotti, intenti a risolvere i crimini che avvengono nei luoghi frequentati da adolescenti, quali scuole, università, feste, ecc (distaccandosi quindi dai temi tradizionali e approcciando verso ambientazioni nuove e particolari, quali licei e college). Inizialmente denominata *Jump Street Chapel*, la rete FOX decide di cambiare il nome per non spingere gli spettatori a credere che si tratti di una serie religiosa (di fatti è proprio una chiesa sconsecrata a rappresentare il quartier generale del team di poliziotti).

---

<sup>44</sup> La serie viene poi ri-distribuita al pubblico dal '96 al '98 dal canale via cavo FX, di proprietà della 21st Century Fox.



La serie viene inoltre ricordata per aver promosso la star televisiva e del cinema Johnny Depp, che nella serie incarna le vesti di uno dei poliziotti del team, acquistando notorietà e il riconoscimento nazionale di *teen idol*. L'attore, pur manifestando una leggera "irritazione" nei confronti del titolo affibbiatogli, continua a registrare la serie per una cifra di circa 45.000\$ a episodio e per un totale di 4 stagioni (nell'ultima stagione non fu rinnovato alcun contratto). La serie *21 Jump Street*, inoltre, è una delle prime a realizzare le scene nella città di Vancouver, contribuendo a valorizzarne il territorio e a farla sviluppare come centro di produzione cinematografica qual è oggi.

Per molti, comunque, questa serie costituisce il primo successo del network FOX, contribuendo efficientemente al suo lancio poiché ebbe una riuscita maggiore di quella di altre serie concorrenti del periodo, prodotte dalle *Big Three*.

Come già specificato e come testimonia la serie TV appena descritta, il target di riferimento del network è quello degli *young urban men* ma già a partire dagli anni '90 le produzioni cominciano ad interessare anche il pubblico femminile (pur sempre *young* e *urban*): un esempio di tale diversificazione è la nota serie *Beverly Hills 90210*.

La serie TV della FOX, andata in onda dal 1990 al 2000 in virtù delle dieci stagioni prodotte, rappresenta un'originalità dell'epoca: la serie televisiva, rivolgendosi ad un pubblico adolescenziale, tocca tematiche sociali e delicate, fino a quel momento trattate scarsamente, quali la droga e l'alcol. L'obiettivo del network è infatti quello di rappresentare ciò che i teenager degli anni Novanta effettivamente sono, senza veli che oscurino quella sorta di "sbando" prematuro che sopravanza negli USA.

Come si è accennato, però, questo periodo allarga sempre di più gli orizzonti narrativi e cominciano a farsi sempre più protagoniste delle serie anche le famiglie afroamericane. Una testimonianza di quest'estensione tematica ci è fornita da *In Living Colors*<sup>45</sup>, trasmessa dal 1990 al 1994 e ambientata a Los Angeles. La serie, in realtà una *sketch comedy* che unisce varie scene comiche di breve durata, costituisce una novità nel suo genere ed è realizzata in un momento piuttosto favorevole, ovvero quando le commedie sceneggiate da afroamericani sono ampiamente apprezzate dal pubblico. Soprattutto negli anni '90, si fuoriesce dalle vecchie consuetudini sociali e queste famiglie vengono rappresentate anche in vesti appartenenti ad una classe più agiata (come nel caso dei *The Jefferson*, prodotta e distribuita dalla CBS per 11 stagioni e 253 episodi).

Da annotare nelle produzioni del periodo c'è anche la sit-com animata *The Simpson*, che inscena le peripezie della tipica famiglia americana in una tipica cittadina americana. Il target di riferimento della satira americana è un pubblico di giovane-media età e nel corso della sua produzione subisce diverse critiche a causa di particolari temi considerati eccessivi da diverse associazioni, come ad

---

<sup>45</sup> Ricordata soprattutto per aver lanciato le carriere di attori come Jim Carrey (uno dei pochi *white men* della commedia) e Jamie Foxx.

esempio quelle cattoliche. Oltre ad attirare le attenzioni dei critici, però, la sit-com costituisce una particolarità poiché nei suoi primi mesi di vita (del 1987) il programma viene trasmesso durante le ore di programmazione del talk show *Tracey Ullman Show*, attraverso una serie di piccoli cortometraggi proiettati durante le interruzioni pubblicitarie dello show.

Solamente nel 1989, diventa una serie televisiva prodotta dalla 20th Century Fox e distribuita sui canali, ovviamente, della rete FOX (tipico esempio di integrazione verticale dei network sempre più diffusa sul panorama televisivo).

La serie nel corso della sua vita sarà in alcune occasioni censurata dalle emittenti locali, mentre la FOX ne distribuirà regolarmente i contenuti, spesso comunque rivolgendosi all'autore, Matt Groening, per tagliare alcune scene da trasmettere durante la prima serata; infatti in alcuni Paesi, come la Russia, i governi ne vieteranno direttamente la distribuzione.

Le serie TV dunque cominciano ad arricchire e diversificare il patrimonio televisivo e alcuni di questi programmi riconfigurano conseguentemente il loro posizionamento nei palinsesti settimanali, andando a colmare gli spazi di programmazione del cd. *Friday Night Death Slot*.

Come si desume dalle abitudini dei consumatori precedentemente analizzate, il *prime time* del venerdì sera non è poi così ambito, in quanto la fascia più redditizia del bacino di utenti (giovani e adulti dai 18 ai 30 anni) trascorre la serata in giro, negli stadi, a vedere un film, nei bar o a festeggiare, piuttosto che stando di fronte un televisore. Lo slot del venerdì sera è perlopiù destinato alla trasmissione di repliche, talk show, reality e, più in generale, alla messa in onda di produzioni economiche e di basso rilievo; come recita il nome stesso (*death slot*), si accetta che se uno show venga trasmesso il venerdì sera, allora la sua vita avrebbe breve durata<sup>46</sup>.

Tuttavia, come anticipato sul cambio di posizionamento delle serie, la percezione del *friday night slot* da parte dei network comincia a cambiare durante gli anni Novanta, quando alcune reti iniziano a trasmettere vari generi di *drama* (*scientific, crime, action, horror, mystery*), puntando ad attirare l'interesse del pubblico di lavoratori che, tornando a casa esausto dopo una settimana di lavoro, decide di riposarsi sul divano<sup>47</sup>.

FOX decide di investire in questa fascia temporale piuttosto critica, posizionando uno dei suoi prodotti che, con il passare degli anni, riscuoterà un successo difficilmente emulabile: *The X-Files*. La serie *mystery-horror*, nonostante viene posizionata il venerdì sera, si evolve per nove stagioni conquistando le attenzioni di una grossa fetta di consumatori (evidentemente anche redditizia, in

---

<sup>46</sup> Contemporaneamente allo sviluppo di questa concezione, si oppone il *prime time* del giovedì sera: secondo analisi statistiche, le abitudini dei consumatori sulla spesa sono condizionate dalle giornate lavorative e per questo motivo si recano ai supermercati soprattutto il venerdì sera. Perché non sfruttare, dunque, il giovedì sera per pubblicizzare i propri prodotti? E più alto sarà il prezzo che gli inserzionisti pagheranno, più pubblico dovranno attirare le serie trasmesse (quindi, quelle di maggior successo).

<sup>47</sup> Scott Brown, produttore televisivo, lo definisce il pubblico dei *geeks*.

virtù del successo testimoniato dal numero di stagioni realizzate).

Sulla scia intrapresa da FOX, che mira a conquistare segmenti di target fino a quel momento trascurati dagli obiettivi dei programmi più tradizionali, si muovono anche gli altri due neo-network The WB e UPN.

La loro strategia segue una sorta di “effetto pecora”, in quanto anche i loro prodotti si indirizzano verso gli stessi target della FOX (dunque teenagers e afroamericani), e la prevalenza di *comedy* nella programmazione delle due reti suggerisce una preferenza della specializzazione sulla diversificazione.

I cast multi-etnici cominciano ad essere favoriti su quelli tradizionali, poiché con programmi di questo tipo vengono coinvolte molte più persone, specialmente i giovani che vedono “a lot of trends starting with black in music and other forms of entertainment”<sup>48</sup>.

Le strategie dei due network puntano quindi, almeno all’inizio, a conquistare i *black viewers* (che sembrano mostrare i caratteri apparenti di un pubblico più fedele e ricorrente) e i *young viewers* (più redditizi e predisposti alle novità, quindi all’apertura di nuovi canali). E, quantomeno inizialmente, questa strategia sembra dare i suoi frutti.

I dirigenti delle due reti hanno comunque sottolineato come le loro non siano solamente delle produzioni destinate ad un pubblico di afroamericani; anzi, l’idea di The WB e UPN è semplicemente quella di ricercare comedy più piacevoli e ricreative, che siano indirizzate verso il target più ampio possibile (per recuperare quote rispetto ai propri concorrenti), quindi formato da afroamericani, teenagers e, più in generale, da *urban people*. Di fatti, sono gli altri network a non adottare *black cast*, rafforzando ancora di più il contrasto strategico assunto dai due mini-network. Lucie Salhany, l’allora presidente di UPN, ha affermato:

“I don’t think it’s anybody’s strategy either way, NBC to broadcast ‘*Friends*’ because they want to reach a white audience or us to broadcast ‘*Moesha*’ because we’re looking for a black audience”<sup>49</sup>.

Sulla base dei dati Nielsen, intorno alla metà degli anni Novanta, la media oraria trascorsa settimanalmente di fronte al televisore è 50,2 ore per la “*white audience*” e 75,1 ore per la “*black audience*” e, di fatti, quest’ultima è orientata a guardare maggiormente spettacoli formati da cast multietnici.

La stessa presidente deve poi difendersi anche da alcune accuse di “ghettoization” della propria programmazione, sostenendo però che l’interesse di UPN a rivolgersi ad una *black audience* è giustificato dalla volontà di contrattaccare il predominio già consolidato delle programmazioni degli altri network e dei canali via cavo (che già governano e si consolidano nei *prime time* di numerose

---

<sup>48</sup> Steven Sternberg, *cit.* <http://www.nytimes.com/1996/10/07/arts/two-upstart-networks-courting-black-viewers.html>

<sup>49</sup> *Ibidem.*

stazioni).

Infatti, di questo periodo, le *Big Three* trascurano gli show formati da *black cast* (a parte alcune eccezioni, come *The Cosby Show* (*I Robinson*) della CBS e *The Fresh Prince of Bel-Air* della NBC). Tuttavia, “the ethnic show work to a point, the nit becomes a question of execution [...]. They have to get to the point where the program suppliers see that shows on these networks will have an afterlife in syndication”<sup>50</sup>. In altre parole, le programmazioni etniche, una volta raggiunto il successo, devono essere ulteriormente in grado di offrire guadagni in *syndication*; se ciò risulterà possibile, allora i network come The WB, FOX e UPN avranno più che legittimato la loro strategia. Oltre a diversificare il proprio target rispetto alle *Big Three*, i nuovi network hanno adottato però anche alcune strategie “di recupero”: nello specifico, questi network accettano e inseriscono nella programmazione di turno le serie TV cancellate dalle *incumbents* (ABC, CBS, NBC), configurandosi quindi come ulteriori canali distributivi di prodotti ritenuti ormai cestinati. Ad esempio, UPN decide di ri-finanziare la produzione di *In the House* e prosegue la negoziazione con il relativo studio di produzione per acquisirne i diritti di trasmissione. La serie televisiva viene infatti distribuita dalla NBC dal '95 al '96, per poi essere trasferita su UPN e trasmessa per ulteriori tre anni, dal '96 al '99.

Stessa sorte è toccata ad altre serie televisive, come testimoniano le sit-com *Moehsa* (passata dalla CBS a UPN) e *Sister, Sister* (dalla ABC a The WB).

Queste acquisizioni/integrazioni di “seconda mano” funzionano meglio sui due network (UPN e The WB) perché, essendo di dimensioni inferiori rispetto alle concorrenti (che con l’aggiunta di FOX diventano le *Big Four*), richiedono delle medie di risultati più basse e quindi potenzialmente soddisfabili dalle sit-com che, nelle programmazioni delle altre reti, non raggiungono gli indici di ascolto desiderati.

Un caso particolare è rappresentato dalla serie televisiva *Buffy: The Vampire Slayer*, commercializzata e distribuita prima da The WB (1997-2001), poi da UPN (2001-2003) e prodotta dalla 20th Century Fox. Un esempio dunque che racchiude l’operato dei tre nuovi network e rappresenta una novità nel suo genere poiché va a mescolare le caratteristiche della *comedy* e del *fantasy/horror drama*, creando una complessità narrativa di fondo (si comincia a parlare di “serie serializzate”, che fondono i caratteri della serie e del serial) che si diffonderà in un periodo storico della televisione conosciuto come la seconda *Golden Age*.

---

<sup>50</sup> *Ivi*.

### 1.2.3 La seconda Golden Age della televisione

La *network era* ormai è tramontata e capostipiti di questo cambiamento sono i nuovi network e le nuove *cable companies*. A favorirne la diffusione sono poi intervenuti i provvedimenti del governo, tra cui ricordiamo le *Must-Carry Rules*, e il panorama dell'intrattenimento americano subisce radicali trasformazioni, diversificando l'offerta di canali a disposizione degli spettatori. Il tasso di crescita dei televisori via cavo nelle case dei cittadini è nettamente in crescita, passando dall'8% nel 1970 al 23% del decennio successivo, per poi spingersi fino ad arrivare al 46% solamente dopo cinque anni. La percentuale di ascolti delle *Big Three* comincia a diminuire costantemente e le singole reti avvertono il bisogno di modificare la propria strategia: l'obiettivo diventa quello di realizzare qualcosa di diverso per il pubblico, senza tuttavia abbandonare la logica operativa utilizzata sino a quel momento (strategie di *targeting*, negoziazioni degli spazi pubblicitari sulla base dei numeri Nielsen, ecc.).

Affianco alla strategia di duplicazione competitiva analizzata nel primo paragrafo, i tre storici network implementano altre strategie operative che mirano ad adattarsi all'evoluzione dell'ambiente circostante e iniziano a differenziare della propria offerta e ad imitare le logiche di *targeting* sviluppate dai nuovi network (*young men, upper class, black audience, ecc.*).

Entriamo in questo periodo della televisione, definito la seconda *Golden Age*, in cui le innovative strategie di differenziazione e di *targeting* ne guidano l'evoluzione, sviluppando trame esteticamente più attrattive e complesse di quelle caratterizzanti il Dopoguerra e la *network era*. Le serie di questa seconda *Golden Age*, infatti, cominciano ad assumere livelli qualitativi molto più elevati e schemi narrativi molto più intrecciati e ramificati. A confermare questo nuovo trend sono anche e soprattutto le produzioni delle tre potenze storiche, che sfornano opere televisive di enorme successo, come *E.R. – Medici in prima linea* (NBC) e *NYPD Blues* (ABC).

In generale, comunque, si fa largo in questa epoca un nuovo tipo di serie ad alto investimento<sup>51</sup>, poiché caratterizzato da una complessità stilistica di fondo che ne ribalta la natura: parliamo delle *serie serializzate*, cui prima si accennava.

Questi programmi ibridano i tratti caratteristici del serial e delle serie, poggiando sempre su un filone tradizionale (costituito dal *drama*; ex. *medical drama*, nel caso di *E.R. – Medici in prima linea*) che subisce, però, un'estensione diegetica (si parla di *multistrand narratives*) che ramifica la *story-line* di base in diverse direzioni, ognuna delle quali approfondisce la storia dei vari personaggi. Questa nuova tipologia seriale, dunque, trova le sue origini nella fusione dei generi *drama* e nella combinazione degli episodi autoconclusivi, tipici della serie (*anthology plot*, trama autosufficiente),

---

<sup>51</sup> In ragione della complessità narrativa che origina questa nuova tipologia seriale, le produzioni richiedono ingenti investimenti e un'abbondante disposizione di risorse.

con gli episodi serializzati, tipici del serial (*running plot*, poiché la trama si estende attraverso le progressive intersezioni episodiche, ogni singolo episodio non è autosufficiente), caricandosi di quell'estensione narrativa che evita di atrofizzare la *story-line*<sup>52</sup>.

Si cominciano ad abbracciare temi quali il privato e i sentimenti, per dare maggiore credibilità ai personaggi, costruendo loro un passato e sviluppandone un futuro, avvicinandoli gradualmente alle diverse potenziali esperienze umane.

Possiamo affermare, quindi, che le serie tv del periodo avviano un processo di serializzazione, dando vita a prodotti seriali strutturati su molteplici episodi, che mantengono sì una propria autonomia ma offrono anche lo spazio di sviluppo ad un ulteriore contorno narrativo (che si estende lungo i confini delle singole trame episodiche, approfondendone i dettagli, offrendo una storia sempre più complessa e attorcigliata).

Si crea così un universo narrativo intessuto da numerosi e specifici dettagli, apparentemente impenetrabile dallo spettatore neofita, ma dotato di alcuni *key concepts* in grado di aiutarlo a comprenderne le dinamiche.

Il nuovo scenario mediale, oltre ad influenzare e dirottare le strategie dei network, modifica anche i livelli minimi standard da raggiungere per poter definire il successo della serie televisiva. Infatti, mentre nel 1960 lo *share* minimo da garantire (per poter parlare di “sopravvivenza” dello show) è del 30%, con i nuovi attori in gioco alcuni programmi degli anni '80 restano in vita anche con percentuali di *share* inferiori (ex.18-20%), sottolineando altresì il contemporaneo cambiamento di valore dei numeri forniti dalla società Nielsen (come le percentuali di *rating*).

In sostanza, le serie serializzate conquistano il palcoscenico dell'intrattenimento a partire dagli anni Ottanta, configurandosi di fatti come prodotti ad alto ritorno economico.

Il passaggio alle piattaforme *multi-channel*, l'allargamento dell'offerta di contenuti, l'evoluzione del panorama competitivo, la “crisi” dei broadcaster tradizionali, le nuove abitudini dei consumatori, la loro possibilità di soddisfare interessi sempre più specifici e tanto altro ancora. Sono, questi, alcuni dei cambiamenti ravvisatisi nell'intrattenimento americano durante la *multi-channel transition*, quindi nel ventennio precedente gli anni Duemila.

La proliferazione dei canali via cavo prosegue ininterrottamente e all'esplosione di questi “nuovi” operatori è conseguita una successiva ed ulteriore polarizzazione dell'*audience*. Target sempre più particolari e di nicchia richiedono necessariamente produzioni diversificate, che possano soddisfare le esigenze di un gruppo di utenti sempre più vasto.

---

<sup>52</sup> *Hill Street Blues*, il pluripremiato *drama* poliziesco trasmesso dalla NBC, rappresenta uno dei primi prototipi di questo nuovo stile produttivo, adottando un linguaggio, uno stile e una struttura che lo facevano sembrare più un film che un programma televisivo.

I canali, inoltre, tendono ad abbandonare le logiche generaliste attraverso determinati percorsi che mirano a specializzarli. La *multi-channel transition* costituisce dunque un'opportunità per tutti coloro che intendono offrire un particolare tipo di contenuto per una categoria di spettatori specifica e circoscritta.

Le tecnologie e le ragioni economiche che sorreggono la tv via cavo consentono questo tipo di specializzazione, offrendo la possibilità a molteplici canali di puntare verso le categorie di utenti più apprezzabili e convenienti.

L'obiettivo di conquistare una nicchia di consumatori rientra in una delle tre *competitive strategy* teorizzate dall'economista Michael Porter: la strategia di focalizzazione.

La compagnia che implementa tale strategia tende dunque ad impossessarsi delle risorse necessarie a soddisfare le esigenze di un particolare gruppo di consumatori. La strategia può manifestarsi, tra le varie forme che può assumere, attraverso il modello di "*niche expansion*", puntando ad espandere specifiche nicchie o a circoscrivere ancora di più categorie di consumatori in canali specializzati già esistenti.

Ad esempio, nasce nel 1980, in qualità di divisione della Turner Broadcasting System (gruppo Time Warner) l'emittente televisiva via cavo/satellitare CNN<sup>53</sup>. La società è la prima nel suo genere e si presenta come rete televisiva di trasmissione delle notizie (di intrattenimento, economiche, politiche, sportive, ecc.) 24 ore su 24 attraverso i suoi canali *all news*.

Segue a ruota l'emittente televisiva via cavo ESPN<sup>54</sup> che si specializza nella trasmissione di programmi ed eventi sportivi, non cui una delle prime a trasmettere gli incontri della *National Basket Association* (NBA); dal 1987 comincia a trasmettere *live* gli incontri della *National Football League* (NFL) durante lo slot del *sunday night*.

Impossibile non citare poi anche il canale *all music* MTV<sup>55</sup> nato negli USA nel 1981 grazie alle idee dell'allora amministratore delegato del network proprietario MTV Network (che successivamente diverrà Viacom Media Networks), Robert W. Pittman.

Il canale via cavo dedicato alla musica raggiunge il noto successo grazie alla capitalizzazione ottenuta sul settore musicale, introducendo video musicali nelle varie clip che componevano l'intera programmazione<sup>56</sup>. Attraverso questa combinazione che unisce la visione al piacere astratto della musica, MTV riesce a creare un mercato specializzato di molto gradimento, ad esempio, per gli inserzionisti pubblicitari che vendono prodotti associabili al settore musicale.

I primi video trasmettono canzoni tipo *Video Killed the Radio Star* e *You Better Run*, ma il successo

---

<sup>53</sup> Cable News Network.

<sup>54</sup> Entertainment and Sports Network.

<sup>55</sup> Music Television.

<sup>56</sup> Nacquero in quegli anni, parallelamente allo sviluppo del canale, le figure dei VJ (*vee-jay*) ovvero i video-jockey che mixavano dal vivo e a ritmo di musica spezzoni di video, luci, fari, e tanto altro. Erano, in sostanza, coloro che "guidavano" il programma.

viene ottenuto grazie soprattutto alla c.d. *Second British Invasion*: numerosi artisti musicali britannici, tra cui *The Beatles*, utilizzano infatti i video musicali per promuovere le proprie canzoni, apprezzando largamente l'idea di un canale che possa diffondere le proprie performance.

MTV può quindi esser considerato come un canale/trasposizione dell'industria radiofonica/musicale e si presenta agli USA, e al mondo intero, come canale in grado di raccogliere le esigenze culturali/di intrattenimento/identitarie di parte della società statunitense.<sup>57</sup>

L'obiettivo del canale è quello di trasmettere musica 24 ore al giorno, ogni giorno per tutta la settimana e la produzione decide di esordire pubblicando una serie di video promozionali (*promos*) commissionati dalle case discografiche o di clip di concerti.

Oltre a dare spazio a figure artistiche poco conosciute, MTV rivoluziona totalmente il concetto stesso di fare musica, dato che diversi artisti, tra cui Madonna e Michael Jackson, cominciano a portare la danza e le coreografie nei vari video musicali; usanza che rimarrà fino ai giorni nostri. Le case discografiche e un numero sempre più grande di artisti musicali cominciano a ideare dei videoclip per le proprie produzioni, contribuendo alla notorietà e allo sviluppo di MTV.

Altri canali, oltre quelli descritti, cominciano il loro percorso di crescita durante questi anni e puntano a target differenti, fino a quel momento emarginati, come le minoranze. Ad esempio, l'emittente via cavo BET<sup>58</sup> Networks figura come la più importante rete televisiva indirizzata ad un pubblico afroamericano (offre prevalentemente serie TV originali o acquisite e diversifica con programmi musicali, comedy, ecc.); o ancora, l'emittente via cavo SIN<sup>59</sup> che si rivolge principalmente ad un pubblico ispanoamericano (e trasmette per lo più telenovelas, *drama* di vario genere, eventi sportivi, sitcom, ecc.).

Sono dunque molteplici e variegati i canali che prendono vita negli anni Ottanta. L'idea di queste nuove entità è di implementare sia strategie di produzione interna, volte a offrire al pubblico delle programmazioni originali, sia strategie di trasmissione in *off-network syndication*, tese a replicare le programmazioni dei network. Si può comunque definirne una conseguenza piuttosto naturale, dato che la nascita delle CATV ha agevolato e allargato proprio la distribuzione dei programmi dei network; alcuni esperti del settore sostengono a riguardo che l'avvento delle CATV sia avvenuto non tanto per affermare una concorrenza alternativa al potere dei network ma, al contrario, per assistere la distribuzione e la ripetizione dei programmi dei network stessi.

Il nuovo gruppo di *cable companies* identifica, quindi, un ulteriore spazio per la rivendita,

---

<sup>57</sup> MTV fu in grado di produrre un senso di identificazione collettiva, che trova il suo culmine nella c.d. *MTV Generation*: "they are the twentysomethings and, between the ages of 21 and 25, there are some 22 million of them. Sometimes they are called the MTV generation... young adults struggling to establish a cultural niche for themselves, something that will distinguish them from the hippies and baby boomers and yuppies of time past." (*The New York Times*, 6 novembre 1991)

<sup>58</sup> Black Entertainment Network.

<sup>59</sup> Spanish International Network.



prolungando la vita del prodotto stesso, ora in grado di generare profitti aggiuntivi: ad esempio, numerose serie TV realizzate da The WB e UPN finiscono per essere trasmesse in *syndication* su canali via cavo come BET. Queste compagnie, di fatti, pur adottando strategie che mirano a differenziarla dalla televisione dei network, hanno apprezzato per lungo tempo (soprattutto in una fase iniziale di sviluppo) le pratiche implementate dalle *Big Three*.

Si può dunque confermare come l'arrivo e la diffusione dei vari canali via cavo abbia permesso di prolungare la vita del prodotto attraverso lo sfruttamento di progressive finestre distributive che ne massimizzano l'utilità. Questo sfruttamento aggiuntivo, cui consegue un ulteriore valore, può avvenire non solo attraverso le repliche in *syndication*, ma anche grazie alla negoziazione di contenuti venduti singolarmente e inseriti poi, ad esempio, all'interno di alcune antologie, come testimoniano l'adattamento americano della BBC *I Love 80s* e la serie televisiva *Biography*.

Ed è in virtù di quanto letto fino ad ora che la televisione via cavo viene vista come una sorta di "boutique"<sup>60</sup>: i canali *cable* infatti forniscono una gamma di prodotti limitata ad un pubblico specializzato, dove ogni canale è realizzato per conquistare una porzione di *audience* predeterminata, a cui segue, di conseguenza, un gruppo di inserzionisti altrettanto di nicchia. Cavalcando l'onda di questi adattamenti, questi canali costruiscono gradualmente il proprio marchio e adottano politiche di *branding* che puntano ad acquisire quei programmi sui quali fondare la propria immagine.

Con il passare del tempo, sulla scia del processo di specializzazione in atto, le *cable companies* tentano di differenziarsi dalle programmazioni dei network e cominciano a puntare verso produzioni originali, prevalentemente *scripted series* (dunque, caratterizzate da temi e contenuti scarsamente reperibili negli archivi dei network).

La possibilità di differenziarsi attraverso la produzione originale di serie televisive è consentita non solo dal *focus* sulla specializzazione esploso negli anni Ottanta, ma anche in ragione delle entrate economiche gradualmente maturate e disponibili (che consentono di supportare la produzione di programmi più complessi) e dall'assenza di restrizioni della FCC (che permette ai produttori di ideare contenuti e trame innovative, non ancora esistenti)<sup>61</sup>.

In virtù di questa mancata regolamentazione da parte della FCC, il governo interviene direttamente sulle *cable companies* attraverso il *Cable Act* del '96: in particolare, questo atto federale prevede, tra le diverse disposizioni incluse, di promulgare all'interno di ogni singola compagnia dei codici etici di autoregolamentazione che suggeriscono una corretta valutazione dei contenuti audiovisivi in merito a temi quali la violenza, il sesso, i materiali indecenti, e così via; naturalmente, le scelte

---

<sup>60</sup> D. Kompare, *Rerun Nation*, novembre 2004.

<sup>61</sup> Ricordiamo che la *broadcast television*, trasmettendo attraverso frequenze pubbliche, è soggetta alle restrizioni contenutistiche della FCC – "*obscene, indecent and profane broadcasts*".

contenutistiche tengono sempre in considerazione le aspettative di coloro che investono sulla programmazione – broadcaster - e sul relativo target - inserzionisti.

È dunque ovvio che un programma come Disney Channel, riferendosi ad un target estremamente giovane, adotterà dei codici piuttosto restrittivi.

Come visto precedentemente, le emittenti *basic* ricevono dal *carrier* una ricompensa determinata in maniera direttamente proporzionale al loro valore di mercato; e proprio su questa logica si muovono le strategie delle emittenti *basic* che, attraverso le produzioni originali, capitalizzano i loro potenziali successi sul valore del marchio stesso.

Tuttavia, comunque, la diffusione di *scripted series* originali è ancora allo stato embrionale e comincerà ad essere utilizzata soprattutto negli anni Duemila. Per esempio, nel 2005, il canale via cavo TNT costruisce intorno a se stesso l'immagine del *cop drama*, sfornando produzioni originali come *The Closer* o *Southland* (tra l'altro trasmesso per una stagione dalla NBC e poi recuperato, prima della sua cancellazione, dal canale TNT) e prediligendo uno *storytelling* seriale alla narrazione episodica.

La capitalizzazione sul brand di serie TV originali è portata al massimo delle sue potenzialità dalle emittenti *premium*. Come sappiamo, le televisioni a pagamento, per distinguersi dal *broadcasting* tradizionale, offrono in esclusiva ai propri clienti prodotti *uncut* (e, più in generale, una programmazione priva di interruzioni pubblicitarie), programmi/eventi sportivi, programmi per adulti, ecc.

Ma il processo di distinzione e separazione dalle televisioni tradizionali trova il suo culmine con la produzione proprio delle *scripted series*, sfruttando sia i vantaggi intrinseci dei singoli modelli di business sia quell'opportunità di sperimentazione narrativa, disciplinata solamente da codici di autoregolamentazione.

Le produzioni originali di queste emittenti saranno però approfondite più avanti, quando analizzeremo la *post-network era* e la serialità degli anni Duemila, momento nel quale raggiungono un tasso di diffusione elevatissimo.

Per ora è necessario sapere solamente che queste nuove entità televisive, sopraggiunte durante gli anni Ottanta e Novanta, si allontanano dalle programmazioni tradizionali non solo per i target e i contenuti trattati, ma anche e soprattutto per le pratiche produttive e di programmazione che le contraddistinguono.

Di fatti, già il fatto di essere esenti da interruzioni pubblicitarie costituisce di per se un vantaggio: infatti, la pratica della *television season* (analizzata per i broadcaster della *network era*) non trova applicazione nei modelli di business delle emittenti *cable*, che sviluppano autonomamente una segmentazione delle fasce orarie di programmazione. L'emittente via cavo HBO, ad esempio, fu

una delle prime ad inserire *scripted series* nel *prime time* della domenica; altre, invece, hanno preferito gli *slots* del martedì e del mercoledì, come testimoniano le programmazioni di Fox Extended, il canale via cavo di proprietà del network FOX.

Ogni canale pay può dunque decidere come posizionare i vari prodotti a proprio vantaggio, scegliendo la fascia oraria, il giorno della settimana e il periodo dell'anno più conveniente. Questi canali, infatti, non devono raggiungere un determinato livello di *audience*, da soddisfare nei canonici *time slots* o durante gli *sweep months*, per decretare la posizione di un proprio programma; il loro obiettivo è sostanzialmente quello di ottenere un'efficiente allocazione dei propri programmi sulla base di quelle che sono le specifiche esigenze di mercato, in modo da soddisfare un numero sempre più grande di consumatori (fonte principale di ricavi).

Anche i formati risentono di notevoli modifiche e ogni singola stagione comincia a supportare un numero più ridotto di episodi, passando dalla tradizionale ventina all'attuale struttura di 12/13 episodi. Ognuno di questi, poi, è caratterizzato da una durata non determinata, bensì variabile; solitamente vengono inseriti sempre nei *time slots* di mezz'ora (che, come sappiamo, nella *network era* dovevano comprendere anche le interruzioni pubblicitarie) ma alcuni canali via cavo, soprattutto quelli *premium*, hanno optato per la produzione di episodi di durata estesa (anche un'ora) poiché maggiormente in grado di dare spazio allo sviluppo della trama, rendendola complessa e intrecciata grazie ad una serie di ulteriori trame secondarie.

Mentre quindi le pratiche produttive e distributive delle *Big Three* e dei *broadcaster* tradizionali dipendono dai meccanismi della *television season* e dei *time slots*, l'assenza di questi ultimi nelle pratiche delle emittenti *pay* comporta conseguentemente un ri-adattamento delle serie televisive e delle relative modalità produttive.

Tra le novità in ambito produttivo citiamo, ad esempio, il modello *10/90*: in questo caso, il network si impegna a trasmettere i primi dieci episodi di una serie e, se questi ultimi riscuotono successo, raggiungendo livelli di *ratings* ottimali, allora la rete ne ordinerà altri 90 così da raggiungere quota 100 e attivare le negoziazioni in *syndication*.

Un altro modello che prende vita in questo periodo, per poi trovare un consolidamento e un uso ricorrente nella *post-network era* (soprattutto grazie agli OTT), è quello *straight-to-series*: le serie televisive, fino a quel momento, sono state sempre "capitanate" dai *pilots*, presentati poi agli *upfronts* per riscontrare quello che potesse essere il probabile futuro successo della serie; diverse reti via cavo cominciano, invece, ad adottare un nuovo modello che prevede l'ordine, l'acquisto e la trasmissione di un'intera stagione (offerta al pubblico senza esser stata testata precedentemente sulla base del suo *pilot*).

Questo modello e l'insieme delle pratiche produttive emergenti, i modelli di business dei nuovi *players* del mercato, una concorrenza sempre più fitta e le evoluzioni tecnologiche manifestatesi

sono un insieme di fattori che porteranno il palcoscenico dell'intrattenimento audiovisivo a realizzare quella che nella *post-network era* verrà definita "la televisione di qualità".

## CAPITOLO 2

### L'età della digitalizzazione e della nuova serialità

#### 2.1 Il processo di digitalizzazione nel nuovo panorama della serialità

Il periodo che va dalla fine degli anni Novanta ai giorni nostri è conosciuto come la *post-network era* e rappresenta un passaggio storico pieno di innovazioni e cambiamenti, che rivoluzioneranno l'industria audiovisiva.

Il motore di questa “rivoluzione televisiva” è offerto dal fenomeno della digitalizzazione. Il bacino dei media si allarga sempre più, passando dalla televisione ai telefonini e realizzando una convergenza mediale che unisce diversi mezzi di comunicazione precedentemente separati. Ovviamente, tra i cambiamenti più importanti bisogna sottolineare il definitivo abbandono del sistema analogico, in favore di un approccio digitale.

Questi cambiamenti sono favoriti senza dubbio da alcune simultanee condizioni di base: il cambio generazionale che dà vita ai c.d. *millennials*, il crescente numero di computer in circolazione che spodestano il trono della televisione quale unico mezzo per la soddisfazione delle proprie esigenze ludiche e di intrattenimento, la nascita di Internet, e altro ancora.

Sono questi parte dei fattori che contribuiranno a rivoluzionare la televisione e tutto ciò che gravita attorno a tale mezzo, portando a compimento l'insieme di tutti quei processi evolutivi esorditi durante la *multi-channel transition*.

Una spinta al processo evolutivo è stata senza dubbio ottenuta con il *Telecommunication Act* del 1996, il cui obiettivo è principalmente quello di agevolare lo sviluppo tecnologico rimuovendo le barriere all'ingresso e quindi favorendo altrettanto una competizione più netta e marcata tra i vari operatori mediali. O almeno queste erano le premesse, dato che a primo impatto il provvedimento, piuttosto che favorire la concorrenza, finisce per consolidare le posizioni dei *players* già presenti da tempo sul mercato.

Tra le disposizioni emanate bisogna inoltre ricordare le modifiche intervenute sul livello massimo di stazioni locali che un network può possedere (*broadcast ownership rate*), stabilendo un limite del 35%.

Inoltre, l'Act del '96 viene ricordato per aver concesso alle *telcos* di poter diversificare il proprio business, conferendole la possibilità di adottare sistemi di cablatura per la fornitura di servizi televisivi (*cross-ownership*).

Ancora, il provvedimento estende le competenze di monitoraggio della FCC anche sui DBS e si orienta a concedere ai *broadcaster*, già attivi all'epoca, l'autorizzazione per passare al digitale.

La digitalizzazione è, dunque, solamente la punta dell'iceberg: essa, infatti, risulta essere il frutto di un processo lungo e graduale che esplode durante la *multi.channel transition* e culmina in questi anni, che formano quella che viene oggi definita la *post-network era*.

I primi sistemi digitali si affermano già intorno alla metà degli anni '90 (avevamo già parlato dei DBS quando abbiamo trattato i *carrier*), affiancati da numerosi canali *pay* che cominciano la loro conversione al digitale. Quest'opzione di conversione è fortemente apprezzata dagli operatori televisivi che sfruttano le tecnologie di base del sistema digitale per pressare il segnale e conseguentemente consentire l'introduzione di ulteriori canali aggiuntivi; i *broadcaster*, infatti, in virtù di quest'opportunità concessa dall'evoluzione tecnologica, iniziano ad adottare i c.d. *multiplex*. Il multiplex altro non è che un insieme di canali trasmessi e diffusi digitalmente sulla medesima banda di frequenze e che utilizzano, dunque, la stessa capacità trasmissiva. Per ottenere questi risultati vengono adottate due tecniche principali:

- compressione dei dati, che consente di ridurre il numero di bit necessario per riprodurre un contenuto in forma digitale;
- multiplexing, che permette di deviare e connettere un insieme di segnali digitali (*tributari*) per dar vita ad un unico segnale (*multiplato*) trasmesso poi sul medesimo supporto fisico.

In questo modo, dunque, le varie emittenti possono diffondersi sul territorio americano e realizzare diverse versioni di palinsesto che consentono sia di arricchirsi, distribuendo ulteriori contenuti per specifici target-obiettivo, sia di fornire contenuti ad alta definizione (come vedremo per quanto riguarda la nascita dell'HD).

Questa forma di segmentazione portata all'estremo è tardiva per le *basic cable*, mentre già dal 1991 alcune emittenti *premium* avviano questo percorso evolutivo.

Tra le prime emittenti *premium* ad adottare il multiplex, troviamo HBO, di proprietà della Home Box Office Inc., divisione del gruppo Time Warner (che verrà approfondita nel cap. 4), seguita a ruota dalla Cinemax, parte dello stesso gruppo. Le due emittenti lanciano gradualmente una serie di canali che riescono a raggiungere differenti categorie di consumatori attraverso una netta strategia di specializzazione (abbiamo HBO Latino, HBO Family, HBO Comedy, ThrillerMax, Action Max, MovieMax, ecc.).

La principale concorrente del canale via cavo HBO, Showtime, vedendo l'operato dell'emittente della Warner e il relativo lancio di nuovi canali, decide di implementare una strategia imitativa che la spinge a diventare anch'essa un multiplex. A distanza di tre anni dal primo lancio del canale

HBO2 da parte dell'omonima azienda, l'emittente rivale Showtime lancia il canale SHO2, per poi prolungare la propria lista con ulteriori canali come, ad esempio, Showtime Extreme (film d'azione e di avventura), Showtime Women (indirizzato al target femminile).

Come si desume dal nome stesso dei canali, dunque, l'obiettivo di queste emittenti *premium* è di creare una fitta segmentazione degli spettatori che, avendo a disposizione una scelta variegata di canali, possono scegliere di vedere i temi e i contenuti a loro più graditi. Allargando l'offerta di canali, le emittenti *premium* diversificano la propria programmazione, rispondendo alle esigenze di un numero di spettatori più ampio, e giustificano il pagamento delle tariffe in ragione della eterogeneità ed esclusività dell'offerta stessa.

