

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Le Serie Televisive tra creatività e mercato

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

RELATORE

Claudia Corona - Matr. 242381

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. LE INDUSTRIE CREATIVE.....	5
1.1 <i>Definizioni e classificazioni</i>	5
1.2 <i>Lo sviluppo economico delle Industrie Creative: i macrorends</i>	9
1.2.1 <i>Il crescente valore dei beni immateriali</i>	9
1.2.2 <i>L'importanza del senso estetico nella vita quotidiana</i>	10
1.2.3 <i>La Rivoluzione Digitale</i>	11
1.2.4 <i>Le Dinamiche cross-industry</i>	12
1.3 <i>La commerciabilità dei prodotti creativi; Le caratteristiche</i>	14
1.4 <i>L'industria Audiovisiva</i>	17
1.4.1 <i>I prodotti televisivi</i>	17
1.4.2 <i>I prodotti cinematografici</i>	18
1.4.3 <i>I prodotti audiovisivi del web</i>	19
2 LA CATENA DEL VALORE DELLE SERIE TV.....	21
2.1 <i>Players, Modelli di Business e dinamiche competitive</i>	21
2.1.1 <i>Operatori tradizionali</i>	21
2.1.2 <i>Il VOD ed i nuovi entranti</i>	22
2.1.3 <i>Nuovi modelli di business OTT</i>	23
2.1.4 <i>La reazione degli operatori tradizionali</i>	24
2.2 <i>Origini e classificazione dei prodotti televisivi seriali</i>	26
2.3 <i>Lo sviluppo seriale: due modelli a confronto</i>	29
2.4 <i>La creazione di contenuti: dall'idea allo script</i>	32
2.4.1 <i>Tra creatività e Big Data: l'esempio di Netflix</i>	34
2.5 <i>La Produzione: Il modello delle Quality Series</i>	37
2.5.1 <i>Il Budget</i>	38
2.5.2 <i>Lo Showrunner</i>	38
2.5.3 <i>Stili narrativi, Temi e Contenuti</i>	39
3 IL MARKETING DELLE SERIE TV	42
3.1 <i>Modelli distributivi</i>	42
3.2 <i>Audience e nuove modalità di fruizione dei contenuti delle serie televisive</i>	47
3.2.1 <i>La frammentazione del pubblico</i>	47
3.2.2 <i>Il "binge-watching"</i>	49
3.2.3 <i>Il fenomeno delle Communities e Fandom</i>	51
3.3 <i>La Promozione</i>	52
3.3.1 <i>Il trailer</i>	53

3.3.2	<i>Off line promotion</i>	55
3.3.3	<i>Online Promotion</i>	60
CONCLUSIONI		64
BIBLIOGRAFIA		67
SITOGRAFIA.....		70

INTRODUZIONE

L'elaborato si propone di analizzare il complesso e frammentato mondo delle serie televisive a seguito delle profonde trasformazioni che nell'ultimo ventennio, con l'avvento della rivoluzione digitale, hanno investito sia la catena del valore di tali prodotti, sia le caratteristiche e il *power of voice* dei suoi pubblici destinatari. Prima dell'avvento della rivoluzione digitale infatti, il settore era caratterizzato da un numero esiguo di operatori, meglio definibili come *broadcasters*, che operavano sul solo medium televisivo, generalista e cable. In questo contesto la competizione si realizzava su un piano prettamente nazionale e le logiche di produzione e commercializzazione di una serie televisiva sottostavano al soddisfacimento degli inserzionisti, principali fonti di sostentamento finanziario dei broadcasters. Gli inserzionisti determinavano così la sopravvivenza di un prodotto seriale, ricercando esclusivamente serie tv che avessero il maggior appeal tra il quasi indistinto pubblico nazionale, così da potere inserire, durante le interruzioni delle stesse, inserzioni pubblicitarie che ottenessero il maggior ritorno in termini di esposizione dell'audience. Il consumatore d'altro canto era un soggetto passivo, con una ridotto *power of voice* e con un'esperienza confinata al tempo di fruizione della serie imposta dal palinsesto. La rivoluzione digitale ha in primo luogo trasformato le caratteristiche dell'audience che è gradualmente diventata sempre più *prosumer* e meno spettatrice, grazie alla nuova bi direzionalità di comunicazione dei canali digitali, e ha inoltre profondamente modificato le sue abitudini e tempi di consumo grazie all'istantaneità e non linearità di fruizione offerta della rete. Contestualmente ha permesso l'ingresso e la proliferazione di nuovi operatori *digital native*, i cosiddetti *Over The Top*, la cui fonte di finanziamento proviene dalle sottoscrizioni della stessa audience, che se da una parte hanno aperto la competizione ad un mercato globale sfruttando la rete come medium di distribuzione, dall'altra hanno modificato profondamente l'intero processo di creazione del valore delle serie televisive al fine di fornire prodotti che rispondessero alle esigenze in primo luogo del pubblico pagante e non più degli inserzionisti. Tali operatori hanno infatti rivoluzionato i modelli di produzione delle serie televisive, sia da un punto di vista stilistico e di contenuto, introducendo nuovi temi, stili e linguaggi improntati a soddisfare nicchie di consumatori che si muovono su un terreno globale piuttosto l'indistinto pubblico nazionale, sia dal punto di vista delle tecniche produttive, con maggiori investimenti e uno snellimento dei processi produttivi, accompagnati e sostenuti sempre più spesso dalla tecnologia e i *big data*. Accanto ai nuovi modelli produttivi si è assistita ad una rivoluzione sia delle tecniche distributive, con un graduale passaggio dal canale di distribuzione televisivo alla rete, che ha incentivato la distribuzione globale e modificato i tempi di rilascio degli episodi seriali, sia della promozione seriale, con una polarizzazione degli operatori verso canali di comunicazione digitali, più appetibili al nuovo pubblico sempre più interattivo e partecipativo, e con l'utilizzo di tecniche promozionali più creative e meno convenzionali.

In questo contesto la tesi offrirà una panoramica dei modelli di sviluppo seriale che coesistono ad oggi nel panorama nazionale così come in quello globale, evidenziando le differenze che intercorrono tra i modelli di produzione, distribuzione e promozione "tradizionali" da sempre operati dai broadcaster a stampo nazionale, generalisti e cable, e quelli invece adottati dai nuovi operatori globali, figli della rivoluzione digitale, *Over*

The Top. Lo scopo di tale panoramica è di portare alla luce i fattori e le strategie adoperabili per realizzare una serie televisiva di successo nell'era digitale; per tale ragione si ricorrerà all'utilizzo di numerosi esempi delle strategie vincenti adottate dai grandi operatori Over The Top come Netflix, ad oggi leader del settore, ma contestualmente anche delle innovazioni di successo attuate alla catena del valore dai broadcaster tradizionalisti a stampo nazionale come la Rai, che si stanno gradualmente adattando, seppur con alcune limitazioni, alle nuove dinamiche di un settore sempre più competitivo e in crescita.

Nel primo capitolo si procederà alla definizione e all'analisi delle industrie creative, macro settore a cui le serie televisive appartengono. In tal senso il discorso procederà ad indentificare i principali trend che sottostanno alla progressiva rilevanza economica di tali industrie, riservando contestualmente particolare attenzione alla creatività, intesa come input imprescindibile alla realizzazione dei prodotti creativi, e alle logiche economiche che caratterizzano il settore. Successivamente il capitolo si focalizzerà sull'analisi dei prodotti dell'industria audiovisiva, sotto settore delle industrie creative, in cui più specificatamente ricadono le serie tv. Nel secondo capitolo si procederà ad un'introduzione più approfondita dei prodotti seriali, presentando contestualmente i principali operatori del settore e i relativi modelli di business. Successivamente saranno analizzate le diverse tecniche e modelli produttivi che caratterizzano il panorama seriale attuale, riservando particolare attenzione ai big data come nuovo input a sostegno del processo creativo. Nel terzo capitolo infine il discorso verterà sulle tecniche di distribuzione e di internazionalizzazione delle serie tv, sulle nuove modalità di consumo e caratteristiche comportamentali dell'audience introdotte con la rivoluzione digitale, come i *fandom* e il *binge watching*. Infine ampio spazio verrà fornito alle tecniche di promozione e alla comunicazione dei prodotti seriali attraverso l'analisi di diversi esempi di successo.

1. LE INDUSTRIE CREATIVE

1.1 Definizioni e classificazioni

Il concetto di industrie creative è un termine relativamente recente che si sviluppa a partire dal 1998 con la pubblicazione del Creative Industries Mapping Document da parte del Dipartimento della Cultura, Media e Sport britannico (DCMS UK). Tale documento definisce le industrie creative come “*quelle attività che hanno la loro origine nella creatività, abilità e talento individuali e che hanno il potenziale per la creazione di ricchezza e posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale*” (DCMS UK, 1998). Il DCMS (1998) provvede poi ad una mappatura dei settori che rientrano in tale definizione quali: Architettura, Arti visive e dello spettacolo, Artigianato, Design, Editoria, Film, Video e Fotografia, Mercato dell'arte e dell'antiquariato, Designer Fashion, Musica, Advertising, Servizi informatici di software e computer, Software di intrattenimento interattivi (videogiochi), Televisione e Radio. A primo impatto sembra che questa classificazione inglobi settori estremamente eterogenei tra loro caratterizzati da tante differenze quante sono le loro similarità. Come fa notare Flew infatti, il DCMS riunisce settori ad alta intensità di manodopera (arti visive e dello spettacolo, artigianato, design, fashion design) con settori ad alta intensità di capitale (film, radio, televisione), e ancora mette in relazione settori prettamente guidati da imperativi commerciali come l'architettura e l'advertising con settori che non lo sono, come ad esempio le arti visive e dello spettacolo (Flew, 2012).

Alle perplessità riguardo l'eterogeneità di tale classificazione, il DCMS risponde in successivo report del 2007, in cui chiarisce l'elemento unificante dei settori individuati nel 1998. Sebbene tali industrie presentino infatti caratteristiche estremamente differenti, sono tutte accumulate da un modello commerciale incentrato sulla *creatività*, che si esplica nell'invenzione di idee originali dotate di un “*valore espressivo*” che vengono applicate ad un prodotto o servizio al fine della sua commercializzazione.

Nel definire la creatività il DCMS rimanda alla definizione proposta da Cox nella Review of Creativity and Business che parla di creatività in termini di “*generazione di nuove idee*” precisando che questa dovrebbe riguardare anche “*nuovi modi di guardare ai problemi esistenti e di vedere nuove opportunità, magari sfruttando le tecnologie emergenti o i cambiamenti nei mercati*” (Cox, 2005). Cox, con quest'ultima precisazione, specifica come la creatività in queste industrie, non si limiti alla “tradizionale” creatività artistica, intesa come l'utilizzo dell'immaginazione dell'artista per generare nuove idee al fine di comunicare un significato simbolico (o culturale), ma come coinvolga anche altre dimensioni creative, relative al problem solving e il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Tali accezioni di creatività vengono definite dall'UNCTAD come “creatività scientifica” e “creatività economica”. La prima si configura infatti come la generazione di idee volta a sperimentare e creare nuove connessioni nel problem solving; la seconda è volta all'acquisizione di vantaggi competitivi nell'economia e viene definita come “*un processo dinamico che porta all'innovazione nella tecnologia, nelle pratiche commerciali e nel marketing*” (UNCTAD, 2008). La creatività

appare quindi intesa in questa definizione come un complesso sistema che mescola diverse dimensioni come tecnologia, scienza, management e cultura.

Il DCMS specifica poi, come gli output creativi siano dotati di “valore espressivo” che viene in questo contesto definito come “*ogni dimensione (nel regno delle idee) che, nella sua accezione più ampia, amplia il significato (o valore) culturale*” (DCMS, 2007). Per comprendere il valore espressivo occorre quindi in prima analisi fornire una definizione di valore culturale e di riflesso di cultura. Quest’ultima viene definita da Throsby come “*un insieme di atteggiamenti, credenze, costumi, valori e pratiche che sono comuni o condivisi da qualsiasi gruppo*” (Throsby, 2001). Un prodotto è quindi dotato di valore culturale se incarna e veicola elementi condivisi dell'esperienza umana. Il valore culturale può essere poi scomposto in diverse dimensioni, che Throsby identifica nel valore estetico, simbolico, di autenticità, il valore storico, spirituale e sociale (Throsby, 2001). Un romanzo ad esempio, incarna un valore simbolico sottoforma di testo esprimendo significati relativi alla condizione umana, in cui i lettori si riconoscono e relazionano. Un quadro antico è intrinseco di valore storico, poiché connette il presente al passato, ma anche di valore estetico e sociale perché riflette caratteristiche estetiche inerenti alla bellezza e all’armonia e perché lega insieme una comunità.

Il valore culturale veniva, prima dell’avvento delle industrie creative, associato prettamente agli output di industrie quali le arti tradizionali (come l’artigianato, le arti visive, la musica) e i mass media dell’era televisiva (film, televisione, e radio), che in tal senso venivano definite come “industrie culturali”. Il DCMS estende invece il concetto di significatività culturale anche ad altri settori, modificandone la nomenclatura in “valore espressivo” e dimostrando come questo, in un’accezione più ampia, sia presente anche in prodotti appartenenti ai settori della nuova economia digitale come quello dei programmi software, nella gamma di materiale interattivo generato dagli utenti che si trova su internet (sottoforma di valore sociale), nonché in settori come il design (sottoforma di valore estetico) o l’advertising (sottoforma di valore simbolico).

In questo modo il DCMS, con l’introduzione della nomenclatura “industrie creative”, intende sostituire e inglobare il concetto di industrie culturali, tracciando, come asserisce Cunningham, “*un passaggio storico dalle "arti pubbliche" sovvenzionate e dai media dell'era televisiva, verso nuove e più ampie applicazioni della creatività*” (Cunningham, 2002). Le industrie culturali “tradizionali” hanno secondo l’UNESCO “*uno scopo specifico che incarna o trasmette espressioni culturali, indipendentemente dal valore commerciale che possono avere*” (UNESCO, 2005). Esse si concentrano quindi principalmente o esclusivamente sulla commercializzazione del “puro” valore espressivo, sulla trasmissione alla propria audience di un significato simbolico, senza rispondere a particolari logiche utilitaristiche, intese come concreti vantaggi pratici a favore del pubblico di riferimento. Un film, una canzone, un romanzo sono beni prodotti e distribuiti per essere esperiti ed apprezzati in quanto tali, senza finalità ulteriori.

Il DCMS estende il concetto di valore espressivo anche a settori quali l’architettura, il design, la moda, i servizi informatici e la pubblicità. Questi settori, a differenza delle industrie culturali, incarnano un valore espressivo, ma hanno finalità utilitaristiche.

Richieri (2009) in tal senso esplica in maniera molto incisiva il concetto, parlando di una doppia verifica culturale e funzionale, spiegando come gli edifici ad esempio debbano essere piacevoli da un punto di vista estetico, e quindi portatori di un valore espressivo, ma come in primo luogo vengano valutati in base alla qualità abitativa che offrono. Allo stesso modo, ad esempio il settore della moda deve creare prodotti costantemente nuovi, appartenenti alla cultura dell'avanguardia, ma che devono essere prima di tutto indossabili (Richieri, 2009).

Le industrie creative, in ultima analisi, raggruppano quindi in un'unica definizione i settori culturali tradizionali, che rispondono a sole logiche culturali, e i "nuovi" settori culturali, che utilizzano la cultura come input per rispondere a fini utilitaristici.

Le industrie creative, così come definite dal DCMS nel 1998, sono state soggette a numerose critiche. In primo luogo l'utilizzo del termine industrie creative come ampliamento del concetto di industrie culturali non ha convinto molti autori che, come afferma Flew, ritengono *"abbia un mandato troppo ampio e impreciso e diluisca il significato della dimensione culturale per queste industrie"* (Flew, 2012). Accademici come Bilton e Leary inoltre enfatizzano quanto questa definizione estremamente generalizzata renda difficile individuare i settori che effettivamente appartengono a queste industrie affermando che *"ogni settore potrebbe rivendicare sicuramente una certa misura di creatività, abilità e talento individuali"* (Bilton e Leary, 2002). Vengono inoltre criticati i criteri di inclusione e di esclusione della mappatura del DCMS, con autori Garnham (2005) che vedono l'inclusione del settore dei software informatici come una forzatura effettuata al solo fine di incrementare artificialmente la significatività economica delle industrie creative, e autori come Hesmondhalgh (2007) che al contrario rivendicano l'assenza di settori come il patrimonio turistico e lo sport. Le critiche inerenti sia alla terminologia utilizzata che ai criteri di classificazione hanno reso la mappatura di tali industrie estremamente difficoltosa, tanto che, ad oggi, come fa presente Valentino, *"non esiste ancora una definizione condivisa a livello accademico, di quali attività debbano essere comprese in questa industria che, per tali motivazioni, viene denominata in molti modi"* (Valentino, 2013). Alcuni la denominano ancora, non riconoscendo la validità della nomenclatura del DCMS, "industria culturale", altri adottano il termine "industria creativa" e altri ancora come l'UNESCO parlano di "industria culturale e creativa".

A partire dalla definizione del DCMS nel 1998 sono stati quindi elaborati dei modelli di classificazione alternativi, quali: il modello dei cerchi concentrici di Throsby, il Copyright Model della WIPO, il Symbolic Text model di Hesmondhalgh, l'UIS Model (UNESCO) e l'Americans for the Arts Model. Ciascuno di questi modelli si differenzia sia per i criteri di classificazione che per la terminologia utilizzata per descrivere tali industrie. La tabella 1.1.1, esemplifica le differenze di classificazione che intercorrono tra tre di questi modelli.

	Symbolic texts model ^a	Concentric circles model ^b	WIPO copyright model ^c
Advertising	X	X	X
Architecture		X	X
Design		X	X
Fashion	X	X	
Film, video	X	X	X
Hardware ^d	X		X
Heritage services		X	
Literature	X	X	X
Music	X	X	X
Museums, galleries, libraries		X	X
Publishing, print media	X	X	X
Software	X		X
Sport	X		
Theatre, dance	X	X	X
Television, radio, broadcast media	X	X	X
Video games	X	X	X
Visual art, craft, photography	X	X	X

Tabella 1.1.1: *Tre Modelli a Confronto*

(fonte: Throsby D., *Modelling Cultural Industries*, 2008, pp. 223)

Come possiamo notare, le differenze nella classificazione sono piuttosto marginali, con i modelli che concordano su quasi tutti i settori individuati dal DCMS comprendendo o escludendo solo un numero piuttosto esiguo di attività. Tuttavia, l'esclusione o la comprensione anche di un solo settore ha un effetto rilevante sulle stime della dimensione economica delle industrie creative, tanto che, a seconda del modello che utilizziamo, possiamo giungere a risultati che divergono anche significativamente.

1.2 *Lo sviluppo economico delle Industrie Creative: i macrotrends*

Le industrie creative hanno acquisito nel tempo un peso economico sempre più rilevante, tanto secondo le stime dell'UNCTAD, il valore del mercato creativo globale ha registrato un'impressionante crescita tra il 2002 e il 2015 raddoppiando da 208 miliardi a 509 miliardi di dollari (UNCTAD, 2018). Ad oggi l'industria creativa genera quasi 30 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo ed è il settore che dà più lavoro a soggetti di età compresa tra 15 e 29 anni rispetto a qualsiasi altro settore. Le stime del 2021 prevedono inoltre che le industrie creative rappresenteranno fino del 10% del prodotto interno lordo globale entro il 2030 (G20 Insights, 2021). Tale crescita esponenziale è stata innescata da una serie di macrotrends che hanno scosso l'economia globale nell'ultimo ventennio. Troilo in tal senso, nella sua pubblicazione "Marketing in Creative Industries" del 2015, ha attribuito la repentina crescita delle industrie creative a quattro macrotrends principali che di seguito verranno analizzati. Essi sono: il crescente valore dei beni immateriali, l'importanza del "senso estetico" nella vita quotidiana, la rivoluzione digitale e le dinamiche cross-industry.

1.2.1 *Il crescente valore dei beni immateriali*

In un ambiente dove esiste ampia disponibilità di risorse fisiche (come capitale, materie prime, capacità produttiva), differenziazione e vantaggio competitivo si ottengono ad oggi principalmente attraverso capacità di innovazione, know-how, knowledge e reputazione nei mercati in cui si opera. Troilo afferma infatti che nelle economie contemporanee *"la fonte principale di valore sembra essersi spostata dai beni materiali ai beni immateriali"* (Troilo, 2015) e come sempre più spesso si parli di economia in termini di *Informazione, Knowledge e Servizio*.

In questo contesto, Vargo e Lusch spiegano come ad oggi i prodotti possano essere considerati come una semplice *"materializzazione della conoscenza (o knowledge) che fornisce servizi ai clienti"* (Vargo e Lusch, 2004). Pensiamo ad esempio ad un Iphone, il suo valore non risiede nei circuiti elettronici e nelle sue componenti fisiche, ma nel know-how scientifico e nella conoscenza dei bisogni dei consumatori che esso incorpora. L'ampio successo di questo prodotto è infine legato alla vasta gamma di servizi che esso offre, che vanno ben oltre il mero servizio primario di telefonare, comprendendo servizi che spaziano dalla geolocalizzazione all'intrattenimento.

L'industria creativa è un esempio evidente del valore generato dai beni immateriali. Nei settori della Pubblicità, Musica, Film ed Intrattenimento, il valore per i consumatori è il contenuto, mentre il supporto fisico è solo un mezzo di accesso che ha ormai scarsa rilevanza. Quando ascoltiamo una canzone ciò a cui diamo valore sono parametri come il testo, la base e la voce dell'artista, mentre risulta ininfluente il supporto fisico con cui usufruiamo del prodotto.

L'importanza del valore dei beni immateriali non riguarda solo gli aspetti di produzione, ma è centrale anche nell'ambito del consumo. Come abbiamo già ampiamente dibattuto nel paragrafo precedente, i prodotti creativi rappresentano risorse simboliche per i consumatori per costruire la propria immagine nella sfera

sociale e comunicarla ad altri. Attraverso gli abiti, accessori, preferenze in fatto di musica, libri o arte, un soggetto comunica le proprie attitudini ed i propri valori.

Gli attori delle Industrie creative inoltre assumono un ruolo chiave nell'assegnare significati collettivi a prodotti e brands, fungendo da agenti nel processo di raccolta e diffusione delle informazioni.

In conclusione, in una economia sempre più dominata da "Informazione", "Knowledge" e "Servizio", l'Industria Creativa ha assunto un ruolo estremamente rilevante e di alto profilo.