A differenza della *premium cable*, la *basic*, una volta raggiunta un'offerta di canali variegata e specializzata, potrà favorire l'interesse degli inserzionisti che riusciranno a capitalizzare con precisione sui segmenti di pubblico più attratti dal prodotto commercializzato.

Con l'avvento del digitale, le emittenti televisive estendono quindi i portali distributivi e sfruttano le innovazioni tecnologiche del periodo per accrescere il valore dei propri prodotti.

Così come per l'adozione dei multiplex, anche per questi nuovi servizi tecnologici le emittenti via cavo agiscono da *first mover*, differenziandosi ulteriormente dalla concorrenza *on-the-air*.

Tra le novità introdotte e diffuse vi è sicuramente l'HDTV<sup>62</sup>, ovvero la televisione in alta definizione che fornisce contenuti video di elevata qualità e supera la precedente SDTV<sup>63</sup>, ovvero la televisione standard di qualità simile a quella fornita dai sistemi analogici.<sup>64</sup>

La realizzazione di una televisione ad alta definizione è resa possibile proprio dai sistemi digitali che consentono alle emittenti *cable* di offrire canali in HD nella propria offerta, arricchendola e differenziandola.

Tuttavia, questi sistemi digitali sono ancora organizzati e distribuiti in maniera confusa, data anche l'assenza di una regolamentazione in merito. Ad esempio, non essendo stato decretato uno standard qualitativo, vengono commercializzati sia televisori supportanti una risoluzione con 720 pixel, resi possibili grazie al digitale e successori dei precedenti televisori a 480 dei sistemi analogici, sia televisori con una risoluzione più elevata con 1080 pixel.

Questa fattispecie comporta conseguentemente un adattamento anche dei programmi televisivi che vengono prodotti o per la risoluzione 720 o per l'altra di 1080, la cui compatibilità con il *medium* (tv) stesso è a volte alterata. Le immagini trasmesse sono poi a loro volta condizionate dal modello di scansione adottato, che può essere a variabili *interlacciate* (720i e 1080i), dove le linee dei

---

<sup>62</sup> High Definition TeleVision.

<sup>63</sup> Standard Definition TeleVision.

<sup>64</sup> La HDTV si distingue dal suo predecessore anche per i relativi formati televisivi e, a differenza dello SDTV che trasmette con un rapporto d'aspetto sia in 4:3 che in 16:9, offre una visione solamente in modalità *widescreen*.

fotogrammi sono suddivise in due semiquadri contenenti linee dispari da un lato e pari dall'altro, o *progressive* (720p e 1080p), in cui le linee dei fotogrammi sono visibili sequenzialmente.

Si sta trattando, quindi, l'insieme di servizi e tecnologie che, come vedremo più avanti, finiscono per incidere non solo sulla qualità dei contenuti, ma anche sulla loro estetica.

## 2.2 Le nuove pratiche distributive e le conseguenti fonti di profitto

Si è visto, precedentemente, come l'avvento delle *cable companies* scombuscola l'atmosfera e riconfigura l'assetto industriale televisivo: se i *broadcaster* prima dominavano l'intera industria, si trovavano ora a dover competere con le nuove emittenti via cavo che, nonostante la concorrenza, fornivano loro un'ulteriore finestra distributiva per i propri programmi.

Questa forma di concorrenza-opportunità ritorna anche con l'avvento del digitale: inizialmente sfruttato per diffondere e cangiare la distribuzione dei consolidati player, le emittenti si ritrovano a sviluppare un'ulteriore configurazione distributiva che permette di visionare e godere dell'intrattenimento del programma in un momento successivo alla prima messa in onda.

Le abitudini di consumo sono già in continua evoluzione, ma è con il digitale che si assiste ad una vera e propria personalizzazione del consumo: il consumatore può cominciare a beneficiare di una fruizione *timeshifted*.

Nel 1995 circa, sulla base di molteplici ricerche effettuate da diverse importanti società del periodo, viene sviluppato e lanciato il DVD<sup>65</sup>. Definibile quale semplice supporto di memoria, il DVD va a rappresentare un'importante finestra distributiva per i player della televisione per molti anni<sup>66</sup>.

La vendita di questi supporti ottici contribuisce non solo alle casse delle emittenti che realizzano programmi di successo, ma dà anche la possibilità di raggiungere, in un secondo momento, le aree di mercato dove lo show non ha inizialmente riscontrato il successo desiderato (cioè, durante la prima messa in onda). La distribuzione attraverso il DVD ha inoltre consentito agli *studios* di recuperare parte delle spese di produzione dei programmi che risultano difficilmente distribuibili dalle altre finestre di distribuzione convenzionali, come quella via cavo e quella FTA.

Il DVD, ad esempio, è stato decisamente importante per le sorti della serie TV animata *Family Guy* (*I Griffin*). Dato il calo di ascolti e il mediocre livello di *rating* ottenuto, il programma viene cancellato nel 2003 dalla FOX, dopo 4 anni di trasmissione; grazie alla diffusa vendita dei relativi

---

<sup>65</sup> Digital Versatile Disc.

<sup>66</sup> L'evoluzione tecnologica degli anni Novanta e Duemila porterà il DVD a toccare l'apice del suo successo, per poi successivamente diminuire la propria quota di mercato (anche se tuttora rimane il supporto prevalentemente diffuso in commercio) in seguito all'ingresso del supporto ottico concorrente, il BD (*Blu-ray Disc*) che, a differenza del DVD, è in grado di memorizzare contenuti video in alta definizione (HD, 1080p).



DVD avvenuta negli anni a seguire, in aggiunta al successo ottenuto in *syndication* sul canale della TNT *Cartoon Network*, la serie TV animata è tornata ad essere trasmessa nel 2005 e ancora oggi il successo le fa da guida.

Anche le modalità di offerta dei contenuti subiscono delle variazioni grazie alla digitalizzazione. Con essa, infatti, le *cable companies* arricchiscono i loro *bundles* con i nuovi servizi digitali, tra cui primeggiano per importanza e influenza il DVR<sup>67</sup> e il VOD<sup>68</sup>.

Il DVR può essere visto come il successore digitale del videoregistratore VCR, introdotto nel '72 nel Regno Unito dalla Philips. Grazie al DVR i programmi televisivi possono essere registrati dall'inizio alla fine, in quanto l'utente decide di registrare proprio quel preciso show e non un determinato intervallo temporale su un determinato canale. Questo dispositivo elettronico può essere venduto sia separatamente (i *carrier* sono spesso i fornitori di questi "decoder") sia in un set-top box, fornito da apposite compagnie specializzate come Channel Master o Tablo, sia essere incorporato nel televisore stesso (servizio offerto dalle tv più recenti).

Le funzioni principali del DVR consentono di saltare la pubblicità, andando velocemente avanti con la registrazione, e di gestire autonomamente e a proprio vantaggio la visione del programma (*timeshifting*), potendo sia mettere pausa in qualsiasi momento sia tornare indietro per rivedere un dettaglio magari sfuggito prima.

Se da un lato questi fattori agevolano le modalità di consumo degli spettatori, dall'altro le emittenti e i network devono ricalibrare i propri palinsesti e i propri *slot* pubblicitari.

In virtù del nuovo profilo tecnologico-economico, infatti, la *Forrester Research*<sup>69</sup> avverte il mercato ed esplicita che se il DVR raggiunge un tasso di penetrazione del mercato piuttosto elevato, toccando almeno il 30% delle famiglie americane, allora gli inserzionisti pubblicitari rivaluteranno le relative scelte d'investimento in ambito televisivo.

Il VOD, invece, è un servizio interattivo che consente al telespettatore di selezionare e archiviare un programma in una *library*, per poi visionarlo nel momento più desiderato e piacevole; è come se lo spettatore avesse a disposizione una videoteca fissa e stabile dove recuperare e guardare i propri programmi preferiti. I contenuti archiviati possono essere fruiti o scaricandoli direttamente dal televisore o *in streaming* o grazie ai servizi offerti dal *carrier* e dal broadcaster stesso e resi disponibili ai propri clienti.

Si tratta dunque di una vera e propria rivoluzione che ribalta il concetto stesso del televisore, fino a quel momento considerato come strumento di accesso ad una programmazione delineata e ben

---

<sup>67</sup> Digital Video Recorder, anche definito Personal Video Recorder (PVD).

<sup>68</sup> Video On Demand.

<sup>69</sup> La Forrester Research è una società di ricerca statunitense che offre servizi consulenziali alle imprese sui potenziali impatti di una nuova tecnologia sull'assetto industriale.

definita presente in un palinsesto stabilito dall'emittente (l'utente era impossibilitato a "domandare" contenuti specifici). Possiamo identificare due tipologie di VOD:

- subscription-video-on-demand (S-VOD);
- transactional-video-on-demand (T-VOD).

Il primo consente all'utente di accedere ad un intero catalogo di contenuti, archiviati e resi disponibili in continuazione e in ogni momento. Per ottenere questo accesso, l'utente dovrà corrispondere un pagamento, solitamente mensile, sotto forma di abbonamento (ex. Netflix).

Il secondo, invece, offre all'utente, dietro pagamento di una somma, l'accesso ad un singolo programma/evento. È una modalità *pay-per-view*, dove i contenuti vengono venduti di volta in volta (ex. iTunes).

I servizi VOD offrono diversi vantaggi per le compagnie coinvolte in quest'evoluzione tecnologica. A differenza dei DVD che sono supporti ottici fisici, la dematerializzazione del supporto nel VOD (i contenuti sono disponibili in una *library* disponibile online) consente di diminuire le spese di produzione e distribuzione. Inoltre, il catalogo dei contenuti archiviabili è potenzialmente infinito, consentendo quindi di archiviare una vastità di programmi che, posizionandosi in queste *libraries*, prolungano la propria vitalità.

Nonostante l'evidente valore aggiunto che il VOD porterebbe, la sua diffusione si sviluppa piuttosto lentamente poiché si ravvisano alcuni problemi relativi alle pratiche gestionali e distributive; essendo infatti caratterizzato da un tasso di innovatività elevato, avanza parallelamente il bisogno di riconfigurare anche le relative infrastrutture. Ma non solo. Anche la fruibilità del servizio da parte dell'utente si presenta alquanto difficoltosa e solamente dopo alcuni anni, con l'invenzione dell'EPG e del più sofisticato IPG<sup>70</sup>, il servizio *on demand* diventerà un servizio di facile utilizzo (*user friendly*).

Altrettanto problematica è poi la questione relativa alla ripartizione dei potenziali profitti tra le parti in gioco. Proprio per questo motivo, i primi show ad essere catalogati in queste librerie *on demand* sono rappresentati per lo più da cortometraggi e programmi *short-form* e, data la scarsità dell'offerta, anche la domanda era carente.

Durante i primi anni del Duemila, i canali *pay* cominciano ad implementare diverse strategie che mirano ad acquisire e incorporare il servizio *on demand* nella propria offerta, "vestendosi" da *first mover* anche in questo nuovo mercato. Nel 2002, tra le prime emittenti ad adottare il VOD troviamo le solite due rivali HBO e Showtime; entrambe, inserendo il VOD nei propri multiplex, puntano a

---

<sup>70</sup> L'*Electronic Program Guide* e l'*Interactive Program Guide* sono dei sistemi elettronici che, fungendo da vere e proprie guide, semplificano la fruizione dei contenuti presenti nelle *libraries*.

diversificare la propria offerta attraverso l'introduzione e la fornitura in esclusiva di contenuti non più *short-form*, bensì *full-length*. L'opportunità offerta da questo servizio consente alle *cable companies* di soddisfare ulteriormente le esigenze dei propri telespettatori che possono ora scegliere ciò che a loro è più gradito, riducendo conseguentemente il tasso di disdetta degli abbonamenti (*cord-cutting*) che, soprattutto con l'arrivo degli OTT, si profilava sempre più minaccioso.

Infatti, l'elevato valore aggiunto concesso dal VOD è sfruttato a pieno solamente nell'ultimo decennio, quando, appunto, invadono l'industria audiovisiva gli operatori OTT<sup>71</sup>, ovvero piattaforme di servizi e contenuti video offerte online, grazie alla rete Internet, che non sostengono i costi di *network management*, tipicamente regolati invece dagli altri broadcaster.

Ed è proprio grazie agli *over-the-top* che il VOD raggiunge il successo che oggi conosciamo. Ovviamente, per rispondere alle nuove piattaforme concorrenziali, i *carrier* avvertono il bisogno di riformulare e ristrutturare la propria offerta, abbandonando la loro posizione di fornitori di hardware e software per approcciare ad una logica unicamente distributiva; facciamo quindi riferimento ai MVPD, così denominati nell'Act del '96.

Le innovazioni susseguitesi in questi anni introducono una serie di elementi che tendono a riconfigurare l'assetto industriale e, in particolare, le negoziazioni fra broadcaster e investitori pubblicitari.

Il DVR e il VOD, infatti, consentono sia di sviluppare un modello di programmazione non lineare che personalizza le abitudini di consumo dei telespettatori (l'utente può scegliere cosa guardare, senza dover attenersi al flusso di programmazione offerto dal palinsesto e dalla rete proprietaria), sia di mettere in discussione l'efficacia perdurante del *thirty-second advertisement model* (poiché, soprattutto con questi nuovi servizi, le interruzioni pubblicitarie sono spesso eliminate).

Tuttavia, non è solo l'insicurezza di investimento degli inserzionisti a spingere le pratiche operative delle compagnie verso un adeguamento strutturale, ma a tale riconfigurazione contribuiscono anche le difficoltà, per i broadcaster stessi, di lucrare sul numero di telespettatori che usufruiscono di un servizio/programma in modalità *timeshifted*.

Per rispondere alle difficoltà pratiche emerse con le innovazioni tecnologiche analizzate, le emittenti cominciano a elaborare una serie di tecniche e strategie che le consentano di trovare un nuovo equilibrio che soddisfi le esigenze anche degli inserzionisti.

In particolare, si fa spesso ricorso al meccanismo del *product placement*, ovvero la c.d. *pubblicità indiretta* che mira ad inserire nella narrazione stessa il prodotto o marchio che si intende commerciare<sup>72</sup>. Si tratta dunque di implementare una strategia di *branding* che mira alla

---

<sup>71</sup> Over-The-Top.

<sup>72</sup> Fondamentalmente, l'utilizzo di questa tecnica permette anche di offrire un maggiore realismo al contesto narrativo.

valorizzazione e diffusione del marchio e della sua notorietà; una diffusione potenzialmente mondiale, date le modalità distributive delle compagnie americane, che sfrutta le caratteristiche *non rival* del prodotto televisivo, visionabile da chiunque e per una pluralità potenzialmente infinita di volte.

Ovviamente, ai vantaggi che la strategia associa bisogna considerare anche quelli che sono i limiti: infatti, se una serie TV (o un film, videogioco, video musicale, ecc.) non dovesse avere successo e non raggiungesse livelli adeguati di *eyeballs* (telespettatori), allora anche la visibilità del prodotto ne risentirebbe. Si possono comunque distinguere diverse tipologie di *placement*:

- *screen placement*;
- *script placement*;
- *spot placement*;
- *plot placement*;
- *name placement*.

Nel primo caso i prodotti pubblicizzati sono semplicemente inquadrati sullo sfondo di una o più scene, senza che i protagonisti mobilitino esplicitamente l'attenzione su di essi.

Il secondo si presenta come strumento leggermente più efficace del precedente in quanto consente al prodotto di essere inserito nel contesto narrativo stesso e, quindi, viene conseguentemente citato dai protagonisti stessi durante lo svolgersi della vicenda. Si pensi ad esempio a *Sex and the City* e alle Manolo Blahnik continuamente acquistate da Carrie, oltre più frenetica utilizzatrice del suo macbook Apple. Un caso particolare è poi rappresentato dall'episodio 1 della stagione 4 della serie antologica *Black Mirror*: la serie TV, distribuita per le prime due stagioni dal canale pubblico britannico Channel 4, viene acquisita e successivamente commercializzata per altre due stagioni dalla piattaforma OTT Netflix. Nell'episodio considerato, uno dei protagonisti, riferendosi al video game *Space Fleet*, sottolinea come la sua collezione in VHS, DVD e Blu-ray della versione del gioco fosse ormai "superata" grazie alla facilità di reperimento dell'opera sulla piattaforma distributiva Netflix, promuovendo così la dimensione operativa dell'OTT stesso.

Nel terzo caso il marchio o il prodotto viene promosso da uno spot o da un annuncio (inseriti all'interno del contorno narrativo) intenzionalmente creato per pubblicizzarne l'esistenza. Nel penultimo caso, invece, si opta per una pubblicità ancora più intensa poiché il brand (o il prodotto) viene integrato nella trama stessa (*plot*).

Infine, nell'ultimo caso, si ricorre ad una modalità di pubblicità "estrema" che tende ad inserire il brand/prodotto nel titolo stesso della serie TV o del film (ex. Il diavolo veste *Prada*).

Altra modalità di sponsorizzazione del brand può avvenire con la c.d. *branded entertainment*, indirizzata alla creazione di contenuti *short-form* (cortometraggi, webisode<sup>73</sup>, ecc.) che vanno ad intrattenere e catturare l'interesse del telespettatore, per una durata superiore ai trenta secondi canonici, definiti dall'omonimo modello di pubblicità già analizzato. Questa tecnica promozionale, che unisce i principi della *single sponsorship* e del *plot placement*, è ravvisabile ad esempio nella miniserie *The Hire*, prodotta dalla BMW e capitanata da attori di un certo calibro come Clive Owen. Questa forma pubblicitaria si discosta dalle sue predecessore perché offre, innanzitutto, la possibilità ai brand di creare e realizzare vere produzioni, piuttosto che limitarsi a sponsorizzare, e in secundis perché va a sconfiggere la fuggevolezza tipica degli spot pubblicitari, solitamente ritenuti fastidiosi dai consumatori che vedono interrotta la propria serie TV (e che risulterebbero sicuramente più soddisfatti da una campagna pubblicitaria coinvolgente e dinamica, come quella realizzata dalla miniserie prodotta dalla BMW).

Altre serie come *Lost*, distribuita dalla ABC, hanno invece incrociato maggiori difficoltà nell'adozione di politiche di *product placement* (fatta eccezione per alcuni episodi in cui, ad esempio, figura un furgoncino Volkswagen) a causa delle particolarità e delle specificità dell'universo narrativo stesso: di fatti, troviamo unicamente prodotti brandizzati *Dharma*, ovvero il Dipartimento di Euristiche e Ricerca su Applicazioni Materiali frutto dell'immaginazione dell'autore della serie televisiva, J.J. Abrams. La genialità della ABC, nel negoziare con gli inserzionisti per applicare strategie di *product placement*, è risieduta nell'aver realizzato false pubblicità raffiguranti la Hanso Foundation (ovvero l'organizzazione di ricerca promotrice e proprietaria del progetto *Dharma*) sostenute economicamente da varie società come la Chrysler, la Coca Cola, la Sprite, ecc. In questo modo si è dunque riusciti ad inserire e sponsorizzare determinati prodotti anche in un finto mondo così complesso come quello rappresentato dall'isola di *Lost*.

Oltre questi meccanismi di combinazione tra pubblicità e universi narrativi, i MVPD attivano ulteriori strategie operative che mirano a inserirsi direttamente nel rapporto investitori pubblicitari-broadcaster. Non sono pochi, infatti, coloro che decidono di accettare le pubblicità all'interno delle proprie piattaforme disattivando la funzione del *fast-forward*, tipicamente utilizzata nei DVR per scorrere velocemente avanti e saltare così la pubblicità.

Nei relativi sistemi *on demand*, inoltre, alcuni *carrier* decidono di inserire vere e proprie pubblicità che, pur interrompendo la visione del telespettatore come nella tradizionale televisione FTA, sono necessarie per le strategie di business del provider, differenziandosi a seconda del Paese in cui sono trasmesse (*adaptation*) e risultando impossibili da saltare.

---

<sup>73</sup> Frammento di una *webseries*.

La nascita di questi nuovi servizi, principalmente quello del DVR, comporta anche una riconfigurazione delle modalità di vendita negli *upfront* e dunque un conseguente adattamento dell'attività di ricerca della società Nielsen, il cui *focus* abbandona l'esclusività di calcolo delle percentuali di telespettatori sintonizzati in un determinato momento su un determinato programma, estendendo la propria attività alle nuove modalità di consumo.

Quando la Nielsen pubblica i dati inerenti al flusso di registrazioni dei programmi, effettuate dal DVR, si avverte di fatti ancora di più il bisogno di stimare anche i possibili guadagni derivanti dal *timeshifting*.

Insieme ai tradizionali parametri di *rating* e *share*, la società affianca ulteriori nuovi valori, come il *live-plus-same-day*. Quest'ultimo criterio di valutazione, introdotto nel 2007, consente di misurare il numero di visualizzazioni di un programma durante la prima messa in onda, considerando sia le repliche che le registrazioni effettuate tramite il DVR. Il presente valore viene dapprima presentato insieme ai tradizionali valori utilizzati fino a quel momento (quelli di *live viewership*), andando però a danneggiare la posizioni degli inserzionisti che vedono aumentare continuamente il costo di vendita degli slot pubblicitari<sup>74</sup>; di fatti, oggi, questi valori sono offerti separatamente.

Due anni dopo dall'introduzione del *live-plus-same-day*, la società di ricerca statunitense sviluppa un ulteriore parametro: i *live-plus-three* (*C3 ratings*). Questo indice mira a calcolare il numero di visualizzazioni in replica e in DVR durante i primi tre giorni dalla prima trasmissione.

Nel 2013, arricchisce ulteriormente i propri servizi sviluppando un altro parametro: i *live-plus-seven* (*C7 ratings*), ovvero i dati relativi alle visioni durante la prima settimana, sempre considerando sia le repliche che le registrazioni con il DVR. Tuttavia, quest'ultimo parametro genera un po' di scetticismo da parte degli inserzionisti che pongono maggiore attenzione ai primi tre giorni, piuttosto che agli indici di ascolto ottenuti nei primi sette giorni.

La visione cinica del *C7* è frutto, tuttavia, di una valutazione di una sola parte degli inserzionisti, composta specialmente da coloro che puntano a pubblicizzare i propri prodotti nel breve termine; dal 2014, comunque, i *live-plus-seven* sono una componente importante delle contrattazioni tra broadcaster e inserzionisti durante gli *upfronts*.

Infine, tra le novità apportate dalla Nielsen vi sono anche i c.d. *commercial ratings*, cioè valori che mostrano la percentuale degli utenti che rimangono di fronte il televisore senza saltare le pubblicità.

In virtù di questa riconfigurazione industriale e dei nuovi parametri da seguire per un'ottimizzazione delle proprie scelte produttive e di programmazione, diverse compagnie spostano

---

<sup>74</sup> Accorpendo i due valori, infatti, si genera una sovrastima che fa lievitare il costo degli spazi pubblicitari. Infatti, mentre per i broadcaster un elevato valore univoco creerebbe un aumento di valore dello show, per gli inserzionisti l'interesse si sposta perlopiù sui dati *live* e sulle repliche.

il proprio focus sul *timeshifted viewing*; così, le aziende cominciano a riformulare le proprie strategie di lancio e di produzione e, spesso, cambiano idea riguardo alle decisioni di cancellazione di uno show (provocate magari dai bassi livelli di ascolto *live*). Ad esempio, “one of the resuscitated programs is Fox’s *Fringe*, whose 1.7 rating (about 2.24 million viewers in the 18-to-49-year-old range targeted by Fox) is low enough to make it a candidate for being axed. But when the following week’s worth of DVR playback is added to the data, the rating increases to 2.5 (about 3.3 million viewers). The ABC series *Parenthood* similarly jumped from a rating of 2 when it first aired to a 2.9 over the next seven days”<sup>75</sup>.

Per quanto la soluzione al problema delle visualizzazioni con il DVR sia apparentemente risolta dai nuovi indici C3 e C7, i valori relativi al numero di visualizzazioni sull’*on demand* sono ancora poco chiari. Questa incertezza spinge i network a inseguire i potenziali profitti derivanti dal VOD, sfruttando quanto più la cessione dei diritti di trasmissione dei propri programmi agli operatori *over-the-top*.

Per ovviare alle mancate entrate provenienti dalla vendita di spazi pubblicitari, i network avviano inoltre una serie di innovative strategie di marketing.

In particolare, con il Cable Act del ’92, è stata estesa ai network la possibilità di richiedere le *fee ai carrier*. Questo perché, dopo l’avvento del cavo e del digitale, gli spettatori hanno necessitato sempre meno di un’antenna per la ricezione delle trasmissioni FTA, comportando successivamente l’inserimento dei canali della *broadcast television* nei *bundle* delle *cable companies*; in ragione di questa dinamica, il prezzo degli abbonamenti applicato da queste compagnie tende ad aumentare.

Da quanto descritto prima, però, si può immaginare come le ulteriori fonti di profitto derivino anche da mirate strategie di merchandising dirette a commercializzare a livello mondiale i neo-nati dispositivi elettronici, come il DVD.

Ancora, prende piede in questi anni un’altra pratica distributiva che mira a ricercare un posizionamento straordinario del programma, solitamente tra la prima messa in onda e la sua distribuzione in *syndication*. Questa pratica è conosciuta come *repurposing* e consente al proprietario dello show di concludere alcuni accordi che spingono la serie a fruttare guadagni extra durante la prima trasmissione, consentendone sia la replicabilità sull’emittente *broadcast*, che acquisisce le licenze di trasmissione, sia la sua trasmissione da parte di alcune *cable companies*, contemporaneamente alla “prima” o subito dopo. Un esempio ci è fornito dal *financial deal* stipulato tra la NBC e i canali via cavo USA, dove questi ultimi ricevono dalla prima i relativi diritti di trasmissione di programmi, come il *cop/legal drama Law & Order: Special Victims Unit*. La

---

<sup>75</sup> [www.adweek.com/news/television/dvr-data-may-drive-some-tv-shows-renewals-130983](http://www.adweek.com/news/television/dvr-data-may-drive-some-tv-shows-renewals-130983)

serie TV viene trasmessa ancora oggi dalla NBC ma, a distanza di due settimane dalla prima messa in onda, essa trova ulteriore spazio distributivo sui canali via cavo americani.

### 2.3 *Forme e caratteristiche della serialità televisiva contemporanea*

Abbiamo visto come l'ingresso degli operatori via cavo abbia dato il via alla proliferazione di un insieme di canali sempre più specializzati, in cui i contenuti sono posizionati e lanciati proprio per soddisfare le esigenze di un particolare target di utenti. Da queste premesse muovono, dunque, le reazioni dei vari attori del mercato audiovisivo che, sulla base della netta segmentazione operata, implementano una serie di strategie di differenziazione.

Questa forma di differenziazione consente di realizzare una serie di contenuti dalle particolarità uniche che vanno a distinguersi dai programmi già esistenti e sono capaci di attirare l'interesse di un peculiare gruppo di consumatori, conquistando dunque una fetta di mercato su cui costruire la propria immagine. Tuttavia, in ragione della massima concentrazione del mercato televisivo raggiunta negli anni Duemila, queste strategie si prestano come l'unico strumento in grado di contraddistinguere un soggetto rispetto ad un altro.

La necessità di offrire qualcosa di nuovo e differente spinge i *players* televisivi verso la sperimentazione di nuove forme e formati seriali che, attraverso una convergenza culturale e tecnologica, finiscono per riconfigurare l'assetto della programmazione televisiva.

Questa sperimentazione prende le origini dalle programmazioni "di qualità" nate intorno all'inizio degli Ottanta che, con le strategie di segmentazione e distribuzione degli anni più recenti, tendono a sfociare nella realizzazione di contenuti artisticamente "elevati", paragonabili ai capolavori della cinematografia. È dunque in atto un processo di miglioramento che progredisce con le nuove produzioni ed eleva l'idea di televisione sino a quel momento sviluppata.

Le necessità commerciali e produttive del periodo spingono gli *studios* ad innalzare il livello qualitativo offerto dai singoli show e a delineare una *quality television* che, originata negli anni Ottanta, viene portata a livelli più elevati grazie all'adozione di strategie estetiche innovative.

Queste strategie, con l'aiuto delle nuove tecnologie e in linea con le nuove tendenze culturali, consentono di sperimentare nuovi orizzonti narrativi, più complessi e, dunque, soddisfacenti.

È tuttavia possibile riconoscere alcuni punti in comune tra la televisione di qualità degli anni Ottanta e quella più recente, nonostante quest'ultima se ne differenzi in ragione delle migliori tecnologie alla base del suo sviluppo.

Com'è noto, durante la *multi-channel transition*, l'interesse di diverse emittenti (soprattutto dei network) comincia a spostarsi dal "quanti compongono l'audience" al "chi compone l'audience".



I primi esempi di *quality programs* sono frutto delle produzioni di alcune compagnie indipendenti, come la MTM Enterprise, che allegano su di esse l'immagine di casa produttrice fortemente creativa e libera nella definizione della propria estetica *upscale*. Attraverso questa libertà sperimentale diversi *studios* si allontanano dagli standard televisivi tradizionali e costruiscono il proprio brand attorno al concetto di qualità.

L'avvento della via cavo agevola questa forma di sperimentazione narrativa e ce ne fornisce una testimonianza lo slogan "TV Too Good For TV" promosso dal canale via cavo Bravo: l'emittente americana intende sottolineare infatti la sua dimensione di piattaforma destinata a contenere programmi di qualità (come conferma la *rerun* della serie TV *Twin Peaks*, lanciata in precedenza dalla ABC). L'obiettivo di questo canale e, più in generale, di altri operatori via cavo è quello di presentarsi come piattaforma distributiva idonea all'espansione di una *quality TV*, più di quanto siano stati in grado di essere i broadcaster.

Ma è solo negli anni più recenti che si può rintracciare un nuovo e più efficace modello di qualità, raggiunto soprattutto dalle *scripted series* originali promosse dalle emittenti *premium*, sempre più articolate e ibride dal punto di vista dei generi.

La posizione di *first mover* avanzata dalle televisioni *pay* regge proprio sul suo *financial model*, ovvero quello basato sulla sottoscrizione degli abbonamenti: di fatti, queste emittenti devono giustificare il pagamento sostenuto dai sottoscrittori attraverso l'ampliamento e la differenziazione della propria offerta. Si avverte dunque l'esigenza di offrire dei prodotti che si allontanino dagli schemi tradizionali e dalla consuetudine dettata dalla tv tradizionale, nonché da quella ritenuta "di qualità" negli anni Ottanta. Come afferma Janet McCabe nella sua opera *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, le *premium cable* puntano a fare qualcosa di diverso, giocando prevalentemente su ciò che nel broadcasting risulta "proibito" e implementando una serie di importanti strategie istituzionali, essendo di fatti non soggette alle restrizioni contenutistiche del governo.

Potendo fare affidamento sia alle entrate derivanti dalle varie sottoscrizioni, sia alle co-produzioni con diverse case di produzione, sia alle strategie di *licensing*, sia ai finanziamenti ricevuti dalle relative *parent companies* di cui fanno parte, questi canali *premium* si dotano di un'ingente somma di denaro necessaria per investire in queste complesse produzioni che le facilitino l'ascesa a *brand quality*.

E ancora, l'assenza di interruzioni pubblicitarie garantita dal modello di business di queste compagnie favorisce una discrezionalità maggiore sulla scelta dei contenuti e dei temi, consentendo di sperimentare delle narrazioni multilineri e complesse, trasmesse in slot temporali più ampi ed estesi di quelli convenzionali e interrotti dalle pubblicità (modello *ad supported*).

Anche la diffusione dell'HD e l'espansione digitale consentono la realizzazione di un modello di

produzione più sofisticato che permette di creare serie televisive uniche e differenti, caratterizzate da uno stile produttivo simile a quello rinvenibile in campo cinematografico.

Ovviamente queste produzioni sono destinate ad un pubblico “elitario”, in grado di sostenere una spesa extra per la ricezione delle produzioni originali.

Alcune di queste serie TV, come *Deadwood* e *Game of Thrones*, hanno ad esempio contribuito a definire lo status qualitativo del brand HBO, collocandolo nella categoria dei canali *premium* in grado di offrire prodotti sofisticati e distaccati da quelli della tv tradizionale.

Produzioni ad alto contenuto realistico, performance naturalistiche, cast di grandi attori, innovativi stili di ripresa e montaggio, musiche originali e appropriate ai temi narrati: sono questi un insieme di fattori che partecipano alla formazione di queste narrazioni complesse e originali che dominano la serialità televisiva della *post-network era*. Ogni singolo elemento della produzione subisce questa rivoluzione qualitativa, dai dialoghi stessi allo stile di recitazione.

Tra le prime *premium cable* ad assumere lo status di *quality TV* troviamo l'emittente HBO che, come vedremo nel quarto capitolo, sarà un leader nell'intera industria televisiva. Scene di sesso e violenza, linguaggi volgari e temi particolari fanno da guida alle nuove *scripted series* che, esenti dalle restrizioni della FCC, consentono di sviluppare dei modelli narrativi fino a quel momento sconosciuti.

La narrazione episodica viene sostituita da un complesso e articolato *storytelling* seriale che, non trovando gli ostacoli dei *commercial breaks*, consente di dilatare la narrazione avvicinandola a quella tipica del cinema e allontanandola da quella della televisione tradizionale.

Le innovazioni tecnologiche del periodo agevolano questo processo di sviluppo e, ancora oggi, gli spettatori sono orientati ad accogliere queste nuove produzioni, piuttosto che quelle tradizionali. Questo genere di stile produttivo spinge i consumatori ad immedesimarsi più attivamente nella diegesi seriale, offrendo una gratificazione che supera di gran lunga quella regalata dai programmi tradizionali.

Particolare attenzione è poi dedicata agli *showrunner*, ovvero i creatori e i responsabili di tutte le operazioni relative allo sviluppo di una serie televisiva. Se una serie viene lanciata da uno *showrunner* che gode di elevata notorietà allora il suo potenziale successo è in qualche misura prevedibile, come nel caso dei registi per i film cinematografici<sup>76</sup>.

La selezione di uno specifico *showrunner* può essere vista come la scelta di implementare una strategia di branding che mira a “classificare” il proprio stile *upscale*, cinematografico.

Il panorama televisivo viene stravolto da questa libertà creativa che spinge la produzione verso

---

<sup>76</sup> Ad esempio, il produttore televisivo J.J. Abrams è noto soprattutto per aver partecipato alla realizzazione di serie televisive come *Alias* e *Lost*. Quando nel 2016 decide di lanciare *Westworld*, l'emittente HBO non si è lasciata sfuggire l'occasione.

nuovi programmi fortemente qualitativi, dando l'idea di un progressivo avvicinamento della televisione al mondo del cinema.

Anche altre emittenti seguono l'indirizzo strategico e produttivo adottato da HBO; non solo le emittenti *premium* ma anche le *basic* avviano questo sviluppo, come testimonia il caso della AMC<sup>77</sup>. Il canale via cavo statunitense nasce in origine con un modello *non ad-supported* per la trasmissione di film classici, specialmente quelli prodotti negli anni Cinquanta, ma a causa della difficile concorrenza da sostenere con il canale Turner Classic Movies (e probabilmente anche per soddisfare le esigenze degli inserzionisti che decidono di puntare principalmente a un target più giovanile) decide poi di mutare prospettiva e punta a trasmettere prodotti cinematografici più recenti, per di più interrotti da mirati *commercial breaks*. La situazione cambia ancora nel momento in cui la AMC decide di investire sulle serie tv di alta qualità, fino ad arrivare a sfornare veri e propri *cult* quali *Mad Men*, *The Walking Dead* e, soprattutto, *Breaking Bad*.<sup>78</sup>

La curiosità (nonché la forza) di AMC risiede nel fatto di essere riuscita a trasportare il modello di *quality TV* della HBO nel mercato delle emittenti *basic*, un mercato che come sappiamo si differenzia per la presenza delle pubblicità. La svolta arriva nel 2006 quando viene nominato manager della compagnia Charles Collier, a sua volta incaricato di definire una nuova identità del canale: l'intuizione di Collier è quella di dare un'identità al canale attraverso la realizzazione di diverse produzioni originali. Tra queste ricordiamo in primis la miniserie *Broken Trail*, una delle prime *scripted series* che farà registrare degli indici di ascolto da record (per lo standard delle *basic cable*).

Ma come affermato precedentemente, è nel 2007 che AMC rivoluziona la sua identità grazie alla serie TV *Mad Men*. Il pluripremiato *drama*, inizialmente scartato dalla HBO per poi essere realizzato dalla AMC, è seguito poi da un altro capolavoro che rideterminerà la classifica dei migliori e più promettenti canali via cavo: *Breaking Bad*. Il *neo-western crime drama*, prodotto da Vince Gilligan, riprende le caratteristiche e le peculiarità dei capolavori HBO, fornendo una diegesi paragonabile solo ad altre produzioni come *The Sopranos* e *Six Feet Under*; anche i temi trattati suggeriscono un avvicinamento alle politiche della HBO, in quanto sono inscenati argomenti piuttosto forti, come la droga e lo spaccio. La durata degli episodi tende ad aumentare, soprattutto per allargare l'orizzonte narrativo, e consente di sviluppare una serie di trame secondarie che analizzano la storia di alcuni personaggi per approfondirne il carattere e facilitare l'immedesimazione dello spettatore. La strategia seguita da AMC le ha consentito di raggiungere un enorme successo, paragonabile anche a quello ottenuto dalle sue rivali *premium*.

---

<sup>77</sup> American Movie Classics.

<sup>78</sup> Nel 2013 la AMC è riuscita a conquistare un'ottima quota di mercato (può essere sintonizzata dall'85% delle famiglie americane) che la inserisce tra le principali *cable companies* del Paese.

Anche per la *basic* americana, le produzioni originali richiedono ingenti investimenti e sono destinate ad un target di utenti urbano e benestante. Fondamentalmente si tratta di un pubblico non originariamente rientrante negli obiettivi di AMC (che trasmetteva film classici, quindi destinati ad un pubblico più anziano) e non avvezzo a interrompere la visione delle proprie serie TV preferite a causa della presenza delle pubblicità. Ma, proprio per riuscire a riconfigurare la propria identità, la *basic* statunitense spinge i suoi modelli di business verso un adattamento strategico, cominciando a limitare le pause pubblicitarie all'interno della propria programmazione. Da questa riduzione ne fuoriesce sicuramente una modalità di finanziamento in meno che, però, viene presto sostituita dal valore creato e capitalizzato sul brand stesso.

Ad esempio, la serie TV *Mad Men* è prodotta dalla società indipendente Lionsgate che ha ricevuto dalla AMC circa 3.000.000 \$ per la trasmissione di ogni episodio; ognuno di questi, poi, ha fruttato (nell'arco delle tre stagioni) mediamente 2,3 milioni \$ grazie agli introiti pubblicitari. In una fase iniziale, non gestendo la cessione del proprio prodotto sui mercati esteri, né la cessione dei diritti di trasmissione ad altre piattaforme online e controllando solo una piccola *royalty* sui DVD e sul *merchandise*, la valutazione di AMC viene considerata dunque sulla base di altri parametri, quale ad esempio il marchio, e le serie di successo come questa le hanno consentito di operare in questa maniera.