1.2.2 *L'importanza del senso estetico nella vita quotidiana*

Un'altra ragione per cui le industrie creative hanno acquisito tale rilevanza economica nel corso degli ultimi decenni si rinviene nel fatto che i prodotti creativi vengono ad oggi ampiamente utilizzati dai consumatori come "strumenti" per costruire e legittimare la propria identità agli occhi della società. Tale trend si è affermato a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo quando la società è entrata in quella che Lyotard (1984) ha definito come epoca "*post moderna*". Tale termine è stato coniato per descrivere il periodo del dopo guerra caratterizzato da grandi crisi di ideali che hanno mutato profondamente il tessuto sociale dei Paesi Occidentali, con il risultato di una crescente sfiducia nei confronti dei Poteri Centrali che avevano fino a quel momento avuto una grande influenza nel plasmare le identità dei singoli individui, attraverso la diffusione di simboli e linguaggi volti a sviluppare un senso identitario "comune" e nazionale. Con l'avvento dell'epoca post moderna al contrario l'impulso totalitario verso l'omogeneità sociale finora imposto da Istituzioni e Movimenti (Stati, Religioni, Partiti Politici, Sindacati, ecc.) si è trovato sempre meno influente e inadeguato nel plasmare le identità individuali. Tale trend è stato potenziato dal successivo avvento della digitalizzazione che, a partire dal ventunesimo secolo, ha incentivato il già avviato processo di globalizzazione diluendo fortemente l'identità collettiva nazionale di ogni singolo individuo e ha contestualmente incrementato la frammentazione del tessuto sociale dando voce a numerose ed eterogenee subculture. Tali trend hanno portato ad un profondo mutamento nella costruzione identitaria degli individui che ad oggi si realizza, rispetto al passato, attraverso un processo "solitario" tanto che, come afferma Troilo "*ogni soggetto costruisce la propria identità da solo*" (Troilo, 2015). Tale processo solitario si identifica in quella che Featherstone (1991) definisce come "*l'estetizzazione della vita quotidiana*", ovvero l'inserimento dell'arte, attraverso i suoi simboli e linguaggi, nella vita quotidiana degli individui. Tale arte, o estetica, non si identifica più nell'arte "bella", intesa come dottrina "privilegiata" riservata a pochi e sregolata da logiche commerciali, ma a quel più ampio gruppo di prodotti disponibili al consumo di massa intrinsecamente portatori di linguaggi simbolici e sociali; come afferma Di Stefano infatti l'estetica non è più "*una filosofia riferita a uno specifico oggetto di studio (l'arte bella)*" ma "*è diventata un paradigma teorico transdisciplinare, utile a orientarci nella quotidianità*" (Di Stefano, 2018). È chiaro quindi che in questo contesto si fa riferimento all'eterogeneo gruppo dei prodotti creativi, che dotati di valore espressivo, come analizzato nel paragrafo 1.1, risultano la categoria di prodotti più idonei alla materializzazione della propria identità sociale attraverso lo sfruttamento dei valori storici sociali estetici, simbolici, solo per citarne alcuni, di cui sono portatori. Pensiamo all'industria del Fashion; l'abbigliamento è

un prodotto creativo fortemente utilizzato dagli individui come mezzo per mostrare il proprio stile di vita o per sottolineare l'appartenenza ad una classe sociale, come avviene per tutti quei soggetti che acquistano un vestiario di lusso preferendo prodotti con loghi ben in vista e riconoscibili. O ancora l'arte, prodotto culturale per eccellenza, si è inserito fortemente nella vita quotidiana degli individui trasformandosi oggi nei tatuaggi che portiamo sui nostri corpi; pensiamo invece a come anche gli elementi di *design* che scegliamo per le nostre case, a seconda dello stile, che può spaziare ad esempio dal moderno allo shabby chic e l'industrial, racconti qualcosa su noi e sulla nostra personalità. Anche l'advertising in un certo modo risponde a tali logiche; Millard (2001) fa l'esempio della pubblicità operata da un brand di birra in cui è stato ritratto un uomo che galleggia all'interno di una teca di vetro con un'accanto una pecora. Quest'immagine, che a primo impatto può sembrare stravagante, ricrea invece l'opera "Lontano dal gregge" di Damien Hirst. In questo caso anche la pubblicità utilizza l'arte, come afferma Szmigin, "*non come una semplice riproduzione di un dipinto famoso per aggiungere autenticità*" ma "*per riflettere l'identità pubblico di destinazione e per connettersi con le loro aspirazioni*" (Szmigin, 2006).

1.2.3 La Rivoluzione Digitale

Dall'avvento del primo computer digitale negli anni 50' la rivoluzione digitale continua ancora oggi a trasformare tutti i settori dell'economia, modificando e ottimizzando incessantemente le modalità con cui i prodotti vengono *realizzati, distribuiti e consumati* e aprendo le porte a nuove opportunità di business. La rivoluzione digitale in questo senso ha avuto uno smisurato impatto sulle Industrie Creative, tanto che ad oggi, come fa notare Newbiggin nel suo articolo "Relationship with the digital world", "*tecnologia e creatività sono due termini impossibili da separare perché, per molti versi, dipendono l'uno dall'altro*" (Newbiggin, 2017).

Il settore dei videogiochi e dei software, che ad oggi rappresenta una vitale componente delle industrie creative, non esisterebbe senza la rivoluzione digitale; allo stesso modo anche le arti più tradizionali come la pittura o il cinema e l'editoria, seppur siano antecedenti a questo fenomeno, ne sono stati profondamente mutati. Pensiamo ai pittori che hanno iniziato a presentare le loro opere su dispositivi elettronici come gli Ipad, o ai libri che sono ormai completamente digitali, o ancora ai film che possono essere fruiti su un'infinità di dispositivi. Il confine tra tecnologia e creatività si assottiglia, e i due diventano elementi costitutivi l'uno dell'altro.

Dal punto di vista della produzione le tecnologie digitali hanno rivoluzionato tutte le fasi della catena del valore, comprimendone la durata ed i costi, e nel contempo aumentando enormemente lo spettro delle possibili forme creative. Si pensi ad esempio a settori come il design e l'editoria. Nel primo caso gli elementi di design sono progettati e modellati attraverso le stampanti 3D, grazie alle quali è possibile realizzare in breve tempo prototipi quasi identici al prodotto finito. Nel settore dell'editoria, gli scrittori ad oggi utilizzano i laptop, formattano e correggono facilmente il testo grazie alle funzionalità di formattazione e di correzione automatica di software come Word, e lo inviano in pochi secondi ad un editore che li salva in archivi digitali per poi stamparli on demand. Prima dell'avvento della tecnologia digitale la stesura di un manoscritto avveniva invece

attraverso le macchine da scrivere e richiedeva un processo lungo e minuzioso di correzione degli errori nonché di trasposizione del testo in una serie di caratteri per la fase di stampa.

Altro aspetto fondamentale è il cambiamento della modalità di distribuzione e fruizione dei contenuti, che ha abbattuto quasi completamente le barriere geografiche. L'accesso ai prodotti delle Industrie Creative, grazie ad internet, è oggi praticamente aperto a tutti e gratuito, rendendo i prodotti "globali" per definizione. Parlando anche in questo caso di canzoni, ad oggi qualunque artista, anche dall'angolo più recondito della terra, ha la possibilità di raggiungere un successo mondiale semplicemente utilizzando piattaforme come Youtube e i social, "bypassando" i più costosi e ormai meno efficaci intermediari come la televisione e la radio. Raggiungere il successo ad oggi è semplicemente una questione di clicks.

Due sono le principali conseguenze. Da un lato ogni attore dell'Industria Creativa ha l'opportunità di distribuire i propri prodotti o servizi in un mercato globale, senza più barriere fisiche. Dall'altro questo fenomeno ha ridotto enormemente i costi d'entrata del settore, intensificando di molto la competizione e rendendo quindi accessibili a tutti i clienti globali una gamma potenzialmente illimitata di prodotti creativi.

La digitalizzazione ha infine permesso quella che Troilo definisce come "*la separazione tra contenuto e formato*" (Troilo, 2015). Gli utenti possono ormai ascoltare la musica attraverso la radio, CD, ma anche smartphones, PC, MP3, ecc., ossia a prescindere dal dispositivo, in qualsiasi luogo e qualsiasi momento. Il disaccoppiamento fra contenuto e formato ha come conseguenza quella di generare maggiore flessibilità e libertà nel processo creativo, che non deve più scontrarsi con le limitazioni del mezzo distributivo tradizionale.

1.2.4 *Le Dinamiche cross-industry*

Un ultimo macro trend che sta rivoluzionando il panorama industriale attuale, si rinviene nella graduale convergenza, abilitata dall'innovazione tecnologica, tra settori e industrie un tempo distinte e separate. La sfumatura dei confini un tempo ben delineati tra settori ha dato luogo di riflesso al fenomeno di *concorrenza ibrida*, ovvero di competizione tra imprese caratterizzate da un'offerta che coniuga elementi di settori differenti in un'ottica *cross-industriale*. Gli autori Costabile e Ancarani in particolare, nel libero "Concorrenza ibrida. Convergenza tecnologie esperienze di consumo" del 2012, definiscono tale fenomeno come "*il risultato di un processo di convergenza che, abilitato dalle nuove tecnologie e trainato nell'evoluzione dei gusti e delle preferenze dei consumatori, spinge imprese diverse ed eterogenee ad oltrepassare i confini dei loro settori originari proponendo al mercato offerte ibride*" (Costabile Ancarani, 2012). Trasponendo tale discorso nell'ambito dell'industrie creative, i macro trend descritti nei paragrafi precedenti, quali l'estetizzazione della vita quotidiana e la rivoluzione digitale, hanno portato ad interessanti opportunità di convergenza anche per tale settore. Da un lato infatti, la crescente ricerca da parte degli individui di un progetto estetico nella vita quotidiana fa leva sui prodotti dell'industria creativa come risorse simboliche. In questo contesto diventa appetibile per un'azienda fornire un ampio portafoglio di prodotti creativi in diversi contesti, rafforzando così la propria reputazione come agente nella produzione di valore simbolico. Dall'altro la separazione fra contenuto e formato, resa possibile dalla digitalizzazione, consente di realizzare sinergie e

generare vantaggio competitivo, attraverso l'utilizzo dei diversi canali di distribuzione controllati. Un esempio lampante di tale fenomeno è quello della Sony, che nel 1989 con acquisizione della Columbia Pictures Entertainment, e qualche anno dopo con il lancio della Playstation, abbatte per la prima volta i confini tra due settori precedentemente separati, quello dell'hardware e dell'entertainment. Muovendoci su altre dimensioni creative, Troilo fa presente come l'industria museale o espositiva, che un tempo era nettamente separata dall'industria della moda, accolga oggi numerose esposizioni di famosi stilisti, o ancora come il museo dell'F.C. Barcellona sia una delle attrazioni turistiche più visitate della città rendendo estremamente labile il confine tra sport, turismo e mostre (Troilo, 2015).

Ad oggi quindi le strategie competitive delle industrie creative non si muovono entro i confini del settore specifico, ma vengono realizzate in un'ottica multisetoriale, sfruttando le opportunità derivanti dalla crescente fusione di settori un tempo separati grazie a spinte tecnologiche e "simboliche".

1.3 *La commerciabilità dei prodotti creativi; Le caratteristiche*

Abbiamo finora analizzato l'utilizzo della creatività e il valore espressivo come caratteristiche qualificanti dei settori per essere annoverati nelle industrie creative. Come appare chiaro dalla definizione del DCMS del 1998 però, soddisfatti tali requisiti, i prodotti creativi devono anche rispondere a logiche economiche relative alla loro commercializzazione.

Autori come Caves (2000), Elberse (2009) e Troilo (2015) hanno in tal senso compiuto uno sforzo significativo per identificare le caratteristiche economiche nonché le relative sfide che sorgono quando ci muoviamo nell'ambito dei prodotti creativi.

Una delle più importanti caratteristiche con cui tali prodotti devono confrontarsi è la soggettività delle preferenze dei consumatori; in questo caso Troilo definisce i prodotti creativi come beni “*costituiti da attributi per i quali le preferenze dei consumatori non si basano su parametri oggettivamente quantificabili*” (Troilo, 2015). Ciò si esplica che nel fatto che i consumatori sceglieranno i prodotti creativi sulla base dei propri gusti, inclinazioni ed esperienze personali, piuttosto che su attributi oggettivamente misurabili. C'è da precisare che il discorso è valido anche per i prodotti tradizionali, che sempre più frequentemente vengono scelti sulla base di attributi di marca e quindi soggettivi piuttosto che sulla base delle proprie caratteristiche funzionali. Tuttavia per i prodotti creativi la soggettività nelle scelte di consumo è ancora più accentuata poiché, se i prodotti tradizionali sono comunque dotati di attributi funzionali effettivamente misurabili dal consumatore, i prodotti creativi ne sono completamente sprovvisti.

Pensiamo ad esempio alla scelta di un'auto, in questo caso i consumatori potranno analizzare attributi che possono misurare in maniera oggettiva come la potenza del motore misurabile in cavalli, il consumo di carburante per kilometro o gli standard di sicurezza misurabili attraverso il numero di airbag. Quando dobbiamo andare a confrontare due prodotti creativi però, come potrebbero essere due film d'azione, un consumatore potrebbe reputare qualitativamente superiore un determinato film perché ha una storia più emozionante con numerosi effetti speciali e continui colpi di scena, un altro potrebbe invece preferire il secondo per un maggiore sviluppo psicologico dei personaggi e per le locations in cui la storia si sviluppa. Definire quale tra i due film sia qualitativamente migliore è difficile, se non impossibile, perché dipende interamente dai gusti e dalle inclinazioni di ogni singolo consumatore.

In questo caso Anita Elberse parla di “*differenziazione orizzontale*” dei prodotti creativi (Elberse, 2009). L'accademica argomenta come nella differenziazione verticale i consumatori siano unanimi nel definire un prodotto qualitativamente superiore di un altro. Riprendendo l'esempio precedentemente utilizzato, se la nostra scelta tra due auto dovesse basarsi *esclusivamente* sugli attributi funzionali sceglieremo l'auto con la migliore performance in quanto la considereremo come qualitativamente superiore rispetto al competitor. In questo caso non viene lasciato spazio alla soggettività del consumatore, a parità di prezzo un utente razionale preferirà il prodotto con le prestazioni migliori. I prodotti delle industrie creative sono invece differenziati orizzontalmente; in questo caso la qualità dei prodotti viene stabilito sulla base delle preferenze soggettive dei

singoli consumatori che, avendo ognuno delle preferenze differenti, impedisce la costruzione di un'unica scala oggettiva di riferimento. Nella differenziazione orizzontale quando due prodotti competitors saranno venduti a parità di prezzo, alcuni soggetti preferiranno il primo, altri il secondo.

I prodotti creativi sono inoltre prodotti olistici; Elberse anche in questo caso dà un importante contributo argomentando come tali prodotti *“non sono semplicemente la "somma" dei loro attributi. Le loro parti sono interdipendenti”* (Elberse, 2009). Riprendiamo anche in questo caso l'esempio di un film, è il modo in cui gli ingredienti (come gli attori, la sceneggiatura, gli effetti sonori e i costumi) vengono rappresentati in una visione olistica a determinare la qualità del prodotto. È difficile ad esempio valutare l'apporto di un attore al successo del film, senza considerare lo script e i costumi, così come è impossibile pensare di sostituire un ingrediente, senza inficiare significativamente sul successo e la resa degli altri.

Il prodotto creativo è inoltre per sua natura un prodotto di esperienza. Caves in questo caso definisce un bene di esperienza come un prodotto in cui *“l'acquirente non può valutare accuratamente le qualità del bene prima di impegnarsi a consumarlo”* (Caves, 2000). Se nei prodotti di ricerca il consumatore può infatti valutare la qualità del prodotto prima del consumo attraverso l'analisi dei suoi attributi chiave, con i prodotti di esperienza questo meccanismo non funziona, perché gli attributi di un prodotto creativo ricercabili prima del consumo non possono essere direttamente associati alla qualità del prodotto. Nel caso di una canzone possiamo entrare in possesso di informazioni riguardanti l'autore, il genere musicale, o il numero di ascolti, che di certo potrebbero orientare la nostra scelta, ma potremo valutarne la reale qualità (soggettiva) solo se effettivamente ascoltiamo una canzone e quindi se *“facciamo esperienza”* del prodotto. Troilo (2015) a questo punto individua tre conseguenze che derivano dalla proprietà esperienziale dei prodotti creativi. In primo luogo, il consumatore, non potendo predire la qualità di un prodotto attraverso i suoi attributi si affida principalmente a quelli che vengono chiamati *“quality cluster”* ovvero indizi di qualità. Questi si esplicano generalmente nelle recensioni da parte di critici o altri consumatori che hanno già fatto esperienza del prodotto; nell'industria cinematografica le recensioni rilasciate dai consumatori su blog o attraverso il *word of mouth* costituiscono per molti consumatori un'importante *“proxy”* per predire la qualità di un film. Un altro indizio di qualità si ritrova nella reputazione dei produttori, dei distributori, degli attori o più in generale del brand. Un consumatore potrebbe ritenere una canzone di qualità perché il cantante gode di una buona reputazione, così come si potrebbe predire la qualità dei quadri di un'artista grazie alla reputazione della galleria che ospita la sua mostra.

La seconda conseguenza è che i consumatori danno estremamente valore a quelle che sono le prove del prodotto; provare ad esempio la demo di un videogioco o sfogliare alcune pagine di un romanzo mentre si è in libreria, costituiscono un'anticipazione dell'esperienza del prodotto e di conseguenza un importante veicolo per determinarne la qualità.

Infine, un'ultima conseguenza dei prodotti esperienziali è che la soddisfazione di un consumatore riguardo ad un prodotto creativo dipende dal tempo che egli gli dedica. La prima ragione è che il tempo serve al consumatore per acquisire competenza ed esperienza riguardo al prodotto. Pensiamo ad un videogioco, più

tempo ci giochiamo e più saremo in grado di comprenderne il funzionamento e i meccanismi, e di riflesso all'incrementare della nostra conoscenza del videogioco aumenterà anche la soddisfazione nel suo utilizzo. La seconda motivazione è che al consumatore serve del tempo per sviluppare pensieri e stati emotivi nei confronti dell'esperienza che sta consumando. Nel caso di una film ad esempio, il coinvolgimento emotivo del consumatore aumenta di pari passo allo sviluppo della storia. È infatti solo dopo aver compreso il mondo narrativo e i tratti psicologici dei personaggi che si attiveranno ad esempio meccanismi di immedesimazione con il protagonista, che porteranno i consumatori a “tifare” per la sua vittoria e a rammaricarsi per i suoi insuccessi come se li stessero vivendo in prima persona.

Le industrie creative sono inoltre caratterizzate da quelle che Caves definisce come una “*varietà infinita di prodotti*” (Caves, 2000). Nei prodotti creativi infatti le dimensioni di differenziazione sono innumerevoli; pensiamo ad esempio ai film d'azione, questi condividono tutti una struttura narrativa comune, basata su un “eroe” che deve superare una serie di sfide per ristabilire un equilibrio iniziale, ma presentano innumerevoli elementi di differenziazione che vanno dalla scelta degli attori e la sceneggiatura, al montaggio, alle colonne sonore e i registi. La numerosità degli elementi su cui i prodotti possono differenziarsi permette quindi ai produttori creativi di presentare al pubblico un'infinita varietà di uno stesso prodotto. Questa caratteristica porta a quella che Troilo (2015) definisce come un’“*iperframmentazione*” del settore creativo sia dal lato della domanda che dell'offerta. Dal lato della domanda i consumatori infatti presentano un'infinita varietà di gusti per ciascuna delle dimensioni differenziali dei prodotti creativi. Dal lato dell'offerta i produttori creativi sviluppano quindi infinite varietà di uno stesso prodotto per catturare le diverse e infinite combinazioni dei gusti dei consumatori circa ciascun elemento differenziale. Troilo (2015) argomenta poi come questa iperframmentarietà porti ad una sovra competizione e una conseguente fallimento di mercato di un numero considerevole di prodotti creativi. Se tutti i produttori creativi, producono infatti diverse tipologie di uno stesso bene, un prodotto creativo appena lanciato si troverà a competere non solo con un'infinità di prodotti commercializzati dai competitors ma anche con una considerevole quantità di prodotti commercializzati dalla stessa impresa produttrice. Ovviamente questo fenomeno si traduce in una sovra competizione nei mercati in cui operano le imprese creative. La conseguenza di tale proliferazione è che molti prodotti non riescono a raggiungere il successo di mercato, provocando ingenti perdite ai loro produttori. Thompson e Troilo fanno notare a questo proposito come ad esempio il 70% dei libri si rivelino dei flops e come la stessa percentuale di CD non riesca a coprire i suoi costi di produzione (Thompson, 2010; Troilo, 2015).

La soggettività delle preferenze dei consumatori, il carattere esperienziale dei prodotti nonché la sovra competizione che caratterizza i mercati in cui operano tali industrie, provocano una considerevole incertezza della domanda per i prodotti creativi. Per tali ragioni gli accademici concordano nel considerare le industrie creative, soprattutto i settori come il cinema e la televisione che devono sostenere importanti sunk costs (o costi irrecuperabili), attività ad alto rischio.

1.4 *L'industria Audiovisiva*

Le classificazioni proposte per la mappatura delle industrie creative (si veda paragrafo 1.1), sebbene divergano nella scelta di includere o escludere alcune attività, sono unanimi nel considerare le industrie audiovisive (intese come l'industria cinematografica, televisiva e dei software di intrattenimento) come settori "core" delle industrie creative.

La definizione delle industrie audiovisive è offerta del Parlamento Europeo che, con la Direttiva sui Servizi e Media Audiovisivi del 2010, le identifica come l'insieme di settori "*la cui finalità principale [...] è la previsione di programmi, per informare, intrattenere o educare il generale pubblico*" dove "programmi" sta per "*un insieme di immagini in movimento con o senza suono che costituisce un singolo elemento all'interno di un programma o un catalogo stabilito da un fornitore di servizi di media*" (PE, 2010). In riferimento ai servizi media il Parlamento Europeo specifica come per "media" si faccia riferimento ai mass media tradizionali, quali la televisione e il cinema (escludendo quindi radio e stampa in quanto non vettori di immagini in movimento), e i "nuovi" distributori "Over The Top" che, figli della rivoluzione digitale, si servono del web e della rete per veicolare contenuti audiovisivi. L'UE aggiunge inoltre che tale definizione dovrebbe escludere i media nel quale l'utilizzo di un contenuto audio visivo è un mero accessorio rispetto al servizio, prendendo ad esempio i siti web che utilizzano contenuti audiovisivi, sottoforma di elementi grafici animati o brevi spot pubblicitari, al fine di supportare un servizio (o prodotto) non audiovisivo.

Sulla base della definizione offerta dall'UE possiamo quindi definire, in ultima analisi, i prodotti audiovisivi come "un insieme di immagini in movimento", indirizzati ad un pubblico indipendentemente dalla loro finalità (informare, intrattenere o educare). Contestualmente possiamo individuare tre mercati la cui finalità principale (e non accessoria) può esplicarsi nella produzione e distribuzione di tali prodotti; il cinema, la televisione e il mercato del web.

Sulla base di queste considerazioni, possiamo identificare tre differenti tipologie di prodotti audiovisivi: i prodotti televisivi, i prodotti cinematografici e i prodotti audiovisivi web.