Così come con *Mad men*, la AMC ha economizzato sul brand, garantendo il successo di numerose altre serie che vanno a rinforzare la forza di attrazione del marchio. Conseguenza di questo rafforzamento è un aumento diretto delle *fee* sostenute dalle *cable companies* per l'adozione del canale all'interno del proprio pacchetto, passando “da 0,21 centesimi nel 2006 a 0,24 nel 2011, un incremento che vale circa 33 milioni di dollari in più all'anno”<sup>79</sup>.

La scelta strategica di puntare su *scripted series* originali ha consentito di accrescere la notorietà del canale e di mantenere il suo bilancio in positivo<sup>80</sup>, generando un “effetto alone” sul brand e creando un ritorno d'immagine piuttosto sofisticato.

Ovviamente ritagliarsi uno spazio adeguato nell'ambito delle serie TV di qualità non è stato facile, soprattutto a causa della forte concorrenza delle emittenti *premium*.

Fino al 2013 né *Mad Men* né *Breakin Bad* sono distribuite a livello internazionale e le singole produzioni originali vengono utilizzate per lo più per incrementare l'*audience* e per aumentare gli introiti pubblicitari, senza però sviluppare ipotesi alternative di guadagno.

Le cose cambiano quando la AMC realizza l'altra serie TV di successo, *The Walking Dead*, e comincia a fortificare il controllo e la gestione della produzione, specialmente grazie alla nuova

---

<sup>79</sup> <http://www.minimaetmoralia.it/wp/hbo-amc-serie-tv/>

<sup>80</sup> L'ultimo episodio della terza stagione di *The Walking Dead* ha registrato un indice di ascolto elevatissimo: 12,4 milioni di spettatori.

casa di produzione di proprietà, AMC Studios. Monitorare direttamente la produzione ha consentito ad AMC di incidere non solo sull'estetica dei contenuti e sul modello narrativo da adottare, ma anche di sfruttare e ricavare sulla *property* (ad esempio, attraverso la distribuzione home video, tramite la cessione dei diritti di trasmissione ad altre piattaforme come Netflix, ecc.).

Realizzare produzioni di qualità ha consentito, dunque, sia alle *basic cable* (ex. AMC) che alle *premium cable* (ex. HBO) di distaccarsi dal filone delle serie tv dei broadcaster tradizionali e di introdurre quello standard qualitativo che diventerà la base del successo delle future produzioni. Nell'ottica prettamente economica, la *quality TV* applicata alla serialità diviene un genere merceologico che mira a conquistare l'interesse di un gruppo di utenti preciso e particolare, intrattenibile e fidelizzabile grazie all'adozione di modelli narrativi e culturali che elevano il valore di produzione della serie TV.

Cerchiamo però di capire cosa intendiamo per complessità narrativa delle serie TV originali. La particolarità della *complex tv* è quella di includere in un unico blocco diverse varianti della serialità, unendo i tratti caratteristici sia della classica forma ad episodi che della forma seriale tipica delle soap opera.

Nella tv tradizionale abbiamo ravvisato quasi sempre l'esistenza di una trama dominante, accompagnata a volte da ulteriori trame secondarie che difficilmente, però, interagivano a livello d'azione. Grazie a questo ibridismo seriale, nella complessità caratteristica delle nuove *scripted series*, si evidenziano invece una pluralità di trame che si intrecciano tra di loro, stravolgendo la regola della dominanza (presente nelle serie tv tradizionali) e scombussolando la *plot's hierarchy*. Da questa situazione scaturisce una collisione delle diverse trame che si sviluppano e ramificano lungo l'arco temporale della stagione, collaborando alla creazione di un'opera che sembra fuoriuscire dai canoni televisivi sino a quel momento immaginati.

L'estetica contemporanea delle serie TV raggiunge il massimo della sua grandiosità perché riesce a dare vita ad un insieme di scene, realizzate con eccezionali abilità di ripresa e montaggio, che, evocando la spettacolarità cinematografica consentita dalle più recenti tecnologie, danno vita a quello che viene definito "*effetto speciale narrativo*"<sup>81</sup>.

Come afferma Mittell nel suo lavoro sulle serie TV contemporanee, "questi momenti spettacolari mettono in primo piano l'estetica funzionale, spostando l'attenzione sulla costruzione narrativa e spingendoci a meravigliarci di come gli autori siano stati in grado di farla funzionare; spesso questi momenti sacrificano il realismo a favore della consapevolezza degli spettatori, che si ritrovano a osservare i processi della narrazione come se si trattasse di un macchinario, piuttosto che

---

<sup>81</sup> J. Mittell, *Complex TV: Teoria e Tecnica dello Storytelling delle Serie Tv*, edizione 2015.

abbandonarsi alla storia”<sup>82</sup>.

Le nuove tecnologie della *post-network era* hanno poi reso agevole lo sviluppo di questo complesso meccanismo narrativo: ad esempio, i DVD, il DVR e il VOD hanno permesso al pubblico di godere maggiormente della serie televisiva, avendo la possibilità di mettere in pausa, andare avanti o tornare indietro a proprio piacere.

Attraverso questa forte personalizzazione del consumo, lo spettatore può concentrarsi più facilmente sui dettagli della narrazione, spesso nascosti all’interno della complessa diegesi ideata dagli autori, apprezzando in maggior misura il carattere della storia.

Tuttavia, l’insieme delle norme intrinseche che caratterizzano questo genere di complessità non trova un limite e sempre più spesso gli autori tendono a valicare i confini strutturali della serie per confondere e incuriosire ancora di più lo spettatore.

#### 2.4 La reazione dei network: High Concept TV Series

Di fronte alla diffusione di una *quality TV* rintracciabile nell’espansione delle serie TV *premium* e, più generalmente, delle *scripted series* originali, le *Big Four*<sup>83</sup> si trovano ad affrontare una nuova forma di competizione.

Come descritto precedentemente, le emittenti *cable* hanno la possibilità di sperimentare e rinvigorire la propria libertà creativa anche grazie alle mancate restrizioni della FCC che, invece, caratterizzano la produzione dalla *broadcast television*. E ancora, il modello *ad-supported* di tali broadcaster non consente di ideare e realizzare una serie di modelli narrativi che sviluppino una nuova forma di *storytelling* e consentano di fuoriuscire dai classici schemi tradizionali, essendo del resto condizionati dagli interessi economici degli inserzionisti.

Dunque, mentre le *cable companies* sviluppano una nuova estetica delle serie televisive sfruttando diversi vantaggi competitivi come le entrate provenienti dagli abbonamenti, l’assenza dell’intervento della FCC e delle interruzioni pubblicitarie, i network devono elaborare una strategia che massimizzi le risorse a propria disposizione e sfrutti efficientemente i limiti che contraddistinguono i propri modelli di business da quelli delle emittenti via cavo.

Si dirama quindi la nuova direzione strategica adottata dai network, che porta la programmazione seriale delle *Big Four* verso due principali fattispecie di serie televisive: da un lato, le classiche serie che impiegano i formati e i generi da sempre utilizzati (anche se leggermente modernizzati, in linea con i gusti contemporanei del pubblico); dall’altro lato, le *high concept TV series*.

---

<sup>82</sup> *Ivi*.

<sup>83</sup> Le *Big Three* con l’aggiunta di FOX.

E che si tratti della prima o della seconda fattispecie, in ogni caso le *keywords* di queste nuove strategie produttive e narrative sembrano essere principalmente due: *engagement* e *retention*. Per quanto riguarda la prima, un esempio lampante ci è fornito dalla serie televisiva *Grey's Anatomy* che offre un prezioso aggiornamento del *medical drama* degli anni Ottanta, sviluppando la serializzazione e l'ibridazione generica tipica della seconda Golden Age, fondendo i tratti caratteristici del *drama* e della *soap opera*.

Altre produzioni tendono invece a conservare la tradizionale dominanza della trama *episodica* su quella *stagionale* (offrendo il famoso “*case-of-the-week*”, che di volta in volta si sviluppa ed esaurisce all'interno del singolo episodio), pur creando un'estensione diegetica che alimenta lo sviluppo di ulteriori universi narrativi.

Questi universi finiscono poi per acquisire la configurazione di un *franchise* – pensiamo alla serie televisiva distribuita dalla FOX *24*, interpretata da Kiefer Sutherland (protagonista di un'altra serie realizzata dal medesimo network, *Touch*), seguita dalle miniserie *24: Underground* e *24: Live Another Day*, nonché dai suoi spin-off *24: Legacy* e *24: Conspiracy*.

La realizzazione degli spin-off<sup>84</sup> come strategia di riduzione del rischio non è nuova nel campo audiovisivo, così come la realizzazione di crossover<sup>85</sup> per il lancio sul mercato di produzioni derivate. Tuttavia, nell'esempio sopra citato, così come in molti altri casi – si pensi a CSI e i relativi spin-off – la versione di *franchise* che si viene a realizzare non si focalizza sulla creazione di uno show attorno alla figura di un personaggio della serie, quanto piuttosto sullo sfruttamento di *concept* imitabili, riproducibili e soprattutto ampliabili.

*Concept* che vengono portati all'estremo dalle serie televisive.

Justin Wyatt, professore americano, parlando di serie TV identifica l'*high concept tv series*: dal blockbuster cinematografico alla serialità televisiva contemporanea, questo concetto viene utilizzato per definire lo stile di un determinato prodotto di impatto.

Dal punto di vista dell'industria audiovisiva, è importante sottolineare la modularità dell'*high concept* che rende il prodotto parcellizzabile e commerciabile su diverse piattaforme ludiche e di

---

<sup>84</sup> Lo spin-off è un prodotto audiovisivo costruito attorno all'immagine di un personaggio secondario di un film o di una serie, utilizzato già negli USA a partire dagli anni '50 e '60. I costi di produzione tra lo spin-off e la serie (da cui prende vita) sono spesso differenti, a causa soprattutto della miopia degli sceneggiatori che cinturano i propri sforzi, nella realizzazione dello spin-off, ad una semplice riproposizione delle stesse situazioni e vicende. Accade non di rado, infatti, che queste produzioni *secondarie* non conquistino la notorietà ottenuta dal prodotto da cui prendono vita. Mentre, in altre situazioni, lo spin-off spesso raggiunge lo stesso successo pervenuto dalla sua "matrice".

<sup>85</sup> Il crossover, invece, consente di allargare l'universo narrativo inserendo le vicende relative ad un determinato gruppo di personaggi all'interno di un mondo presidiato da altri personaggi. Questa tecnica favorisce una fuoriuscita del personaggio dal suo ristretto ambiente narrativo e si viene a creare una sovrapposizione tra serie che offre numerose occasioni “di scambio” tra i protagonisti delle due serie. Questa relazione che si innesca tra i diversi prodotti sembra funzionare bene come *biglietto da visita*, utile ad orientare le scelte di consumo del pubblico, generando un effetto trainante tra il prodotto già esistente e il prodotto neonato. L'incontro dei diversi personaggi nelle diverse serie crea quasi una sorta di pubblicità alle stesse, invitando gli spettatori dei differenti pubblici a non dividersi in gruppi, ma ad allearsi per godere delle stesse sensazioni ed esigenze narrative in più prodotti simili tra loro.

intrattenimento, diversificandone l'utilizzo e ampliando le possibilità di consumo degli utenti finali. Dunque, mentre le emittenti via cavo sviluppano una complessità narrativa che crea una nuova estetica (di qualità) delle serie televisive (*progressione orizzontale*, basata su uno *storytelling* che progredisce e si ramifica lungo l'arco delle stagioni), i network e la *broadcast television* puntano sulla convergenza mediale che si verifica a livello industriale, sfruttando le enormi economie di scala e di scopo che il panorama audiovisivo concede (*progressione reticolare e variabile*).

La complessità introdotta e sviluppata a partire dalla seconda *Golden Age*, quindi, si riconfigura e progredisce attraverso lo sfruttamento del prodotto in più finestre temporali, dando vita ad una scissione cross-mediale che sfrutta l'asse dello *storytelling* per diffondersi lungo i margini di numerosi media (*engaging storyworlds*<sup>86</sup>).

I *concepts* delle serie vengono così impiegati per sviluppare un *franchise* che si ramifica attraverso l'utilizzazione della pluralità di universi narrativi.

In entrambe le fattispecie, comunque, l'obiettivo è quello di fidelizzare il più possibile il proprio pubblico. Per le emittenti via cavo, ovviamente, questa fidelizzazione avviene trattenendo il telespettatore di fronte il televisore, attraverso una trama serializzata, intrecciata e innovativa che incuriosisce e spinge lo spettatore a proseguire la visione. Per la *broadcast television*, invece, la fidelizzazione avviene non solo tramite una narrazione serializzata ma anche, e soprattutto, attraverso lo sfruttamento del brand della serie sulle diverse piattaforme medialità (cross-medialità). Infatti, mentre per le *cable companies* il brand è rappresentato dall'emittente stessa, per la televisione FTA il marchio è rappresentato da ogni singolo prodotto/show. Certe tipologie di prodotti, dunque, sono intese come veri e propri marchi modulabili che costituiscono "terreno di costruzione di forme di fedeltà e di *esperienza* analoghe a quelle già ampiamente sperimentate nei mercati dei beni di consumo<sup>87</sup>".

Un esempio di *high concept TV series* ci è fornito da *Lost*: attraverso l'utilizzo di trame interconnesse, la serie televisiva, creata da J.J. Abrams e distribuita dalla ABC, si estende fuori i confini di ogni singolo episodio per diventare un "*metatext*" che struttura e modula la produzione e la diegesi. Grazie ad un approccio mitologico, la serie è in grado di realizzare una fiabesca atmosfera diegetica che espande l'universo narrativo e lo estrae dallo schermo per consentirne una fruizione diversificata.

Con l'*high concept*, dunque, gli episodi trasmessi con cadenza settimanale sono arricchiti da una sequenza di prodotti *tie-in* che allargano il cosmo della serie televisiva e incitano un consumo collettivo e diversificato. Ad esempio, la ABC offre diversi prodotti *tie-in* affini alla serie *Lost* creando appositi forum, siti Internet, *mobisodes* e *alternate reality game* (*The Lost Experience*) e

---

<sup>86</sup> J. Mittell, *op. cit.*

<sup>87</sup> M. Scaglioni, A. Sfardini, *op. cit.*



altri beni integranti. Tra questi primeggia *Lostpedia*, ovvero una sorta di Wikipedia interamente dedicato all'universo di *Lost* dove poter trovare tutte le informazioni utili per sciogliere le curiosità degli spettatori sulla serie, condividere opinioni e commenti su appositi blog e chat.

*Lost* va quindi ad eliminare gli ostacoli del proprio mondo narrativo, sfruttando le risorse della serie non solo sulle singole piattaforme mediatiche, ma anche nei luoghi e nelle esperienze della vita di tutti i giorni. Sostanzialmente, la serie abbandona la sua unica concezione di show televisivo per configurarsi come vero e proprio *cult* che tende a fidelizzare fortemente il pubblico stimolando un legame con la serie più intimo e attivo.

Naturalmente non tutte le serie raggiungono questo tipo di viralità, che raccoglie e include gli interessi di milioni di spettatori riuniti in apposite *community* per discutere e interagire con gli altri "fedeli" del programma. *Lost*, infatti, si presenta come un programma accuratamente e abilmente strutturato per catturare l'interesse di un pubblico più ampio possibile, quindi orientato a coinvolgere un gruppo di utenti che, anche se originariamente di nicchia, viene allargato e esteso da un mix di strategie promozionali e distributive.

Strategie che, grazie alla digitalizzazione, agevolano l'*engagement del fandom*<sup>88</sup> e configurano la serie come un "*mainstream cult*"<sup>89</sup>. Il *cult* e il *mainstream*, dunque, non sono necessariamente due processi opposti e separati, anzi spesso finiscono per compenetrarsi.

La serie raggiunge una sorta di successo che media tra l'interesse generalista e l'interesse di nicchia e che viene alimentato dai continui riadattamenti dell'universo narrativo: ogni frammento cross-mediale consente di allargare le ipotesi di fruibilità del prodotto. Quest'ultimo, infatti, non viene più concepito unicamente nella sua dimensione a cadenza settimanale ma il suo consumo diventa durevole e prolungato.

Le nozioni di *high concept* e *franchise* sopra definite ci aiutano a capire in che modo le serie contemporanee siano qualificabili come prodotti ad elevato potenziale d'uso, data la loro natura diversificabile e persuasiva nei confronti di un mercato potenzialmente infinito. D'altronde, la numerosità e la decantazione di questi prodotti rende più semplice anche la loro scomposizione in blocchi, ognuno contrassegnato da peculiari elementi basilari che, semplificando la complessità strutturale narrativa, consentono di commercializzare facilmente il prodotto su una varietà di piattaforme d'intrattenimento.

---

<sup>88</sup> Una collettività di fan che hanno in comune la passione per una determinata serie televisiva.

<sup>89</sup> Matt Hills, *The Cult TV Book*, edizione Stacey Abbott.

## 2.5 La nascita di The CW

D'altro canto, mentre le emittenti *cable* proseguono il percorso verso la qualità e le *Big Four* rispondono attraverso i due concetti appena illustrati (*high concept* e *franchise*), gli altri due network di dimensione inferiore, The WB e UPN, affrontano le prime situazioni di crisi e le difficoltà economiche del periodo li costringono ad attuare una serie di strategie necessarie per sopravvivere al nuovo scenario.

Da quanto analizzato precedentemente, sappiamo già che le strategie iniziali implementate dai due network sono per lo più orientate ad imitare la segmentazione e la politica produttiva del coetaneo network FOX.

Mentre quest'ultimo, però, decide di allargare il proprio pubblico-base con produzioni che si allontanano dai target inizialmente mirati, raggiungendo livelli di *ratings* paragonabili a quelli delle Big Three (acquistando di fatto la loro posizione competitiva, per questo si è parlato di *Big Four*), WB e UPN faticano per ottenere lo stesso risultato.

L'aumento del livello di concorrenza nel mercato e la forte specializzazione acquisita dai singoli canali fanno sorgere diversi problemi per i due network che, oltre a registrare diverse perdite, cominciano a perdere quota di mercato.

Le spese ordinarie di investimento, insieme ai costi necessari per sostenere la produzione, non sono recuperate dai bassi ricavi (in linea con i livelli medi di *ratings*) e i due network vedono sempre più lontana la possibilità di concorrere con le *Big Four*.

Considerando questa "inferiorità", la competizione diretta fra WB e UPN si intensifica e la lotta per la fidelizzazione di telespettatori e inserzionisti diventa sempre più aspra. A ridosso degli anni Duemila, WB tenta la propria ripresa attraverso la produzione di *scripted series* originali e l'adozione dei modelli narrativi in auge durante la seconda *Golden Age*. Di questo periodo vengono realizzati alcuni dei maggiori successi della WB (come *Dawson's Creek* e *Streghe*) che consentono al network di conquistare un leggero vantaggio competitivo sulla sua diretta rivale, grazie ai positivi numeri dei principali indici di ascolto.

Di contro, si muove anche UPN attraverso la realizzazione di alcune serie TV come *Moesha* e *Star Trek: Voyager*, sottolineando in che modo il target condiviso tra i due network sia appagato prevalentemente dai propri prodotti che, a differenza di quelli della WB, risultano essere più specifici, coerenti e mirati. Di fatti, l'allora presidente Salhaney sottolinea come il punto di forza di WB, *Dawson's Creek*, fosse un *teen drama* oggettivamente inappropriato per un pubblico esclusivamente adolescenziale in virtù di alcune immagini rappresentate, più per adulti che per ragazzi.

Un'analisi a parte deve essere effettuata per la serie televisiva *Buffy The Vampire Slayer*, trasmessa

inizialmente dalla WB per poi essere distribuita dalla UPN. Secondo le affermazioni della casa produttrice della serie, la 20th Century FOX, il cambio di rotta è stato dettato da questioni meramente economiche, quindi in ragione della miglior offerta presentata da UPN per l'acquisizione dei diritti di trasmissione.

Per gli opinionisti del settore, invece, la mossa è stata dettata da questioni strategiche più che economiche: lo studio che produce la serie, infatti, è di proprietà della News Corporation, la quale, durante i mesi di negoziazione di *Buffy*, è in procinto di acquistare una serie di stazioni affiliate al network UPN. Attraverso questa operazione, dunque, la casa di produzione avrebbe trasferito gli interessi economici di una propria serie sul *business plan* di una propria stazione affiliata, piuttosto che su una rete non affiliata come la WB.

Con l'acquisizione dei diritti di questa serie televisiva, UPN entra nel mondo delle *scripted series* originali e ciò le consente di attirare sia più telespettatori ed inserzionisti, sia produttori hollywoodiani (profilandosi di fatti come network di qualità in grado di commercializzare con efficacia determinati prodotti di successo).

Tuttavia, nonostante i tentativi di valorizzazione del brand e la realizzazione di serie *cult*, le difficoltà economiche permangono e i due network devono pur sempre sopportare la concorrenza delle *Big Four*, che continuano a detenere una posizione privilegiata sul mercato.

E proprio quando si pensò che i due "mini-network" fossero destinati al fallimento, girò nell'aria la voce di una possibile *merger* tra la CBS Corporation, ex proprietaria del network UPN, e la WB Entertainment.

Nasce infatti, nel 2006, The CW (acronimo delle due reti fondatrici), una joint venture a responsabilità limitata tra le due reti, frutto della volontà di realizzare un'alleanza che si dimostri più vantaggiosa di una logorante competizione diretta che, in ragione delle criticità del periodo, avrebbe portato alla cancellazione dei due network (UPN e WB) dal palcoscenico televisivo. Esordendo con una serie di repliche e *speciali*, mirando ad accrescere la notorietà del neo-network, The CW arriva a coprire già nel 2006 circa la metà del territorio americano, fino ad arrivare oggi con una copertura territoriale del 95% circa.

La nuova emittente televisiva avvia inizialmente una strategia di focalizzazione principalmente sul target femminile che va dai 18 ai 34 anni, per poi ampliare definitivamente (e più recentemente) il proprio bacino d'utenza anche al pubblico maschile<sup>90</sup>.

La programmazione è originariamente composta unicamente dai successi *prime time* dei due precedenti network (tecnica del *cherry-picking*) e vengono importati sia show e reality quali *WWE SmackDown* (UPN), *America's Next Top Model* (UPN), *Beauty and the Geek* (WB), sia serie

---

<sup>90</sup> Dall'agosto 2017, il pubblico è diviso a metà (50/50) tra uomini e donne (Daniel Holloway, *CW Chief Looks to Lure Women Viewers Back With 'Dynasty', 'Riverdale'*, in *Variety*, 02 agosto 2017).

televisive come *Veronica Mars* (UPN), *Smallville* (WB), *Settimo Cielo* (WB) e tanti altri ancora. Tuttavia, l'offerta di programmazione estesa da The CW è fortemente diversificata e permette di raggiungere specifici sotto-blocchi del target 18-34 sopra evidenziato: se, dunque, il neo-network basa il proprio lancio su *drama* prevalentemente riferiti al pubblico adolescenziale e dei giovani adulti, ereditando le politiche strategiche dei mini-network che la fondano, la sua crescita si sviluppa attraverso una forte diversificazione delle serie TV che porta alla realizzazione di numerosi altri generi di *drama*. Troviamo ad esempio il genere *fantasy*, *action*, romantico, poliziesco, ecc. L'emittente è, infatti, riconosciuta oggi per aver dato vita a diverse serie televisive tra cui annotiamo i *fantasy drama Supernatural* e *The 100*, i *superheroes drama Arrow* e *The Flash*, la comedy *Jane the Virgin* e tante altre ancora.

L'aver implementato un mix di strategie che uniscono focalizzazione e diversificazione ha permesso alla nuova emittente televisiva di sfruttare efficientemente gli *assets* a disposizione per ottenere rapidamente una capillare diffusione sul territorio americano.

## CAPITOLO 3

### La sfida dei nuovi players dell'intrattenimento: gli OTT

#### 3.1 Un nuovo paradigma televisivo e la sua influenza sul mercato

Mentre i *players* del mercato audiovisivo assimilano le nuove tecnologie emerse con la digitalizzazione, adattando i loro *business plan* alle nuove pratiche produttive e distributive, comincia a delinearsi una nuova modalità di consumo che finirà per estremizzare l'ipotesi di personalizzazione del consumo e di dematerializzazione del supporto.

Nel momento in cui gli attori del mercato televisivo *digitalizzano* i propri modelli economici, anche i consumatori progettano forme di fruizione alternative e, non a caso, è in questo periodo che viene fatta risalire la c.d. pirateria informatica.

Con questo termine, nel nostro caso, facciamo riferimento all'attività illecita che si sviluppa online e che mira a distribuire contenuti audiovisivi senza onorare il principio del diritto d'autore. La pirateria può manifestarsi sia su apposite piattaforme *streaming*, che offrono liberamente e gratuitamente i vari contenuti attraverso un semplice *upload*, sia attraverso una rete paritetica (*P2P*).

Si cerca, quindi, di comprendere quello che è l'impatto della pirateria informatica sulla società e sulle tecnologie del periodo.

Partendo dall'analisi del nostro lavoro, si afferma come la pirateria sia andata a rinvigorire ulteriormente le modalità di personalizzazione del consumo dei telespettatori; gli utenti, ora, hanno la possibilità di fruire dei loro contenuti preferiti in qualsiasi momento, semplicemente avendo accesso ad una connessione Internet.

In qualsiasi momento, dunque, il consumatore accede e visiona la propria serie TV preferita, estremizzando quella che viene definita una distribuzione non lineare (cioè disconnessa dal flusso di programmazione pre-impostato dalle emittenti televisive).

E se già prima esistevano tecnologie che offrivano una *non linear viewing* (come il VOD, il DVD e il DVR), questa forma di pirateria rafforza ulteriormente questa "tendenza", dominata sempre più dal c.d. *binge watching*, ovvero la visione di più episodi di fila, senza fermarsi o dover aspettare la

loro pubblicazione/distribuzione<sup>91</sup>.

Secondo molti esperti del settore, la pirateria è solo il frutto di un *market failure* che, sfruttando l'incapacità delle aziende di offrire efficientemente i propri prodotti ad un *price* che l'insieme di clienti desidererebbe, genera una conseguentemente e infinita disponibilità di copie non coperte da copyright e accessibili gratuitamente.

Il mercato dell'audiovisivo necessiterebbe dunque di un *business model* che consideri queste esternalità e questi *shock* esterni per ottimizzare le soddisfazioni dei consumatori, che richiedono un valore aggiunto alle proprie condizioni d'acquisto.

Già con i DVD l'utente ha avuto la possibilità di "scollegare" la propria dipendenza dallo schermo per fruire di un servizio di intrattenimento in maniera autonoma. Tuttavia, però, il mercato dei DVD è piuttosto altalenante, dato che l'acquisto del bene è determinato sia da un livello dei prezzi eccessivo sia dalla scomodità rappresentata dalla fisicità del supporto stesso.

Con i DVR la situazione è differente ma si riscontrano comunque diversi limiti determinati dalle dimensioni dell'archivio e dal criterio di palinsesto cui lo strumento deve attenersi.

La situazione cambia invece con il VOD, dove si identificano alcune caratteristiche del servizio che suggeriscono una modalità di fruizione comoda, veloce e distaccata dalla logica lineare della tradizionale televisione.

Nella sua struttura originaria, tuttavia, il servizio *on demand* non è in grado di correggere il fallimento di mercato sfruttato dai pirati informatici. Ed è proprio per tale motivo, quindi per superare il suddetto problema e per aggirare le barriere all'entrata del settore, in linea con il principio del "*quando vuoi, dove vuoi*", che subentrano nuovi *players* nel panorama mondiale dell'intrattenimento: gli *Over-The-Top* (OTT).

Queste nuove imprese puntano ad innovare il mercato audiovisivo attraverso la fornitura di servizi di intrattenimento che sfruttano a pieno i nuovi archetipi della comunicazione, realizzati grazie alle continue innovazioni tecnologiche che riconfigurano la struttura del settore delle comunicazioni. Questi nuovi *players* sono denominati "*over-the-top*" poiché i servizi da loro forniti utilizzano unicamente le reti IP delle *telcos* per trasmettere dati e, quindi, contenuti audiovisivi.

E, fondamentalmente, è il paradigma Internet ad essere principalmente perseguito e adottato da questi nuovi attori.

Gli OTT offrono *online* la possibilità di usufruire di servizi e contenuti audiovisivi dietro un corrispettivo pagato dal consumatore finale. Piattaforme di questo genere offrono diversi vantaggi proprio grazie al modello di business adottato: di fatti, gli investimenti nella rete sono pressoché

---

<sup>91</sup> Questa pratica è oggi portata all'estremo dal c.d. *binge racing*, che consiste nella visione di un'intera serie televisiva in una sola giornata, soprattutto nelle piattaforme che applicano il modello *straight-to-series* e mettono a disposizione l'intera stagione in un'unica soluzione.

pari a zero e, ad esempio, non è richiesta alcuna spesa per l'acquisizione di capacità diffusiva. Di conseguenza, il costo domandato all'utente finale per l'accesso ai servizi offerti è oggettivamente basso e, nonostante ciò, i margini di profitto di queste nuove imprese risultano comunque elevati.

È inoltre importante sottolineare la globalità di questi nuovi *players* che, servendosi unicamente di una connessione a banda larga per diffondere i propri servizi e contenuti, hanno di fronte a loro un mercato potenzialmente mondiale, a differenza magari delle emittenti *pay* che operano su mercati nazionali o multinazionali.

La struttura dell'offerta di queste compagnie si basa sulla costituzione di una *library* che ingloba e archivia contenuti audiovisivi (provenienti anche da emittenti televisive differenti), fornendo sia prodotti musicali che cinematografici che televisivi: una biblioteca dell'intrattenimento, insomma. Ogni OTT differisce dall'altro per il modello di business adottato e per le scelte strategiche seguite, ma tutti insieme hanno corretto alla base il fallimento di mercato prima analizzato, "legalizzando" quella forma di pirateria che si diceva.

In definitiva, è con questi nuovi attori che si definisce ed espande la distribuzione *non lineare* dei contenuti audiovisivi.

### 3.1.1 La strategia di adattamento dei network: Hulu e CBS All Access

Comprendendo le potenzialità offerte dal nuovo modello di business e per non perdere eventuali quote di mercato nei confronti delle emittenti che cominciavano ad utilizzare queste piattaforme, anche i network si muovono in questa direzione e danno vita, nel 2007, al servizio *on demand* Hulu. Proprietari di questa piattaforma sono originariamente la NBC Universal Television Group (32% q.d.p.<sup>92</sup>), la News Corp (36% q.d.p.) e, dal 2009, la Disney-ABC Television Group (32% q.d.p.); ma, alla luce, delle recenti acquisizioni - 14 dicembre 2017 - della Disney di buona parte della 21st Century Fox<sup>93</sup> e dei recenti investimenti della Warner Bros<sup>94</sup>, l'attuale struttura proprietaria vede una partecipazione della Disney al 60%, seguita dalla NBC Universal al 30% e dalla Warner Bros al 10%.

La piattaforma di *streaming* online offre servizi di qualità superiore a quelli offerti da altre piattaforme di video online, come Youtube, ma pur sempre di qualità inferiore a quella offerta dalla televisione tradizionale.

---

<sup>92</sup> Quota di partecipazione.

<sup>93</sup> <http://www.ilpost.it/2017/12/14/accordo-disney-21st-century-fox/>

<sup>94</sup> <http://variety.com/2016/digital/news/time-warner-hulu-investment-1201829514/>

Inizialmente comincia ad operare archiviando sulla propria *library* episodi di diverse serie televisive il giorno dopo dalla loro prima trasmissione, finanziandosi attraverso l'offerta di spazi pubblicitari.

Tra i prodotti forniti, Hulu offre le serie televisive provenienti sia dai network partecipanti NBC, FOX, ABC, The CW, sia dalle reti non rientranti nel controllo proprietario (e quindi trasmessi in *licensing*) come alcuni programmi della CBS, della Turner Broadcasting System o della Bravo. Per accedere a questi contenuti, l'utente che desidera abbonarsi deve conferire una somma di \$7,99 al mese (\$5,99 per il primo anno).

Nonostante Hulu sia una delle prime piattaforme a comparire nel campo dei servizi *streaming* online, probabilmente sarà la miopia strategica del management che, focalizzata principalmente sulla programmazione dei network tradizionali per evitare di perdere gli introiti pubblicitari, spinge la società dover inseguire i successi raggiunti da altri *players* rivali, come Netflix.

Con l'idea e volontà di mettersi al passo con i propri *competitors*, l'azienda decide di investire sulle produzioni originali e sulle acquisizioni per arricchire la propria *library*, rendendola più competitiva.

Dal 2011, infatti, Hulu comincia a produrre e distribuire a livello internazionale, dando vita a numerose opere come l'*action drama* *Runaways* o la serie animata per adulti *The Awesomes*. La prima *scripted series* realizzata da Hulu è *The Confession*, lanciata e promossa grazie all'utilizzo della star Kiefer Sutherland (come sappiamo, attore protagonista delle serie *24* e *Touch*). La particolarità della serie è quella di essere una *webseries* (quindi allineata ai modelli narrativi del mondo online: prevalentemente pochi episodi di breve durata – circa sei minuti), che però si differenzia dalle altre serie Web per la considerazione di alcuni caratteri tipici della televisione, rinvenibili soprattutto negli stili e nelle rappresentazioni scenografiche.

Tra le produzioni originali spicca però anche la serie *11/22/63*, che riprende il romanzo thriller-fantasy del celebre autore Stephen King e racconta le vicende inerenti all'assassinio del presidente J.F.K.

Affianco alle serie TV, grazie alla collaborazione raggiunta con alcuni *studios* tra cui Universal Pictures, Lionsgate Entertainment, 20th Century Fox, sono poi inseriti anche prodotti cinematografici, che vanno dai successi più classici a quelli più recenti.

Nel 2015, la piattaforma statunitense sviluppa un piano aggiuntivo denominato *No Commercial* (e ottenibile al prezzo di \$11,99 al mese), che si aggiunge dunque al precedente abbonamento che prevede, di contro, *commercial breaks* limitati. Nonostante il nuovo *subscription service*, alcune serie TV continuano ad essere precedute da un *pre-roll*<sup>95</sup> di quindici secondi, seguiti da un ulteriore

---

<sup>95</sup> "Il Pre-roll è un formato video erogato prima di un contenuto editoriale all'interno della sezione. Consente di veicolare sul Web le campagne pubblicitarie televisive", [www.rcspubblicita.it](http://www.rcspubblicita.it)



annuncio di trenta secondi, in virtù di precisi e particolari accordi stretti dalle emittenti con i vecchi inserzionisti prima del lancio della piattaforma OTT (tra le serie TV “inquinata” dalla presenza della pubblicità si ricorda, tra le altre, la serie FOX, *Scandal* e la serie ABC, *How to Get Away with Murder*).<sup>96</sup>

Ovviamente il tutto ha innalzato le polemiche degli abbonati che, nonostante la tariffa extra, hanno visto comparire comunque le pubblicità, pronte ad interrompere la propria serie e il relativo *binge watching*. Una ricerca effettuata dalla Parks Associates, nel 2015, dimostra come il 50% degli abbonati a Hulu ha disdetto il proprio abbonamento, rispetto magari al 9% palesato da una rivale come Netflix.

Per catturare e mantenere vivo l’interesse dei propri sottoscrittori, però, la piattaforma Hulu cerca di distinguersi dalle sue concorrenti e offre, a distanza di poche ore dalla “prima tv”, le serie TV di quattro delle cinque principali reti, più quelle di numerose e importanti emittenti *cable*. In realtà, quest’opzione è disponibile anche sulla piattaforma di Amazon, con la differenza che qui, per avere accesso al contenuto video, bisogna pagare una quota per ogni episodio (una sorta di *pay-per-view*). Infatti, essendo Hulu una *joint venture* tra FOX, ABC e NBC, gli episodi dei network sono naturalmente compresi nell’abbonamento.

Lo scopo di Hulu è quello di implementare strategie di differenziazione che le consentano di distinguersi dai suoi *competitors* e la realizzazione di questi obiettivi avviene specialmente grazie alla capacità e velocità della società di caricare i contenuti sulla piattaforma (*fast upload*). Il portale *streaming* dei network può essere visto, dunque, come un’estensione della televisione tradizionale: di fatti, replica e adatta online anche il relativo modello *ad-supported*, grazie ad esempio all’utilizzo dei *roll* precedentemente descritti.

Oggi, comunque Hulu è stata in grado di costruire una *library* piuttosto ricca, comprensiva sia di produzioni originali che di repliche, ma anche di reality e documentari; tutto per aumentare il più possibile il valore dell’OTT. Nel biennio che va dal 2011 al 2013, Hulu riesce a catturare infatti l’interesse di numerosi altri inserzionisti, attratti soprattutto dalla fedeltà degli abbonati alla piattaforma: secondo alcune analisi statistiche del periodo, ogni trimestre gli utenti visionano infatti più di 1 miliardo di video, rimanendo in media “agganciati” al servizio per circa cinquanta minuti. Certamente, la strada è ancora piuttosto distante da quella di alcune sue rivali: ad esempio, nel 2015, la concorrente Netflix celebrava circa 60 milioni di iscritti in più di 50 nazioni (oggi presente in circa 190 Paesi), mentre Hulu ne vantava solamente 9 ed era operativa solo negli Stati Uniti e in Giappone.

Ma, mentre la concorrenza si fa decisamente più intensa, la piattaforma della Disney sembra

---

<sup>96</sup> Tra le altre serie ABC, precedute e seguite da questi *roll* pubblicitari, troviamo *Grey’s Anatomy*, *Agents Of SHIELD*, *Once Upon a Time* e anche la serie NBC *Grimm*.

avanzare piano verso un'ascesa graduale che perdurerà a lungo.

Il 2017 appare un anno positivo per Hulu, che riesce a raggiungere due obiettivi rilevanti. Da una parte, è riuscita ad allargare la propria *total audience* a 50 milioni di visitatori circa, raggiungendo 17 milioni di iscritti negli USA. Dall'altra parte, ha puntato molto sulla pubblicità ed è riuscita a guadagnare circa un miliardo di dollari di ricavi pubblicitari.

Distribuendo serie TV come *This is Us*, *Law and Order: SVU*, *The Handmaid's Tale* (una sorpresa nel campo delle serie TV, nonché vincitrice di un premio oscar al Golden Globe 2018), insieme alle comedy animate *South Park* e *Family Guy*, la piattaforma *streaming* dei network porta avanti con rispetto la competizione con i colossi dell'OTT audiovisivo come Amazon Video e Netflix.

Lo sviluppo di Hulu è la testimonianza della capacità di espansione di un modello di business attraverso la combinazione di pubblicità e sottoscrizioni, pur consentendo la possibilità all'utente finale di sottoscrivere un abbonamento che non preveda *advertising* (chiaramente, per ottenere una versione dell'abbonamento senza pubblicità bisogna pagare qualcosa in più); e chissà se un giorno il *business model* utilizzato da Hulu sarà adottato anche da altri OTT rivali, come Netflix.

D'altronde, si tratta di una possibilità sempre più concreta, specie in seguito alla crisi del principio della neutralità della rete (cfr. paragrafo 3.2), che potrebbe portare una diminuzione dei ricavi in vista di un probabile e potenziale aumento dei prezzi delle tariffe e del vero e proprio fisiologico calo di abbonati.

La crescita di Hulu è dunque piuttosto evidente, ma il futuro mai come ora risulta enigmatico.

Infine, un'altra considerazione può essere effettuata per l'altro network rimanente, CBS. Di fatti, questo network, esente dagli accordi per la realizzazione di Hulu, offre un personale servizio *on demand*, definito CBS All Access, lanciato sul mercato nell'ottobre del 2014.