1.4.1 *I prodotti televisivi*

I prodotti televisivi si configurano come una sottocategoria dei prodotti audiovisivi e sono progettati per essere esclusivamente o principalmente distribuiti su una piattaforma televisiva. La Torre (2014) in tal senso, come illustrato nella figura 1.4.1, identifica due ulteriori categorie in cui è possibile distinguere i prodotti televisivi; i prodotti *fiction*, progettati per essere adattabili ad una pluralità di contesti e quindi a uso non esclusivo della televisione e i prodotti *non fiction*, che per natura rispondono alle sole logiche televisive. Il termine "fiction" che in Italia viene impropriamente utilizzato per indicare la sola serialità televisiva, viene invece in questo contesto inteso come una qualsiasi prodotto dotato di struttura narrativa che si sviluppa a partire dall'immaginazione dell'autore. I prodotti "non fiction" si configurano di contro come narrazioni che trattano di informazioni, eventi o fatti reali, e si esplicano in prodotti quali lo sport e la cultura, l'intrattenimento (come

i quiz televisivi) nonché la comunicazione e il marketing. I prodotti fiction a loro volta possono essere distinti sulla base della struttura episodica; possiamo in tal senso distinguere tra fiction “mono episodio” e serial. I primi danno luogo ai Film, ovvero prodotti il cui mercato di destinazione è in primo luogo il cinema e solo successivamente la televisione, e i TV movies, prodotti e distribuiti esclusivamente per essere fruiti su piattaforme televisive. I serial infine, si strutturano su più episodi, e possono, in prima analisi, essere suddivisi in base al modello narrativo utilizzato; in questo senso possiamo distinguere i telefilm (o serie antologiche) e le sitcom dalle dramsoap e le telenovelas. La prima categoria è caratterizzata da quelli che Innocenti e Pescatore definiscono come “*episodi autoconclusivi*” in cui “*ogni nuovo episodio non è la continuazione o la ripresa di quello precedente, ma l’inizio di una nuova storia*” (Innocenti, Pescatore, 2008). La seconda categoria è al contrario caratterizzata da episodi che costituiscono frammenti di una trama “aperta” e flessibile.

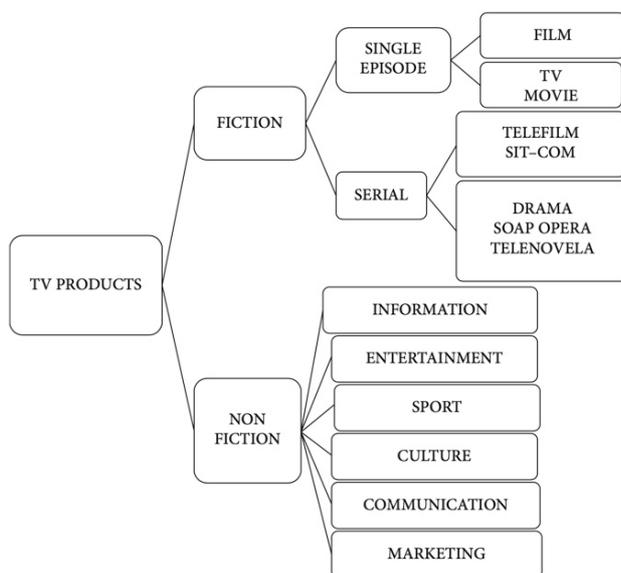


Figura 1.4.1: *Tipologie di prodotti TV*

(fonte: La Torre M., *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*, 2014, pp. 28)

1.4.2 *I prodotti cinematografici*

I prodotti cinematografici sono progettati con l’intento di essere distribuiti sul “grande schermo”. La Torre (2014) anche in questo caso opera una distinzione sulla base di due parametri principali; la durata, che differenzia i lungometraggi dai cortometraggi, e il contenuto, che distingue tra prodotti fiction e documentari. Riguardo al primo parametro l’Academy of Motion Picture Arts and Sciences definisce i corto metraggi come “*film originali con una durata di 40 minuti o meno, inclusi tutti i crediti*”, individuando di riflesso i lungometraggi in tutte quelle opere cinematografiche con una durata minima superiore ai 40 minuti.

Sulla base del contenuto, al pari dei prodotti televisivi, può essere operata una distinzione tra prodotti fiction, che trattano cioè di personaggi, storie o luoghi immaginari, e documentari, ovvero rappresentazioni accurate di personaggi o fatti realmente accaduti che hanno il principale intento di fornire informazioni riguardo un argomento del mondo reale. I prodotti di fiction per il cinema inoltre, vengono generalmente ordinati per

genere sulla base della tipologia di storia che raccontano, del tono con cui la raccontano (dramma, commedia, avventura), del linguaggio cinematografico (musical), e delle immagini (western, fantascienza).

Nonostante questa suddivisione, un film fiction, per la sua complessità, non potrà mai appartenere ad una sola categoria in quanto attingerà inevitabilmente a tematiche, immagini, linguaggi e toni che appartengono ad altri generi.

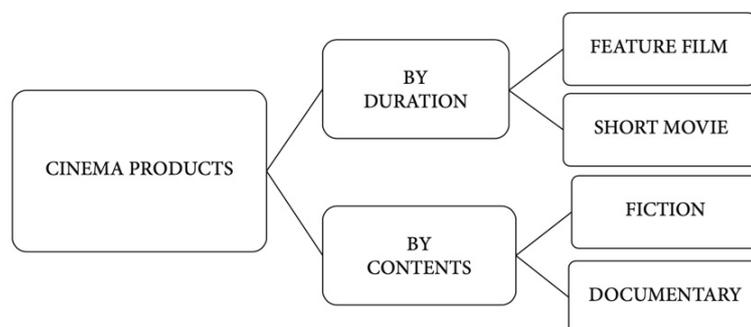


Figura 1.4.2: *Tipologie di prodotti cinematografici*

(fonte: La Torre M., *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*, 2014, pp. 30)

1.4.3 *I prodotti audiovisivi del web*

I prodotti audiovisivi del web sono infine progettati per essere distribuiti e fruiti esclusivamente o primariamente sulle piattaforme online. La rivoluzione digitale ha infatti introdotto una serie di nuovi servizi quali la *Web Tv*, l'*Internet Tv* e l'*Over The Top Tv*, che offrono nuove piattaforme di distribuzione online consentendo una fruizione *flessibile e personalizzata* di contenuti audiovisivi mediante streaming. L'offerta è flessibile in quanto "neutrale" rispetto al device tecnologico utilizzato dal consumatore, che può infatti visualizzare uno stesso contenuto audiovisivo attraverso una pluralità di apparecchi tecnologici come il telefono, il tablet, un computer o una connected tv (come le smart tv). L'offerta è infine personalizzata perché, secondo la definizione fornita dall' European Audiovisual Observatory, "*l'utente finale può, on demand (su richiesta), selezionare e visualizzare un contenuto video e scegliere l'ordine temporale in cui il contenuto video viene visualizzato*" (European Audiovisual Observatory, 2015). Il consumatore può quindi fruire di un prodotto audiovisivo web "*Anywhere, at Any time, with Any device*", ovvero ovunque, in qualsiasi momento e con qualsiasi dispositivo.

Anche per i prodotti web audiovisivi possiamo operare una prima distinzione tra prodotti web "fictional" e "non fictional" per cui valgono le stesse considerazioni effettuate per i prodotti televisivi e cinematografici.

Possiamo poi differenziare i prodotti web fiction in ulteriori due macroclassi in base alla funzionalità che assolvono; in questo caso distinguiamo tra prodotti fiction d'*intrattenimento* e di *marketing*. Il gruppo *entertainment* è costituito da *web series*, *web movies* e *video* mentre il gruppo *marketing and promotion* da *viral video*, *branded web series* e *fashion films*.

Le *web series* e i *web movies* sono assimilabili sia per struttura episodica che per le tipologie (o generi) ai serial televisivi e ai film cinematografici. Secondo La Torre (2014) le uniche differenze rintracciabili tra serie tv e web series, oltre ovviamente al rilascio attraverso canali distributivi differenti, si esplicano nel fatto che nelle prime gli episodi tendono ad essere inferiori sia per durata che per numero. Questo è vero solo in parte, basti pensare infatti ad “House of Cards” rilasciato da Netflix, che conta 6 stagioni dalla durata di 45 minuti a episodio, concorrendo a pieno titolo con la lunghezza e la durata delle “tradizionali” serie televisive.

Spostandoci nell’ambito dei prodotti web fiction realizzati a scopi comunicativi e di marketing, i *viral video* sono prodotti audiovisivi dotati di un contenuto narrativo e di durata estremamente ridotta, che in brevissimo tempo attraverso il fenomeno di “sharing” in rete assumono un’ampissima risonanza.

Le *branded web series* sono invece prodotti audiovisivi organizzati in una struttura episodica, prodotti e distribuiti per coinvolgere i propri consumatori in universi narrativi secondo le regole dello storytelling. In questo caso si sfruttano le proprietà e le caratteristiche della serialità televisiva per promuovere un marchio/prodotto. Un esempio celebre è quello di Nutella che, in occasione delle feste natalizie del 2016, ha lanciato una serie multi-stagione intitolata “Spread The Happy” sul canale Youtube aziendale, in cui in ogni episodio è raccontata la storia di un soggetto che contribuisce a diffondere gioia e felicità nel mondo. I *fashion film* sono assimilabili alle *branded web series* con la sola differenza che si sviluppano come “mono episodi” e riprendono lo stile e le tecniche dei cortometraggi cinematografici.

I prodotti web non fiction vengono infine suddivisi in prodotti social e prodotti di intrattenimento ed educazione. Nel gruppo social rientrano i *realities* ed i *web talks*, mentre nel gruppo intrattenimento ed educazione i *tutorial* (video didattici specifici), i *vlog* (versione video di Blog con i protagonisti definiti “you tubers”) e gli *still life* (immagini in movimento legate ad argomenti specifici con una varietà di contenuti e un messaggio quasi completamente emotivo).

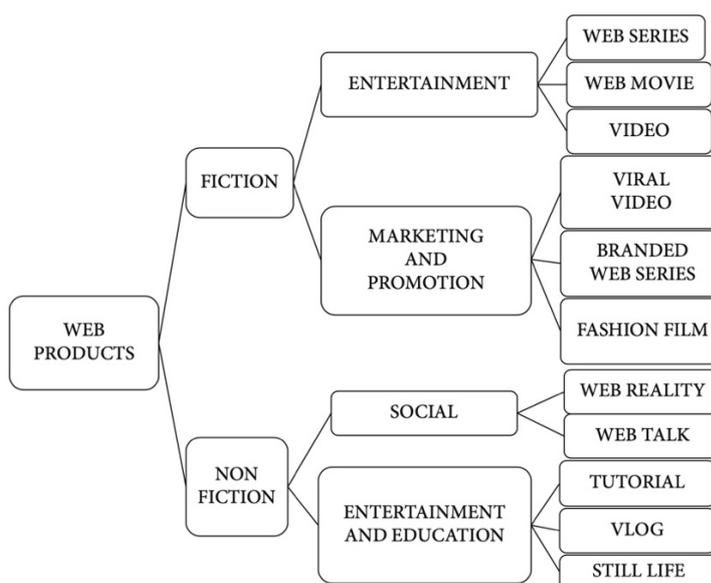


Figura 1.4.3: Tipologie di prodotti audiovisivi web

(fonte: La Torre M., The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web, 2014, pp. 32)

2 LA CATENA DEL VALORE DELLE SERIE TV

2.1 *Players, Modelli di Business e dinamiche competitive*

Il panorama competitivo dell'industria audiovisiva, e delle serie televisive in particolare, ha subito nell'ultimo decennio una profonda trasformazione, scardinando la posizione dominante di cui hanno goduto per decenni i tradizionali operatori televisivi. Alla base di questo importante cambiamento c'è innanzitutto la rivoluzione tecnologica che ha consentito nuove modalità di produzione, distribuzione e fruizione non-lineare in streaming dei contenuti, abilitando modelli di business innovativi. Una delle importanti conseguenze del fenomeno è l'abbattimento delle barriere geografiche, che ha consentito l'espansione sul mercato internazionale di grandi players globali, in competizione con gli operatori tradizionali o locali. Ad oggi queste trasformazioni sono ancora in forte espansione, grazie ai continui miglioramenti delle tecnologie nei settori delle telecomunicazioni (reti 5G, sviluppo capillare dei circuiti in fibra), dei dispositivi (PC, smartphones, Tablets sempre più performanti) e delle APP di fruizione dei contenuti, nonché del cambiamento irreversibile delle abitudini di fasce sempre più ampie di consumatori.