Il servizio *streaming* sviluppato da CBS viene offerto al pubblico ad un prezzo mensile di \$5,99 (oppure, \$9,99 se si vuole beneficiare dell'opzione *non-advertising*) e consente agli utenti di visionare la maggior parte degli episodi della programmazione passata e presente del network.

Ma, oltre a fornire gli episodi dei programmi CBS, il servizio offre anche le programmazioni in tempo reale delle stazioni locali affiliate al network (comprehensive delle pubblicità, anche nel piano tariffario *non-ad*), nonché di eventi sportivi, possibili grazie ad alcuni accordi siglati dal network, come ad esempio quelli con la NFL<sup>97</sup> (infatti, il 4 febbraio 2018 la piattaforma ha trasmesso il 52° Super Bowl vinto dai Philadelphia Eagles).

Nel novembre 2015 la compagnia televisiva annuncia la realizzazione di una prima e propria serie originale, adattata all'universo di Star Trek. La nuova serie TV, *Star Trek: Discovery*, punta a debuttare sul palcoscenico dell'intrattenimento nel febbraio 2017, ma la premiere viene rimandata

---

<sup>97</sup> National Football League.

fino all'autunno dello stesso anno. Dal settembre 2017 la serie è disponibile esclusivamente sulla piattaforma della CBS (almeno per quanto riguarda la distribuzione negli USA, dato che Netflix ne cura la distribuzione a livello internazionale).

In questo modo, dunque, l'appassionato del *media franchise* fantascientifico "Star Trek" è obbligato a sottoscrivere l'abbonamento per godere della nuova serie televisiva, alimentando di conseguenza il numero delle iscrizioni al servizio *streaming*. Nonostante però il tasso di crescita degli abbonati sia stato positivo, le polemiche non sono state poche: infatti, per usufruire dei servizi senza pubblicità, l'utente avrebbe dovuto sostenere un costo di \$9,99, un prezzo molto vicino a quello offerto da Hulu. Mentre però quest'ultima piattaforma offre spettacoli di varie reti (prevalentemente ABC, NBC, FOX, ma anche una quantità limitata di prodotti CBS), CBS All Access offre... CBS.

Per di più, molti episodi di alcuni grandi successi della CBS, come *The Big Bang Theory* e *2 Broke Girls*, non sono neanche presenti sul servizio *streaming*, così come non mancano le critiche alla risoluzione qualitativa dei video e all'eccessiva presenza di spazi pubblicitari.

Per molti utenti, infatti, l'abbonamento a CBS All Access è stato dettato unicamente dalla presenza della suddetta serie marchiata Star Trek, in quanto il menù di contenuti offerto dal network è rimasto per lungo tempo piuttosto ridotto. Sicuramente, aver creato una simile serie TV ha consentito a CBS di tenere "in ostaggio" un numero importante di abbonati; ma, allo stesso tempo, si necessitano miglioramenti del proprio *business model*.

Nel maggio del 2016, la società rivela di voler realizzare *The Good Fight*, ovvero uno spin-off del *legal drama* *The Good Wife*. Debuttata in anteprima sulla CBS nel febbraio 2017, la serie viene poi rilasciata in esclusiva, insieme ai restanti nove episodi, sul servizio *on demand* CBS All Access. Con il lancio tardivo della serie *Discovery*, *The Good Fight* diventa il primo *drama* originale della piattaforma di CBS.

Durante l'estate del 2017, la CBS comunica di voler espandersi anche a livello internazionale. A partire dal 2018, la strategia implementata mira a raggiungere dapprima i cugini del Canada, per poi proseguire lo sviluppo internazionale anche in Australia.

Oggi, CBS All Access offre interi cataloghi di gran parte delle serie televisive attuali, compresi gli *stacking rights* per la stagione completa (fatta eccezione per alcune serie), e delle serie classiche distribuite dalla CBS. Insieme a tanti altri speciali e ad alcuni lungometraggi, il catalogo offerto da CBS cerca di raggiungere quella singolarità che gli consentirebbe di competere con le *libraries* dei suoi principali rivali.

La strategia di *timing*, implementata dalla compagnia per entrare nel mercato dello *streaming* online, è però successiva e tardiva rispetto a quella adottata dai suoi rivali. Le carenze nel *business*

*model* e nella *library* sono ancora evidenti, ma la compagnia ha tutte le risorse a disposizione per realizzare un'innovazione in linea con le esigenze del mercato.

### 3.1.2 Un business model vincente: Netflix

Come anticipato dalle righe precedenti, la concorrenza nel campo dello *streaming* è sempre più fitta e pian piano avanzano di posizione diverse piattaforme OTT.

Mentre dunque i network reagiscono alla nuova tecnologia dando vita alle già descritte Hulu e CBS All Access, si cominciano ad affacciare nel panorama dell'intrattenimento alcune società indipendenti che focalizzano il proprio business sulla distribuzione televisiva online (di fatti, un mercato ancora acerbo, quindi poco istituzionalizzato e con basse barriere all'entrata).

Reed Hastings e Marc Randolph lanciano così la piattaforma *over-the-top*, Netflix.

Il passaggio dalle VHS ai DVD ha stimolato la creatività dei due fondatori, arrivando a lanciare nel 1997 il sito web per il noleggio dei citati supporti. Per circa un decennio, l'attività di noleggio ha rappresentato il *core business* della società, finché, nel 2007, viene lanciato il primo servizio di *instant viewing*, avviando il proprio percorso per diventare una vera e propria piattaforma *on demand* di *streaming* online.

La struttura degli investimenti prevede originariamente l'onere delle spese necessarie per acquistare i film (\$4/film) e spedirli (\$2/consegna), ma a causa degli elevati costi, a distanza di soli due anni dalla nascita, la compagnia comincia a registrare le prime perdite e chiude il 1999 con un *deficit* di \$11 milioni. Per temperare questa perdita e risollevarne le sorti della società, il management decide di rinnovare la propria offerta, fornendo nuovi servizi agli utenti e aggiungendo sul proprio portale la c.d. *rental history*, ovvero informazioni sulle precedenti modalità di noleggio in modo tale da ricevere suggerimenti su film correlati, e un *piano flat rate* mensile, non rapportato alla quantità di consumo dei contenuti.

La svolta avviene nel 2002, quando, attraverso un'IPO<sup>98</sup>, la società si quota in borsa e riesce definitivamente a risollevarne il disavanzo della compagnia. A questa mossa strategica, però, segue un necessario cambio di rotta, che spinge la società a dover considerare l'interesse di una pluralità di investitori, comportando quindi una modifica del proprio profilo strategico.

Proprio per tale motivo, come accennato precedentemente, la società arriva nel 2007 a lanciare e promuovere il servizio *watch instantly*, cominciando a trasmettere in *streaming* prodotti cinematografici e televisivi.

---

<sup>98</sup> Un IPO (*Initial Public Offer*) è un'offerta estesa a terzi per la vendita dei titoli di una società, nel momento in cui questa decide di quotarsi su un mercato regolamentato.

L'accesso allo *streaming* è offerto, per una durata limitata, a tutti coloro già iscritti al servizio di noleggio. Con il lancio del nuovo portale online, il *core business* dell'azienda si sposta gradualmente verso la fornitura di contenuti audiovisivi.

Nel 2008, quando i network sono in procinto di lanciare Hulu, Netflix assorbe la notizia e reagisce andando ad arricchire la propria *library*, stringendo accordi con diverse case di produzione cinematografiche e televisive, tra cui la NBC Universal, la Walt Disney Pictures, la 20th Century Fox, la Warner Bros e altre ancora.

Alla luce di queste ultime negoziazioni, la società americana aggiunge più di 2000 film e programmi televisivi al proprio archivio online, procede alla eliminazione della restrizione temporale previgente (per l'utilizzo della piattaforma) e introduce nuove tipologie di abbonamento. L'attuale piano tariffario individua tre principali alternative:

- i. un piano *base*, al costo di \$8, che consente l'accesso ad un solo account e la visione dei contenuti in SD;
- ii. un piano *standard*, che prevede la possibilità di accedere alla piattaforma con due account contemporaneamente e consente la visione dei contenuti in formato HD al prezzo di \$11;
- iii. un piano *premium*, al costo di \$14, che permette agli utenti di collegarsi con quattro dispositivi differenti e di godere degli spettacoli in HD e UHD (quando disponibile).

“For one low monthly price, our members can watch as much as they want, anytime, anywhere, on nearly any Internet-connected screen”<sup>99</sup>

L'abbonato può accedere ai servizi offerti dalla piattaforma attraverso ogni *device* che può collegarsi a Internet (console per videogiochi, smartphone, smart-TV, ecc.) e, grazie ad un EPG piuttosto evoluta, il servizio risulta piuttosto facile da utilizzare (*user friendly*).

Non “soddisfatta” dei propri risultati, la compagnia si lancia sul mercato dei *first-run rights*, accendendo quindi un'importante competizione con diverse *cable companies*. In particolare, l'obiettivo dell'OTT è (e rimane) quello di presentarsi come nuova e alternativa finestra distributiva e, attraverso un accordo con la Open Road Films (casa di produzione statunitense), arriva ad accaparrarsi i diritti per la trasmissione di film, addirittura in sovrapposizione alle finestre della *pay TV* (quindi quelle che competerebbero alle emittenti via cavo come HBO e Showtime).

Il primo prodotto *first-run* a debuttare sulla piattaforma di Hastings è *Lilyhammer*, una serie televisiva norvegese realizzata dalle case di produzione Rubicon TV e Renegade TV. La serie è composta da otto episodi, distribuiti in un'unica soluzione sulla piattaforma; questa innovativa

---

<sup>99</sup> Netflix Annual Report, 2013.

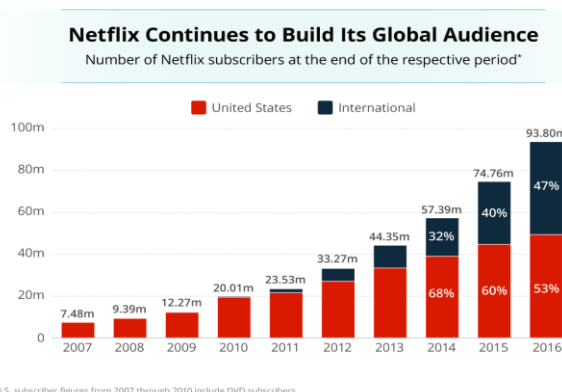
forma di “rilascio” dei contenuti permette alla compagnia di fidelizzare maggiormente i propri abbonati e diviene subito una delle principali caratteristiche di Netflix (modello *straight-to-series*). Figurando, come in questo caso, quale primo canale distributivo americano, Netflix avvia il proprio percorso di interlocutore privilegiato per diversi e innumerevoli *studios* esteri.

I costi che l’OTT sostiene sono indirizzati all’acquisizione dei diritti ma anche alla produzione diretta che, dal 2011, è sempre più presente negli obiettivi strategici della compagnia.

La competizione con le emittenti *cable* si inasprisce soprattutto sul campo dei contenuti. Infatti, nonostante l’ampia base di abbonati che la caratterizza e che la rende una finestra distributiva privilegiata di molti *studios* cinematografici e televisivi, Netflix capitalizza fortemente sulla produzione *in-house* di serie TV e film, riscontrando un netto gradimento da parte del proprio pubblico (dai feedback degli abbonati pare che uno dei motivi principali che li spinge ad abbonarsi è proprio quello di beneficiare dei prodotti originali Netflix).

Non a caso, se nel 2012 Netflix contava circa 27 milioni di abbonati, l’anno successivo le iscrizioni aumentano fino a 33 milioni. La crescita del proprio bacino di utenza è decisiva per la società di Hastings, in quanto è proprio il numero degli abbonati a determinare le dinamiche della sua principale fonte di ricavo. Netflix, infatti, non si affida alle pubblicità (magari proprio questa assenza spiega il crescente numero di iscritti) e, per accrescere la quantità di sottoscrizioni alla piattaforma, avvia da subito un indirizzo strategico globale (ad esempio, nel 2014 arriva in paesi come la Germania, il Belgio e la Francia, nel 2015 in Italia).

Implementando una strategia di internazionalizzazione, la compagnia estende ulteriormente il proprio bacino operativo e, se nel 2012 contava circa 6 milioni di abbonati sul mercato estero, nel 2016 i “*foreign subscribers*” arrivavano a circa 45 milioni<sup>100</sup>.



<sup>100</sup> <http://www.businessinsider.com/netflix-subscribers-chart-2017-1?IR=T>

Tra le diverse produzioni originali fa da leader e guida la serie TV *House of Cards* (2013-): strutturata su un totale di cinque stagioni, ognuna delle quali composta da 13 episodi di durata un'ora, la serie TV è riuscita a vincere nel 2013 addirittura tre Emmy Awards, ovvero il premio internazionale televisivo più di prestigio.

Le prime due stagioni della serie sono state realizzate e consentite da un accordo con la Media Rights Capital per un ammontare di cento milioni di dollari; l'offerta presentata da Netflix ha superato di gran lunga quella proposta da alcune compagnie rivali (ad esempio, i canali AMC e HBO) e l'investimento è stato largamente recuperato dall'aumento delle sottoscrizioni, trascinate proprio dal successo raggiunto dalla serie<sup>101</sup>.

L'investimento di Netflix, infatti, non si è limitato solamente ad acquisire i diritti di sfruttamento del romanzo da cui la serie prende origine, ma anche e soprattutto nella fase di *recruiting* degli attori e dei registi, tra cui spiccano per notorietà i protagonisti Kevin Spacey e Robin Wright, il regista David Fincher e lo scrittore Beau Willimon.

L'obiettivo della compagnia è quello di promuovere efficientemente il proprio brand (specialmente nel momento in cui subentra nel mercato delle produzioni originali) e la scelta di un simile cast non ha fatto altro che incrementare il c.d. *want-to-see*, ovvero quanto è atteso dal pubblico un determinato prodotto.

La struttura narrativa della *scripted series* di Netflix, grazie ai rimandi letterali, all'andamento diegetico in continuo divenire, alla complessità e bellezza della trama, nonché grazie alla presenza di un cast prestigioso, consente di inquadrarla nella cerchia dei prodotti della *quality TV*. La serie è l'arrangiamento dell'omonimo romanzo di Michael Dobbs; tuttavia la storia di Frank (interpretato da Kevin Spacey, nonché produttore esecutivo della serie) è già stata riportata sullo schermo grazie alla miniserie della BBC, che debutta nel Regno Unito intorno al 1990. Frank Underwood, politico democratico del 5° distretto congressuale e rappresentante della maggioranza della Camera, dopo la sua mancata promozione a Segretario di Stato promessagli dal neo-presidente Garrett Walker (che diventa il 45° presidente degli USA), decide di vendicarsi contro il manipolato sistema che lo privò della carica. *House of Cards* è la prima serie TV distribuita online a ricevere le nomination per gli Emmy Awards e il successo riscosso le ha permesso di durare per cinque stagioni.

L'attore protagonista definisce la piattaforma Netflix, che distribuisce la serie, come una "nuova prospettiva" e sostiene che la decisione della compagnia di ordinare direttamente due stagioni abbia permesso allo show di definire lo standard produttivo che lo caratterizzerà nel corso degli anni,

---

<sup>101</sup> Il ritorno economico è stato agevolato anche dal *tax credit* concesso dallo stato del Maryland, luogo nel quale sono avvenute parte delle riprese della prima stagione, per una somma pari a circa \$26 milioni.

proseguendo e sviluppando quel senso di *continuity* che lo renderà un trionfo.

Come afferma il drammaturgo e sceneggiatore, realizzatore della serie, Beau Willimon:

“This is the future, streaming is the future. TV will not be TV from here to five years... everyone will be in streaming”<sup>102</sup>.

Nel 2017, tuttavia, viene annunciata l'intenzione di realizzare una sesta e ultima stagione, la cui produzione è però interrotta a causa delle accuse sessuali che hanno coinvolto diversi attori di Hollywood, tra cui lo stesso Kevin Spacey. Le scene girate dall'attore, prima dell'insorgere delle accuse di molestie sessuali, saranno molto probabilmente inserite all'inizio della sesta stagione; nonostante questa sia, come dichiarano i produttori stessi, una decisione drammatica e costosa, l'inserimento è necessario affinché Netflix e MRC possano proseguire la narrazione post-Spacey. Se cancellare la serie risulta probabilmente più economico che continuarla, “both Netflix and MRC could have taken a write-down on the losses, the way big movie studios do when they produce a box-office bomb.”<sup>103</sup>

Lo *streamer* spenderà sicuramente molto - almeno \$50 milioni - per acquisire dalla MRC gli episodi della sesta stagione, senza contare le spese necessarie per promuovere la serie nella sua stagione finale. A differenza delle stagioni precedenti, però, la stagione non si comporrà di 13 episodi, poiché, a causa di quanto accaduto alla vita privata dell'attore, la produzione è stata posticipata e la realizzazione di 13 episodi traslerebbe eccessivamente il lancio della serie, creando ulteriori incrementi nelle spese di investimento. Limitando da 13 a 8 episodi, quindi, il termine per la produzione non slitterebbe più del previsto.

La riduzione degli episodi è inoltre dettata dal fatto che l'assenza di Spacey darebbe sicuramente spazio allo sviluppo di nuove realtà creative, ma rimuoverebbe anche una sorgente importante della trama. Il ruolo da protagonista, infatti, verrà ereditato dalla moglie di Frank, Claire (Robin Wright), che durante il corso delle cinque stagioni ha maturato comunque una notorietà tale da consentirle la guida dell'ultima stagione.

*House of Cards*, dunque, ha avuto per Netflix la stessa funzione che *The Sopranos* ha avuto per la relativa emittente, HBO; grazie al successo raggiunto, la serie è riuscita a capitalizzare il relativo trionfo sul brand dell'OTT stesso, evidenziando la *qualità* che anche una piattaforma di *streaming* online è in grado di raggiungere.

La gerarchia dei *players* della *quality TV* è quindi messa in discussione dal sorgere di Netflix e

---

<sup>102</sup> Scott Roxborough, *MIPCOM 2012: Kevin Spacey, Robin Wright: Why Netflix's 'House of Cards' Is the Future of TV*, The Hollywood Reporter, 10 ottobre 2012

<sup>103</sup>[http://www.slate.com/blogs/browbeat/2017/12/08/house\\_of\\_cards\\_season\\_6\\_why\\_did\\_netflix\\_move\\_forward.html](http://www.slate.com/blogs/browbeat/2017/12/08/house_of_cards_season_6_why_did_netflix_move_forward.html)



degli altri OTT, facendo oscillare il monopolio delle emittenti via cavo. La piccola start-up che nacque per il noleggio dei DVD diventa quindi un *competitor* diretto di grandi e storiche emittenti televisive.

Poco dopo il lancio della *scripted series* che ha decretato il successo di Netflix, l'azienda getta sul mercato due ulteriori serie TV, *Orange Is the New Black* e *Hemlock Grove*, disponibili esclusivamente nell'archivio della piattaforma.

Sono queste solamente le prime di tante produzioni originali che Netflix sfornerà, configurandosi di anno in anno quale *player* in grado di indebolire e, spesso, superare la concorrenza. Il timore dei *competitors* di Netflix è infatti più che giustificato, se pensiamo solamente che nel 2014 la piattaforma *on demand* di Hastings arriva a guadagnare più abbonati di uno dei principali *player* della tv americana: HBO.

Per competere con gli archivi della concorrenza, Netflix si è orientata, durante la sua ascesa, a stringere una serie di collaborazioni strategiche, tra cui citiamo per importanza quella con la The Walt Disney Company. L'accordo ha, di fatti, concesso alla piattaforma di distribuire numerosi prodotti targati Disney, nonché di ricevere l'esclusiva sulle nuove uscite (prima possedute solamente dal canale *pay tv* Starz) da mandare in onda durante la finestra della *pay tv*, incrementando ancora di più il valore dell'OTT.

L'alleanza con la Disney, però, non si esaurisce. Netflix infatti negozia, con la società, la produzione di diverse serie televisive targate Marvel Studios (di proprietà del gruppo The Walt Disney Studios). L'accordo originario prevedeva la realizzazione di quattro serie TV intorno a quattro personaggi del mondo Marvel (Daredevil, Jessica Jones, Luke Cage e Iron Fist), più una miniserie sui Difensori (i quattro supereroi insieme).

Troviamo oggi sulla piattaforma gli *action-superheroes drama* (produzioni esclusive ed originali) *Jessica Jones* (2015-), *Daredevil* (2015-), *Luke Cage* (2016-), *Iron Fist* (2017-), *The Punisher* (2017-), *The Defenders* (2017-).

Oltre l'accordo con la Disney, Netflix si muove anche per riuscire ad acquisire i diritti di trasmissione di diversi *cult* della serialità televisiva. La piattaforma è oggi abilitata per distribuire serie come *Friends*, *Twin Peaks* e *Dexter*.

Ma gli obiettivi di Netflix non si arrestano qui e la compagnia decide di stringere un ulteriore accordo con la AMC per inserire nella propria *library* i migliori prodotti della *basic cable*, come *Breakin Bad*, *Mad Men* e *Better Call Saul*. Distribuzione, tuttavia, possibile solamente dopo che l'intera stagione è stata conclusa e distribuita sul canale via cavo.

Il 2017 è stato un anno d'oro per la compagnia e l'utile netto registrato a fine 2015 supera nettamente i 100 milioni di dollari. Per il 2018 è previsto che Netflix investa circa \$7-8 miliardi per la produzione originale, una somma nettamente superiore a quella sostenuta dai principali

*competitors* quali Hulu, Amazon e HBO. Come dichiara la compagnia stessa, nella lettera presentata agli azionisti per il resoconto dei risultati raggiunti: «il nostro futuro dipende da esclusivi contenuti originali»<sup>104</sup>.

Dati gli ingenti investimenti nel realizzare una programmazione originale, Netflix si è mossa in alcuni Paesi per incrementare i prezzi delle tariffe. Nonostante ciò, il numero degli abbonati cresce e partecipa alla formazione di una somma sempre più grande di ricavi.

La *quality TV*, dunque, avrà sempre lo stesso impatto culturale? La decisione di offrire al pubblico direttamente un'intera stagione piuttosto che un "ritorno settimanale" sconvolgerà i modelli di consumo sino a quel momento sviluppati? Tony Soprano, protagonista della serie HBO *The Sopranos*, avrebbe raggiunto lo stesso successo se ci fossimo rimpinzati della sua vita in una sola settimana (*binge watching*)?

Secondo il CEO di Netflix, in un mercato così dinamico ed evoluto, bisogna correre dei rischi e il rivoluzionario servizio offerto dalla sua piattaforma deriva unicamente dalla capacità di controllare quella che lui chiama "*managed dissatisfaction*", concedendo la possibilità allo spettatore di vedere ciò che vuole, quando vuole (*anytime, anywhere*) - aumentando di conseguenza la sua soddisfazione.

Ma oltre che specializzarsi sul fronte qualitativo, Netflix fa affidamento anche a nuove forme di personalizzazione del consumo, aggiornando e modernizzando la tecnica del *binge watching*, continuando a dare sempre notevole importanza alle esigenze del pubblico.

“Netflix's self-promotion places emphasis on its ability to deliver the promise of prestige, plenitude, and participation to its subscribers, through a mix of technological and aesthetic appeals that are meant to position Netflix as the future of television”<sup>105</sup>

I punti principali su cui Netflix decide di focalizzarsi sono quindi quelli del "coinvolgimento" e del "prestigio", cercando di configurarsi non solo come sviluppo ed estensione del classico televisore, bensì come vero e proprio futuro dell'intrattenimento.

Il livello qualitativo offerto da Netflix è garantito dal loro principale obiettivo: mantenere salda la fiducia degli azionisti, in quanto, essendo una S.p.a., la dipendenza finanziaria è elevata ed è quindi necessario elevare il valore di mercato della compagnia.

La fornitura di efficienti servizi, un catalogo di contenuti *high profile*, l'EPG semplificato ed efficace, le produzioni originali, le differenti modalità di personalizzazione del consumo, le strategie promozionali proficue ed innovative; sono queste parte delle variabili che hanno

---

<sup>104</sup> [http://www.corriere.it/economia/17\\_ottobre\\_17/balzo-ricavi-abbonati-fuori-usa-netflix-corre-anche-borsa-d7cbfa18-b30c-11e7-9cef-7c546dada489.shtml?refresh\\_ce-cp](http://www.corriere.it/economia/17_ottobre_17/balzo-ricavi-abbonati-fuori-usa-netflix-corre-anche-borsa-d7cbfa18-b30c-11e7-9cef-7c546dada489.shtml?refresh_ce-cp)

<sup>105</sup> C. Tyron, *TV Got Better: Netflix's Original Programming Strategies and Binge Viewing*, 2015.

contribuito a valorizzare Netflix e i suoi servizi.

Bisogna sottolineare dunque che il trionfo di Netflix sul mercato online ha suscitato l'interesse di diversi giganti della televisione, aumentando di mese in mese i confini della concorrenza.

Il successo di Netflix ha, però, attirato l'interesse anche di altri *players* esterni all'industria dell'intrattenimento, spostando la competizione anche sul piano della c.d. *Net Neutrality* (che analizzeremo nel paragrafo 3.2).

### 3.1.3 Un esempio di diversificazione: Amazon Video

Amazon.com, Inc. è una *public company* statunitense, specializzata in e-commerce e nata nel 1994. È una tra le prime aziende a commerciare prodotti su Internet, vendendo libri per poi estendere la propria gamma anche a DVD, CD, videogames, abbigliamento, alimentari, giochi, gioielli, prodotti per animali e tanto altro ancora.

Si tratta dunque di una società che, fin dall'inizio, definisce i propri *business plans* sulla formulazione di strategie di diversificazione multi-business, offrendo al consumatore una scelta stratificata di una gamma differenziata di prodotti.

Tra i vari servizi offerti dalla società di e-commerce si segnala l'abbonamento *Amazon Prime*, ovvero il servizio a pagamento offerto da Amazon per consentire ai consumatori di beneficiare della consegna gratuita entro due giorni dall'ordine (o, un giorno in alcuni Paesi). Per ottenere questa spedizione gratuita, dunque, l'utente è semplicemente obbligato a sostenere un costo mensile, in virtù della sua sottoscrizione al servizio.

Nell'abbonamento *Prime* dell'utente è tuttavia compresa la possibilità di accedere anche al servizio *Amazon Instant Video*, ovvero la piattaforma di Amazon destinata alla distribuzione e fornitura di prodotti cinematografici e televisivi, prevalentemente (appunto) serie TV.

Inserendo il servizio *streaming* nel pacchetto *Prime*, Amazon ha cercato di trainare tutti i "fedeli" del proprio brand in una piattaforma online che, data l'elevata competizione che maturerà negli anni, necessiterebbe di allargare fin da subito il proprio bacino di utenza.

Lanciata nel 2006 con il nome di *Amazon Unbox*, la piattaforma *on demand* richiede la semplice installazione di un appropriato *player* sul proprio pc per consentire il download di contenuti audiovisivi archiviati.

La *Amazon Unbox* subisce nel tempo una serie di campagne di *rebranding*, fino ad arrivare nel 2015 ad essere definitivamente (o, almeno, per ora) denominata *Amazon Video*.

Mentre Hulu è riuscita a svilupparsi grazie al supporto economico-finanziario dei network, Amazon (così come Netflix) ha dovuto scommettere sulla differenziazione.

Presentandosi quale società di e-commerce e possedendo un servizio di *streaming* ormai presente da tempo sul mercato, Amazon punta ad adattarsi al *mediascape*<sup>106</sup> che sta di anno in anno evolvendo e che, con l'arrivo degli OTT, è ormai giunto a un punto di svolta. È, dunque, il momento giusto per riconfigurare e fortificare efficientemente la propria *library* di contenuti.

Migliaia di film e serie TV sono offerti a tutti coloro che sottoscrivono un abbonamento *Prime*, in aggiunta alla opportunità di noleggiare o comprare alcuni contenuti poco tempo dopo la prima messa in onda o la loro distribuzione nelle sale cinematografiche.

Così come Netflix, dunque, Amazon punta ad acquisire carattere di esclusività e mira ad inserirsi tra le due finestre distributive della *first release* e della pay TV.

Diversificare e aggiungere contenuti nella propria *library*: è stata questa la strategia principale di Amazon che le ha consentito di lanciarsi sul mercato delle ritrasmissioni; attraverso la varietà di contenuti distribuiti, la compagnia evidenzia la volontà di stratificare sempre più l'offerta, generando una sorta di ecosistema attorno al marchio Amazon.

Attraverso un unico abbonamento *prime*, dunque, la compagnia cerca di offrire (ad un sempre più vasto bacino di utenti<sup>107</sup>) la possibilità di accedere ad un mix di esperienze congiunte, che spaziano dal semplice e-commerce sino ai video *on demand* e ai dispositivi elettronici necessari per beneficiare dei servizi stessi.

La decisione di adottare un simile indirizzo strategico è frutto di una strategia di *system-thinking*<sup>108</sup>, che non punta più a commerciare solamente i singoli prodotti, bensì “un sistema” di beni e servizi collegati tra loro. Ed è proprio l'opportunità di soddisfare i propri interessi in una pluralità di aree commerciali che spinge il singolo utente a rimanere all'interno dell'ecosistema creato dalla compagnia, godendo conseguentemente di una serie di esternalità di consumo positive.

In mercati come questo, infatti, il beneficio che un utente trae dall'utilizzo di un servizio cresce in linea con il numero totale di utenti che utilizzano lo stesso servizio (base di installazioni).

Ovviamente, per operare in tutte queste aree e per offrire molteplici vantaggi ai propri abbonati, Amazon deve investire tanto e sostenere quindi costi di gestione piuttosto elevati, che vanno dalle collaborazioni con FedEx e UPS per la consegna dei prodotti, all'acquisizione dei diritti di trasmissione per i contenuti in *streaming* (si stima che nel 2013 Amazon abbia investito più di un miliardo in film e serie TV).

In virtù delle spese di gestione che richiedono un grande sforzo finanziario dalla compagnia, il

---

<sup>106</sup> Arjun Appadurai, 1990.

<sup>107</sup> Dall'aprile 2017, alcune ricerche stimano che gli abbonamenti (nel mondo) ad *Amazon Prime* siano intorno agli 80 milioni circa.

<sup>108</sup> D. A. Norman, *System Thinking: A Product is More Than the Product*, 2009.

prezzo annuale per accedere ai servizi *prime*, assestatosi inizialmente sui \$79 l'anno (non sono offerte tariffe mensili), aumenta e raggiunge la soglia dei 99 dollari nel 2013, fondamentalmente in media con i prezzi applicati dai concorrenti del mercato.

L'attività principale di Amazon, però, non è lo *streaming* di video e musica, ma è l'e-commerce. Infatti, secondo diversi analizzatori, il numero di clienti che sottoscrive l'abbonamento *Prime* per accedere alla piattaforma *streaming* è piuttosto ridotto, contro il totale dei clienti che si abbona quanto più per la consegna "anticipata" e gratuita della merce acquisita.

Tuttavia, come afferma l'opinionista televisivo Van Der Werff nel 2014, è anche probabile che gli USA non siano a conoscenza dell'esistenza di un servizio *streaming* offerto da Amazon, data la presenza di Netflix che, oltre a beneficiare di un indiscusso *leading time*, dispone già di un archivio di contenuti piuttosto variegato ed esteso<sup>109</sup>.

L'aumento della tariffa (da 79 a 99 dollari), applicato dalla compagnia specializzata in e-commerce, è giustificato dalla necessità di recuperare le diverse spese da sostenere per l'acquisizione delle licenze di trasmissione, con il rischio di innescare un distacco (anche parziale) di un numero considerevole di clienti. Di fatti, gli utenti si ritroverebbero a pagare troppo per un servizio nel quale non riconoscono ancora un valore abbastanza elevato (da giustificare la spesa).

Per deviare l'ipotesi di uno scenario negativo, lasciando tuttavia stabile la tariffa sui \$99, la compagnia decide allora di inseguire la strada percorsa da Netflix e comincia a puntare anch'essa obiettivi di *quality TV*, in modo tale da incrementare il valore che l'ecosistema *Prime* esige di raggiungere sul mercato.

Dal 2014 in poi, dunque, Amazon Video diversifica nettamente la propria *library* e sulla piattaforma cominciano ad apparire quattro principali categorie di contenuti:

1. le serie TV dei network di carattere *generalista*;
2. le serie TV dei network di carattere *specializzato*;
3. programmi per la *quality TV*, non rientranti nel dominio delle pay TV;
4. contenuti esclusivi.

Per quanto riguarda le prime due tipologie di prodotto, Amazon Video cerca dunque di andare a coprire le esigenze di un ampio bacino di spettatori, che beneficiano sia di contenuti generalisti come la serie TV HIMYM (*How I Met Your Mother*) sia di contenuti specializzati, fornendo spunti per diversi generi quali il *thriller drama*, il *sci-fi drama*, il *legal drama*, le *comedy* e i *romantic drama*.

Per la terza categoria di prodotti facciamo invece riferimento a diversi programmi televisivi "di

---

<sup>109</sup> <https://news.avclub.com/amazon-gets-streaming-rights-to-wallace-gromit-amaz-1798269613>

qualità” esenti dal dominio delle *premium cable*, come le *scripted series* della FX che lanciano un nuovo modello-base per lo standard qualitativo delle emittenti *basic* (ex. il crime-drama, *Sons of Anarchy*).

La quarta tipologia, invece, richiama il c.d. *back catalogue* di alcune emittenti via cavo, tra cui segnaliamo per importanza la collaborazione con HBO.

In quest’ultimo caso, l’obiettivo di Amazon è chiaramente quello di inserire prodotti di successo e di qualità nel proprio archivio, sfruttando il valore del brand HBO per fornire in esclusiva serie TV che possano catturare l’interesse di molteplici utenti (magari, quelli fidelizzati all’emittente *premium*). Del resto, è proprio attraverso una simile collaborazione che Amazon Video incrementerebbe il valore della propria *library*, giustificando di fatto l’elevata spesa da sostenere per accedere ai servizi *Prime*.

Le ragioni, invece, che spingono HBO a concludere questi accordi potrebbero essere ad esempio quelle di attirare nuovi clienti, grazie alla maggiore esposizione dei propri prodotti consentita dalla piattaforma *streaming*.

Per quanto concerne, invece, la produzione originale di serie TV, Amazon percorre una strada diversa da quella adottata da Netflix: di fatti, mentre la prima si interessa dall’inizio alle produzioni dirette realizzabili dalla propria infrastruttura operativa, Netflix, come sappiamo, punta dapprincípio all’acquisizione di *first-run rights* da una pluralità di *studios* indipendenti, per poi iniziare a produrre contenuti originali in un secondo momento.

Alla fine del 2010, adottando una logica di integrazione verticale, viene creata una propria casa di produzione, Amazon Studios, che si occupa di realizzare programmi televisivi, nonché di distribuire e produrre film e fumetti attraverso un sistema che raccoglie i *suggerimenti* dei propri clienti, che possono caricare online personali sceneggiature.

Sul sito della compagnia gli utenti possono trovare tutte le informazioni necessarie (dai formati da utilizzare, alla lunghezza del contenuto) per poter ideare e proporre un proprio *script*.

Una volta eseguito l’upload dello *script*, l’utente attenderebbe un periodo di quarantacinque giorni (prorogabile a 18 mesi) per ottenere un riscontro sul proprio lavoro, periodo nel quale la compagnia matura un’opzione sulla sceneggiatura (stranamente, a titolo gratuito. Solitamente le opzioni sono remunerate). In caso di proroga, Amazon conferirebbe all’utente una somma di \$10.000; nell’ulteriore caso in cui lo *script* dovesse registrare un giudizio positivo, quindi in procinto di essere acquisito dalla piattaforma per procederne con la produzione e distribuzione, l’utente avrebbe diritto a ricevere dalla società \$55.000.

Solamente un anno dopo, Amazon Studios interviene sul proprio modello di *crowd-sourcing*<sup>110</sup> con

---

<sup>110</sup> Il *crowd-sourcing* prevede che un determinato progetto/compito sia analizzato e realizzato da una pluralità di persone, secondo un criterio di cultura partecipativa.

l'intento di catturare l'interesse di filmmakers e sceneggiatori professionisti iscritti nella WGA<sup>111</sup>, fornendo loro un canale preferenziale per apportare i propri *script*.

Una volta terminato il processo di *upload* degli *script*, i *pilot* delle sceneggiature selezionate vengono caricati sulla piattaforma e ricevono recensioni e feedback dagli altri utenti.

Adottando questa politica, Amazon Video persegue principalmente due obiettivi: da un lato, richiama un numero sempre maggiore di utenti verso la piattaforma, tentando di promuovere il servizio *streaming* e di costruire un bacino di utenti apprezzabile; dall'altro, ottiene una sorta di "sicurezza" sull'esito di una serie televisiva o di un film, dato che il giudizio degli utenti è stato già espresso (e, nel caso delle serie TV, la probabilità che visionino l'intera stagione è molto più alta).

Le prime serie TV sorte da questo processo di *crowd-sourcing* sono la *comedy* satirica *Alpha House*, che narra le vicende di quattro senatori residenti a Washington, e la *comedy* *Betas*, che racconta la storia di un gruppo di sviluppatori della Silicon Valley, intento a creare una app di incontri. Mentre la prima vanta un cast piuttosto di qualità, data la presenza di alcune star come John Goodman e Clark Johnson, la seconda serie televisiva, non beneficiando di un tale valore aggiunto, non viene confermata dopo la prima stagione.

In generale, comunque, le prime due serie targate Amazon non trovano molto seguito e non riescono a conferire subito alla piattaforma la nomea di eccellente produttore di *scripted series*.

La situazione, però, cambia nel 2014, quando viene ordinata la produzione di altre quattro serie televisive: *Transparent* ("capitanata" dall'attore Jeffrey Tambor), *Mozart in the jungle* (che vanta le prestazioni dell'attore Gael Garcia Bernal), *The After* (creata dallo stesso screenwriter di *The X-Files* e *Millennium*, Chris Carter) e, infine, *Bosch* (realizzata da Eric Overmyer, produttore esecutivo anche di altre note serie come *The Wire*; è l'adattamento televisivo dei romanzi di M. Connelly).

Tuttavia la serie TV *The After* rappresenta un caso un po' più particolare. La serie di Amazon, infatti, inizialmente organizzata per essere distribuita in quattro mini-film di due ore, non ha registrato alcun episodio se non quello del *pilot*. Nonostante questa cancellazione sia dettata probabilmente dalle differenze creative mostrate con Carter sulla formalità degli *script* dei futuri episodi, Amazon Video ha presumibilmente riconsiderato il posizionamento di *The After* nel proprio portafoglio di programmazione soprattutto in seguito al successo di *Transparent* (*miglior serie TV – comedy* ai Golden Globe 2015) e *Mozart in the jungle*.

Probabilmente *The After* avrebbe puntato sulla fanbase di *The X-Files* per promuoversi all'interno della piattaforma e per attirare nuovi potenziali utenti, ma la ricerca qualitativa di Amazon Video si allontanava da questa tipologia di serie, tecnicamente *high concept*.

---

<sup>111</sup> Writers Guild of America, associazione sindacale degli sceneggiatori.

Amazon è infatti alla ricerca di potenziali utenti in grado di permettersi una tariffa extra per assicurarsi servizi e contenuti audiovisivi, muovendosi dunque con una logica di *quality audience*. Non a caso, le altre serie lanciate nel secondo ciclo del 2014 assumono le peculiarità estetiche e contenutistiche tipiche della *quality TV*; vengono, infatti, trattati temi piuttosto particolari, come la transessualità in *Transparent* e la trasgressione in *Mozart in the jungle*, adottando modelli narrativi complessi e *slow-burn*.