2.1.1 *Operatori tradizionali*

Storicamente, nel mercato della televisione, esistevano due modelli di business alternativi: “broadcast television” e “cable TV”. Quest'ultima a sua volta suddivisa in “basic” e “premium” (o “pay-TV”).

La caratteristica fondamentale della “broadcast television” è di essere gratuita e generalista. Esempi di questa tipologia sono, negli Stati Uniti, le Big Four (ABC, CBS, NBC e Fox) e, in Italia, le reti televisive RAI e Mediaset.

Il target della TV generalista per definizione è il pubblico di massa del mercato in cui opera. Ne deriva che il mercato di riferimento è tipicamente nazionale e che la programmazione alterna diverse tipologie di contenuti (film, sport, informazione, serie) in funzione del pubblico predominante e per fascia oraria.

La natura “free” implica necessariamente che la sua unica fonte di finanziamento è la vendita di spazi pubblicitari, dove la logica predominante è la quantificazione dell'audience e la rivendita agli inserzionisti. I diversi operatori competono fra loro per avere la maggiore share di ascolti, in particolare nelle finestre temporali dove questi si concentrano maggiormente (“prime-time”). Ne deriva, come affermano Pescatore e Brembilla, che i dati di audience “*condizionano fortemente le scelte di palinsesto e decidono il futuro di una serie, in quanto determinano il prezzo di vendita degli spazi pubblicitari*” (Pescatore e Brembilla, 2014).

Oltre al soddisfacimento degli sponsors, ulteriori vincoli nella programmazione possono derivare da Enti Regolatori nazionali come, nel caso degli Stati Uniti, la Federal Communications Commission (FCC), la quale, sempre secondo Pescatore e Brembilla, “*impone una severa regolamentazione sui contenuti per quanto riguarda Obscenity, Indecency and Profanity*” (Pescatore e Brembilla, 2014).

La “cable TV”, rispetto alla “broadcast television”, prevede un modello di business incentrato su un canone di sottoscrizione richiesto agli utenti per accedere ai contenuti.

Grazie alla maggiore larghezza di banda offerta dal collegamento via cavo (o satellite), storicamente la “cable TV” è stata in grado di trasmettere un numero molto ampio di canali. Tale flessibilità ha consentito di superare il concetto di TV generalista, sviluppando canali tematici in grado di soddisfare le esigenze di nicchie di consumatori, portando così ad una frammentazione del pubblico.

Il modello di business si divide in “basic” con canoni di sottoscrizione relativamente bassi, a cui generalmente si affiancano introiti pubblicitari, e “premium”, con canoni più elevati e assenza di spot pubblicitari. Spesso i due modelli convivono nell’offerta di un singolo operatore.

Esempi tra i più grandi operatori di “cable TV” negli stati uniti sono HBO (parte del gruppo Time Warner), Showtime e Starz, mentre in Italia i principali players sono Mediaset Premium (oggi Infinity) e Sky.

Il modello di ricavi per sottoscrizione, la specializzazione di alcuni canali ed in generale i ridotti vincoli regolatori (ad esempio da parte della FCC negli Stati Uniti), offre agli operatori di “cable TV” maggiore flessibilità nella creazione e distribuzione di contenuti rispetto alla TV generalista.

2.1.2 *Il VOD ed i nuovi entranti*

Entrambi i modelli “broadcasting TV” e “cable TV” storicamente hanno operato in una logica di TV lineare, ossia trasmettendo programmi in maniera sequenziale, secondo un palinsesto rigido e predefinito. La possibilità di fruire dei contenuti attraverso piattaforme internet ed in modalità Video On-Demand (VOD) ha generato modelli operativi e logiche di business alternative, oltre ad aprire il mercato a nuovi entranti.

Il punto di forza dei servizi VOD, come afferma Corvi, *“è una vasta e variegata libreria di contenuti, disponibili in qualsiasi momento, luogo e dispositivo, tramite un processo di ricerca e recommendation personalizzato, pensato per essere agevole e ben funzionante”* (Corvi, 2020).

A partire dalla seconda metà degli anni Duemila, si sono affermati i cosiddetti “Over-The-Top providers” (OTT), sull’onda dell’esplosione dei servizi in streaming, ed in particolare del successo di YouTube. Tra i servizi OTT, Netflix è sicuramente quello che meglio si è imposto sulla scena internazionale con un modello di business “stand-alone” focalizzato sulla produzione e distribuzione on-line, con ricavi generati quasi interamente dai canoni di sottoscrizione degli utenti, tramite abbonamenti all-inclusive a prezzi relativamente bassi se paragonati alla tradizionale “pay-TV”. Il successo di Netflix, operatore globale in 190 paesi, con 222 milioni di abbonati paganti ed un fatturato di circa 30 miliardi di dollari nel 2022, è evidente dalla continua crescita dei propri utenti (si veda Figura 2.2.1).

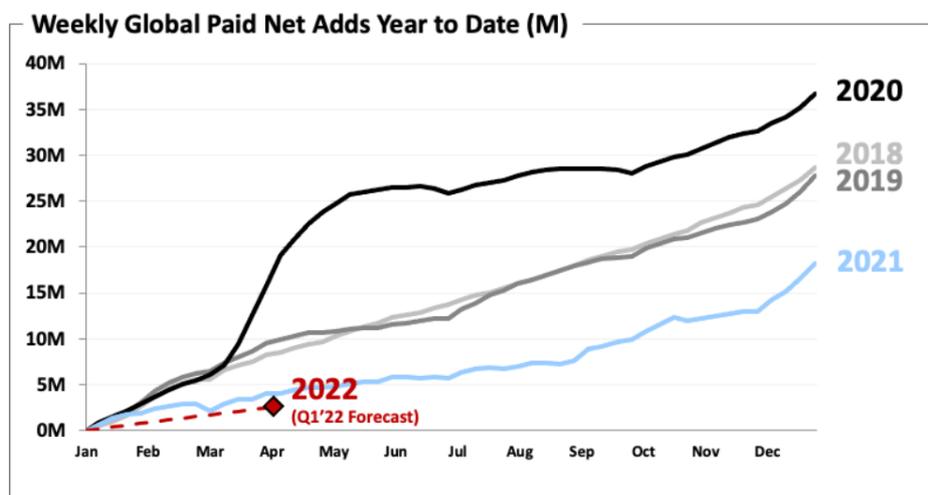


Figura 2.2.1: *Weekly Global Paid Net Adds Year to Date*
 (fonte: Netflix, Quarterly Earnings Letter to Shareholders, 2021) Available at:
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q4/FINAL-Q4-21-Shareholder-Letter.pdf

L'altro leader, tra gli operatori OTT, è Amazon Prime Video. In questo caso il modello di business è strettamente *“integrato”* con le attività del Gruppo Amazon, come on-line retailer, ed i ricavi sono generati sia da canoni di sottoscrizione ricompresi nell'ambito dell'offerta Prime, sia da acquisti di singoli contenuti on-demand. Come Netflix, Amazon è fortemente attivo non solo nella vendita e distribuzione di contenuti, ma anche nella produzione.

Oltre a Netflix ed Amazon esistono molteplici altri operatori, con proprie specificità legate all'area geografica, alla tipologia di offerta e modello di business. Alcuni sono derivazioni di grandi società tecnologiche, quali ad esempio iTunes, Google Play, Microsoft Store. In questo caso il modello di business adottato è la vendita di contenuti (film o serie) per singole transazioni.

Altri operatori OTT si focalizzano invece su aree geografiche o nicchie di mercato più ristrette, come nel caso di Wuaki.tv (acquistata nel 2021 da Rakuten e divenuta Rakuten TV nel 2018), di Chili TV, Mubi e DisneyPlus.

2.1.3 Nuovi modelli di business OTT

La diffusione dell'OTT ha determinato la nascita di nuovi modelli di business, sia per quanto riguarda distribuzione che la fruizione dei video.

Gli operatori di *“pay-TV”* seguivano tradizionalmente il modello di *“Multichannel Video Programming Distributor (MVPD)”*, fungendo prevalentemente da distributori di contenuti per raggiungere il cliente finale. Una prima evoluzione di questo modello riguarda l'utilizzo della rete internet per veicolare i contenuti, invece del cavo o satellite. Si parla in questo caso di MVPD virtuali (VMVPD), che offrono, rispetto alla *“pay-TV”*, prezzi migliori e maggiore flessibilità di utilizzo. Esempi di nuovi entranti che applicano questo modello sono YouTube, PlayStation Vue (Sony) e AT&T Now.

Un modello alternativo e ben più rivoluzionario è invece il Direct To Consumer (DTC). In questo caso gli operatori possiedono i diritti sui contenuti e li rivendono direttamente ai consumatori. Tali diritti possono

essere sulla proprietà intellettuale oppure sulla licenza di distribuzione, anche non esclusiva. Esempi di operatori che seguono il modello DTC sono Netflix, Disney (Disney+) e Warner Media (HBO Max).

Nell'ambito del modello DTC esistono diversi sotto-modelli, classificati in funzione delle fonti che generano i ricavi, ossia se tramite inserzioni pubblicitarie o tramite pagamenti dei consumatori, e in quest'ultimo caso distinguendo tra sottoscrizioni o per transazione. I modelli non sono necessariamente separati, ma spesso coesistono all'interno dell'offerta di un singolo operatore.

Di seguito si riporta in Tabella 2.2.1 pro e contro associati a ciascun modello.

Il modello “Advertising Video On Demand (AVOD)”, prevede accesso illimitato e senza pagamenti da parte dei clienti, a fronte tuttavia della visualizzazione obbligata di annunci pubblicitari.

Il modello “Subscription Video On Demand (SVOD)”, prevede accesso illimitato a fronte di un pagamento di un canone mensile o annuale, senza alcuna interruzione della visione o annunci pubblicitari. Questo è il modello più diffuso e di maggior successo, dove si prevede che negli Stati Uniti il numero di abbonati ai servizi SVOD passerà da 160 milioni nel 2018 a 270 milioni nel 2024, secondo le proiezioni di Digital TV Research. Infine il modello “Transactional Video On Demand (TOD)”, prevede l'acquisto o il noleggio di singoli contenuti. Questo modello è generalmente focalizzato su contenuti più recenti e pregiati, a domanda elevata.

	AVOD	SVOD	TVOD
Descrizione	Accesso gratuito ai contenuti in cambio di pubblicità	Abbonamento mensile o annuale per guardare i contenuti	Noleggio o acquisto del singolo contenuto
Esempi	YouTube**, Facebook, Pluto Tv, Vudu, Roku Channel	Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max, Hulu*, Disney+, Apple Tv+	iTunes, Google Play, Chilli
Pro	Modello di distribuzione dei ricavi agevole per i creatori di contenuti	Maggiore libertà creativa nei contenuti rispetto all'AVOD	Modello di business più semplice
	Facilità nell'acquisire i clienti	Fidelizzazione della clientela	Minori investimenti richiesti
Contro	Ricavi poco prevedibili	Alti investimenti richiesti in contenuti	Difficoltà nel fidelizzare i clienti
	Tecnologia avanzata per inserire la pubblicità	Maggiore pressione competitiva	Modello di business maturo
Ricavi globali stimati 2019 (miliardi di dollari)		36,8***	8,4
* Offerta sia gratuita (AVOD) sia a pagamento (SVOD) ** Oltre un miliardo di ore di consumo al giorno a livello globale *** Fonte:PWC **** compreso AVOD			

Tabella 2.2.1: *Le tre differenti offerte VOD*
(fonte: Corvi E., Streaming Revolution, 2020, pp. 67)

2.1.4 La reazione degli operatori tradizionali

Il crescente utilizzo delle piattaforme OTT rappresenta una evidente minaccia per la TV tradizionale.