Grazie ad un proprio studio di produzione e alle derivate *scripted series* originali, anche Amazon Video si regala l'immagine di piattaforma di qualità, con conseguente capitalizzazione dei potenziali successi sul brand stesso.

Proprio per tale motivo si ritiene che Amazon indirizzi le scelte degli *script* esclusivamente verso quelli che reggano un sufficiente confronto con la *quality TV*, sebbene alla base del processo di valutazione ci sia un sistema di *crowd-sourcing* che, come sappiamo, si sviluppa attraverso i feedback degli utenti.

Tuttora, di fatti, le scelte di produzione (effettuate da Amazon negli anni) sembrano confermare che il processo di coinvolgimento degli utenti nella valutazione degli *script* sia solo un meccanismo di *engagement*, senza reali e concrete conseguenze. La valutazione decisiva, se non l'unica, rimane a carico dello studio di produzione della piattaforma, Amazon Studios.

La produzione originale di Amazon è orientata dunque a soddisfare i parametri della qualità, che sono raggiunti da numerose altre serie originali come *The Man in the High Castle*: questa serie mette in luce una realtà uchronica e distopica in cui gli USA sono inesistenti e il territorio americano è diviso tra la Germania Nazista e il Giappone.

Sempre nel 2014, come anticipato prima, la compagnia decide di stipulare un accordo con una delle principali emittenti via cavo, HBO. Attraverso questa alleanza strategica, Amazon Video inserisce nel proprio pacchetto l'accesso illimitato a tutte le stagioni passate di serie TV come *The Sopranos*, *Deadwood* e alle stagioni di altre serie concluse nel 2014 come *True Blood* e *Broadwalk Empire*. Per le serie televisive più recenti, tuttavia, HBO concede l'esclusiva solo agli abbonati *premium* dei suoi canali via cavo.

L'accordo, che dovrebbe durare fino al 2017, mostra caratteri di novità in quanto è la prima volta che la *premium cable* concede in *licensing* le proprie produzioni ad una piattaforma *streaming*. Precedentemente, infatti, l'emittente via cavo aveva concesso in licenza alcuni dei suoi prodotti ad altre *basic cable*, ma dati i cambiamenti repentini dell'ambiente circostante anche HBO ha dovuto considerare i nuovi paradigmi tecnologici dei nuovi *players* OTT. Ovviamente, la *hit* della *premium*



*cable Games of Thrones* resta esclusa dall'accordo, disponibile negli USA unicamente sulle piattaforme dell'emittente via cavo o in DVD/B-ray<sup>112</sup>.

Durante gli anni, le *scripted series* targate Amazon Studios diventano sempre più apprezzate dal pubblico. I modelli narrativi adottati dalla compagnia sono di volta in volta migliorati nel dare forma ad uno *storytelling* di elevata qualità.

Qualità che viene apprezzata non solo dal pubblico ma anche dai critici, come testimonia la serie TV "*The Marvelous Mrs. Maisel*", vincitrice del premio oscar come miglior *comedy* ai Golden Globe 2018.

Considerando dunque tutti gli affari commerciali di Amazon, possiamo ritenere *Prime* un servizio a pagamento che dà accesso ad un ecosistema privilegiato, in grado di offrire un'elevata interconnessione di esperienze che si esaurisce nella piattaforma *streaming* Amazon Video.

Concentrandosi sulla diversificazione, l'OTT di Amazon riesce a disporre infatti di una *library* che raccoglie sia un numero elevato e variegato di contenuti, che raggiungono una vastità potenziale di utenti, sia produzioni originali di qualità.

D'altronde, mentre Amazon Video tenta continuamente di ampliare il proprio bacino di utenza attraverso le già descritte strategie di diversificazione, l'obiettivo principale della piattaforma rimane comunque quello di garantire un'offerta *esclusiva* di contenuti che consenta di distinguere il proprio catalogo da quello delle principali concorrenti.

E il servizio *streaming*, offerto dal colosso dell'e-commerce Amazon, è sicuramente riuscito ad ottenere questa esclusività, stimolando gli utenti a sottoscrivere/rinnovare il proprio abbonamento al pacchetto *Prime* (come testimonia la crescita riportata nell'immagine qui sotto<sup>113</sup>).



<sup>112</sup> La commercializzazione di DVD ha stabilito il record di vendite.

<sup>113</sup> <https://seekingalpha.com/article/4115797-power-amazon-prime>

### 3.1.4 Una nuova minaccia? La Apple nel panorama seriale

La Apple Inc. è una società statunitense attiva nel settore dell'elettronica e dell'informatica, con sede a Cupertino, conosciuta oggi soprattutto per aver realizzato una serie di *devices* quali gli smartphone e i tablet, iPhone e iPad. Ovviamente i prodotti commercializzati non si esauriscono qui, ma si estendono anche ai successivi smartwatch lanciati sul mercato, ai lettori multimediali, al sistema operativo iOS, più un insieme di altri accessori. D'altronde, stiamo parlando di uno dei più grandi *player* mondiali nel settore dell'elettronica.

Il colosso dell'elettronica americana e mondiale, dopo aver lanciato un'infinità di applicazioni e aver sviluppato una piattaforma *streaming* dedicata interamente alla musica (Apple Music), decide di lanciarsi sul mercato televisivo e appare sempre più reale l'ipotesi di vedere nel patrimonio della società anche film e serie TV.

L'obiettivo è quello di riuscire a subentrare in un mercato dinamico ed evoluto come quello dell'intrattenimento online, possedendo di fatti tutte le risorse necessarie per potervi operare, fermo restando l'alterazione della concorrenza che si determinerà dopo il suo ingresso.

Contenuti *high profile* e lungometraggi, sono questi i prodotti da lanciare. A dare notizia di questo possibile colpo di scena è il Wall Street Journal, che chiarisce oltre più in che modo saranno distribuiti i contenuti televisivi, ovvero sulla piattaforma Apple Music (accessibile previo abbonamento).

La società di Cupertino si è mossa infatti per riuscire a contattare una serie di registi da Hollywood, tentando di portare dalla sua parte quella creatività che permetterebbe di realizzare prodotti sofisticati e prestigiosi da aggiungere al proprio servizio *streaming*.

Come già dichiarato, negli obiettivi della società vi sono sia film che serie TV e il *business model* da adottare sembra essere quello che ricalca le pratiche di Netflix e Amazon, che con i contenuti originali sono riusciti a raggiungere il successo che oggi gli si riconosce.

Ovviamente l'ascesa sarà graduale, soprattutto perché a dettarla saranno delle accurate politiche produttive che mirano a voler sfornare solamente prodotti di alto profilo, necessari per competere con le *libraries* dei concorrenti.

Inserendo contenuti video sul portale *streaming* Apple Music, la società di Cupertino ha come obiettivo primario quello di superare ed eliminare dal mercato il concorrente *all music* Spotify: di fatti, diversificando il proprio servizio con film e serie TV, Apple riuscirebbe probabilmente a lasciarsela dietro.

Le produzioni originali Apple sono ancora in fase di sviluppo ma non mancano negli ultimi mesi clamorose novità a riguardo. La società, infatti, si muove rapidamente e alla fine del 2017 assume tre ex dirigenti della Amazon Studios per portare avanti una campagna promozionale efficiente:

Carina Walker, incaricata di guidare lo sviluppo internazionale della piattaforma, Tara Sorensen, per la realizzazione di contenuti per bambini, Tara Pietri, delegata in ambito legale per la gestione dei diritti di distribuzione.

Le risorse a disposizione della compagnia sono numerose (visto il ruolo che ricopre nel settore elettronico) e gli investimenti non mancano di lungimiranza.

Molte serie TV *work-in-progress* puntano a selezionare cast eccellenti in modo da promuovere efficientemente, anche in ambito audiovisivo, la piattaforma *streaming* della Apple. Testimoni di questo trend sono gli \$1.25 milioni ad episodio che l'azienda corrisponderebbe alle attrici Jennifer Aniston e Reese Witherspoon per la futura *scripted series* targata Apple, ancora in fase di produzione e probabilmente disponibile solamente nel 2019. L'offerta presentata alle attrici è decisamente sproporzionata rispetto alla media, generando di conseguenza un forte timore nella concorrenza.

Ad esempio, agli inizi del 2018, la notizia degli "ingaggi Apple" ha creato diversi problemi per l'emittente *premium* HBO, costretta ad allinearsi per mantenere sotto contratto per un'altra stagione la *star* Witherspoon, protagonista della serie televisiva *Big Little Lies*. Il compenso corrisposto da HBO e percepito dalla *star* si è stabilizzato, durante la prima stagione, su circa \$250.000 ad episodio e il confronto con il nuovo contratto stretto dalla *star* con la società di Cupertino spinge la *premium cable* a dover rinegoziare le trattative con l'attrice.

L'intera industria della serialità televisiva è infatti tremolante dinanzi al futuro scenario che vedrebbe la Apple nel mercato dell'intrattenimento audiovisivo online, soprattutto in ragione dell'enorme potenza economica di cui beneficia. Ad esempio, come dimostrano i contratti con le attrici sopra riportati, le esigenze degli attori potrebbero divenire sempre più alte e gli investimenti da sostenere per allestire un cast di livello potrebbero lievitare.

Le ambizioni televisive della Apple nel settore delle serie TV non hanno tregua, come certifica la nuova serie che la società intende lanciare, *See*. La nuova serie sarà scritta dal medesimo *screenwriter* di *Peaky Blinders*, Steven Knight, e diretta dallo stesso regista di *The Hunger Games: Mockingjay*, Francis Lawrence. Tutti i dettagli relativi al cast sono, invece, ancora ignoti.

Un ulteriore esempio a conferma del timore assalente le *cable companies* e gli OTT è dato dalla probabile distribuzione e produzione della nuova serie TV firmata da J.J. Abrams (si ricorda essere l'autore, o comunque coautore, di altre serie televisive di successo come *Fringe*, *Lost* e *Alias*, nonché di numerosi film cinematografici tra cui *Star Wars: The Force Awakens*), contesa dalla Apple con HBO e Warner Bros.

Il *sci-fi drama* di Abrams si ambienterebbe in una realtà parallela in cui gli umani sono in lotta contro essere viventi mostruosi, tutto circondato da una trama complessa e intricata che regala un velo di mistero all'intero universo narrativo. Conseguenza: *engagement* seriale.

Dopo *Fringe*, l'opera rappresenterebbe la seconda *scripted series* prodotta da Abrams, ma non si può fare ancora una previsione in merito alla sua produzione o distribuzione. Tutti i dettagli, compreso il titolo, sono riservati, ma dati i precedenti contenuti realizzati dall'autore è probabile attendersi un capolavoro. Una storia zeppa di intrighi e misteri (classico stile di Abrams) che punteranno a fidelizzare lo spettatore, impegnandolo a formulare continuamente teorie sugli sviluppi della trama.

Ad oggi non è possibile prevedere quando la serie sarà pronta per essere trasmessa, né chi sarà il distributore; è possibile, però, affermare che ora la lotta per contendersi gli *script* più promettenti diventa ora ancora più accesa. Apple non ha sicuramente l'esperienza sul campo di storiche compagnie televisive come HBO, o il *leading time* e la capillarità di Netflix e Amazon nel dominio dello *streaming* online; la società di Cupertino, però, ha dalla sua parte la possibilità di investire molto (fattore importante soprattutto in seguito alla crisi del regime di Net Neutrality) e la sua potenziale ascesa fa tremare la concorrenza.

### 3.2 Internet a due velocità: la crisi del principio della Net Neutrality

“La “neutralità della rete”<sup>114</sup> è l'internet come siamo abituati a usarlo oggi, dove tutte le informazioni, che siano messaggi, foto, video o file musicali, vengono trattate allo stesso modo: a nessun fornitore di servizi può essere garantita una velocità maggiore per arrivare all'utente finale: Netflix, Spotify e Youtube hanno la stessa velocità di qualsiasi altro servizio”<sup>115</sup>.

Come sappiamo, la fortuna di tante start-up, tra cui Netflix, è stata proprio quella di sfruttare a pieno il paradigma Internet per entrare velocemente nel mercato mediale e nella distribuzione non lineare, scavalcando anche le posizioni di grandi e storiche società televisive.

Ma cosa accadrebbe se l'accesso alla rete, quindi all'intero bacino di utenti (principale fonte di ricavo per molti OTT), non fosse uguale per tutti i *content providers* del mercato online?

Se il mercato non fosse regolamentato da un regime di *net neutrality*, allora l'accesso ai singoli dati si altererebbe, comportando una diminuzione di velocità della connessione verso alcuni siti e, quindi, un conseguente disequilibrio nelle economie di molti operatori online.

La questione della *Net Neutrality* è ben affrontata nel discorso di uno dei fondatori del World Wide Web, Tim Berners-Lee:

---

<sup>114</sup> Concetto introdotto per la prima volta dal professore americano Tim Wu, nel 2002.

<sup>115</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2017-12-15/comprendere-net-neutrality-e-perche-e-importante-noi-093818.shtml?uuid=AEFdrsSD>

“It is of the utmost importance that, if I connect to the Internet, and you connect to the Internet, that we can then run any Internet application we want, without discrimination as to who we are or what we are doing. We pay for connection to the Net as though it were a cloud which magically delivers our packets. We may pay for a higher or a lower quality of service. We may pay for a service which has the characteristics of being good for video, or quality audio. But we each pay to connect to the Net, but no one can pay for exclusive access to me”<sup>116</sup>

Secondo questo principio della neutralità, dunque, i *providers*<sup>117</sup> non possono né arrestare né frenare l’accesso degli utenti ai vari servizi disponibili online. Così come questi ISP non possono realizzare dei canali di preferenza per far sì che un contenuto sia trasferito più rapidamente di altri.

Inoltre, le stesse compagnie non possono applicare politiche di *pricing* per ogni categoria commerciale offerta: significa che i *providers* non possono determinare il prezzo di un abbonamento Internet per le notizie, un altro per i video, un altro per la musica, e così via. Semplificando, sotto un regime di *Net Neutrality*, un *provider* si assicura che un video su Youtube arrivi a due utenti differenti in ugual misura, senza limitazioni che possano interferire sulla ricezione dei dati di uno dei due.

In termini più tecnici, possiamo tradurre questa affermazione dicendo che la *Net Neutrality* è un istituto giuridico che costringe i *providers* a mantenere stabile la larghezza della banda necessaria per raggiungere un sito Web rispetto ad un altro.

Nessun sito ha mai dovuto pagare qualcosa per poter essere inserito all’interno di una rete, così come è accaduto per Facebook, Google, Instagram, Netflix, Amazon, ecc. Non c’è mai stato bisogno, infatti, di dover pagare di più per garantirsi la possibilità di essere raggiunti alla pari di altri siti Web, esistenti da tempo. Ed è proprio in ragione di questo *free development* che la rete si è globalizzata in maniera tranquilla ed aperta.

Per molti, infatti, è proprio questa libertà di espansione, insieme all’adozione di un trattamento paritario, che ha sancito il successo di Internet. Poter accedere “alla pari” ha permesso ad aziende quali Google, Amazon, Facebook e Twitter di svilupparsi dal nulla e di formarsi in pochissimi anni per divenire tra le società più grandi al mondo.

Se gli ISP dovessero decidere di applicare una tariffa aggiuntiva per consentire di distribuire contenuti video online (ovvero i contenuti che consumano più *broadband*), presumibilmente solo le grandi società già presenti da tempo sul mercato potrebbero sopportare il nuovo onere, ma non le

---

<sup>116</sup> [http://www.lunchoverip.com/2006/05/the\\_forces\\_pull.html](http://www.lunchoverip.com/2006/05/the_forces_pull.html)

<sup>117</sup> Gli ISP (*Internet Service Provider*) sono delle organizzazioni commerciali che offrono agli utenti servizi collegati ad Internet, principalmente l’accesso al WWW (World Wide Web) e alle caselle di posta elettronica. Infatti, per collegarsi a Internet, gli utenti si relazionano con un *provider*, dunque una compagnia che gestisce concretamente il collegamento da un’abitazione ad un centro dati, che concede poi loro la possibilità di accedere, sostanzialmente, al World Wide Web.

piccole *start-up* in lotta per l'ascesa al potere.

Al contrario, invece, ci sono compagnie che incitano un capovolgimento della *net neutrality* e affermano che il trattamento paritario del traffico dati in qualche modo ostacola le innovazioni dei *providers*. Alcuni, infatti, spingono gli ISP ad analizzare delle soluzioni *premium* per alcune tipologie di clienti che, in ragione della natura tecnologica e del consumo di cui si avvalgono, dovrebbero avere la priorità su un preciso tipo di traffico. Con la *Net Neutrality*, dunque, si limiterebbe la possibilità per diversi *providers* di migliorarsi realizzando servizi innovativi.

Tentando di intervenire sulla faccenda, nel 2005 la FCC si pronuncia e definisce una prima ripartizione dei servizi Internet tra servizi “di comunicazione comuni” e “di informazione”<sup>118</sup>.

I primi devono sottostare al principio del c.d. *common carriage*, che costringe le reti ad applicare lo stesso trattamento per ogni tipo di cliente e dato trasferito. I *providers* sono però convinti che il loro business sia quanto più diretto al trasferimento di servizi *di informazione* e, quindi, richiedono un minor controllo ed una maggiore libertà di azione. Queste richieste sono state accettate dalla FCC che però, così facendo, non ha dato altro motivo agli ISP se non quello di spingere ancora di più per eliminare i postulati della “neutralità”.

La svolta avvenne nel 2007, quando la società Comcast viene incolpata di aver adottato politiche discriminatorie nella gestione del traffico dati. Interviene dunque, nell'ottobre dell'anno seguente, l'agenzia governativa statunitense FCC, che si proclama a riguardo e sanziona la società per aver intralciato significativamente la possibilità dei clienti di accedere ai contenuti.

Alla sanzione della FCC segue il ricorso della compagnia *provider* che recrimina l'impossibilità per l'agenzia governativa di promulgarsi a riguardo (la cui competenza si estendeva ai soli servizi di comunicazione, non “di informazione”), non essendoci ancora una legislazione in materia. E afferma, inoltre, che un eventuale regolamentazione sarebbe inutile in quanto il mercato online si sviluppa con tassi di crescita troppo elevati da poter essere monitorati e frenati.

Per colmare questa lacuna giuridica, la FCC decide di emanare una direttiva che vada a regolamentare almeno parzialmente il regime della *Net Neutrality*: nel 2010, viene così ufficializzato l'*Open Internet*<sup>119</sup>.

La direttiva ha il compito di tutelare la posizione dei consumatori nei confronti dei *providers*, garantendo la libertà d'accesso in vari domini della comunicazione. Per far ciò, vengono istituiti due principi cardine: da un alto, il divieto di discriminare il trasferimento dati di contenuti legali; dall'altro, il vincolo per gli ISP di agire con chiarezza e trasparenza nella gestione del traffico dati (giustificando i casi in cui venivano adottate politiche differenti di accelerazione/blocco dei dati).

---

<sup>118</sup> Jay Pil Choi, Byung-Cheol Kim. *Net neutrality and investment incentives*, 2010.

<sup>119</sup> L'*Open Internet* aveva l'obiettivo di equilibrare le esigenze di chi appoggiava e disprezzava il principio della neutralità.

L'istituzione dell'*Open Internet* suscita però le reazioni di numerosi *providers*, tra cui spicca per importanza la causa lanciata da Verizon (*provider* di banda larga) nei confronti della FCC. La sentenza del caso, nonostante finisca per dare ragione alla compagnia statunitense, lascia tuttavia alcuni margini operativi in campo normativo alla FCC.

La giurisprudenza è infatti d'accordo che, per poter esprimersi, la FCC dovrebbe riconsiderare la classificazione dei servizi Internet precedentemente definita, includendo tali servizi nell'ambito delle proprie competenze, ovvero quelle della *comunicazione* (non dell'*informazione*).

Tuttavia, mentre si avvia questa riconfigurazione, i *providers* sfruttano l'assenza di regolamentazione per agire liberamente sul mercato e consolidare le proprie posizioni.

Nel 2014, ad esempio, Comcast stringe un'intesa con la società di Hastings, nella quale Netflix si obbliga a corrispondere un compenso per l'assegnazione di un servizio Internet personale privilegiato, che soddisfi ulteriormente il proprio bacino di utenti<sup>120</sup>.

«Netflix will pay Comcast an undisclosed sum, and in exchange, Comcast will connect directly to Netflix's servers, improving streaming quality for all Netflix content»<sup>121</sup>.

Poco dopo questa collaborazione, Netflix definisce un ulteriore e simile accordo con il *provider* Verizon<sup>122</sup> e dichiara apertamente di essere disposta a corrispondere altro denaro per *acquire* canali preferenziali del proprio traffico dati.

Nonostante l'obiettivo della piattaforma *on demand* possa sembrare senza dubbio quello di acquisire più banda possibile, Hastings si è mostrato in realtà sempre piuttosto favorevole all'instaurazione di un regime di neutralità.

Perché allora Netflix decide di stringere questi accordi? Perché i suoi *providers* (più di tutti Comcast e Verizon) minacciano di rallentare la velocità di collegamento del suo servizio *streaming*, indebolendo quindi la qualità del servizio.

Infatti, prima del perfezionamento degli accordi Verizon-Netflix e Comcast-Netflix, le connessioni all'OTT che utilizzano l'infrastruttura dei due *providers* rallentano drasticamente (da 1.42 Mbps<sup>123</sup> a 0,97 Mbps – Verizon; da 2.11 Mbps a 1,51 Mbps - Comcast)<sup>124</sup>.

---

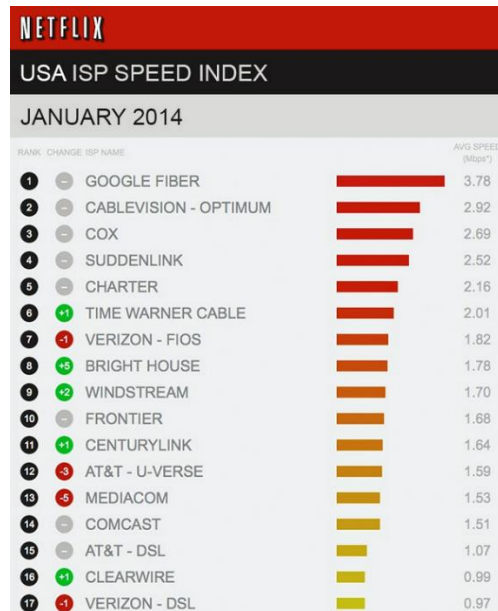
<sup>120</sup> <https://www.cnet.com/news/netflix-reaches-streaming-traffic-agreement-with-comcast/>

<sup>121</sup> <http://www.businessinsider.com/paid-peering-explained-2014-2?IR=T>

<sup>122</sup> <https://www.cnet.com/news/netflix-signs-streaming-traffic-deal-with-verizon/>

<sup>123</sup> Megabyte per secondo.

<sup>124</sup> <https://arstechnica.com/information-technology/2014/02/netflix-performance-on-verizon-and-comcast-has-been-dropping-for-months/>



La pratica della *Net Neutrality*, tuttavia, diventa di mese in mese sempre più importante da chiarire, soprattutto in ragione dei continui dibattiti tra i *providers* e le piattaforme utilizzatrici della rete Internet; le pressioni alla FCC per una presa di posizione definitiva continuano a crescere.

Pressioni che provengono sia da semplici attivisti che da grandi società (tra cui Google, Facebook e, ovviamente, Netflix), il cui obiettivo è quello di convincere la FCC a mantenere vivo il principio della neutralità della rete.

La FCC si muove di conseguenza e lancia sul proprio sito un sondaggio per verificare quanti siano a favore e quanti contro la *Net Neutrality*. L'esito è chiaro: su circa un milione di opinioni, il 99% degli utenti richiede il regime di neutralità<sup>125</sup>.

Di fronte uno scenario così impreciso interviene il Governo stesso e, verso la fine del 2014, si pronuncia l'allora presidente Obama:

“For almost a century, our law has recognized that companies who connect you to world have special obligations not to exploit the monopoly they enjoy over access into and out of your home or business. [...] It is common sense that the same philosophy should guide any service that is based on the transmission of information - weather a phone call or a packed data”.<sup>126</sup>

La linea guida da seguire è dunque chiara: difendere e mantenere la *Net Neutrality*.

<sup>125</sup> <https://www.nbcnews.com/tech/internet/99-percent-comments-fcc-favor-net-neutrality-study-n195236>

<sup>126</sup> <https://www.nytimes.com/2014/11/11/technology/obama-net-neutrality-fcc.html>



“No one should control free and open access to the Internet. It’s the most powerful and pervasive platform on the planet. The Internet is too important to allow broadband providers to make the rules”<sup>127</sup>

Si arriva quindi al febbraio 2015, quando viene emanata la sentenza definitiva che sprona la FCC a dichiarare fermo e attivo il principio della neutralità della rete.

Tuttavia, nel 2017, il cambio di presidenza degli USA sconvolge nuovamente la realtà americana. Il divieto di violazione della *Net Neutrality* pronunciato da Obama contrasta, infatti, con le politiche repubblicane dell’attuale presidente degli USA, Donald Trump, dimostratosi per di più sempre estraneo alle dinamiche interne alla Silicon Valley.

Il presidente repubblicano ha approvato di fatti un provvedimento che mira ad eliminare il regime di neutralità previgente e la FCC dà definitivamente il via ad un traffico a più velocità, favorendo la posizione di coloro che possono-vogliono pagare di più.

La regolamentazione per le *telcos* che forniscono banda larga viene meno e ad agevolare questo cambio di rotta è stata senza dubbio la presidenza di turno della FCC, rappresentata da Ajit Pai, ex legale di Verizon. Secondo il *chairman* della FCC, gli investimenti nel settore sono calati (nonostante i dati non lo testimonino) e il regime di neutralità previgente costituisce un freno alle innovazioni che la liberalizzazione della rete consentirà.

Con il crollo del principio di neutralità, le *start-up* incontrano sicuramente più problemi nel riuscire ad avanzare nel mercato delle comunicazioni e raggiungere le grandi compagnie esistenti (con un regime del genere, probabilmente, ora non conosceremmo Netflix).

Chi ne beneficia, invece, sono i *provider* di contenuti; ma questo dipende dalle loro modalità di negoziazione con le *telcos*. Una cosa è certa: sarà sull’utente finale che graveranno i nuovi costi. Se dunque sussiste questo regime di liberalizzazione, con molta probabilità gli ISP aumenteranno il prezzo richiesto ai produttori di contenuti per l’utilizzo della rete, passando da Netflix fino ad arrivare a Facebook. L’obiettivo degli OTT rimane infatti quello di condurre più traffico possibile sulle proprie piattaforme e per far sì che accada sono costretti a corrispondere denaro ai *providers*. Resta comunque ferma l’ipotesi che questo nuovo scenario possa in qualche modo agevolare i big dei contenuti che, forse, apprezzano la possibilità di pagare qualcosa in più per avere accesso ad un canale di preferenza, spodestando di conseguenza la concorrenza.

Ma, senza alcuna ombra di dubbio, questa nuova realtà favorisce le grandi *telcos* (come Comcast, AT&T, Mediacom, BellSouth e Verizon) e danneggia chi, come noi, si ritrova alla fine della catena,

---

<sup>127</sup> <https://www.theguardian.com/technology/live/2015/feb/26/net-neutrality-fcc-votes-internet>, discorso dell’allora presidente della FCC, Tom Wheeler.

costretto a pagare un prezzo più alto per l'accesso ai servizi degli OTT. Oltre a deteriorare la situazione dell'utente finale, l'eliminazione della Net Neutrality costituisce un'alta barriera all'entrata per le piccole *start-up* che cercano di lanciarsi sul mercato che, a causa magari delle difficili richieste/condizioni della *telcos*, non riuscirà mai a garantire un traffico dati adeguato per i propri servizi.

In sostanza, la FCC ha praticamente rinunciato ad interferire sulle faccende "Internet", lasciando maggiore spazio alle dinamiche di mercato. Tuttavia, questa abdicazione è richiamata da molte società statunitensi che rimproverano l'agenzia governativa di aver abbandonato un ambito operativo rientrante nel suo mandato istituzionale.

È importante precisare che questa riforma, nonostante trovi le sue origini nel territorio americano, avrà probabilmente effetti in tutto il mondo, data la natura intrinseca del paradigma Internet. Siamo, dunque, di fronte al nuovo dominio degli ISP? Di fatti, il potere contrattuale è ora nelle loro mani, l'*Internet a due velocità* è una realtà sempre più prossima.

La situazione per gli OTT come Netflix, Amazon e Hulu si complica ulteriormente nel momento in cui vi sono alcune *telcos* che sono contemporaneamente anche *content providers*. Un esempio ci è offerto proprio dalla Comcast Corporation, proprietaria della NBC Universal: sfruttando la crisi della *Net Neutrality*, la *public company* di Brian L. Roberts, che fornisce servizi televisivi, Internet e telefonici, potrebbe tranquillamente decidere di potenziare il traffico per lo *streaming* delle piattaforme che distribuiscono prodotti NBC Universal. Ovviamente, questa situazione potrebbe danneggiare di conseguenza gli altri servizi concorrenti, come Netflix e Amazon Video, che potranno vedere rallentato l'accesso ai propri servizi.

Il cambiamento avvenuto negli USA avrà ripercussioni anche in Europa? L'aspettativa di molti è che l'esperienza americana non arrivi a contagiare anche il mercato europeo delle comunicazioni, avendo fiducia nelle cause legali e nelle proteste lanciate dagli oppositori per evitare questa nuova realtà "liberalizzata", minacciosa per troppe società. Così facendo, il potere, di fatti, sarà nelle mani di pochi.

# CAPITOLO 4

## Il caso HBO

### 4.1 Profilo di HBO: proprietà, fatturato, internazionalizzazione

Negli ultimi periodi, all'interno della società contemporanea, sono state introdotte delle innovazioni tecnologiche, le quali hanno contribuito a trasformare per sempre la quotidianità degli individui, sovvertendo non solo i precedenti stili di consumo, ma soprattutto i modelli di produzione, business e comunicazione. Per quanto attiene al settore della comunicazione, una vera e propria svolta epocale è stata caratterizzata dall'utilizzo di tali prodotti, quali televisione, auto, computer, smartphone, ecc.

Al fine di ottenere tali risultati, sono state indispensabili determinate competenze specializzate che hanno svigorito gli *asset* su cui le società tradizionali avevano basato il loro successo, attivando processi concorrenziali che hanno portato a tutta una serie di innovazioni trascinate dall'offerta.

Quindi, per la prima volta si ricavano informazioni sui consumatori e poi si confeziona un prodotto di cui lo stesso consumatore ne ignora completamente l'esistenza<sup>128</sup>.

Com'è stato trattato nei capitoli precedenti, dal punto di vista della *comunicazione*, una vera e propria protagonista di questa rivoluzione è stata proprio la televisione, la quale ha subito una trasformazione radicale, passando da avere valore a livello locale e solo in pochi casi allacciata ad un network di programmazione nazionale, fino a divenire uno dei maggiori mezzi di informazione su scala globale.

A partire dagli anni Ottanta, le nuove tecnologie, rappresentate prima dalla *media convergence* e poi dal Web, hanno dato la possibilità di monitorare tutte le attività di comunicazione e ricerca delle informazioni, fornendo così un utile strumento per poter incrementare profitti e controllo.

Da qui vi è stata la nascita delle principali forme di televisione a pagamento, che privilegiano aspetti importanti del marketing e della comunicazione, come ad esempio:

- *Pay-per call*, modalità legata ai servizi telefonici ed alle opportunità sorte con il digitale, che hanno fornito la misurazione locale dei servizi;

---

<sup>128</sup> Menghini F., *Disruptive innovation economia e cultura nell'era delle start-up*, Goware, Firenze, 2016.

- *Pay-per bit*, in cui ogni dato può essere confezionato e riconfezionato in forma vendibile;
- *Pay-per view*, ovvero le prime tv via cavo, rappresentati dall'offerta di servizi attraverso il lancio di vari canali, come ad esempio HBO;
- *Pay-per body*, pacchetti che mirano alla compravendita di audience, non più riferendosi ai segmenti sociodemografici, ma ai singoli individui.

Nello specifico, la possibilità di creare offerte personalizzate e specifiche, indirizzate a segmenti di consumatori, si realizza anche grazie all'utilizzo dei nuovi strumenti, come le carte da credito, le smart card e i pc.

Tali mezzi, diventati di uso comune, consentono di raccogliere un gran numero di informazioni sugli utenti, definendone profili individuali attraverso l'identificazione delle relative preferenze di consumo<sup>129</sup>.

Tale strategia si rileva vincente soprattutto se rapportata alla *Pay-per view*, in quanto la tv via cavo da sempre basa il proprio successo sulla differenziazione dell'offerta e la fornitura di servizi specifici, suddivisi per target di utenti.

In questo contesto, non si può non fare riferimento proprio ai servizi forniti da HBO *Home Box Office*, uno dei canali via cavo più famosi e seguiti dal pubblico americano.

Dal 1972, HBO è uno dei principali network statunitensi (..e mondiali) a pagamento ed offre i propri servizi sia via cavo che in via satellitare. L'azienda risulta essere di proprietà di Home Box Office, Inc., *business unit* del gruppo Time Warner.

Time Warner Inc. è una società statunitense nata dall'acquisizione da parte di Time Inc. della società Warner Communications, nel 1990. La società si struttura in tre divisioni:

1. Turner Broadcasting System Inc. (emittente televisiva via cavo);
2. Warner Bros (produzione cinematografica);
3. Home Box Office Inc. (HBO) (appunto, emittente televisiva satellitare e via cavo).

HBO mette a disposizione degli utenti diverse scelte in una programmazione piuttosto varia: i palinsesti offrono servizi di intrattenimento, culturali, ludici e sportivi che vanno dai film alle serie tv originali, passando per i lungometraggi distribuiti nelle sale e per i documentari, fino agli incontri sportivi.

---

<sup>129</sup> Stazio M., *L'essenziale è invisibile agli occhi. I pubblici e il loro lavoro nell'economia della cultura*, Francoangeli editore, Milano, 2012.

Quello della compagnia via cavo HBO è inoltre uno degli esempi più rappresentativi del graduale e lento riconoscimento (da parte delle reti televisive) del ruolo svolto, in maniera sempre più rilevante, da Internet<sup>130</sup>.

Tale aspetto si è rilevato fondamentale in questi ultimi anni, soprattutto in relazione al fatturato ed al bacino di utenza di tali canali.

In particolar modo, al fine di comprendere la rivoluzione apportata da HBO, è necessario ricordare che i servizi offerti dalla rete sono di proprietà della Time Warner, un colosso mondiale dell'informazione che ha registrato un aumento degli abbonamenti grazie ai contenuti offerti. Tale aspetto viene confermato dai circa 32 milioni di americani abbonati al canale, i quali non hanno una relazione diretta con HBO, ma si servono della mediazione di fornitori di servizi satellitari<sup>131</sup>.

Tuttavia, il segreto del successo della rete HBO risiede anche nel fatto che è stata sviluppata una strategia per implementare la presenza mondiale dei suoi prodotti.

Tale aspetto, infatti, viene testimoniato dagli importanti obiettivi raggiunti con oltre 150 Paesi che trasmettono i prodotti HBO.

Di conseguenza, nel giro di pochi anni, la HBO è diventata un concreto modello da seguire, non solo per la qualità offerta dai suoi palinsesti, ma anche per l'abilità dimostrata nel riuscire a fidelizzare e mantenere il pubblico nel tempo.

Al fine di capire e spiegare in che modo la HBO si sia distinta rispetto ai suoi *competitors*, è necessario ripercorrere brevemente le fasi cruciali della nascita del canale.

La sua storia inizia a metà degli anni Settanta, in un momento storico fatto di grandi cambiamenti tecnologici ed economici, periodo in cui il proprietario della Sterling Communications<sup>132</sup>, Charles Dolan, fonda all'inizio degli anni '70 il Green Channel, vantando la sua esperienza nel settore televisivo newyorkese e agevolato dai prestiti finanziari della Time Inc.

Successivamente, insieme a Gerald Levin, mass-media businessman di Wall Street, ha trasformato il progetto in HBO, con l'obiettivo di creare un canale a sottoscrizione basato sulla trasmissione di eventi sportivi e lungometraggi in prima visione.

La scelta di aver messo al centro i proprio prodotti altamente specializzati e diversificati ha sin da subito rappresentato la differenza tra HBO e i quattro maggiori networks statunitensi, ovvero: ABC, CBS, FOX e NBC.

Tale decisione si può tradurre come la volontà di cambiare sin dalla sua nascita il rapporto tra marketing e audience.

---

<sup>130</sup> Compagnucci S., Croce L., Massaro G., Zambardino B., *RAPPORTO I-COM SU RETI & SERVIZI DI NUOVA GENERAZIONE*, Rapporto ICOM, 11 novembre 2015. Cfr. [www.i-com.it/](http://www.i-com.it/)

<sup>131</sup> McQuivey J., *Innovazione digitale: Preparare l'azienda al futuro del Business*, Hoepli editore, Milano, 2013.

<sup>132</sup> "Sterling Communications is Silicon Valley's creative PR agency", <https://sterlingpr.com/>

Infatti, mentre le *Big Four* hanno sempre mirato alla fornitura di programmi che possano essere di gradimento alla maggioranza degli spettatori, in modo da assicurarsi un'audience costante e, quindi, il sostentamento dagli introiti pubblicitari, la HBO ha deciso di avere come solo ed unico punto di riferimento l'utente che desidera abbonarsi e che vuol vedere programmi che nessun altro network può offrire.

Successivamente, l'esempio di HBO è stato replicato da altri quarantacinque canali *pay* attivi nell'industria televisiva statunitense, che focalizzano le proprie scelte strategiche sull'audience piuttosto che sulle pubblicità.

Di certo, non si parla di un obiettivo facile da raggiungere, dato che un network coinvolto in questo genere di ciclo produttivo e distributivo, deve sempre conservare un alto livello di qualità ed originalità dei propri contenuti audiovisivi, sia per gli abbonati fidelizzati che per i potenziali nuovi clienti<sup>133</sup>.

Tuttavia, appare evidente che il successo di HBO è dovuto principalmente ai programmi in esclusiva trasmessi, ovvero film, serie TV e talk.

Proprio nel 1983, per la prima volta, la compagnia trasmetteva la seria antologica *The Hitchhiker*, ovvero un *fantasy-horror drama* che provava a replicare il successo di *The Hitch*.

Da qui, è cominciata la trasmissione di serie TV e lungometraggi, che si sono evoluti e susseguiti nel tempo sul piccolo schermo, configurando di anno in anno il valore del brand HBO. Nella schiera di prodotti, si sottolineano ad esempio le serie TV, che decreteranno i primi successi del canale, come:

- nel 1991, la serie intitolata *Le avventure di Tintin*<sup>134</sup>;
- nel 1990, la sit-com *Dream On*;
- nel 1998, il *comedy-drama* *Sex and the City*.

Infatti, è proprio negli anni Novanta che, attraverso queste produzioni, HBO comincia ad imporsi sempre più all'interno della società, come certifica la messa in onda della suddetta serie *Dream On*, ovvero una sit-com basata sulla storia di Martin Tupper, playboy di New York in cerca di successo come editore.

Un fattore determinante per il successo della serie è stata la scelta di trasmetterla nell'*overnight*, in modo tale da poter mandare in onda anche le "scene di nudo", senza effettuare censure.

---

<sup>133</sup> Maio B., *HBO e la politica del network-autore*, PREVIOUSLY ON.

<sup>134</sup> Tammaro G., *HBO, perché il canale via cavo delle serie tv ha tanto successo*, Wired.it, 10 aprile 2015. Cfr. <https://www.wired.it/>

Successivamente, il canale espande la propria produzione e si contraddistingue sempre più per i titoli di numerose serie TV di successo.

Infatti, a partire dal 1998 ad oggi sono state sviluppate alcune delle serie più amate e seguite dal grande pubblico statunitense, come la citata *Sex and the City*, che ha inciso nettamente sull'immaginario collettivo, rappresentando un vero e proprio fenomeno di costume.

Tuttavia, HBO non si è limitata soltanto a questo, ma ha anche puntato sulla sperimentazione tecnica e narrativa, dando spazio:

- alla trasmissione di programmi *di nicchia*, come con i programmi comici o con le *stand-up comedy*;
- alla creazione di *speciali*, trattando argomenti di vario tipo;
- alla realizzazione di *film*, per i quali poi vincerà molti premi.

Inoltre, è importante ricordare che la rete ha registrato un altro interessante risultato grazie alla messa in onda della serie *Game of Thrones*.

La serie ha originato un enorme successo, sia di pubblico che di critica, grazie al connubio dei principi innovativi e qualitativi che la contrassegnano, ovvero personaggi “complessi”, che non raffigurano necessariamente figure crudeli o benigne, ma personaggi con sfumature chiare e scure, giochi di luci ed ombre che li pongono continuamente dinanzi a problemi morali da risolvere<sup>135</sup>.

Un altro aspetto che ha consentito ad HBO di raggiungere il successo è rappresentato dal fatto di poter beneficiare della collaborazione non solo con individui premiati all'oscar, come ad esempio Aaron Sorkin, il quale ha scritto *The Newsroom*, ma anche con straordinari attori come Steve Buscemi, in *Broadwalk Empire* (il cui *pilot* fu diretto da Martin Scorsese).

Con questo approccio, la rete è riuscita a imporsi nel mondo, grazie alla qualità dei suoi prodotti, rivoluzionando il modo di fare intrattenimento, grazie all'utilizzo di una esposizione narrativa più avveduta e verosimile, sfruttando grandi sceneggiature ed interpreti talentuosi che sono riusciti a competere con i colleghi del grande schermo.

Grazie a tutti questi elementi, oggi si può affermare che HBO è riuscita a *svincolare* la televisione, attingendo ad elementi esterni come la qualità cinematografica anche la cura teatrale per i dettagli, riuscendo a mantenere nel tempo la *qualità*.

---

<sup>135</sup> Banti A M., *Wonderland: La cultura di massa da Walt Disney ai Pink Floyd*, Gius.Laterza & Figli, Roma-Bari, 2017.

Di fatti, la HBO, contrariamente a tante reti, è riuscita a resistere nel tempo e contro l'inevitabile carenza di idee e narrazioni, grazie alla sua volontà di provare e azzardare, soprattutto nel momento in cui si trova in cima al mondo dell'entertainment<sup>136</sup>.

Tale aspetto è possibile ed è confermato dai milioni di clienti di HBO che continuamente si registrano sulle *app* di HBO Go, ovvero il servizio *on demand* offerto dalla compagnia via cavo e legato all'abbonamento televisivo. In questo modo si instaura con l'emittente un ponte strategico e digitale piuttosto rilevante, poiché, così facendo, HBO non solo si avvicina ai propri clienti, ma fucina un vero e proprio collegamento "biunivoco", volta a divulgare una valanga di dati sulle scelte degli utenti in merito alla programmazione<sup>137</sup>.

In particolare, HBO ha rappresentato un chiaro punto di unione di tutte le innovazioni tecnologiche e produttive, che hanno investito la produzione televisiva negli ultimi anni.

Di fatti, HBO è riuscita a creare una propria identità realizzando, uno dopo l'altro, dei veri e propri capolavori, che hanno spinto e velocizzato il cambiamento. Dunque, si è venuta a creare la c.d. "brandizzazione" dei programmi HBO, facendo in modo che la *cable* venisse prima dello *screenwriter*, degli attori e delle storie.

Quindi, è importante sottolineare il fatto che HBO si è fatta "autore" dei propri progetti, appoggiandosi alle figure d'autore più riconosciute. Tale scelta poggia sulla volontà di riuscire a far identificare i propri prodotti non soltanto come "un programma di" o "creato da", ma soprattutto come prodotti etichettati un "HBO Original Programming"<sup>138</sup>.

Tuttavia, al fine di conseguire e mantenere nel tempo la propria posizione di *leader*, appare evidente che uno dei fattori contribuenti a tale successo è stato l'aver saputo riconoscere gli autori televisivi più promettenti, ovvero coloro che sono in grado di marcare i loro prodotti con uno stile incomparabile.

Lo stesso network si è posto in origine come firma autoriale, in quanto, pur concedendo la massima indipendenza creativa ai propri autori, definisce comunque le pratiche produttive da adeguare alla creazione di un prodotto indubbiamente HBO. Pertanto, la *libertà* concessa ai suoi screenwriters è diventata una delle qualifiche principali di HBO, soprattutto per l'apporto qualitativo e autoriale conferito alle narrazioni.

---

<sup>136</sup> Tammaro G., *HBO, perché il canale via cavo delle serie tv ha tanto successo*, Wired.it, 10 aprile 2015. Cfr. <https://www.wired.it/>

<sup>137</sup> McQuivey J., *Innovazione digitale: Preparare l'azienda al futuro del Business*.

<sup>138</sup> Maio B., *HBO e la politica del network-autore*, PREVIOUSLY ON, Università di Siviglia, 2011. Cfr. [fama2.us.es/fco/previouslyon/.pdf](http://fama2.us.es/fco/previouslyon/.pdf).



Infatti, la strategia produttiva dell'emittente si è preposta diversi obiettivi, tra cui quello di sperimentare e ricercare nuove alternative nella produzione televisiva, creando una sorta di “non tv” in televisione: *It's not TV. It's HBO*<sup>139</sup>.

Quindi, nel voler trovare una corretta spiegazione per tale espressione, si può di certo asserire come HBO abbia fatto tesoro delle strutture televisive, assorbendole e rielaborandole in chiave nuova, creando un nuovo prodotto pur se fortemente consolidato nella tradizione televisiva.

Pertanto, come più volte ribadito, un prodotto HBO garantisce di per sé un livello adeguato di qualità, poiché lo stile adottato dall'emittente televisiva esprime chiaramente l'evoluzione della tv statunitense e inglese negli ultimi quindici anni, diventata “migliore dello stesso cinema”<sup>140</sup>.

Dunque, sono diversi i fattori che hanno trasposto in chiave economica e produttiva la visualizzazione degli utenti, come testimoniano la maggiore consapevolezza degli utenti, la maturità degli sceneggiatori per la televisione e il giusto riconoscimento dato al mezzo televisivo, non più considerato una sorta di “idiot box”.

Tale tattica HBO è riuscita a funzionare dopo anni di investimenti, che hanno permesso all'emittente *premium* di raggiungere un livello di penetrazione negli Stati Uniti piuttosto elevato. In particolare, in certi casi i *rating* delle serie TV di HBO si sono avvicinati a quelli dei programmi *free-to-air*: un risultato indubbiamente molto positivo.

Per tale motivo, HBO ha cercato di fidelizzare il pubblico già acquisito, confermando le serie TV che hanno riscosso più ascolti nelle precedenti stagioni, come il *fantasy-horror drama True Blood*, rinnovando serie storiche e favorendo l'ingresso di alcune novità come *Treme*, la nuova creatura di David Simon, già *screenwriter* di *The Wire*, ambientata nella New Orleans post- Katrina.

Da quanto finora trattato, si può desumere che i presupposti per poter proseguire una rinsaldata tradizione di qualità ci siano tutti, anche se matura nel tempo una dura concorrenza con le altre *cable companies*, come Showtime e AMC<sup>141</sup>.

Ovviamente tutti questi risultati trovano un riscontro anche dal punto di vista del fatturato, consentendo alla società di confermarsi in una posizione di mercato non indifferente, considerando la feroce concorrenza nel settore delle telecomunicazioni statunitense. Infatti, tra il 2013 e il 2015 la Home Box Office, Inc., formata dai due canali *pay* HBO e Cinemax, ha conseguito ricavi pari a 5,4 miliardi di dollari, registrando un aumento rispetto al 2013 (10%), derivante soprattutto dalla crescita dei profitti legati ai nuovi abbonamenti.

Infatti, nel 2014 HBO e Cinemax aggiungono 2,8 milioni di nuovi utenti al proprio bacino, soltanto nel territorio statunitense.

---

<sup>139</sup> Slogan dell'emittente via cavo HBO, dal 1996 al 2009.

<sup>140</sup> *Ivi.*

<sup>141</sup> *Ivi.*

Inoltre, la HBO ha vissuto un periodo particolarmente fruttifero, soprattutto in seguito all'ottenimento di importanti riconoscimenti a due serie come *Games of Thrones* e *True Detective*, che hanno raggiunto rispettivamente una media di circa 19 e 12 milioni di visualizzazioni solamente negli USA<sup>142</sup>.

Nel 2015, invece, il gruppo Time Warner ha comunicato gli esiti finanziari relativi ai primi tre mesi. L'intero gruppo ha incrementato il proprio fatturato di 7,1 miliardi di dollari (+5%), grazie alla netta crescita ravvisata in tutte le divisioni. Tra queste, ovviamente, spiccano i risultati dell'Home Box Office, che ha innalzato il proprio fatturato di 1,4 miliardi (+4%).

D'altronde, basti pensare che solamente la quinta stagione di *Game of Thrones* ha raggiunto circa 18 milioni di visualizzazioni, più dei 16 milioni di visualizzazioni raggiunti dalla stagione precedente con il primo episodio.

Tuttavia, dopo il primo trimestre, quindi nell'aprile del 2015, l'emittente via cavo lancia il servizio *streaming HBO Now*, ovvero il servizio online che si sgancia dall'abbonamento televisivo e consente all'utente di accedere a tutta la programmazione originale HBO ed ai costi di marketing dovuti alla campagna di lancio.

Per quel che riguarda, invece, la divisione cinematografica, Warner Bros ha aumentato il fatturato di 133 milioni (+4%), grazie al successo ottenuto ai botteghini dal film *American Sniper*, che a fine aprile 2015 aveva incassato 540 milioni di dollari a livello mondiale.

Tuttavia, è stato anche registrato un calo del 13% del risultato operativo, a causa soprattutto dell'aumento dei costi di advertising relativi alla promozione di film e videogiochi<sup>143</sup>.

Ad oggi comunque la HBO, con un abbonamento di 15 dollari al mese, conta più di 35 milioni di iscritti, confermando la sua presenza internazionale (è attiva in circa 150 Paesi nel mondo), fra cui Messico, Scandinavia e diversi Paesi dell'est Europa.

Tuttavia, è bene rammentare che la strategia di internazionalizzazione implementata nel 2017 ha previsto di diffondere il brand anche in Argentina e Brasile.

In realtà, i progetti dell'emittente sono ancora più ambiziosi, dato che l'obiettivo principale ed imminente è quello di ostacolare la corsa al successo di Netflix prima che sia troppo tardi.

---

<sup>142</sup> Gruppo Time Warner, 2014 in crescita. I risultati di Warner Bros e HBO, 11 febbraio 2015, cfr. <http://cineguru.screenweek.it/>

<sup>143</sup> Time Warner, crescita del 5% nel primo trimestre 2015, Cineguru, 30 Aprile 2015. Cfr. <http://cineguru.screenweek.it/>

Non a caso, infatti, gli attuali 800mila abbonati di HBO Now non sono sufficienti per assicurarsi il primato del settore. Per tale ragione, il management aziendale ha deciso di avviare una strategia competitiva che prevede di sfruttare le console come Xbox e Playstation, attraverso apposite app<sup>144</sup>. A questa strategia, ovviamente, si affianca quella di internazionalizzazione, che la compagnia HBO ha deciso di perseguire per completare la propria espansione internazionale e per ostacolare da vicino il suo avversario *Netflix*.

Questa mossa strategica suggerisce la diffusione della rete anche in altri mercati, oltre a quello domestico, e si può implementare in diversi modi:

- l'impresa si concentra sull'*esportazione*, quindi produce nel mercato di origine per poi vendere nei mercati esteri;
- l'impresa si focalizza sulla *delocalizzazione*, producendo direttamente all'estero, quindi trasferendo le proprie sedi produttive all'estero;
- l'impresa implementa una politica di *outsourcing*, qualora essa acquisisca i beni da fornitori esteri.

L'obiettivo di tale strategia è quello di agevolare la diffusione capillare dei prodotti in nuovi mercati, sfruttando le opportunità offerte dal Paese di destinazione, quindi considerando il livello della popolazione e dei potenziali consumatori, in aggiunta al relativo livello di reddito.

In questo caso è importante sottolineare come ogni mercato si caratterizzi per un particolare tasso di attrattività, calcolabile attraverso una *country analysis* che identifichi precisi elementi, come:

- il settore in cui opera l'impresa;
- le condizioni socio-politiche del Paese di destinazione.

Nel caso della *delocalizzazione* o dell'*outsourcing*, l'obiettivo strategico viene raggiunto grazie al perfezionamento della competitività, traendo vantaggio da diversi fattori, quali i costi di produzione inferiori, i bassi costi di manodopera, le risorse del territorio e le esperienze tecnologiche.

Naturalmente, per definire una efficace ed efficiente strategia di internazionalizzazione è necessario inquadrare gli obiettivi che si intende perseguire, attraverso la valutazione di variabili base, come:

- ammontare dell'investimento;

---

<sup>144</sup> D'Elia D., *HBO rincorre Netflix nel mondo streaming: caccia al trono*, CES-Consumer-Technology Association, 3 Marzo 2016. Cfr. <https://www.tomshw.it/>

- grado di coinvolgimento;
- livello di rischio;
- valutazione delle competenze già possedute;
- analisi del mercato e del settore;
- presenza di potenziali barriere all'entrata.

Quest'orientamento strategico è favorito dalla progredente integrazione dell'economia mondiale, la quale rappresenta una sfida importante. Questa sfida è accettata e superata dalle figure professionali esperte del settore, non solo attraverso competenze economiche e di marketing, ma anche tramite ottime capacità analitiche e relazionali.

Le considerazioni presentate finora possono essere riferite nel caso in specie, dato che HBO è riuscita a diventare il colosso statunitense della TV via cavo, specialmente grazie all'esportazione di serie TV di successo come *Games Of Thrones*, *True Detective*, *Boardwalk Empire*, *The Leftovers*, *Veep*, *Westworld*, *The Sopranos*, *Six Feet Under* e altre ancora.

Inoltre, è importante ricordare che tra il 2013 e il 2014 il settore delle comunicazioni ha registrato un generale aumento dei fatturati, sia a livello mondiale che nei singoli comparti, con tassi compresi tra lo 0% (stato stazionario dell'editoria) e il 5% (del broadcasting)<sup>145</sup>.

Soltanto nel 2013, i proventi derivanti da servizi *pay*, considerando sia quelli dell'abbonamento che quelli *on demand*, hanno rappresentato il 51% degli incassi del comparto, essendo la parte restante composta dai ricavi pubblicitari (per il 40%) e dal finanziamento pubblico (per il 9%).

In diverse parti del mondo, però, vi sono state delle disuguaglianze rispetto al quadro generale:

- nell'Asia-Pacifico, i proventi dagli abbonamenti sono stati più bassi di quelli provenienti dall'advertising;
- nell'area del Medio Oriente e dell'Africa, i finanziamenti pubblici per il settore radiotelevisivo hanno superato quelli emessi per il territorio americano, considerando sia il Nord America che l'America Latina.

Inoltre, in base all'andamento nel tempo dei ricavi e valutandone una possibile classificazione, si è evidenziato un *trend* altalenante, dove si riscontra un tasso di crescita dei ricavi da abbonamento piuttosto positivo, contro quello della pubblicità che cresce in maniera più contenuta, mentre i ricavi da canone si sono perlopiù stabilizzati<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> Relazione annuale sul “Settore delle comunicazioni nel mondo”, Agcom 2014, pdf. Cfr. <https://www.agcom.it>

<sup>146</sup> *Ivi*.

Tuttavia, il fenomeno HBO deve essere analizzato non solo in relazione al mercato locale, ma anche considerando i mercati esteri in cui il brand è presente e gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo e le dinamiche del mercato delle telecomunicazioni.

In particolare, con riferimento ai mercati televisivi europei, l'emittente HBO ha registrato un forte flusso in entrata grazie ai ricavi da abbonamenti, i quali continuano ancora a raffigurare la componente maggioritaria.

Questo risultato è molto importante in relazione al contesto di riferimento europeo, in cui i *players* televisivi hanno allargato la propria programmazione (sulle tradizionali infrastrutture radio-diffusive) con una serie di contenuti *on demand* accessibile tramite una connessione ad Internet.

Tutti questi servizi si aggiungono ai contenuti audiovisivi, commercializzati *online* sia dai gruppi internazionali qualificati nella fornitura di servizi online, che non possiedono proprie infrastrutture di trasmissione, sia dalla numerosità di attori che hanno erogato video professionali e amatoriali.

In altre parole, si riscontra all'interno dell'ecosistema globale e interconnesso uno sfondo economico abbastanza concorrenziale, in cui gli erogatori di servizi *media* a volte monitorano direttamente la rete IP (ex. *telcos* e *cable companies*) e altre volte trasmettono il segnale grazie a infrastrutture diffusive di soggetti terzi, come quelle fornite dai broadcaster e dai *Net Giant* (ex. Google, Facebook, ecc.).

A tal proposito, le statistiche riguardanti il traffico online di tali contenuti audiovisivi hanno evidenziato come la parte di traffico c.d. "*unmanaged*" (YouTube, HBO, Hulu e Netflix) sia decisamente superiore di quella "*managed*" (ossia diffusa dallo stesso venditore di connettività), la quale tende nel corso del tempo a raffigura una quota rilevante del traffico video<sup>147</sup>.

In particolare, questi frutti si ravvisano con *HBO Now*, il ramo *online* dell'emittente via cavo di proprietà Time Warner. Dopo aver respinto per anni le istanze dei molteplici fan dei suoi prodotti, desiderosi di poter fruire online dei contenuti audiovisivi targati HBO senza il bisogno di dover sottoscrivere necessariamente un abbonamento ai canali *premium* dell'emittente, nel 2015 l'emittente si è arresa alla spinta competitiva del Web, lanciando la sua offerta c.d. "*standalone*", dedicata esclusivamente agli utenti iscritti: un'offerta che si è presentata più limitata nella scelta dei contenuti, ma più limitata anche in termini di costo.

Nel febbraio del 2016, la Time Warner ha comunicato i primi numeri sulla quantità di abbonati iscritti al servizio *on demand*: in meno di un anno era stata superata la soglia degli 800 mila.

---

<sup>147</sup> *Ivi*.

Di certo, questo è un risultato si allinea agli *skinny bundle* offerti; per molti, tuttavia, questa cifra è ritenuta di scarsa rilevanza, soprattutto se confrontata con i 50 milioni di utenti iscritti al servizio via cavo di HBO (negli USA) e con i 46 milioni di abbonati al servizio *streaming* di Netflix, sempre più diretta *competitor* dell'emittente via cavo.

Per adesso HBO Now pare abbia fatto soprattutto da barriera al progresso degli *skinny bundle* e, allo stesso tempo, da avamposto della compagnia via cavo nell'ecosistema iperconnesso.

Il dominio su cui potrebbe avviare una competizione più accesa nel campo dello *streaming* è quello *internazionale*, dove, secondo alcuni voci, HBO ha deciso di espandere la propria offerta *streaming* partendo dal Paese acquisito nello stesso anno da Netflix (2016), cioè la Spagna<sup>148</sup>.

#### 4.2 *L'innovazione del prodotto nella strategia competitiva di HBO e la gestione degli investimenti*

HBO è l'emittente che conosciamo oggi grazie alla qualità ed innovatività apportata dai suoi prodotti. Fin dal principio, il network via cavo si pone come sinonimo di *quality TV*, puntando a distinguersi dalle attività ordinarie delle altre emittenti televisive, via cavo e non.

Di fatti, uno dei maggiori impegni della compagnia si riscontra nell'implementazione di una netta logica di differenziazione, poiché, come riteneva HBO stessa, l'obiettivo non era raggiungere i livelli di *rating* più elevati, bensì offrire al pubblico una creazione originale ed innovativa, differente appunto.

Tuttavia, la genialità dell'emittente è risieduta nel riuscire a fondere elementi di originalità e di tradizione: l'utente medio beneficia della qualità offerta dai programmi HBO, senza però perdere di vista le programmazioni generaliste degli altri network, acquisendo dunque familiarità con le regole narrative utilizzate in ambito televisivo. Queste, di fatti, sono riprese da HBO e rielaborate in chiave innovativa, puntando a unicizzarsi sul mercato.

Quindi, mentre HBO arriva oggi a fornire programmi che consentono allo spettatore di raggiungere l'apice della sua personale soddisfazione "televisiva", le basi del suo successo si devono rintracciare nella solida televisione tradizionale.

Fin dal principio, comunque, la strategia dell'emittente *cable* si dimostra inusuale: invece di dare conto all'elemento *quantità*, fin da subito HBO provvede ad investire nell'elemento *qualità*, offrendo un numero limitato di episodi per stagione, caratterizzati dall'assenza di vincoli sul genere

---

<sup>148</sup> AAVV., *Lo sviluppo delle reti e dei servizi di nuova generazione nel contesto nazionale ed europeo*, Rapporto Istituto per la Competitività-I-COM2016, p.107. Cfr. <http://www.astrid-online.it/>.

e sul formato.

Trasmettendo originariamente film hollywoodiani e passando successivamente alla produzione di serie TV originali, HBO matura “lo status di “fenomeno culturale”<sup>149</sup> destinato ad un pubblico di cultura medio-alta”<sup>150</sup>.

La necessità di offrire uno standard qualitativo costante fa sì che HBO punti da subito alle produzioni in-house, dato che eventuali acquisti da compagnie esterne potrebbero non assicurare il livello di qualità e quantità che etichetta i prodotti HBO e ne domina il palinsesto.

Ad esempio, esordendo con la serie TV OZ nel 1997, HBO comincia a delineare i suoi tratti distintivi: innovativo, originale e diverso. Il *thriller drama* dell'emittente statunitense narra la storia di vari criminali ed è ambientato all'interno di un carcere; l'unica “via di fuga” dal mondo cupo e dietro le sbarre di OZ è rappresentata dai flashback dei protagonisti prima della loro incarcerazione. Le scene violente, gli stupri, gli omicidi sono all'ordine degli episodi e non sono censurati; OZ è strutturato in modo da figurare come un teatro in cui ogni dettaglio deve risultare visibile.

Per avvalorare i propri obiettivi di qualità, la compagnia stringerà diversi accordi con la BBC per la produzione di serie TV e miniserie. Anche l'emittente britannica, di fatti, puntava ad un livello qualitativo elevato dei propri programmi, nonostante magari si scontri con la compagnia statunitense per il modo di interpretare la televisione. Dalla collaborazione sorgono numerosi programmi come la miniserie *Band Of Brothers* e le serie TV *House of Saddam*, *Generation Kill* ed *Extras*.

Gli obiettivi dell'emittente si individuano anche nelle produzioni di docuserie, eventi sportivi e stand-up comedy. Appunto, il network via cavo intende trasferire ai propri clienti/consumatori l'idea di HBO, non di televisione: facendo zapping tra i vari programmi, l'utente dovrebbe essere subito in grado di riconoscere un programma HBO.

Aver allargato la propria offerta anche ad altri generi ha fatto sì che HBO venisse riconosciuta come *televisione*, nonostante magari alcuni suoi slogan si muovano per affermare il contrario. Grazie al supporto di registi-chirurghi e talentuosi sceneggiatori e produttori, HBO pone la firma sui propri prodotti e offre al pubblico quello che viene definito “HBO Style”, libero dalle pubblicità degli inserzionisti e dal modellamento dei programmi sulla base delle esigenze di questi ultimi.

Com'è possibile ricavare dall'analisi proposta nel primo paragrafo di questo capitolo, il 2013 è stato l'anno che ha permesso di emergere a diversi comparti del settore delle comunicazioni americano, totalizzando milioni e milioni di ricavi.

---

<sup>149</sup> Anderson C., *Drama Overview*, cit., p.34.

<sup>150</sup> Maio B., *HBO e la politica del network-autore*, PREVIOUSLY ON, cit.

Infatti, i proventi derivanti dalle comunicazioni elettroniche sono a loro volta raggruppati nei ricavi del settore delle telecomunicazioni, sia fisse che mobili, fatturando in media 1.145 miliardi, ovvero circa il 60% delle risorse presenti nell'ecosistema, mentre l'unità *broadcasting*, rappresentata dalla televisione e dalla radio, ha realizzato circa un quarto dei redditi dell'industria (426 miliardi).

Considerando le dinamiche del settore delle comunicazioni elettroniche, i ricavi generati dall'ecosistema connesso sono molto importanti.

Infatti, analizzando i servizi di accesso a Internet tramite rete fissa o mobile, la componente online, riferita ai sistemi di *broadcasting*, raffigura oltre un terzo del totale<sup>151</sup>.

Nel settore delle telecomunicazioni, questo andamento è chiaro da ormai diversi anni: il tasso di crescita dei ricavi provenienti dalla componente fissa è decrescente e non risulta essere bilanciato dalle entrate garantite dai servizi *online*, sebbene il tasso di crescita dei ricavi da telefonia mobile sia positivo.

Pertanto, le infrastrutture di comunicazioni elettronica, nella veste di reti di telecomunicazione fisse e mobili, sono soggette ad una continua manutenzione e ad un continuo rinnovamento a livello mondiale.

Per tale ragione, molteplici investimenti sono stati realizzati dal settore privato con l'obiettivo di assicurare l'instaurazione di efficaci network<sup>152</sup>.

A partire dal 2015, al fine di poter implementare una scelta strategica piuttosto risolutiva sul mercato e con lo scopo di superare la concorrenza con un'offerta di prodotti innovativi, anche HBO investe molto in ambito tecnologico e delle telecomunicazioni, stringendo una serie di collaborazioni, come quella con *Apple*.

Tale collaborazione è molto importante, perché ha consentito ad una delle più note *cable companies* statunitensi di offrire a chiunque possieda un dispositivo Apple la possibilità di visionare film e serie TV targate HBO, senza la necessità di abbonarsi alla rete via cavo.

Tale servizio è stato fornito in esclusiva con Apple per un periodo di 90 giorni, usufruibile accedendo semplicemente da un'app scaricabile dall'Apple Store.

Di fatti, l'obiettivo perseguito da HBO, stringendo una simile intesa con Apple, è quello di osteggiare la crisi che colpisce le emittenti via cavo (*cord-cutting*) e di raggiungere rapidamente i giovani consumatori<sup>153</sup>.

Infatti, è proprio da questa collaborazione che sorge così *HBO Now*, che Richard Plepler, presidente e CEO della compagnia, ha dichiarato essere:

---

<sup>151</sup> Relazione annuale sul settore delle comunicazioni nel mondo, Agcom 2014. Cfr. <https://www.agcom.it>

<sup>152</sup> Ivi.

<sup>153</sup> *Hbo firma una partnership con Apple per contrastare la crisi della tv via cavo*, Primaonline, 11 marzo 2015. Cfr. <http://www.primaonline.it/>



“Il nuovo capitolo dell’innovazione targata HBO”.

Inoltre, il presidente ha affermato che:

“Con questa nuova partnership, un’evoluzione naturale per il network, possiamo raggiungere milioni di clienti Apple già abituati ad avere all’istante sul proprio dispositivo le app che preferiscono. Ora possono fare lo stesso con un abbonamento a HBO”<sup>154</sup>.

Successivamente, Eddy Cue, Senior Vice President di Internet Software and Services per Apple, ha affermato che:

“HBO NOW offre a una nuova generazione di fan di HBO molti dei migliori programmi TV al mondo, senza bisogno di abbonamenti via cavo o satellite. [...] Ora, con la stessa facilità con cui acquistano un’app, i clienti possono abbonarsi a HBO Now e iniziare subito a guardare i loro programmi HBO preferiti non appena vengono messi in onda: è grandioso”<sup>155</sup>.

Grazie a tale collaborazione, i dispositivi quali iPhone, iPad ed Apple Tv ricevono in *streaming* più ore di programmazione HBO di quanto trasmettano tutte le altre apparecchiature elettroniche; allo stesso tempo, i consumatori, sottoscrivendo un abbonamento attraverso HBO Now sul proprio dispositivo, riescono ad accedere in maniera istantanea a gran parte della programmazione dell’emittente.

Quindi, al costo di \$14,99, gli abbonati HBO possono godere delle serie più di successo, come *Games of Thrones (GoT)*, *Silicon Valley*, *Veep*, *True Detective* e *Vice*, oltre anche all’opportunità di beneficiare di un mese di prova gratuito, dedicato ai nuovi utenti che si abbonano tramite l’app.

Oltre all’obiettivo di penetrare i nuovi mercati con i propri prodotti, un altro aspetto da considerare, con lo scopo di contornare le opzioni strategiche sviluppate dal top management dell’emittente, è quello di valorizzare gli accordi stretti con attori dotati di determinanti competenze distintive.

Di certo la strada delle partnership, non solo tra cinema e televisione, ma anche tra i big dell’informazione e della produzione multimediale, è decisamente un fatto che sta mettendo in subbuglio radicalmente il mondo dei media e dell’intrattenimento.

---

<sup>154</sup> HBO NOW disponibile ad aprile, Comunicato stampa, 9 marzo 2015. Cfr. <https://www.apple.com/>

<sup>155</sup> Ivi.

Inoltre, con riferimento al mercato dello *streaming*, la Time Warner ha assunto un ruolo oramai molto importante, nonostante la strada per ottenere nuovi finanziamenti non sia facile.

Tuttavia, vi sono tutti i presupposti affinché in futuro, in particolare nel 2018, si confermi il valore raggiunto dal titolo a Wall Street, specialmente proprio grazie al servizio offerto da HBO Now, che continua a percepire un grande successo con più di 2 miliardi di abbonati negli USA, offrendo un'ampia *library* “Warner” tra cinema e televisione, oltre alla trasmissione di eventi sportivi resa possibile grazie alla collaborazione con MLB Network<sup>156</sup>.

In questo contesto, è opportuno rammentare che la scelta strategica di HBO di estendere i propri confini operativi è stata ritenuta come una svolta epocale, tanto che si è sparsa la voce della “fine del monopolio della *pay tv* sulla programmazione in diretta, o quasi in diretta della stessa emittente televisiva, riconoscendo così nel lungo rifiuto del broadcaster di essere accessibile a tutti gli utenti online, una posizione dominante distorsiva del libero incontro di domanda e offerta”<sup>157</sup>.

Tuttavia, in questo contesto, bisogna ricordare che la domanda di tali servizi è molto condizionata da valutazioni soggettive degli utenti, come ad esempio:

- la sempre più decrescente tendenza degli utenti a pagare un costo extra per qualcosa accessibile anche online a prezzi molto più contenuti;
- la maggior propensione alla pirateria, soprattutto per le *hit* come *GoT*<sup>158</sup>.

Naturalmente, per conoscere l’impatto di una simile estensione al pubblico online e, nello specifico, comprendere le eventuali ripercussioni positive o negative sui numeri della compagnia, bisogna far riferimento a tutte quelle considerazioni che sono valutabili nel corso del tempo, mentre tuttavia le piattaforme *competitors* di streaming online cercano di difendersi con altrettante diverse strategie.

Del resto, così come per HBO, anche per l’industria *culturale* in generale è abbastanza importante adottare, come strategia nell’attuale scenario di convergenza, la cosiddetta *serialità*, la quale svolge il delicato scopo di innescare meccanismi di fidelizzazione dei pubblici e di rafforzamento della “intima relazione” che si realizza fra contenuti audiovisivi e spettatori.

Quindi, si tratta dell’idea di trasformare il prodotto seriale televisivo (si pensi alle migliori serie TV HBO), in un vero e proprio “*lovemark*”, ovvero “un simbolo di emozioni e affettività, sempre in

---

<sup>156</sup> Secondino L., *Wall Street e la rivoluzione dello streaming: i titoli top e flop nel 2018*, Money.it, 18 novembre 2017. Cfr. <https://www.money.it/>

<sup>157</sup> Dellacasa D., *HBO Now è realtà: ora in streaming su Apple TV*, in [www.cineguru.screenweek.it](http://www.cineguru.screenweek.it)

<sup>158</sup> *Ivi*.

relazione ad un universo narrativo di immagini, valori e stili con il quale il pubblico si possa facilmente identificare”<sup>159</sup>.

La portata di tale innovazione strategica, è stata anche utilizzata ampiamente anche da altri brand commerciali, come:

- *Samsung*;
- *Microsoft*;
- *Ecc.*

Queste importanti società hanno deciso di avviare strategie della serialità, al fine di poter fidelizzare i propri clienti tramite l’esposizione di spot seriali, differenti per adattamento e sceneggiatura, ma che tuttavia conservano alcuni elementi di ripetizione, come ad esempio i protagonisti dello spot.

Ai fini dell’analisi, non si può non parlare di Amazon, colosso di e-commerce internazionale che, come sappiamo, ha esteso il suo servizio *on demand* ai dispositivi Android, superando in tal modo l’idea della sola promozione di apparecchiature proprietarie, come Kindle Fire.

Nello specifico, come descritto nel terzo capitolo, tale servizio offre la possibilità di scegliere un progetto, che si tratti di serie o film, il quale viene valutato appositamente da un gruppo di revisori qualificati, composto da scrittori e produttori, i quali decidono se il prodotto deve essere realizzato con un budget a partire dai 200.000 per i film e di 50.000 per la serie.

Inoltre, in questo processo di crowdsourcing vi sono anche i feedback degli utenti, i quali danno la propria opinione valutando i vari progetti.

Se il progetto è approvato si passa alla fase successiva, ovvero quella di sviluppo e produzione.

Successivamente la distribuzione avviene attraverso la piattaforma Amazon Prime, mentre il sito IMDB<sup>160</sup> ne cura la promozione<sup>161</sup>.

Tra l’altro la piattaforma *on demand* Prime Video ha in questo modo ottenuto il vantaggio competitivo di figurare come unico abbonamento utilizzabile sui dispositivi con software di sistema Google, anche in assenza di una connessione Internet.

In altre parole, sia il contenuto che l’utente si sono affermati ancora come padroni del cambiamento maturante nella struttura del mercato audiovisivo.

Infine, la strategia della “serialità” usata da HBO e dalle altre industrie culturali, possiamo anche rintracciarla nel Web e nei domini di co-creation.

---

<sup>159</sup> Monaci S., “*Video co-creation: come cambia la serialità audiovisiva nello scenario della convergenza*” Mediascapes journal, Università di torino, 7/2016, op.cit. p. 137. Cfr. [www.ojs.uniroma1.it/](http://www.ojs.uniroma1.it/)

<sup>160</sup> Internet Movie DataBase.

<sup>161</sup> Ivi.

In particolare, essa è ampiamente diffusa nei contesti che hanno come fine lo sviluppo di video per specifiche campagne promozionali, riferite ad aziende come Microsoft o Coca-Cola.

In questo caso, si può fare riferimento a numerosi ed interessanti esempi, soprattutto legati alle campagne promozionali, tra cui si segnala come esempio il lancio dello smartphone Nokia Lumia 925.

In questo caso, il brand si è appoggiato alla piattaforma di co-creation, Userfarm, con lo scopo di poter ottenere suggerimenti innovativi e creativi grazie al meccanismo dei contest.

Trascurando il giudizio estetico sui video promozionali, qui il fattore innovativo riguarda due variabili abbastanza importanti: la prima fa riferimento al modello estetico del prodotto seriale, cioè in che modo sono stati ideati e realizzati questi prodotti; mentre la seconda si riferisce al modo in cui viene organizzata la produzione e la comunicazione del prodotto.

D'altronde, tali contenuti sono stati ideati per ricevere feedback e per essere condivisi, combinati e poi diffusi sulle piattaforme *over-the-top* da milioni di utenti diversi; contenuti che, dunque, vengono influenzati da pareri soggettivi e personali degli utenti che si congiungono alla visione iniziale realizzata dai brand.

Del resto, i contenuti seriali sono stati prodotti per essere propagati e socializzati sin dalla fase primaria di creazione, fino alla pubblicazione sui canali ufficiali. Tale fase finale svolge l'importante e delicata funzione di favorire i moltiplicatori culturali dei contenuti dei brand.

In altre parole, la serie una volta prodotta viene reinserita all'interno del perimetro mediatico, per poi essere di nuovo scomposta in singoli componenti che possono trasformarsi in elementi autonomi, i quali riescono a vivere di vita propria, poiché sono liberi da una struttura narrativa lineare e fanno parte di un universo narrativo di gran lunga più esteso<sup>162</sup>.

#### *4.3 Canali di commercializzazione e distribuzione del prodotto*

In relazione all'analisi effettuata nei precedenti capitoli, in particolare facendo riferimento al caso americano HBO, si può di certo asserire che negli ultimi periodi, grazie ai cambiamenti ravvisati nel settore delle comunicazioni, si è assistito alla velocizzazione dei fenomeni di convergenza tecnologica e di mercato nei seguenti servizi di comunicazione, informazione e intrattenimento.

---

<sup>162</sup> Ivi

Di cui, un contributo fondamentale è stato dettato dalla crescente rilevanza assunta dalle piattaforme audiovisive (che aggregano servizi, applicazioni e contenuti) e dai dispositivi elettronici sviluppati, quali pc, smartphone, tablet e smart TV.

Tutti questi sono fattori in grado di incidere sulle pratiche produttive delle imprese e sui gusti-preferenze dei consumatori.

Focalizzandoci sul settore dei media, l'esistenza di queste funzioni di piattaforma, rapportabili alle attività di intermediarie di questi sistemi, i cui costi sono orientati a decrescere negli anni, ha contribuito alla fungibilità dei servizi di informazione e di intrattenimento<sup>163</sup>.

Nel 2013, all'interno dell'industria mediatica, sono stati realizzati due importanti trasferimenti di proprietà, con lo scopo di guadagnare dalle economie di scala e di avere prezzi/costi più agevolati. Innanzitutto, negli USA è stata pronunciata l'intenzione di voler fondere due dei più imponenti gruppi di *cable television*, quali appunto *Comcast e Time Warner Cable*. Questa fusione avrebbe infatti consentito alle società di dar vita ad un unico colosso, operativo sia in ambito televisivo che comunicativo. L'importo complessivo dell'operazione si è assestato sui \$45 miliardi circa.

Un'altra importante M&A, che ha interessato due società del settore audiovisivo, è stata rappresentata dall'accordo pattuito tra Virgin Media, attiva nell'industria audiovisiva e telefonica britannica e mondiale, e la compagnia di telecomunicazioni statunitense Liberty Global.

L'operazione, che ha raggiunto un valore complessivo superiore ai 17 miliardi di euro, ha permesso al *cable operator* europeo di acquistare una delle pay-tv che fattura più nel Regno Unito, rinvigorendo in tal modo le attività del gruppo coinvolto nella distribuzione di contenuti audiovisivi.