Già nel 2018, negli Stati Uniti, come riportato da Corvi, si osservava una riduzione del 10% (da 100 milioni a 90 milioni), degli abbonati alle “pay-TV” (Corvi, 2020). In Italia l'evoluzione della base clienti Sky negli ultimi anni (si veda Tabella 2.2.2) mostra un costante lento declino nel business tradizionale della “pay-TV” (Sky Box Customers), rispetto ad una forte crescita nel settore del puro streaming (Streaming Customers).

	2021	2020	2019	2018	2017
Sky Box customers (1)	561,989	585,248	619,073	661,361	705,652
Streaming customers (2)	393,179	404,321	159,767	106,366	110,861
Other customers (3)	-	-	-	-	8,269
Total customers	955,168	989,569	778,840	767,727	824,782
Net customer growth - Sky Box	-4%	-5%	-6%	-6%	-5%
Net customer growth - streaming	-3%	153%	50%	-4%	22%
Sky Box acquisition (4)	47,273	41,510	49,952	59,603	79,685
Sky Box churn (4)	(69,287)	(74,643)	(91,841)	(103,394)	(113,226)
Sky Box ARPU (\$ monthly) (5)	78.40	82.08	83.46	84.54	85.05
Streaming ARPU (\$ monthly) (6)	17.46	19.80	-	-	-

Tabella 2.2.2: *Composition and Growth of Sky Customer base over the years*
(fonte: Sky, Sky Annual Report, 2021) Available at:

<https://www.sky.co.nz/documents/117005/348102/Sky+Annual+Report+2021.pdf/786733db-96d2-8b3d-6b56-dd0564da529c?t=1629839862853>

In questo contesto gli operatori tradizionali hanno dovuto necessariamente espandere e potenziare nel tempo la propria offerta in ambito VOD. È questo il caso delle americane HBO Now e Hulu (ABC, NBC e Fox) ed in Italia di Infinity (Mediaset), Rai Play (Rai) e Sky Go (Sky).

In generale la maggior parte degli operatori, seppure ciascuno con le proprie specificità, hanno cercato di sviluppare modelli in continuità e complementari rispetto all'offerta tradizionale, nell'ottica di preservare la propria identità e con essa la base di clienti fedeli costruita nel tempo.

Nel mercato italiano gli operatori broadcasting hanno sviluppato un'offerta on-demand anch'essa gratuita, destinata a proseguire e complementare l'esperienza televisiva generalista. È questo il caso ad esempio di Rai Play e Mediaset On Demand. Secondo Barra e Scaglioni, *“la logica più rilevante è quella finalizzata a fare del non lineare uno strumento di catch-up rispetto alla programmazione di flusso”* (Barra e Scaglioni, 2017), ossia recuperare puntate perse o rivedere i contenuti. Secondariamente il portale on-demand può essere utilizzato in modi differenti, ad esempio per veicolare produzioni originali (e.g. RAI Play con Mash-up – 2015 e Angelo 2016).

Sempre con riferimento al mercato italiano, nell'ambito della “pay-TV”, Sky ha intrapreso un percorso incrementale e progressivo, come affermano Barra e Scaglioni nell'ottica della *“continuità e di un servizio aggiuntivo che si inserisce in un sistema chiuso per aumentare le possibilità di visione e personalizzazione degli abbonati”* (Barra e Scaglioni, 2017). In quest'ottica si collocano le evoluzioni della Sky Box, ampliandone progressivamente l'offerta on-demand ed il perimetro dei servizi (nuovo lancio previsto nel 2022, con convergenza del modello internet e satellitare), e l'APP Sky Go, che consente agli abbonati di fruire gratuitamente dei contenuti in mobilità. In parallelo Sky ha sviluppato un'offerta indipendente dedicata ai clienti “native streamers”, per catturare questo bacino di clienti in continua crescita, con i marchi Neon – for Entertainment e Sky Sport Now.

Infine Mediaset ha recentemente unificato tutti i propri servizi on-demand su Infinity, piattaforma unica del Gruppo, capace di offrire all'utente sia contenuti free che pay (Infinity+), attraverso una customer journey unificata ed altamente personalizzata.

2.2 Origini e classificazione dei prodotti televisivi seriali

La nascita del prodotto culturale seriale rappresenta un epifenomeno del processo di industrializzazione che coinvolge l'Occidente a partire dal XIX secolo e che ha come obiettivo la produzione e la diffusione di massa dei beni di consumo.

La modalità di organizzazione del lavoro industriale in catena di montaggio, che automatizzava e razionalizzava il ciclo di produzione delle fabbriche (fordismo, da Henry Ford), ha profondamente influenzato la nostra società non solo per i prodotti industriali ma anche in ambito culturale.

Infatti, la produzione in serie di prodotti culturali, come nel caso di oggetti materiali, è dettata da ragioni economiche. Secondo Cardini *“la frammentazione, la serializzazione, la parcellazione in piccoli frammenti uguali tra loro non nel contenuto, ma nel formato, mantengono vivi l'interesse e la curiosità per sapere cosa succederà dopo, accrescendo l'attaccamento e l'affezione alla storia, e moltiplicano in maniera esponenziale il consumo del supporto che la contiene: il giornale, il cinema, la radio, il disco, la televisione ecc.”* (Cardini, 2004).

Anche il prodotto culturale, come affermano Colombo ed Eugeni, diventa così un oggetto di comunicazione di massa con finalità culturale inteso come *“luogo di sedimentazione, di espressione, di diffusione e di rafforzamento di conoscenze, credenze, atteggiamenti, valori, norme propri di una società o di una sua porzione”* (Colombo ed Eugeni, 2001).

Come conseguenza della produzione di massa culturale, si amplia il bacino di utenza ed il pubblico diventa un lettore, un uditore o uno spettatore non più passivo ma attivo. Si dimostra infatti sempre più assetato di storie ma anche desideroso di ritrovare in queste elementi comuni, condizionando i produttori nella scelta dello schema narrativo. Come sottolineato infatti da Umberto Eco *“nella serie l'utente crede di godere della novità della storia mentre di fatto gode per il ricorrere di uno schema narrativo costante ed è soddisfatto dal ritrovare un personaggio noto, con i propri tic, le proprie frasi fratte, le proprie tecniche di soluzione dei problemi. La serie in tal senso risponde al bisogno infantile, ma non per questo morboso, di riudire sempre la stessa storia, di trovarsi consolati dal ritorno dell'identico, superficialmente mascherato”* (Eco, 1985).

Il romanzo a puntate, a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, rappresenta la prima forma narrativa di tipo seriale, seguito dalle trasmissioni seriali prodotte dal medium radiofonico. La serialità arriva al cinema a partire dalla prima decade del Novecento quando vengono prodotti film a struttura episodica in cui una story-line veniva portata avanti per numerose puntate. Il racconto a fine episodio veniva letteralmente interrotto all'apice della tensione (protagonista appeso ad una roccia, o a penzoloni da un palazzo) con un cartello che rimandava alla puntata successiva.

Si collocano infine nell'età d'oro (golden age) quel periodo che va dalla Seconda Guerra Mondiale fino all'inizio degli Anni Sessanta, i primi prodotti televisivi seriali come *“Ai confini della realtà”* e *“I love Lucy”*, seguiti a partire dagli anni ottanta da alcune serie televisive di grande successo caratterizzati da originali modelli narrativi, da una peculiare promozione e da una distribuzione su più piattaforme.

Per la classificazione dei prodotti televisivi seriali è ancora attuale la distinzione effettuata da Umberto Eco (1984 e 1985), che li suddivide in due categorie principali, ognuna con caratteristiche ben definite e modelli narrativi ricorrenti: il Serial e la Serie.

Il *Serial* rappresenta un racconto articolato in un numero variabile di segmenti, non autosufficienti tra loro (racconto interrotto) ma ognuno concatenato al precedente ed al successivo, frammenti di una trama aperta, flessibile e modificabile, detti “puntate”.

La durata del Serial in termini di numero di puntate distribuite in un arco di tempo è variabile e definisce due diverse tipologie, una a lunga durata, o *Continuous*, con un numero elevatissimo di puntate distribuite in anni, ed uno a breve durata, il *Miniserial* (es. *Radici*), con poche puntate distribuite entro un breve arco di tempo.

In base alla presenza o meno di una risoluzione finale, un epilogo (narrativa chiusa), il serial *Continuous* viene ulteriormente suddiviso in *Telenovela*, proveniente dall’America Latina (es. “Anche i ricchi piangono”), e *Soap Opera*, proveniente dall’Europa e dagli Stati Uniti (es. “Beautiful”), rispettivamente.

La durata è una caratteristica che influenza la forza della serialità in termini di fedeltà dello spettatore. È infatti forte nel serial *Continuous* ed al contrario è debole nel *Miniserial*, che viene per questo motivo considerato una sorta di ibrido comunque accomunato alla famiglia dei Serial per il caratteristico racconto interrotto e per una chiusura narrativa inequivocabile.

La Serie al contrario del Serial è articolata in segmenti, detti episodi, tendenzialmente autoconclusivi, in quanto terminano con una chiusura narrativa e sono marcati dalla presenza di un titolo, che fa riferimento ai temi affrontati nell’episodio. Ogni episodio è indipendente quindi dal precedente e dal successivo e rappresenta l’inizio di una nuova storia. Non si identifica in un genere narrativo specifico ma al contrario spazia dal poliziesco, al genere avventuroso, dalla fantascienza, al western, e alla commedia familiare.

Le forme più comuni di questa tipologia sono rappresentate dalla *Serie Antologica*, dalla *Sit-com* e dalla *Serie Propriamente Detta*.

Secondo la definizione che dà Buonanno la *Serie Antologica* è caratterizzata da episodi “di durata variabile da mezz’ora a un’ora e mezza, che non ruotavano intorno a personaggi o ambientazioni ricorrenti, ma li diversificavano di continuo, come se ogni volta si trattasse di un nuovo film” (Buonanno, 2002).

Un esempio conosciutissimo al pubblico è “*Alfred Hitchcock presenta*” (1955-62). Nonostante il grande pubblico, questa tipologia di serie scompare molto presto per l’ingente sforzo creativo e produttivo necessario per creare sempre nuove storie, ambienti e personaggi.

La *Sit-Com* invece è articolata in episodi di breve durata, circa mezz’ora, e possiede i toni leggeri di una commedia. I personaggi coinvolti sono sempre gli stessi ripresi in uno o più ambienti fissi. La narrativa descrive situazioni diverse che riguardano la sfera dei rapporti impersonali, complicate in ogni episodio da motivi di contrasto di tipo sociale, di ruolo, di sesso, da cui scaturiscono spunti umoristici. Come afferma Buonanno ogni episodio è articolato in tre momenti: “uno stato di equilibrio iniziale, presto scompigliato

dall'ingresso di un elemento turbativo, una parabola ascendente della tensione, e la risoluzione del problema con ritorno alla situazione di equilibrio iniziale" (Buonanno, 2002). Le Sit-Com "Friends" (1994-2004), e "Will and Grace" (1998-2006) ne rappresentano esempi famosissimi e graditissimi al pubblico.