Un'altra operazione meritevole di segnalazione è l'intesa raggiunta da Time Warner, che aggiunge nel proprio portafoglio la Central European Media, compagnia attiva nel centro Europa (e racchiude dunque diversi Paesi, tra cui ad esempio la Bulgaria, la Romania, e l'Ungheria) e qualificata per la cessione e distribuzione di programmi e canali televisivi<sup>164</sup>.

All'interno di questo contesto fatto di fusioni, collaborazioni e joint venture (interne al settore delle telecomunicazioni e dell'intrattenimento), si inserisce anche il caso dell'emittente *premium* HBO.

Infatti, non si può non fare cenno anche ai canali di commercializzazione e distribuzione del prodotto HBO, non soltanto in America, ma anche nel resto del mondo.

Nel 2015, ad esempio, nasce in Gran Bretagna l'accordo tra HBO e il colosso televisivo SKY, che ha voluto estendere ai mercati europei il contratto di produzione e distribuzione di contenuti

---

<sup>163</sup> Relazione annuale sul *settore delle comunicazioni nel mondo*, Agcom 2014. Cfr. <https://www.agcom.it>

<sup>164</sup>Ivi.

audiovisivi dell'emittente televisiva statunitense.

Secondo i dati resi dall'agenzia DowJones & Company Inc., l'accordo sancito prevede che l'emittente europea riceva in esclusiva i diritti per trasmettere in anteprima, fino al 2020, i programmi di HBO in Italia, Austria e Germania, prendendo come esempio quanto accaduto già in Irlanda e Regno Unito.

Infatti, tra i contenuti originali targati HBO compaiono diverse serie di successo come le già citate *Games of Thrones*, *Veep* e *True Detective*.

La stessa emittente britannica, attraverso le dichiarazioni di Gary Davey, managing director, content di Sky, ha sottolineato che:

“L'intesa è la prima nel campo dei contenuti ad essere stata trattata da Sky con una logica paneuropea”<sup>165</sup>.

Quindi, dopo l'acquisto da SKY (quindi dalla *parent company* 21st Century FOX) delle affiliate in Germania e Italia, ultimato nel 2015 con un'operazione da circa \$9 miliardi, viene a crearsi un nuovo colosso europeo della televisione a pagamento, con 21 milioni di utenti sparsi tra le suddette Irlanda, Germania, Italia, Austria e Regno Unito.

Accordo che, indubbiamente, rafforza di gran lunga il legame internazionale tra SKY e HBO.

Successivamente, nell'aprile 2017, le due compagnie televisive estenderanno la loro partnership con un ulteriore accordo pluriennale da \$250 milioni per lo sviluppo e realizzazione di nuove serie TV *high profile*, che possono essere sfruttate sia a livello globale che nei mercati domestici in cui HBO e Sky operano.

“This is the next step in the development of our relationship with HBO, [...] The goal is to create a new global drama series powerhouse”<sup>166</sup>

Inoltre, le due società hanno intenzione di avviare la HBO Sky Studios, la quale avrà il compito di selezionare e sviluppare i nuovi progetti.

La prima serie TV uscente dal nuovo accordo è già in corso d'opera e si attende una sua futura pubblicazione già entro la fine del 2018.

---

<sup>165</sup>Fonte: Anonimo.,” *Sky firma un accordo in esclusiva con Hbo per la distribuzione di contenuti in Italia e Germania. Davey: è la prima intesa con una logica paneuropea*”,Primaonline,12gennaio2015. Cfr <http://www.primaonline.it/>.

<sup>166</sup> Jeremy Darroch, CEO di SKY plc in <http://variety.com/2017/tv/global/sky-hbo-announce-250-million-co-production-deal-for-high-end-drama-1202391006/>

La collaborazione tra le due compagnie appare molto strategica e, prima del suddetto accordo, SKY ed HBO operavano già insieme, come certifica la distribuzione, attraverso il canale *Sky Atlantic*, di numerose serie TV realizzate dall'emittente statunitense nelle Regioni in cui Sky vantava una presenza. Le serie trasmesse e più apprezzate vanno da *True Detective* a *Westworld*, passando per *Game of Thrones* e *Veep*.

Lo stesso CEO di HBO, Richard Plepler, ha dichiarato che:

“Sky has been a great partner for us and this deal allows even deeper collaboration between our two great companies, which have a long tradition in creating superior content for our customers. Together we represent the best in television, and, combined, we will raise the bar even higher in pay-TV programming”<sup>167</sup>.

In effetti, tra i principali obiettivi a lungo termine dei due enti vi è quello di produrre e distribuire in partnership almeno due serie tv per anno, stabilendone di volta in volta il budget, sulla base di diverse variabili tra cui anche la decisione su chi deve mantenere i diritti per la distribuzione internazionale.

La collaborazione internazionale di HBO e Sky, già attiva con la distribuzione della serie drammatica *The Young Pope*, è senz'altro una reazione allo strapotere di Netflix e all'ascesa di Amazon Prime Video. Queste due piattaforme, di fatti, mescolando una distribuzione internazionale con una produzione di contenuti della *quality TV*, puntano ad elidere a livello mondiale la percentuale di clienti delle due emittenti<sup>168</sup>.

Nel 2017, persino la Rai italiana avvia la sua collaborazione con l'emittente *cable* HBO, al fine di poter proseguire nel suo difficile, ma ormai inevitabile percorso per figurare come produttrice di serie televisive commerciabili a livello internazionale, anche grazie ad autorevoli collaborazioni con vari soggetti italiani e stranieri.

Nello specifico, la Rai ottiene in collaborazione con HBO la produzione della versione televisiva del romanzo di Elena Ferrante, scrittrice napoletana, denominato *L'amica geniale*. L'opera è il primo dei quattro libri scritti dall'autrice (tutti e quattro hanno riscosso un notevole successo anche all'estero) e narra le vicende di due donne, che crescono a Napoli negli anni '50.

---

<sup>167</sup> <http://variety.com/2017/tv/global/sky-hbo-announce-250-million-co-production-deal-for-high-end-drama-1202391006/>

<sup>168</sup> Ivi.

Le riprese sono state iniziate nell'estate dello stesso anno e, stando alle dichiarazioni della Deadline Hollywood<sup>169</sup>, la serie TV sarà trasmessa negli USA in lingua originale e sottotitolata in inglese: un'operazione piuttosto inedita per entrambe le reti.

Come si diceva prima, l'inizio delle riprese è fissato per l'estate a Napoli, mentre l'effettiva distribuzione della serie è attesa entro la fine del 2018<sup>170</sup>.

In riferimento a tale collaborazione con la Rai e Fandango<sup>171</sup>, il presidente della HBO, Casey Bloys, ha dichiarato:

“Siamo entusiasti di collaborare con Wildside, Rai e Fandango per dare vita alla narrazione potente ed epica di Elena Ferrante e della sua saga *L'amica geniale*”<sup>172</sup>.

Inoltre, egli ha aggiunto:

“Attraverso i personaggi di Elena e Lila, saremo testimoni di un'amicizia lunga una vita che si sviluppa sullo sfondo dell'affascinante rete di relazioni sociali della città di Napoli. Questo ambizioso racconto, che esplora la complessa intensità dell'amicizia al femminile, catturerà senz'altro l'attenzione e i cuori del pubblico di HBO”<sup>173</sup>.

D'altra parte, il direttore generale della Rai ovvero Antonio Campo Dall'Orto, entusiasta della nuova collaborazione, afferma:

“È italiano e internazionale; è universale ma complesso: è una grande co-produzione di valore globale. Grazie anche all'inedita collaborazione con Hbo, editore all'avanguardia nel campo delle serie tv, e, insieme a produttori italiani ormai affermati a livello internazionale come Wildside e Fandango, la fiction italiana compie un ulteriore passo in avanti nell'esportazione del prodotto italiano nel mondo. Una strategia che guarda alla qualità e al mercato, giocando la carta della creatività e del talento, tutti italiani, e dell'alto livello di professionalità raggiunto nell'ideazione e nella produzione seriale”<sup>174</sup>.

---

<sup>169</sup> Rivista online che offre informazioni sul mondo dei media.

<sup>170</sup> Rubini F., *Elena Ferrante: L'Amica Geniale serie TV Rai-HBO*, rainews, 29 maggio 2017. Cfr. <http://www.ultimora.news/>

<sup>171</sup> Casa di produzione italiana.

<sup>172</sup> *L'amica geniale, la Rai e la Hbo insieme per la serie tv tratta dal romanzo di Elena Ferrante*, TVBLOGO - informazione, libera e indipendente, 30 marzo 2017. Cfr. <http://www.tvblog.it/>

<sup>173</sup> *Ivi*.

<sup>174</sup> *Ivi*.



Infine, Lorenzo Mieli, amministratore delegato di Wildside, ha aggiunto che:

“Produrre una serie basata sull’incredibile lavoro di Elena Ferrante è una sfida entusiasmante”, aggiunge “Attraverso gli occhi e la vita di due amiche straordinarie, la sua quadrilogia racconta 50 anni di storia italiana toccando temi e sentimenti universali. Siamo particolarmente fieri, con Fandango, di aver messo insieme due partner come HBO e la Rai in una serie dalla forte identità italiana, ma destinata a un pubblico globale. Un progetto che può segnare un ulteriore grande passo in avanti per la produzione originale italiana, una conferma della vocazione internazionale di Wildside”<sup>175</sup>.

Si può di certo confermare che il successo riscontrato dal romanzo, nei Paesi in cui è stato distribuito, rassicura l'emittente statunitense; grazie alla già acquisita popolarità, infatti, l'opera televisiva promette di trasportare lo spettatore in un universo narrativo colmo di mistero e fascino. Inoltre, la presenza di un'emittente televisiva come HBO, che ha sempre viziato il proprio pubblico con trame singolari, complesse e mai banali, potrebbe fare di questo libro un vero e proprio fenomeno mediatico, consentendo alla produzione televisiva italiana di espandersi e diffondersi sempre più in territorio internazionale.

La HBO, d'altronde, ha da sempre apprezzato l'idea di includere nelle proprie produzioni l'universo femminile, sia sotto un aspetto comedy (come certificano il *romantic-comedy drama Sex & the City* e le altre *comedy* *Girls* e *Divorce*), sia sotto un profilo drammatico (ad esempio, con *Big Little Lies*). L'emittente *premium* statunitense è alla sua seconda partnership con un broadcaster italiano:

- nel 2017, infatti, ha prodotto insieme a SKY la serie TV *The Young Pope*, molto apprezzata dalla critica americana;
- nella primavera del 2018, è previsto l'inizio delle riprese della prima *scripted series* originale sorta della collaborazione tra le reti SKY ed HBO; *Chernobyl* racconterà la storia vera del disastro nucleare che ha colpito l'Ucraina nel 1986, concentrandosi prevalentemente sulle cause del disastro e sulle mancate prevenzioni che avrebbero potuto evitare il disastro, “attraverso il racconto commovente e realistico di quegli uomini e quelle donne che rischiando la propria vita hanno cercato di arginare la catastrofe”<sup>176</sup>.

---

<sup>175</sup> *Ivi*.

<sup>176</sup> Catalano E., “*Chernobyl: la prima produzione originale Sky/HBO. Riprese al via nel 2018*”, Superguida tv, 28 luglio 2017. Cfr. <https://www.superguidatv.it/>

Tutti gli episodi saranno trasmessi su Sky, quindi nel Regno Unito, Irlanda, Italia, Germania e Austria. Di certo, questo è il primo programma Sky/HBO, frutto dell'intesa da \$250 milioni per la co-produzione di nuove opere e che si è analizzata precedentemente.

Oramai HBO ha incanalato numerose collaborazioni in Europa (a partire dall'Italia), con l'obiettivo di finanziare operazioni costose e di distribuire prodotti di qualità non solo al pubblico americano, ma anche europeo<sup>177</sup>.

#### 4.4 Analisi SWOT

Dopo aver messo in rilievo le strategie e i prodotti offerti dal canale HBO, in questo paragrafo verrà presentata brevemente un'analisi SWOT del fenomeno appena osservato.

Nello specifico, l'analisi SWOT è uno strumento che viene utilizzato nella definizione della gestione strategica, volto a rilevare le forze (*Strengths*), debolezze (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) di un'azienda.

In particolar modo, i primi due (*strengths*, *weaknesses*) sono elementi interni alle dinamiche aziendali, in grado di creare o distruggere valore. In tale contesto, sono comprese tutte le attività, capacità e risorse a disposizione dell'azienda, in relazione a quelle dei suoi *competitors*.

Tale aspetto è molto importante, perché questi fattori interni possono anche essere calcolati tramite stime interne, oppure *benchmarking*<sup>178</sup> esterni.

Per quanto riguarda le opportunità e le minacce, tali variabili sono da ritenersi esterne e non monitorabili dall'azienda: anche questi due fattori possono andare a creare o distruggere valore per l'azienda.

Gli elementi che incidono sulle dinamiche delle minacce e delle opportunità vengono a volte sintetizzati con l'espressione *PEST*, in quanto fanno riferimento a fattori Politici, Economici, Socio-demografici e Tecnologici (tasso di innovazione).

Ai fini dell'analisi proposta, questo strumento risulta indispensabile per le scelte strategiche aziendali, poiché risponde all'esigenza di ottimizzazione dei processi aziendali in ambienti contraddistinti da incertezza e forte competitività.

---

<sup>177</sup> Fabi S., "Provini & audizioni: come entrare nello star system", Gremese editore, Roma, 2006.

<sup>178</sup> "Il Benchmarking è una metodologia di indagine che aiuta le imprese a confrontarsi con altre al fine di migliorare le singole attività (processi) ed il business" in [www.pallme.com/it\\_benchmarking.htm](http://www.pallme.com/it_benchmarking.htm)

Per quanto riguarda la rete HBO, per ciò che concerne i fattori interni, possiamo dire che tra i fattori *positivi (Strengths)* non si può non riconoscere il merito della HBO nell'aver promosso i nuovi *concept* di qualità, offrendo prodotti d'intrattenimento e di *quality TV*, caratterizzati da un mix di elementi provenienti sia dal cinema che dal teatro, in grado di dar vita ad un'esperienza narrativa e televisiva che esula dal piccolo schermo. Non da meno, poi, le collaborazioni in altri Paesi e le nuove partnership (come quelle analizzate con Sky, Rai, ecc.), al fine di poter creare una serie di *drama* di altissima qualità, diffusi a livello internazionale.

Per quanto concerne i fattori *negativi (Weaknesses)*, HBO appare ostacolata, al suo interno, da una struttura rigida e poco flessibile per ciò che riguarda i contenuti non a pagamento, suscitando a volte l'impressione che i suoi prodotti siano pensati e realizzati soltanto per soddisfare una determinata fascia di clienti. Inoltre, spesso il costo dell'abbonamento offerto dall'emittente potrebbe rilevarsi, nel corso degli anni, gravoso per la maggioranza degli utenti, i quali potrebbero volgere il proprio sguardo verso forme di intrattenimento più convenienti (*cheaper*).

Per quanto riguarda gli aspetti legati ai fattori di influenza esterna, tra le opportunità (*Opportunities*) non si può non annoverare la dinamicità del mercato delle telecomunicazioni ed il momento d'oro che stanno vivendo le piattaforme legate al paradigma Internet. Tali aspetti, legati al mercato, sono importanti perché creano le basi per ulteriori future collaborazioni tra le aziende, favorendo l'attivazione di vari processi di internazionalizzazione.

Inoltre, la *serialità* è diventata un'importante strategia da implementare all'interno di un contesto di convergenza tecnologica e culturale, che ha come obiettivo quello di fidelizzare gli spettatori, stabilendo con essi una relazione "affettiva". Il legame che si instaura tra i contenuti audiovisivi e il pubblico è confermato dal successo ottenuto da varie produzioni originali, come *Sex & the City*, *Mad Man* o il capolavoro fantasy *Games of Thrones*.

Per ciò che attiene, invece, le minacce esterne ad HBO (*Threats*), vi è sicuramente la forte concorrenza e competizione dei nuovi colossi della tv *on demand*, come ad esempio Netflix e Amazon Prime Video. Come si è analizzato già in precedenza, infatti, questi nuovi *players* offrono ai clienti la possibilità di accedere ad una vastità di programmi audiovisivi, accendendo una forte battaglia sul campo dei contenuti originali. Di fatti, sono molti gli utenti che decidono di disdire il proprio abbonamento pay tv per beneficiare dei servizi *on demand* offerti dai nuovi attori ad un

costo decisamente inferiore (cord-cutting<sup>179</sup>).

In particolare, Netflix è una forza da non sottovalutare, perché grazie al successo delle sue serie originali, ha pienamente dimostrato che per offrire al pubblico programmi di qualità, non è più necessario fare esclusivo affidamento ad una rete televisiva via cavo. La stessa HBO conosce nel dettaglio il *business model* di Netflix, dato che somiglia a quello che l'emittente *premium* ha utilizzato per arrivare ad essere uno dei portali d'intrattenimento più grandi e noti al mondo, ovvero quello che sfrutta i film per edificare un consistente bacino di utenza, di cui servirsi per iniziare a produrre e distribuire prodotti originali.

La sola, e forse più importante, differenza è che per godere dei programmi Netflix si richiede soltanto l'accesso ad Internet e circa \$8 al mese, mentre per avere il servizio HBO occorre una sottoscrizione mensile alla tv via cavo da più di \$100.

La stessa HBO si è resa conto della situazione, così in un'intervista rilasciata il febbraio 2013 l'allora presidente Eric Kessler annunciò la volontà di costruire una partnership con *Tivoli*, una *start-up* fondata nel 2010 da due universitari di Harvard, per condurre HBO Go in una piccola quantità di campus accademici degli USA.

In questa maniera, “gli studenti non avranno bisogno dell'abbonamento alla tv via cavo dei genitori per iscriversi, ma potranno farlo in modo gratuito attraverso il login di Facebook. Infine, Kessler ha voluto sottolineare come la HBO non vuole essere niente affatto identificata con un pubblico di mezza età, in quanto la maggior parte degli universitari di oggi preferirebbe la HBO tramite HBO Go”<sup>180</sup>.

Come si può evincere dall'analisi proposta, ogni società deve cercare di adattarsi continuamente ai mutamenti che coinvolgono il mercato e l'ambiente esterno. L'analisi SWOT, in relazione alla rete HBO, ha evidenziato alcuni tra gli aspetti fondamentali per verificare il successo aziendale e attuare una *governance* attenta ai cambiamenti del mercato.

Infatti, è indubbio che quest'analisi raffigura solo il primo *step*, poiché il lavoro più complicato è proprio quello di attuare, all'interno delle attività aziendali, le strategie necessarie per essere competitivi e rimanere al passo con le evoluzioni dell'ambiente circostante.

---

<sup>179</sup> Il termine si riferisce alla disdetta dell'abbonamento pay alle *cable television* da parte degli utenti, che decidono di passare ad un abbonamento *low cost* tramite piattaforme che trasmettono *over-the-air*, quindi tramite antenna e in forma gratuita, o *over-the-top*, quindi tramite Internet.

<sup>180</sup> Vogelstein F., “*La battaglia dei Titani*”, edizioni Mondadori, Milano, 2013.

## Conclusioni

Nel corso di questo lavoro, si è evidenziato il percorso evolutivo della serie TV all'interno della dinamica ed evoluta industria dell'intrattenimento statunitense.

In un primo momento, si è analizzata l'importanza del prodotto nelle strategie dei network e dei *broadcaster* tradizionali. Infatti, mentre la televisione si configura di anno in anno quale mezzo di comunicazione di massa, numerosi esponenti di matrice radiofonica decidono di trasportare il proprio *business model* in ambito televisivo e, di conseguenza, l'approccio al neo-mercato suggerisce soluzioni oligopolistiche. Gran parte del mercato si è riunita nel potere di poche reti televisive, portando avanti questo assetto fino agli anni Ottanta, quindi prima dell'arrivo delle compagnie via cavo.

Nel regime di oligopolio che si è venuto a formare, i network televisivi configurano le proprie pratiche produttive e distributive assumendo una logica generalista, poiché l'obiettivo principale è quello di mantenere un livello di *audience* costante, tale da attivare l'interesse di molteplici inserzionisti. Questi ultimi sono cruciali per i *broadcaster*, poiché raffigurano la loro principale fonte di ricavo. Nel mezzo di questa relazione si interpongono poi le istituzioni regolatrici, come la Nielsen e la FCC, influenzando le pratiche produttive e distributive dei *broadcaster*.

In questo periodo, le serie TV si modellano in relazione ai *time slots*, influenzati dalle pubblicità, alle esigenze di *rating* delle emittenti, alle restrizioni contenutistiche imposte dalla FCC e alla necessità di competere solo con i network che, su per giù, implementano le stesse pratiche. Ma com'è noto sapere, la tecnologia non è un fenomeno statico e le progressioni manifestatesi nell'industria dei media hanno accelerato lo sviluppo del settore televisivo, spostando gradualmente l'attenzione dalla *quantità* alla *qualità*.

I network e i *broadcaster* tradizionali hanno dovuto fare i conti con l'arrivo di numerosi altri attori televisivi, che sviluppano una logica di trasmissione dei programmi differente da quelle precedenti, innescando una serie di numerose competizioni interne al mercato. Di fatti, ogni compagnia televisiva cerca di sfruttare al meglio le risorse a propria disposizione: così facendo, mentre per i *broadcaster* tradizionali gli obiettivi rimangono fissati sulla persuasione di un pubblico generalista più ampio possibile, per i nuovi operatori via cavo si aprono delle strade differenti.

Le *cable companies*, infatti, beneficiando della mancata regolamentazione sui contenuti e delle nuove modalità di trasmissione via cavo, sviluppano una logica distributiva e di business differente da quella delle precedenti reti televisive, avviando un processo di specializzazione che mira a soddisfare i gusti e gli interessi più sottili del vastissimo pubblico che si è venuto a formare.

Ovviamente, le progressioni tecnologiche hanno importanti ricadute sul profilo delle serie TV stesse, che diventano sempre più in grado di svolgere il ruolo *seriale* per il quale sono strutturate,

mantenendo vivo l'interesse dello spettatore grazie alla complessità e bellezza delle innovative strutture narrative; del resto, con il cavo e i conseguenti abbonamenti *premium* delle compagnie *cable*, il cliente necessita di una programmazione esclusiva e qualitativa che giustifichi la sottoscrizione al canale.

Da un lato, quindi, si vengono a formare i nuovi attori del settore che, in ragione delle peculiarità tecnologiche ed economiche che li contraddistinguono, invadono mercati aperti e sviluppano delle produzioni che assumono diverse declinazioni qualitative; dall'altro, i network preesistenti attuano strategie di adattamento che mirano a guadagnare il più possibile dalle nuove pratiche e dai nuovi modelli di business, per loro limitanti.

I *trend* culturali del periodo sono fondamentali per definire le linee direzionali di questi prodotti seriali, dirigendoli verso classi di utenti di nicchia e *specializzate*.

Alla base di tutte queste possibilità e di questi miglioramenti tecnici, vi è senza dubbio l'apporto scientifico e di ricerca che porta alla creazione delle nuove tecnologie. Dal DVD al VOD, il prodotto televisivo fuoriesce dai confini del piccolo schermo e si aprono numerose strade per la commercializzazione di questi prodotti, generando conseguentemente nuove fonti di profitto.

Di fatti, anche con gli OTT si conferma lo stesso meccanismo di azione e reazione sorto con l'ingresso delle *cable companies*.

Però, in questo caso, la differenza risiede nel fatto che la digitalizzazione offre nuove opportunità anche ai network stessi, allargando il mercato alla distribuzione *online*.

Vale a dire, mentre per i broadcaster tradizionali e le compagnie via cavo la competizione avviene prevalentemente sui palinsesti, ora il campo di battaglia si estende anche alle *libraries* online.

La dinamicità evolutiva sottostante una simile industria costringe i player del mercato a dover monitorare costantemente l'evoluzione tecnologica, sia per offrire in anticipo nuovi servizi ai propri clienti, godendo di un *leading time* efficiente e del vantaggio offerto dalla posizione di *first mover*, sia per restare al passo con la concorrenza e con le strategie rivali.

Con l'arrivo di Internet, come si è già descritto nel presente lavoro, la competizione tecnologica si sposta sul mercato televisivo *online*, spingendo le emittenti televisive ad una serie di strategie di adattamento delle per sopravvivere e rimanere *leader* sul mercato.

Le nuove tecnologie e i nuovi servizi sono in grado di offrire agli utenti una serie di vantaggi, come le molteplici funzioni d'uso che gli stessi possono svolgere, un efficiente servizio qualitativo e *user friendly* e così via.

Nei mercati come questo, il valore che assume un'innovazione tecnologica è funzione sia dei costi e dei benefici stand-alone della tecnologia stessa, che del valore generato dalla base di clienti. L'obiettivo diventa quello di offrire un servizio di qualità che, puntando soprattutto sull'esclusività, mira a realizzare un bacino fedele di abbonati attorno al proprio brand.

Sono questi i fattori sui quali si muovono compagnie come Netflix e Amazon, che offrono ai propri abbonati la possibilità di godere di un servizio veloce, efficiente ed economico: attraverso un EPG semplificato e l'attuale facilità d'accesso ad Internet, queste compagnie offrono l'opportunità di vedere numerose serie TV e lungometraggi di qualità. Sempre più spesso, infatti, le reti televisive sentono parlare di *cord-cutting* e tremano di fronte al possibile scenario che vede i propri clienti disdire l'abbonamento (potendo beneficiare di una scelta altrettanto variegata ad un prezzo meno costoso); ma come ha dimostrato HBO, se una società è in grado di adattarsi all'ambiente esterno e ai cambiamenti tecnologici, il fenomeno del "taglio del cavo" può dematerializzarsi.

Ad ogni modo, la competizione si è fatta sempre più intensa, mentre le pratiche produttive e distributive adottate hanno consentito la crescita di un dinamico mercato dell'intrattenimento, concentrato sempre più sulla produzione di contenuti originali.

Le *scripted series* originali sono diventati un efficace strumento di differenziazione, che consente alle società di definire un'appropriata immagine intorno al loro brand, che trasmette i valori che la compagnia intende offrire ai propri clienti.

Inoltre, il paradigma della globalità rende necessaria una distribuzione internazionale dei propri prodotti.

In una realtà come questa, è importante mantenere attiva la propria presenza sul mercato e le collaborazioni strette dalle piattaforme *streaming* con le reti televisive, per espandersi in maniera capillare abbattendo le barriere geografiche, sono importanti per offrire un servizio in grado di competere sul mercato.

Le alleanze strategiche necessarie per l'internazionalizzazione offrono diversi vantaggi alle compagnie che le attivano, tra cui la possibilità di pervenire ad una dimensione critica più velocemente e di raggiungere nuove fette di mercato, quindi nuovi clienti; ma come si è specificato in precedenza, queste collaborazioni sorgono anche per rispondere alla crescente complessità e incertezza che investe l'ambiente esterno, nonché per adeguarsi alle politiche del Governo, soprattutto in seguito alla crisi del principio della neutralità della rete.

Si può affermare, dunque, come l'agguerrita battaglia fra società OTT e emittenti televisive stimoli una continua lotta alla sopravvivenza, poiché, fermo restando l'ipotesi futura di una *disruptive innovation* che scombusolerà nuovamente il mercato, la vittoria si nasconde dietro una serie di eccellenti strategie di marketing e di business (leadership tecnologica, economie di scala, internazionalizzazione, *brand loyalty*, integrazione verticale) che mirano a valorizzare e promuovere l'immagine dell'azienda.

D'altronde, sono molti i *players* televisivi che dispongono delle risorse per poter operare in un mercato sviluppato e crescente come quello dell'intrattenimento; ma la gestione delle serie TV e dei vari programmi televisivi richiede un'abilità manageriale efficace. Infatti, considerando l'insieme

delle risorse che ogni azienda possiede e il relativo livello qualitativo, per una società è importante definire anche le modalità di integrazione e coordinazione delle risorse stesse, in relazione alla tipologia di attività svolta e all'ottenimento di un vantaggio competitivo. Date le dinamiche industriali evidenziate precedentemente, in un mercato simile è richiesta una forte capacità organizzativa che vada a determinare il modo in cui connettere le risorse a disposizione, in funzione del perseguimento di specifici obiettivi, come quelli di *audience* e di *engagement*.

Molto spesso, infatti, la capacità di saper combinare e far funzionare le risorse è più importante del solo fatto di possederle; in generale, così come è accaduto per Netflix, diverse società, pur possedendo un patrimonio iniziale di risorse inferiore a quello di altre compagnie, possono riuscire a trionfare sul mercato più efficacemente di altre.

Le serie tradizionali non sono certamente evaporate, infatti molte sit-com e molti *drama* trovano ancora oggi spazio nelle programmazioni, fungendo da cornici per il posizionamento di mercato delle produzioni originali.

Nel complesso, ciò che è cambiato è il valore del prodotto stesso e il potenziale che esso può raggiungere nel lungo termine.

Per natura, lo scopo di ogni prodotto realizzato per essere trasmesso in serie è quello di mantenere vivo l'interesse dello spettatore, invitandolo a tornare nella finta realtà offerta dal contorno televisivo. E la competizione agguerrita, che riscontriamo anche ai giorni nostri, non ha fatto altro che spingere le compagnie televisive a rinnovarsi, modellarsi e perfezionarsi nella produzione e distribuzione di serie televisive.

Confrontando i programmi di oggi con quelli del passato, prescindendo dalle innovazioni tecnologiche maturate, come l'HD, si riscontra una netta differenza nell'impostazione strutturale della trama stessa. Questa, oggi, viene infatti pensata e realizzata per essere distesa e spalmata nel tempo, prolungando la propria vitalità. Una trama, come si è visto, ideata per essere sfruttata anche a livello multi-business, quindi fuoriuscendo dai confini televisivi; numerose serie TV sono finite per diventare veri e propri cult, commercializzabili sotto forma di *media franchise*.

La serie TV, infatti, è sia mobilitata all'interno di un ecosistema digitale, nato dalla convergenza tra l'industria mediatica e le reti IP, sia parte del concetto stesso di *media franchise*: ogni singola serie televisiva diventa scomponibile e regolabile in base alle varie esigenze, assumendo la veste di risorsa a lungo termine.



## ***Bibliografia***

- Aa. Vv., *Link. Idee per la televisione: 20-21*, RTI-Reti Televisive It., 2017
- Ahn H., Litman B. R., *Vertical Integration and Consumer Welfare in the Cable Industry*, 1997
- Alvey M., *Too Many Kids and Old Ladies': Quality Demographics and 1960s US Television*, 2007
- Banti A. M., *Wonderland: La cultura di massa da Walt Disney ai Pink Floyd*, Gius. Laterza & Figli, Roma-Bari, 2017
- Barra L., *Palinsesto: Storia e tecnica della programmazione televisiva*, Laterza, 2015
- Bisoni C., Innocenti Veronica, Pescatore Guglielmo, *Il concetto di ecosistema e i media studies: un'introduzione*, Mucchi Editore, 2013
- Brembilla P., *It's all connected. Strategie competitive ed evoluzioni formali nelle serie TV statunitensi*, 2017
- Brembilla P., Mollona Edeardo, *Game of Strategy, Analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense*, G. Giappichelli Editore, 2015
- Compagnucci S., Croce L., Massaro G., Sardelli M., Zambardino B., *RAPPORTO I-COM SU RETI & SERVIZI DI NUOVA GENERAZIONE*, Rapporto ICOM, 11 Novembre 2015
- Cook C. I., *Netflix: A Stepping stone in the Evolution of Television*, University of South Florida St. Petersburg, 2014
- Doyle G., *Introduzione all'economia dei media*, Ulrico Hoepli Editore, 2008
- Doyle G., *Media Ownership: The Economics and Politics of Convergence and Concentration in the UK and European Media*, SAGE, 2002
- Earl P., *Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?*, Television Quarterly.
- Ellis J., *Scheduling: the Last Creative Act in Television?*, 2000
- Fabi S., *Provini & audizioni: come entrare nello star system*, Gremese editore, Roma, 2006
- Fachechi A., *Net Neutrality e discriminazioni arbitrarie*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017
- Feuer J., *HBO and the Concept of Quality TV*, fonte *Quality TV: Contemporary American Television & Beyond*, 2007

- Gitlin T., *Inside Prime Time*, Editore: Univ of California Pr, 2000
- Grignaffini G., *I generi televisivi*, Carocci, 2004
- Hilmes M., *Hollywood and Broadcasting: From Radio to Cable*, Illinois Studies Communication, 1999
- Hilmes M., *Only Connect: A Cultural History of Broadcasting in the United States*, 4a Edizione, 2014
- Johnson D., *Media Franchising, Creative License and Collaboration in the Culture Industries*, 2013
- Kompare D., *Rerun Nation: How Repeats Invented American Television*, 2004
- Kompf D., The economic case that net neutrality was always fundamentally bad for the internet, Quartz Media LLC, 2017
- Leverette M., *It's not TV: Watching HBO in the Post-Television Era*, Routledge, 2007
- Litwin G. H.; Wroth William H., *The Effects of Common Ownership on Media Content and Influence: A Research Evaluation of Media Ownership and the Public Interest*, Prepared for National Association of Broadcaster, 2009
- Lotz A., *The Television Will Be Revoluzioned*, Edizione New York Univ Pr, 2007
- Maio B., *HBO e la politica del network-autore*, PREVIOUSLY ON, Università di Siviglia, 2011
- Marotti A., Bevilacqua Pietro, *La fiction televisiva: la storia, l'analisi, le prospettive*, Edizioni Sette Città, 2014
- McQuivey J., *Innovazione digitale: Preparare l'azienda al futuro del Business*, Hoepli editore, Milano, 2013
- Menghini F., *Disruptive innovation economia e cultura nell'era delle start-up*, Goware, Firenze, 2016
- Mittell J., *Complex TV: Teoria e Tecnica dello Storytelling delle Serie Tv*, minimum fax, 2015
- Monaci S., *Video co-creation: come cambia la serialità audiovisiva nello scenario della convergenza*, DIST – Politecnico di Torino, 2016
- Norman D. A., *System Thinking: A Product Is More Than the Product*, 2009

- Novella G., *L'opinione pubblica ai tempi del 2.0*, Gilgamesh Edizioni, 2016
- Pescatore G., Innocenti V., *Le nuove forme della serialità televisiva. Storia, linguaggio, temi*, Archetipolibri, 2008
- Pescatore G., *La cultura mediale tra consumo e partecipazione*, «BN», 2012
- Ross S. M., *Beyond the Television Box: Television and the Internet*, Wiley-Blackwell, 2008
- Roxborough S., *MIPCOM 2012: Kevin Spacey, Robin Wright: Why Netflix's 'House of Cards' Is the Future of TV*, 2012
- Scaglioni M., Sfardini Anna, *Multi TV. L'esperienza televisiva nell'età della convergenza*, Carocci, 2008
- Scaglioni M., *Tv di culto. La serialità televisiva americana e il suo fandom*, Vita e Pensiero, 2006
- Smith A. N., *Putting the Premium into Basic: Slow-Burn Narratives and the Loss-Leader Function of AMC's Original Drama Series*, 2013
- Stazio M., *L'essenziale è invisibile agli occhi. I pubblici e il loro lavoro nell'economia della cultura*, Francoangeli editore, Milano, 2012
- Streeter T., *Selling the Air: A Critique of the Policy of Commercial Broadcasting in the US*, University of Chicago Press, 1996
- Thompson R. J., *Television's Second Golden Age*, Syracuse University Press, 1997
- Tyron C., *TV Got Better: Netflix's Original Programming Strategies and Binge Viewing*, 2015
- Verna T., *Televisione globale: come produrre la televisione del futuro*, Gremese Editore, 1999
- Vogelstein F., *La battaglia dei Titani*, edizioni Mondadori, Milano, 2013

## **Sitografia**

“Obscene, indecent and profane broadcast”, in [www.fcc.gov/consumers/guides/obscene-indecent-and-profane-broadcast](http://www.fcc.gov/consumers/guides/obscene-indecent-and-profane-broadcast)

Adalian J., *Why Did Netflix Decide to Move Forward With a Final Season of House of Cards?*, in <http://www.slate.com/>

Artero J. P., *Youtube vs. Hulu*, in <http://www.scielo.org.co/>

Bazilian E., *DVR Data May Drive Some TV Show Renewals*, in [www.adweek.com/](http://www.adweek.com/)

Brodkin J., *Netflix performance on Verizon and Comcast has been dropping for month*, in <https://arstechnica.com/>

Carter B., *Two Upstart Networks Courting Black Viewers*, in [www.nytimes.com/](http://www.nytimes.com/)

Catalano E., *Chernobyl: la prima produzione originale Sky/HBO. Riprese al via nel 2018*, in <https://www.superguidatv.it/>

Clover J., *Apple in Bidding War for J.J. Abrams Sci-fi Drama*, in <https://www.macrumors.com/>

Coldewey D., *99 Percent of Comments to FCC Favor Net Neutrality: Study*, in <https://www.nbcnews.com/>

Comunicato Stampa, *HBO NOW disponibile ad aprile*, in <https://www.apple.com/>

Corsi M., *Non solo Netflix: l'ascesa di Hulu e la guerra dello streaming*, in <https://www.vanityfair.it/>

*Cosa c'è nell'accordo tra Disney e 21st Century Fox*, in <http://www.ilpost.it/>

Cristilli R., *Accordo da 250 milioni tra Sky e HBO per lo sviluppo di serie tv originali*, in <http://www.tvblog.it>

D'Elia D., *HBO rincorre Netflix nel mondo dello streaming: caccia al trono*, in <https://www.tomshw.it/>

Dellacasa D., *HBO Now è realtà: ora in streaming su Apple TV*, in <http://cineguru.screenweek.it/>

Dunn J., *Here's how huge Netflix has gotten in the past decade*, in <http://www.businessinsider.com/>

*First Elena Ferrante Novel Commissioned by HBO and RAI*, in <http://www.fremantlemedia.com>

Fung B., *Remember Netflix's deal with Comcast? The FCC's proposal on net neutrality could overturn agreements like those*, in <https://www.washingtonpost.com/>

Giussani B., *The forces pulling the Internet apart: a partial inventory*, in

<http://www.lunchoverip.com/>

Guarnaccia F., *Voglio essere la HBO. AMC e il modello delle serie di qualità*, in

<http://www.minimaetmoralia.it/>

*Hbo firma una partnership con Apple per contrastare la crisi della tv via cavo*, in

<http://www.primaonline.it/>

Hibberd J., *HBO makes huge Amazon Prime deal: See which shows are going online*, in

<http://ew.com/ar>

Hudson L., *CBS All Access is a terrible streaming service, and I wish it ill*, in

<https://www.theverge.com/>

*Hulu, nel 2017 superata quota 1 miliardo di dollari di ricavi pubblicitari*, in

<http://www.dailyonline.it/>

*La fiction seriale USA*, in <https://www.cinescuola.it/>

Longhitano L., *Le serie tv di Apple sono quasi pronte, arriveranno entro l'anno*, in

<http://www.lastampa.it/>

Menietti E., *Che cos'è la "net neutrality"*, in <http://www.ilpost.it/>

Migliorino G., *Apple pagherà uno stipendio altissimo per Jennifer Aniston e Reese Witherspoon*,

in <http://www.iphoneitalia.com/>

Migliorino G., *Contenuti originali, Apple assume tre ex dirigenti di Amazon Studios!*, in

<http://www.iphoneitalia.com/>

Mitchell R., *Sky, HBO Ink \$250-Million Co-Production Deal for High-End Drama*, in

<http://www.variety.com>

Musil S., *Netflix reaches streaming traffic agreement with Comcast*, in <https://www.cnet.com/>

Musil S., *Netflix signs streaming traffic deal with Verizon*, in <https://www.cnet.com/>

Neate R., *Net neutrality: FCC approves plan to govern internet like public utility – as it happened*,

in <https://www.theguardian.com/>

*Netflix is on track to exceed 11b in revenue this year*, in <https://www.forbes.com/>

Otterson J., *J.J. Abrams Sci-fi Drama Series Shopped to Apple*, in <http://variety.com/>

Paoletti J., *Il successo di Netflix e la rivoluzione digitale dell'industria audiovisiva*, in <https://jcp.im/>

Paolino, *L'amica geniale, la Rai e la Hbo insieme per la serie tv tratta dal romanzo di Elena Ferrante*, in <http://www.tvblog.it/>

*Product Placement*, in <http://www.advstudios.net/>

Rapporto Istituto per la Competitività-I-COM, *Lo sviluppo delle reti e dei servizi di nuova generazione nel contesto nazionale ed europeo*, in <http://www.astrid-online.it/>

Redazione Economia, *Balzo ricavi e abbonati fuori dagli USA. E Netflix corre anche in Borsa*, in <http://www.corriere.it/>

Relazione annuale sul “Settore delle comunicazioni nel mondo”, Agcm 2014, in <https://www.agcom.it/>

Rogan T., *CBS All Access is too expensive*, in <http://www.washingtonexaminer.com/>

Rothman L., *The Scathing Speech That Made Television History*, in [www.time.com/](http://www.time.com/)

Rubini F., *Elena Ferrante: L'Amica Geniale serie TV Rai-HBO. Uscita e anticipazioni*, in <http://www.ultimora.news/>

Russell K., *Here's Why You Should Be Thrilled Netflix Is Paying Comcast For Content Delivery*, in <http://www.businessinsider.com/>

Sala C. L., *OTT: 7,1 milioni di spettatori su Amazon in quattro gare della NFL*, in <http://www.sportbusinessmanagement.it/>

Secondino L., *Wall Street e la rivoluzione dello streaming: i titoli top e flop nel 2018*, in <https://www.money.it/>

*Sky firma un accordo in esclusiva con Hbo per la distribuzione di contenuti in Italia e Germania. Davey: è la prima intesa con una logica paneuropea*, in <http://www.primaonline.it/>

Soldavini P., *Addio alla net neutrality: come potrebbe cambiare internet per gli utenti*, in <http://www.ilsole24ore.com/>

*Spallata di Trump alla neutralità della rete: più spazio a chi paga*, in <http://www.repubblica.it/>

Spangler T., *Time Warner Acquires 10% Stake in Hulu for \$583 Million*, in <http://variety.com/>

Sweditor, *Gruppo Time Warner, 2014 in crescita. I risultati di Warner Bros e HBO*, in <http://cineguru.screenweek.it/>

Sweditor, *Time Warner, crescita del 5% nel primo trimestre 2015*, in <http://cineguru.screenweek.it/>

Tammaro G., *HBO, perché il canale via cavo delle serie tv ha tanto successo*, in <http://www.wired.it>

*The Evolution of Television*, in <http://open.lib.umn.edu/>

VanDerWerff T., *Amazon gets streaming rights to Wallace & Gromit; “Amazon has streaming video?!” says America*, in <https://news.avclub.com/>

Wyatt E., *Obama Asks F.C.C. to Adopt Tough Net Neutrality Rules*, in <https://www.nytimes.com/>

Zago M., *L'app di Amazon Prime Video per Apple Tv fa il botto!*, in <http://punto-informatico.it/>

## RIASSUNTO

L'industria televisiva americana è caratterizzata da diverse fasi storiche, ognuna delle quali si contraddistingue in ragione di precise peculiarità tecnologiche ed economiche.

Il periodo che va dagli anni '50 agli anni '80 è conosciuto oggi come *network era*, poiché a dominare vi sono i tre grandi network televisivi ABC, CBS e NBC, ovvero circuiti di stazioni televisive locali che trasmettono la stessa programmazione.

Questi network, conosciuti come *Big Three*, conquistano i pochi canali disponibili sul mercato e danno vita ad un regime oligopolistico. Di fatti, essendo tutti e tre di matrice radiofonica, il passaggio al settore televisivo è agevolato dalle risorse e da un sistema economico di network già affermato.

Ogni network è organizzato su una struttura che definisce le posizioni di una *parent company* e di una serie di stazioni affiliate. Attraverso l'operato delle affiliate, il network riesce a diffondere la propria presenza sul territorio, generando conseguentemente ingenti economie di scala sulla produzione e sulla distribuzione.

La storia che accompagna l'ingresso della televisione è fatta di numerosi accordi stipulati tra i broadcaster e le organizzazioni governative; ed è proprio sulla base di tali accordi che si struttura l'industria analizzata.

Nel 1948, la FCC, l'agenzia governativa statunitense operante nel settore delle telecomunicazioni, emana un provvedimento conosciuto come *licenses freeze*, decidendo di "congelare" la concessione di licenze di trasmissione alle reti televisive, lasciando tuttavia libere quelle già distribuite. Lo scenario che ne deriva va a rafforzare l'interesse delle *Big Three*, che hanno già acquisito un gran numero di licenze, e ne consolida la posizione sul mercato.

Le frequenze utilizzate dai network per trasmettere sono pubbliche, quindi accessibili da chiunque possiede un'antenna e una televisione. Sorge dunque il problema di dover monetizzare una distribuzione a tutti gli effetti "gratuita": la soluzione suppone l'applicazione del c.d. *mercato a due versanti*. Il modello adottato dai network è quindi *ad-supported*, cioè basato sulla negoziazione di spazi pubblicitari; le relazioni con gli inserzionisti diventano molto importanti, in quanto questi rappresentano la loro principale fonte di ricavo. Ovviamente, gli investitori pubblicitari mirano a promuovere i propri prodotti verso le categorie di utenti più affini; di conseguenza, l'attenzione si sposta gradualmente verso la *composizione* del target.

Per ottenere informazioni sui vari target nelle varie fasce orarie, gli investitori utilizzano i dati raccolti da un'apposita società di misurazione statunitense, la Nielsen Media Research. Questa società raccoglie i dati dell'audience dei *media* e fornisce numeri e statistiche molto utili per cercare di ottimizzare gli investimenti nel mercato mediatico.



A tal proposito, si evidenziano i c.d. *upfronts*, ovvero riunioni annuali (solitamente organizzate nel mese di maggio) tra i dirigenti delle massime reti televisive, ognuno dei quali presenta la programmazione della propria emittente per la stagione a venire, e gli inserzionisti pubblicitari. Vengono così definite poiché danno il via a un periodo importante per le pubblicità, che possono essere dunque organizzate, studiate e allocate nelle differenti programmazioni circa 5 mesi prima che la stagione televisiva cominci.

Com'è noto, ogni spettatore usufruisce del mezzo televisivo per soddisfare le proprie esigenze ludiche o di intrattenimento. Prima di quel momento, dunque, la televisione vende agli inserzionisti appositi spazi pubblicitari, *scambiando* con essi una base di utenti che compone il target d'interesse dell'inserzionista, in continua cerca di nuovi consumatori.

Nell'industria televisiva, il valore di un programma, intrinsecamente considerato, non è un elemento determinabile in un preciso istante temporale, ma risulta essere il prodotto di un processo dilatato e rateizzato nel tempo (soprattutto nel caso delle serie tv). Il valore è, dunque, un risultato che si genera gradualmente. Nella *network era*, quindi, si vengono a determinare processi produttivi e distributivi incentrati su un'efficiente standardizzazione di predeterminati cicli temporali.

Le decisioni sulla produzione si conformano ai modelli di business delle emittenti, quindi alle relative necessità commerciali. Il bene scambiato in questo tipo di negoziazione è il programma televisivo, ovvero un bene intangibile, immateriale e di natura prototipale: ogni serie TV è una *singularità*.

Gli investimenti nella produzione si concentrano nella fase di creazione e sviluppo, quando viene originato il prototipo. Di conseguenza, i costi fissi (*sunk costs*) sono elevati, mentre i costi marginali tendono a zero, poiché il prodotto risulta replicabile ad un prezzo nullo rispetto all'investimento iniziale. A causa dei costi di investimento elevati, i broadcaster puntano inizialmente ad acquisire le licenze di distribuzione, senza impegnarsi nelle produzioni proprie, affidate invece ad appositi *studios* (case di produzione). Ovviamente, non si segnala un totale disinteresse dei broadcaster, dato che questi ultimi necessitano anche di avere un controllo "creativo" sulla narrazione, in modo tale da indirizzarla verso le preferenze degli inserzionisti. Non a caso, le reti si ritrovano successivamente ad avviare questo processo di integrazione e cominciano a crescere le quote di partecipazione delle emittenti negli *studios*.

Una delle strategie produttive più ricorrenti nel periodo considerato, se non anche la più antica, è il *deficit financing*: implementando questa strategia, gli *studios* ricevono dal network un ammontare di denaro pari a un terzo dell'intero costo di produzione; il pagamento di questa somma (*license fee*) è funzionale all'acquisto della licenza necessaria per ottenere il diritto a trasmettere lo show.

Segue poi la *syndication*, ovvero quando "la distribuzione dei programmi avviene al di fuori dei circuiti dei network, attraverso la rivendita degli show ad altre emittenti, affiliate e non, sulla base

di vendite uno a uno”<sup>181</sup>.

Sul fronte distributivo si evidenzia, invece, l’istituzione della c.d. *television season* (settembre – maggio). Le serie TV si presentano come un utile strumento in grado di coprire l’intero arco temporale considerato, prolungando così la propria vitalità ed estendendo le proprie funzioni d’uso e di intrattenimento. I restanti mesi (giugno – agosto) identificano la c.d. *rerun season*, caratterizzata prevalentemente dalla trasmissione di repliche. Organizzando la distribuzione delle serie in questo modo, i momenti più "gloriosi" di queste opere, come ad esempio i finali di stagione, coincidono con i mesi di "rastrellamento" (*sweep months*), massimizzando così gli indici desiderati nei periodi migliori, attirando conseguentemente l’interesse di più inserzionisti.

Il processo iniziale di formazione dell’industria televisiva, che porta all’oligopolio delle *Big Three*, può essere riconosciuto nell’assorbimento delle pratiche di matrice radiofonica che vanno adattandosi al nuovo medium.

L’industria televisiva comincia, però, a ricercare una propria identità. Ad alimentare questo processo di ricerca sono, ad esempio, i tentativi di ideazione e sperimentazione di nuove forme narrative, tra cui spiccano inizialmente i c.d. *anthology drama*, dando il via alla prima Golden Age della televisione.

Questa forma di rappresentazione culturale è però troppo dispendiosa per i produttori e viene abbandonata dopo pochi anni. Di conseguenza, si cominciano a delineare nuove forme delle serie televisive, influenzate dalle pratiche produttive e distributive dei broadcaster, che domineranno l’intera *network era*.

L’interesse dei network, ovviamente, è quello di generare i livelli di audience più elevati, ottenendo dunque un numero accettabile di spettatori sintonizzati (target di riferimento degli inserzionisti). Bisogna comunque sottolineare che la presenza delle pubblicità, inserite in *time slots* di 30 o 60 minuti, va ad influire sulla durata degli episodi delle serie TV stesse: non a caso, infatti, i *cliffhanger* (momenti di suspense) sono posizionati in prossimità delle interruzioni pubblicitarie. I tempi della narrazione finiscono, dunque, per adattarsi ai suddetti vincoli temporali, designati principalmente per incrementare i ricavi pubblicitari dei network.

Nella *network era* nascono così due principali modelli narrativi: il serial e la serie. Entrambi, poi, si suddividono in più categorie (nelle quali emergono i *continuous serial*, il *miniserial*, le *sit-com* e i *drama*), ognuna delle quali dominata da specifiche caratteristiche narrative.

Durante l’era dei broadcaster e della televisione *free-to-air* (FTA), le *sit-com* e i *drama* dominano i palinsesti televisivi, spingendo i network ad implementare la c.d. “duplicazione competitiva della programmazione”, fondata sul modello di Hotelling. I network puntano, dunque, a fornire una

---

<sup>181</sup> Brembilla P., Molona E., *Game of Strategy: Analisi strategica del settore delle serie TV nell’industria televisiva statunitense*, cit. p.49

programmazione che inglobi grosso modo i gusti-preferenze della maggioranza degli spettatori, in modo tale da massimizzare il *rating* del proprio canale; i palinsesti dei broadcaster si caratterizzano allora per la presenza di programmi simili e cominciano a competere sugli stessi target di consumatori.

Quindi, per comprendere i business model delle reti televisive FTA, bisogna analizzare quelli che sono i target presi a riferimento nelle diverse scelte strategiche. Essendo una televisione *free-to-air*, le frequenze di trasmissione sono pubbliche, quindi accessibili da chiunque possiede un televisore: il pubblico è *generalista*.

I network avviano così la trasmissione di programmi che avrebbero consentito loro il raggiungimento di una “cultura di massa eterogenea”<sup>182</sup>, con un occhio di riguardo verso le classi del ceto medio-borghese, quelle con maggiore potere d’acquisto. Le serie TV, generalmente intese, vanno così a conquistare i gusti e le preferenze più mainstream del pubblico, sotto la spinta dei network che cominciano a collocare i messaggi pubblicitari verso le fasce di utenti più vicine alla tipologia di prodotto commercializzata, secondo una logica di “*demographic thinking*”. Si assiste ad un graduale spostamento di interesse dalla *quantity audience* alla *quality audience*.

Con il passare del tempo, le serie TV cominciano a riflettere i cambiamenti culturali dell’epoca, approcciando verso tematiche sociali di grande rilevanza (scioperi studenteschi, discriminazione razziale, assassinio di JFK, ecc.).

Il dominio assoluto delle Big Three è però agli sgoccioli, in ragione del fatto che comincia ad essere sempre più reale l’ipotesi di una transazione al *multi-channel model*. Nel ventennio anni Ottanta-Novanta, viene capovolta la relazione produttore-consumatore e sono le invenzioni tecnologiche, insieme ai necessari provvedimenti legislativi, a guidare detto rovesciamento.

Cominciano ad emergere i primi contrasti tra studios e network, a causa soprattutto delle divergenze nelle politiche strategiche. Interviene così la FCC, promulgando alcuni provvedimenti tra cui le PTAR e le Fin-Syn: l’obiettivo è quello di spronare la produzione delle singole emittenti televisive locali ed indipendenti. Le regole, in generale, hanno l’obiettivo di allentare il controllo del mercato da parte dei network, diversificando le programmazioni attraverso l’operato delle singole stazioni locali.

Le suddette regole vengono abrogate nel 1995, dopo che la FCC si è resa conto che l’introduzione delle stesse sia stata ormai sufficiente per promuovere un livello più elevato di competizione. L’impatto sulla decrescita delle quote di mercato delle Big Three è favorito dall’emergere di nuovi attori, quali compagnie via cavo e altre grandi reti televisive - come Fox e The WB.

---

<sup>182</sup> A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*.

Tuttavia, all'epilogo delle PTAR e delle Fin-Syn segue un dietrofront dei network, che decidono di cambiare nuovamente rotta, ritornando a produrre internamente. I rapporti tra *studios* e network si adeguano un'altra volta in favore degli ultimi che, intorno alla fine degli anni Novanta, arrivano a possedere partecipazioni dirette in numerose delle produzioni trasmesse nei *prime time* (fascia oraria serale, la più gettonata e monetizzabile) delle emittenti locali. Nell'ultimo periodo considerato, tuttavia, i costi di produzione tendono ad aumentare e numerosi *studios* indipendenti si ritrovano costretti a collaborare con i network per reperire le necessarie risorse.

Comincia a diffondersi la tv via cavo: fin da subito si presenta come concreto concorrente dei broadcaster, distinguendosi per le modalità distributive innovative ed efficienti e superando la sola logica delle frequenze FTA. Esonerate dalla trasmissione free-to-air, le compagnie via cavo esulano dalle potenziali restrizioni contenutistiche della FCC, fermo restando una limitata area di agibilità dell'agenzia governativa nel caso in cui le attività delle citate compagnie si sovrapponevano a quelle dei broadcaster tradizionali.

La trasmissione dei programmi avviene attraverso segnali criptati, non accessibili a tutti; questa situazione è potenzialmente profittevole per i player via cavo che possono incentrare l'architettura dei propri palinsesti sull'adozione di programmi "speciali", trasmessi unicamente ed *esclusivamente* dalle loro stazioni. Infatti, è attraverso questa esclusività che le compagnie via cavo strutturano i propri modelli di business: disponendo di un prodotto rintracciabile solamente nel proprio palinsesto, l'emittente *cable* può richiedere al pubblico un pagamento per accedere a quel contenuto, a quella programmazione. Prendono così vita due nuovi servizi televisivi: quelli delle *basic cable* e quelli delle *premium cable*. I secondi si distinguono dai primi poiché sono accessibili solamente grazie ad un pagamento *extra*, lanciando così l'avanzata della *pay tv*.

Il prezzo per accedere a questi contenuti cresce nel corso degli anni e l'aumento è spiegato dal fatto che l'utente rappresenta l'unica fonte di ricavo di dette *premium cable*, essendo queste caratterizzate dall'assenza di pubblicità. Il focus di queste compagnie si sposta, dunque, verso le fasce demografiche con capacità d'acquisto più elevata, ovvero verso quei consumatori in grado di poter sopportare una spesa extra per avere accesso ad una programmazione esclusiva.

Sul fronte delle *basic cable*, invece, si può ravvisare anche un modello ibrido, che unisce sia la logica *ad-supported* (pubblicità) che quella degli abbonamenti, pur sempre inferiori di prezzo rispetto a quelli delle compagnie *premium*.

Insieme all'esplosione della tv via cavo, però, grazie alle innovazioni tecnologiche e alle condizioni culturali e istituzionali del periodo, prendono vita e forma alcune reti nazionali che finiranno per raggiungere il successo storico e consolidato delle *Big Three*. Stiamo parlando dei tre network FOX, The WB e UPN, ognuno dei quali punta a differenziare le proprie politiche economiche da quelle dei network preesistenti, nonostante alcune somiglianze di base nelle logiche operative. Le

somiglianze possono essere ravvisate nelle strutture narrative, sempre più influenzate e caratterizzate dal principio della *network season* e dei *time slots*, nonché dalla negoziazione degli spazi pubblicitari. Le differenze, invece, avvengono con riferimento ai programmi, ai generi e ai contenuti.

Nonostante l'orientamento delle scelte produttive rimanga dominante sulle sit-com e sui *drama*, occupando ancora la prevalenza del *prime time* come nella *network era*, il ventennio considerato se ne distingue in quanto le opzioni dei nuovi network e dei nuovi operatori *cable* iniziano ad acquisire carattere di *specializzazione*. I contenuti cominciano ad innovarsi ed arricchirsi, i protagonisti sono sempre più vari ed appartenenti ad etnie diverse, le sperimentazioni diegetiche cominciano ad aumentare, vengono sviluppati nuovi schemi di posizionamento del programma all'interno dei palinsesti.

La *network era* ormai è tramontata e capostipiti di questo cambiamento sono i nuovi network e le nuove *cable companies*. Il numero di televisori nelle abitazioni aumenta, le quote delle Big Three diminuiscono: si comincia ad avvertire un primo importante cambiamento industriale.

Affianco alla strategia di duplicazione competitiva analizzata precedentemente, i tre storici network implementano altre strategie operative che mirano ad adattarsi all'evoluzione dell'ambiente circostante e iniziano a differenziare la propria offerta, imitando altresì le strategie di *targeting* sviluppate dai nuovi network FOX, The WB e UPN (*young men, upper class, black audience, ecc.*). Parte così la seconda Golden Age della televisione e le serie TV cominciano ad assumere livelli qualitativi più elevati, adottando schemi narrativi più intrecciati e sofisticati. Parliamo dunque di serie TV ad alto investimento, poiché caratterizzato da una complessità stilistica di fondo che ne ribalta la natura: nascono le *serie serializzate*, ovvero programmi che ibridano i tratti caratteristici del serial e della serie.

In definitiva, le serie televisive del periodo avviano un processo di serializzazione, dando vita a prodotti seriali strutturati su una molteplicità di episodi, che mantengono sì una propria autonomia ma offrono anche lo spazio per lo sviluppo di ulteriori contorni narrativi, approfondendo i dettagli di una storia fortemente complessa, formata dalle vicende di protagonisti e comprimari.

Il passaggio alle piattaforme *multi-channel*, l'allargamento dell'offerta di contenuti, l'evoluzione del panorama competitivo, la "crisi" dei broadcaster tradizionali, le nuove abitudini dei consumatori, la loro possibilità di soddisfare interessi sempre più specifici e tanto altro ancora. Sono, questi, alcuni dei cambiamenti ravvisatisi nell'intrattenimento americano durante la *multi-channel transition*, quindi nel ventennio precedente gli anni Duemila.

I canali, inoltre, tendono ad abbandonare le logiche generaliste e mirano a specializzarsi. La *multi-channel transition*, di fatti, costituisce un'opportunità per tutti coloro che intendono offrire un particolare tipo di contenuto per una categoria di spettatori specifica e circoscritta.

Con il passare del tempo, sulla scia del processo di specializzazione in atto, le *cable companies* tentano di differenziarsi dalle programmazioni dei network e cominciano a puntare sulle produzioni originali, prevalentemente *scripted series* (ovvero, quelle caratterizzate da temi e contenuti scarsamente reperibili negli archivi dei network). La possibilità di differenziarsi attraverso la produzione originale di serie TV è consentita non solo dal focus sulla specializzazione esploso negli anni Ottanta, ma anche dalla possibilità di investire molto in opere più complesse, grazie alle entrate derivanti dagli abbonamenti, e dall'assenza di restrizioni della FCC.

Tuttavia, comunque, la diffusione di *scripted series* originali è ancora allo stato embrionale e comincerà ad essere utilizzata soprattutto negli anni Duemila.

La capitalizzazione sul brand di serie TV originali sarà portata al massimo delle sue potenzialità dalle emittenti *premium* nell'età digitale.

Il periodo che va dalla fine degli anni Novanta ai giorni nostri è noto come *post-network era* e rappresenta un passaggio storico della televisione pieno di innovazioni e cambiamenti che rivoluzioneranno per sempre l'industria audiovisiva. Il "motore" di questa rivoluzione è offerto, appunto, dal fenomeno della *digitalizzazione*.

Si cominciano così a ravvisare alcuni cambiamenti delle dinamiche industriali, guidati sia dal cambio generazionale che dal crescente numero di pc in circolazione, che spodestano il trono della televisione quale unico mezzo "domestico" di intrattenimento, nonché dalla nascita delle reti IP. Tutti fattori che portano a compimento l'insieme dei processi evolutivi esorditi durante la *multi-channel transition*: la digitalizzazione rappresenta solamente la punta dell'iceberg.

I broadcaster, approfittando dell'evoluzione tecnologica e della nuova impronta digitale, cominciano ad adottare i *multiplex*: questi ultimi non sono altro che un insieme di canali trasmessi e diffusi digitalmente sulla medesima banda di frequenze, utilizzando la stessa capacità trasmissiva. In questo modo, le varie emittenti possono diffondersi sul territorio americano e realizzare diverse versioni di palinsesto che consentono sia di arricchirsi, distribuendo contenuti aggiuntivi per target specifici, sia di migliorarsi con l'alta definizione (HD), novità nel nuovo scenario tecnologico. Inizialmente, l'evoluzione è portata avanti dalle *premium cable*, per poi essere sviluppata anche dalle emittenti *basic*. L'obiettivo delle prime è quello di creare una netta segmentazione del pubblico che, disponendo di una scelta di canali variegata, può scegliere ora di visualizzare i temi ed i contenuti ad esso più graditi. Allargando l'offerta, le compagnie premium diversificano la programmazione per rispondere alle esigenze altrettanto diversificate degli utenti, giustificando ulteriormente il pagamento della tariffa extra in ragione dell'eterogeneità dei contenuti offerti. A differenza delle *premium cable*, le *basic*, una volta raggiunta un'offerta di canali variegata e specializzata, potranno favorire l'interesse degli inserzionisti che possono capitalizzare con

precisione sui segmenti di pubblico più attratti dal prodotto commercializzato.

Con l'avvento del digitale, le emittenti televisive estendono quindi i portali distributivi e sfruttano le innovazioni tecnologiche del periodo per accrescere il valore dei propri prodotti. Tali innovazioni finiscono, di fatti, per incidere non solo sulla qualità dei contenuti, ma anche sulla loro estetica. È importante sottolineare che l'avvento del digitale consente di sviluppare una forma di intrattenimento innovativa, che agevola la personalizzazione del consumo dell'utente: nasce la distribuzione *timeshifted*. L'utente può visionare la propria serie preferita in un momento successivo alla prima messa in onda, grazie alle nuove tecnologie come il DVD, il DVR e il VOD.

Tra queste, si evidenzia l'innovatività offerta dal servizio *on demand* (VOD), che a differenza dei DVD, gode della dematerializzazione del supporto e del minor livello di spese relative alla distribuzione. Nei primi anni del Duemila, i canali *pay* cominciano ad implementare diverse strategie che mirano ad acquisire e incorporare il servizio *on demand* nella propria offerta, marcando ancora di più le distanze dai broadcaster tradizionali.

Tuttavia, l'elevato valore aggiunto concesso dal VOD viene sfruttato a pieno solamente nell'ultimo decennio, quando, appunto, invadono l'industria audiovisiva gli operatori *over-the-top* (OTT), ovvero piattaforme di servizi e contenuti video offerte online grazie alla rete Internet, che non sostengono i costi di *network management*, tipicamente regolati invece dagli altri broadcaster. Ovviamente, le modifiche strutturali e tecnologiche del settore spingono le reti televisive ad adattare i propri *business model*, essendo sorta comunque l'esigenza di monetizzare anche la fruizione *timeshifted*.

Lo scenario di differenziazione e diversificazione che segue consente di realizzare una serie di contenuti dalle particolarità uniche che, distinguendosi dai programmi già esistenti, si dimostrano capaci di attirare l'interesse di un definito gruppo di consumatori, conquistando precise fette di mercato su cui costruire la propria immagine. La necessità di offrire qualcosa di nuovo e differente spinge i *players* televisivi verso la sperimentazione di nuove forme e formati seriali che, attraverso una convergenza culturale e tecnologica, finiscono per riconfigurare l'assetto della programmazione televisiva.

Questa forma di sperimentazione termina per sfociare in una programmazione "di qualità", che offre al pubblico contenuti artisticamente "elevati"; di fatti, le serie TV cominciano ad assumere progressivamente un carattere ibrido, che unisce la cura teatrale per i dettagli alla qualità tipica del cinema. Così, le necessità commerciali e produttive del periodo spingono gli *studios* ad innalzare il livello qualitativo offerto dai singoli programmi, delineando il confine della *quality TV* che dominerà la programmazione televisiva sino ai giorni nostri.

Potendo contare su diverse fonti, tra cui le entrate degli abbonamenti e i finanziamenti dalla *parent company*, numerose emittenti *premium* si dotano di un'ingente somma di denaro da investire in

produzioni complesse e di qualità, favorendo l'ascesa della c.d. *brand quality*. Essendo parte dell'offerta dei canali pay, queste produzioni sono ovviamente riferite ad un pubblico "elitario", in grado di sostenere una spesa extra per godere dei migliori programmi televisivi.

Anche le *basic* approcciano al nuovo scenario creato dalla *quality TV*, dovendo però fare affidamento anche ai bisogni pubblicitari dei propri *ad-supported model*.

Produzioni ad alto contenuto realistico, performance naturalistiche, cast di grandi attori, innovativi stili di ripresa e montaggio, musiche originali e appropriate ai temi narrati: sono questi un insieme di fattori che partecipano alla formazione di queste narrazioni complesse e originali che dominano la serialità televisiva della *post-network era*.

Di fronte alla diffusione di una *quality TV*, rintracciabile nell'espansione delle serie TV *premium* e, più generalmente, nelle *scripted series originali*, i network si trovano ad affrontare una nuova forma di competizione, necessitando dunque di una strategia di adattamento.

I network elaborano così una strategia che punta a massimizzare le risorse a propria disposizione, sfruttando a proprio vantaggio i limiti che li contraddistinguono dalle emittenti *pay*. Si delinea, nell'offerta di queste reti, una programmazione che fa affidamento a due principali fattispecie di serie TV: quelle classiche/tradizionali e le *high concept TV series*, entrambe basate sui concetti chiave di *engagement* e *retention*. Con riferimento alla seconda fattispecie, nascono quindi delle produzioni che tendono a conservare la tradizionale prevalenza della trama *episodica* su quella *stagionale (case-of-the-week)*, creando al contempo un'estensione diegetica che mira a sviluppare ulteriori universi narrativi *di dettaglio*. Questi universi finiscono poi per configurarsi come *franchise*, dando vita allo sviluppo di numerose declinazioni seriali; dal punto di vista dell'industria audiovisiva, infatti, è importante sottolineare la modularità dell'*high concept*, che rende il prodotto parcellizzabile e commerciabile su una varietà di piattaforme ludiche e di intrattenimento, diversificandone l'utilizzo e il consumo da parte dell'utente finale.

Dunque, mentre le emittenti via cavo sviluppano una complessità narrativa che conferisce al prodotto seriale una nuova estetica (*progressione orizzontale*), i network e la *broadcast television* puntano sulla convergenza mediale che si verifica a livello industriale, puntando a sfruttare le economie di scala e di scopo concesse dal nuovo panorama audiovisivo (*progressione reticolare*). I *concept* delle serie vengono così impiegati per sviluppare un *franchise* che si sviluppa attraverso lo sfruttamento della pluralità di universi narrativi creati.

Mentre i *players* del mercato audiovisivo assimilano le nuove tecnologie emerse con la digitalizzazione, adattando i loro *business plan* alle nuove pratiche produttive e distributive, comincia a definirsi sempre più la nuova modalità di consumo *timeshifted*, che finirà per estremizzare l'ipotesi di personalizzazione del consumo e di dematerializzazione del supporto.



Nel momento in cui gli attori del mercato televisivo *digitalizzano* i propri modelli economici, anche i consumatori progettano forme di fruizione alternative; non a caso, è in questo periodo che viene fatta risalire la c.d. pirateria informatica. Nella sua struttura originaria, tuttavia, il servizio *on demand* non è in grado di correggere il fallimento di mercato sfruttato dai pirati informatici; ed è proprio per tale motivo, quindi per superare il suddetto problema e per aggirare le barriere all'entrata del settore, in linea con il principio del “*quando vuoi, dove vuoi*”, subentrano nuovi *players* nel panorama mondiale dell'intrattenimento: gli *Over-The-Top* (OTT).

Queste nuove imprese, denominate *over-the-top* perché forniscono servizi grazie ad Internet, puntano ad innovare il mercato audiovisivo attraverso la fornitura di servizi di intrattenimento che sfruttano a pieno i nuovi archetipi della comunicazione, realizzati grazie alle continue innovazioni tecnologiche che riconfigurano la struttura del settore delle comunicazioni.

Gli OTT offrono *online* la possibilità di usufruire di servizi e contenuti audiovisivi dietro un corrispettivo pagato dal consumatore finale. Piattaforme di questo genere offrono diversi vantaggi proprio grazie al modello di business adottato: di fatti, gli investimenti nella rete sono pressoché pari a zero e, ad esempio, non è richiesta alcuna spesa per l'acquisizione di capacità diffusiva. È inoltre importante sottolineare la globalità di questi nuovi *players* che, servendosi unicamente di una connessione a banda larga per diffondere i propri servizi e contenuti, hanno di fronte a loro un mercato potenzialmente mondiale, a differenza magari delle emittenti *pay* che operano su mercati nazionali o multinazionali.

La struttura dell'offerta di queste compagnie si basa sulla costituzione di una *library* che ingloba e archivia contenuti audiovisivi (provenienti anche da emittenti televisive differenti), fornendo sia prodotti musicali che cinematografici che televisivi: una biblioteca dell'intrattenimento, insomma. Gli OTT che nascono, diversi tra loro in ragione delle scelte strategiche perseguite, andranno ad allargare lo scenario competitivo, definendo ed espandendo la distribuzione *non lineare* dei contenuti audiovisivi.

Comprendendo le potenzialità offerte dalle nuove piattaforme, anche i network scelgono di sviluppare un servizio *over-the-top*, dando vita nel 2007 al portale online Hulu, joint venture tra FOX, ABC e NBC.

Esclusa da quest'accordo, anche CBS decide di sviluppare una propria piattaforma online, lanciando nel 2014 CBS All Access: non beneficiando né di un *leading time*, né godendo dell'esperienza dei suoi rivali, la piattaforma risulta ancora poco sviluppata e la maggior parte della programmazione offre repliche dei programmi storici e recenti del network CBS.

Nonostante, comunque, Hulu sia una delle prime piattaforme a comparire nel campo dei servizi *streaming* online, probabilmente sarà la miopia strategica del management che, focalizzata principalmente sulla programmazione dei network tradizionali per evitare di perdere gli introiti

pubblicitari, spinge la società a dover inseguire i successi raggiunti da altri *players* rivali, come Netflix e Amazon Prime Video.

Fermo restando le differenze sulle strategie di marketing e di promozione del proprio servizio OTT, la competizione tra le piattaforme nel campo dello streaming online avviene soprattutto nel dominio delle produzioni originali; infatti, sempre più spesso questi *players* tentano di differenziarsi e distinguersi grazie all'esclusività dei propri prodotti, implementando strategie di integrazione verticale che mirano a costituire proprie case di produzione.

L'obiettivo di questi nuovi attori è quello di offrire ai propri abbonati una *library* di contenuti diversificata ed esclusiva, capace di fidelizzare l'utente e di rispondere alle sue esigenze più varie. L'attuale panorama vede primeggiare Netflix, in ragione sia delle sue vesti da *first mover* che della sua abilità nel soddisfare i gusti di un pubblico sempre più vasto e globale. Di fatti, la compagnia ha scelto fin da subito di implementare strategie di internazionalizzazione, costruendo un bacino di utenti sempre ampio e fedele. L'innovatività ed economicità offerta dal proprio servizio, accompagnata dalla realizzazione di grandissimi capolavori originali, ha fatto sì che la società Netflix diventasse una delle maggiori nel campo dell'intrattenimento, avviando una forte competizione anche con le compagnie via cavo, tra cui spicca quella con HBO.

Negli ultimi anni, inoltre, si è diffusa la voce del possibile ingresso della Apple nel settore delle serie TV, ma le prime *scripted series originali* sono previste solamente per la fine del 2018. Tuttavia, l'enorme quantità di risorse a disposizione, unita all'esperienza della società nel settore delle comunicazioni e dei media, fa sì che la minaccia diventi sempre più allarmante per gli attori del mercato. A dimostrarlo sono gli ingaggi offerti alle star e agli *screenwriter*, per lavorare con la società di Cupertino nelle future serie TV.

Infine, è importante sottolineare quanto accaduto agli USA verso la fine del 2017. Con la nuova presidenza Trump, è stata di fatti abolita la "*net neutrality*", ovvero il regime riguardante la connessione ad Internet. Infatti, con la neutralità della rete "a nessun fornitore di servizi può essere garantita una velocità maggiore per arrivare all'utente finale: Netflix, Spotify e Youtube hanno la stessa velocità di qualsiasi altro servizio"<sup>183</sup>.

Se il mercato non fosse regolamentato da un regime di *net neutrality*, allora l'accesso ai singoli dati si altererebbe, comportando una diminuzione di velocità della connessione verso alcuni siti e, quindi, un conseguente disequilibrio nelle economie di molti operatori online. Infatti, secondo il principio della neutralità, i *providers* di rete non possono né arrestare né frenare l'accesso degli utenti ai vari servizi disponibili online; così come non possono realizzare dei canali di preferenza per far sì che un contenuto sia trasferito più rapidamente di altri.

---

<sup>183</sup> Soldavini P., *Addio alla net neutrality: come potrebbe cambiare internet per gli utenti*, in [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

Non è possibile confermare se il cambiamento avvenuto negli USA può avere implicazioni anche nel mercato europeo, ma l'aspettativa di molti è che ciò non accada. Questa realtà, di fatti, si dimostrerebbe minacciosa per troppe società, soprattutto per le start-up che non dispongono delle risorse necessarie per poter acquisire canali preferenziali nell'assegnazione della banda. Così facendo, il potere contrattuale sarà nelle mani di detti providers, i quali potranno far pagare prezzi spropositati alle compagnie che intendono comunque offrire un servizio di qualità e che necessitano, quindi, di un'alta velocità di connessione.

Nello scenario di convergenza tecnologica e culturale vi è un'emittente televisiva che raggiunge fin da subito elevati livelli di *engagement*, grazie alla qualità ed innovatività dei prodotti offerti: si parla del network via cavo HBO.

HBO mette a disposizione degli utenti diverse scelte in una programmazione piuttosto diversificata: i palinsesti offrono servizi di intrattenimento, culturali, ludici e sportivi che vanno dai film alle serie tv originali, passando per i lungometraggi distribuiti nelle sale e per i documentari, fino agli incontri sportivi.

Il successo della rete, però, è dovuto soprattutto grazie alla volontà di sperimentare, creare e sviluppare un prodotto che si differenzi dagli altri per qualità e complessità. Una sperimentazione tecnica e narrativa che le ha consentito di sfornare capolavori non solo a livello domestico, ma anche internazionale.

La rete, quindi, è riuscita ad imporsi nel mondo televisivo, grazie ad una programmazione che rivoluziona il concetto di intrattenimento, tramite lo sfruttamento di narrazioni verosimili che, sfruttando grandi sceneggiature ed interpreti talentuosi, riesce a competere con i prodotti del grande schermo. "HBO è riuscita a sdoganare la televisione"<sup>184</sup>.

Il grande vantaggio dell'emittente risiede, inoltre, nella sua capacità di saper resistere nel tempo e contro l'inevitabile carenza di idee e di scrittura, spinta dalla continua volontà di provare ed azzardare. HBO è riuscita a creare una propria identità realizzando, uno dopo l'altro, una serie di capolavori, spingendo ed accelerando il cambiamento. Si è venuta così a creare la c.d. brandizzazione dei programmi HBO, facendo in modo che la *cable* venisse prima del creator, degli attori e delle storie.

Si può di certo asserire come HBO abbia fatto tesoro delle strutture televisive, assorbendole e rielaborandole in chiave innovativa, dando vita ad una programmazione originale che ha attirato l'interesse di una grande vastità di utenti, attratti da parole chiave come *nuovo* ed *originale*. Fin dal principio, dunque, HBO si pone come sinonimo di *quality TV* e decide di implementare una strategia di differenziazione che fonde i caratteri sia dell'originalità che della tradizionalità. Fin dal

---

<sup>184</sup> Tammara G., *HBO, perché il canale via cavo delle serie tv ha tanto successo*, in [www.wired.it](http://www.wired.it)

principio, comunque, la strategia dell'emittente *cable* si dimostra inusuale: invece di dare conto all'elemento *quantità*, fin da subito HBO provvede ad investire nell'elemento *qualità*, offrendo un numero limitato di episodi per stagione, caratterizzati dall'assenza di vincoli sul genere e sul formato.

Per avvalorare i propri obiettivi *di qualità* e per rispondere allo scenario sempre più competitivo, la compagnia si ritrova nel corso degli anni a stringere una serie di collaborazioni, esportando i propri *concepts* a livello internazionale e beneficiando della notorietà del brand acquisita in ambito nazionale.