Le ultime le *Serie* di stampo più tradizionale sono articolate in episodi, come sottolinea Eco, che ripropongono sempre una situazione con ricorrenza di caratteri "intorno ai quali ruotano dei personaggi secondari che mutano, proprio per dare l'impressione che la storia seguente sia diversa dalla storia precedente" (Eco, 1984). Ne sono un esempio "Colombo" (1968-91), e la "Signora in giallo" (1984-1996).

Nonostante le differenze spiegate tra *Serie* (episodi autoconclusivi) e *Serial* (narrazione continua e continuamente interrotta) siano fondamentali per poterle distinguere, nella serialità televisiva contemporanea si osserva un progressivo mutamento che ha dato luogo a sempre maggiore ibridazione tra le due formule narrative. Si assiste cioè al processo di serializzazione delle serie con serie che avvicinano la loro struttura sempre più a quella del serial. In queste *Serie Serializzate*, esiste sempre una storia centrale che si conclude nell'episodio ("anthology plot"), ma c'è anche una cornice che si prolunga per più episodi ("running plot"). Viene così aggiunto un elemento di parziale narrativa aperta che ha un carattere di progressione temporale, assente nella formula tradizionale della serie classica e che permette l'approfondimento del carattere dei personaggi e dei temi trattati, dando luogo ai così detti prodotti ad incastro.

L'ibridazione ed il mutamento fanno parte di un processo continuo legato agli indici di ascolto, ai commenti indirizzati al network che trasmette il prodotto. I fruitori quindi del format risultano coinvolti in maniera attiva contribuendo alla definizione e ri-definizione del prodotto televisivo. Esempi di questa tipologia contemporanea di serie sono "Buffy" e "Angel".

Nell'età contemporanea, grazie alle risorse offerte dalle tecnologie digitali e dal web come piattaforma di diffusione, si è assistito ad un fenomeno di affrancamento dei contenuti dai supporti e dalle tradizionali modalità di fruizione a cui un tempo erano legati, che ha modificato radicalmente tutta la catena del valore delle Serie TV. In particolare, nell'ambito del Serial, si afferma un nuovo modello denominato "quality series", caratterizzato da trame e una produzione di elevata qualità e maggiori investimenti, sempre più vicino al modello cinematografico, che verrà trattato diffusamente nel seguito.

2.3 *Lo sviluppo seriale: due modelli a confronto*

Lo sviluppo di una serie televisiva si articola in tre fasi principali. La prima è la fase creativa, che consiste nello sviluppo e rappresentazione dell'idea. Segue la fase produttiva, che si suddivide a sua volta in pre-produzione (definizione del budget, scelta del cast, locations, ecc.), produzione (dove si girano materialmente le scene) ed infine post-produzione (che include montaggio ed assemblaggio delle scene). La terza fase consiste nel lancio e distribuzione del prodotto. In questo Capitolo verranno analizzate più approfonditamente le prime due fasi, mentre l'analisi del lancio e della distribuzione verrà rimandata al Capitolo 3.

Come premessa, prima di addentrarci nell'analisi delle fasi sopra descritte, occorre distinguere fra due diversi modelli di sviluppo: un modello tradizionale, tipico dei broadcaster generalisti, che in questa sede viene chiameremo "*pilot episode development model*" e un "nuovo" modello che si sta velocemente imponendo nel panorama globale, ovvero lo "*straight to series developmet model*".

Nel *pilot episode development model*, particolarmente apprezzato dai broadcaster americani, la realizzazione di una serie televisiva inizia con la produzione e messa in onda di un *solo* episodio chiamato comunemente "*pilota*". Questo viene definito da Levy come un "*episodio test che viene prodotto per determinare se vale la pena effettuare un investimento di gran lunga maggiore per ordinare una serie*" (Levy, 2019). L'episodio pilota si configura come un importante indicatore del *sentiment* del pubblico target, riducendo l'incertezza circa l'appetibilità dell'eventuale serie e minimizzando così il rischio di operare ingenti investimenti su un prodotto che non incontra i gusti della sua audience di riferimento. Una volta mandato in onda, infatti, i networks visionano *i ratings e le reviews* del pubblico target consultando i dati raccolti da *data companies* come la Nielsen. Questa misura la dimensione dell'audience e la sua "qualità" ovvero la sua composizione, suddividendo l'audience in 6 segmenti *demografici*, di cui il più importante ai fini del successo di una serie televisiva sembra essere quello compreso tra i 18-49 anni, rendendo i suoi dati disponibili a reti televisive e via cavo, inserzionisti e media.

Basandosi su quanto l'episodio pilota è ben accolto, si può procedere allo sviluppo dell'intera stagione, apportando eventuali modifiche alla storia o ai personaggi, o di contro la serie può essere cancellata; Basin parla in questo caso di "*Broken Pilots*" (Basin, 2019).

L'avvento delle piattaforme streaming, porta con sé un nuovo modello; quello dello "*straight to series development*". In questo caso, secondo quanto affermato da Levy, "*una rete acquista un nuovo progetto non per ordinare una sceneggiatura e girare un pilota ma impegnarsi in una o più stagioni complete*" (Levy, 2019). Viene quindi fin da subito ordinata la produzione dell'intera stagione, o addirittura di più stagioni, eliminando di fatto il *test* sull'audience consentito dall'episodio pilota. Pioniere di questa rivoluzione è stato Netflix con la sua prima produzione originale "*House of Cards*" nel 2011. Il network in questo caso ha ordinato

la realizzazione di non una, ma ben *due* stagioni per un investimento di circa 100 milioni di dollari secondo quanto stimato dalla CNN (CNN Business, 2013), senza prima richiedere un episodio pilota allo sceneggiatore Kevin Spacey. Il successo che ha riscosso questa nuova metodologia ha portato velocemente i competitors streaming, come DisneyPlus e Hulu ma anche un discreto numero piattaforme cable on demand come Sky in Italia, ad adottare questa rivoluzionaria strategia di sviluppo seriale.

Ma cosa porta i network ad assumere un tale rischio? Tre sono le motivazioni; l'utilizzo dei *big data*, il completo controllo creativo affidato agli sceneggiatori che in questo contesto vengono più spesso comunemente chiamati "*showrunner*", e la non linearità nella fruizione di contenuti. Le piattaforme streaming hanno infatti a disposizione una mole inesauribile di dati circa tutte le azioni che i consumatori operano durante la fruizione di un contenuto; possono ottenere informazioni relative a quanto tempo passiamo a visionare una serie tv, i programmi che mettiamo in pausa, quelli che abbandoniamo o decidiamo di rivedere. Ciascuna di queste informazioni permette di ottenere dati estremamente puntuali circa i gusti e le preferenze di ciascuno dei consumatori. Come afferma Basin infatti "*Il volume e le sfumature dei dati raccolti da servizi come Netflix e Amazon sminuiscono le informazioni storicamente raccolte da società di dati tradizionali come Nielsen*" (Basin, 2019). Quando un network streaming produce una serie televisiva non deve "indovinare" cosa piace al pubblico, riducendo fortemente il rischio e rendendo ininfluyente la produzione di un episodio pilota. La seconda motivazione si rinviene nella figura degli sceneggiatori; le piattaforme come Netflix operano ingenti investimenti per assumere sceneggiatori di estrema "*qualità*" che rendono ininfluyente passare il lavoro dello sceneggiatore al vaglio di un episodio pilota; i produttori del network sanno già che il prodotto sarà qualitativamente valido.

Infine, se i broadcaster tradizionali devono essere maggiormente selettivi negli investimenti, in quanto competono per l'audience in determinati *slots prime-time* e necessitano pertanto di successo immediato di una serie televisiva, per i networks streaming non è così. Netflix a questo proposito afferma infatti: "*Riteniamo di avere un grande vantaggio rispetto ai nostri concorrenti lineari (...) Possiamo essere molto più flessibili. Poiché ogni spettacolo su Netflix non è in competizione per scarse fasce orarie in prima serata come sulla TV lineare, possiamo continuare a coltivare spettacoli che impiegano molto tempo a trovare i loro pubblici. Questo ci consente di impegnarci prudentemente in un'intera stagione, piuttosto che solo in un episodio pilota.*" (Netflix Investor Relations, 2022).

Sebbene il modello "*straight to series development*" proliferi anche tra i broadcaster generalisti, che si sono dotati di proprie piattaforme on demand ottenendo dati più accurati sull'audience e contestualmente aggirando la competizione negli slots prime time dal palinsesto, la strategia del "*pilot episode development*" non incontra ancora la sua fine. Amazon incredibilmente continua ad utilizzare abbondantemente questo "antico" modello per molte delle serie televisive di nuova uscita come è successo per le pluripremiate serie "Transparent" e "Mozart in The Jungle". In questo caso Amazon ne fa la sua strategia vincente sfruttando i *big data* per l'analisi dell'episodio pilota e modificando, in seguito alla messa in onda dello stesso, la storia e i personaggi sulla base

delle risposte in rete dell'audience. A questo proposito Jeff Blackburn, vicepresidente senior dello sviluppo aziendale di Amazon, intervistato dalla rivista Insider riguardo agli episodi pilota, afferma: "*Li mettiamo davanti ai clienti principali e li lasciamo guardare e commentare*", "*Otteniamo dati incredibili. Possiamo guardarli e prendere decisioni migliori*" (Insider,2016) enfatizzando come l'approccio della sua azienda fornisca loro incredibili informazioni su come trasformare una serie tv in un successo virale.

In definitiva nel panorama globale coesistono ad oggi due modelli; il "pilot episode development" ancora largamente utilizzato per le serie televisive trasmesse sul medium televisivo (generalista e cable) ed eccezionalmente da un numero esiguo di networks streaming, e il modello "*straight to series development*" che trova grandissima diffusione tra i networks e i broadcaster che distribuiscono i propri contenuti attraverso la rete.

2.4 La creazione di contenuti: dall'idea allo script

L'incipit dello sviluppo seriale è un'idea. Questa può essere originale, ovvero di nuova invenzione, o può configurarsi come un adattamento di proprietà intellettuali come un romanzo, un film, fatti realmente accaduti, ma anche un fumetto, un videogioco o addirittura dai feed lasciati dagli utenti sui social network. La serie televisiva *Homeland* si basa sul meno conosciuto serial israeliano *Hatufim*, Sherlock è un riadattamento della BBC dell'omonima collana di romanzi dell'autore Arthur Conan Doyle. O ancora la CBS ha rilasciato nel 2010 una serie televisiva intitolata “\$#! My Dad Says” trovando la sua ispirazione proprio dal profilo Twitter di un utente (diventato poi co-creatore della serie) che pubblicava giornalmente tutte le frasi più divertenti pronunciate dal suo burbero e supponente padre.

Anche nel caso dello sviluppo creativo di un'idea, sebbene questo si configuri come un processo unico e peculiare per ogni network, possono essere distinti due modelli “creativi” alternativi; uno tradizionale, che fa principale affidamento sulle abilità cognitive umane, ancora ampiamente utilizzato dei broadcaster generalisti che fanno uso del “*pilot episode development model*”, e un nuovo modello, introdotto dalle piattaforme streaming, che si sviluppa invece a partire dalle nuove tecnologie e i *big data*.

Nel modello tradizionale l'idea scaturisce dalla *piena* creatività del soggetto che la sviluppa. Questo può configurarsi come scrittore, produttore e/o titolare di diritti e può essere un soggetto interno o esterno alla casa di produzione del broadcaster. L'idea viene presentata al network sottoforma di *pitch* che si configura come una presentazione, della durata di circa 15-20 minuti, che può svilupparsi in forma scritta, o più semplicemente orale, in cui si inquadra il prodotto seriale che si intende sviluppare, identificandone il genere, l'audience di riferimento, e gli “*unique selling points*” che potenzialmente potrebbero trasformare l'idea in una serie di successo. I produttori del network a questo punto effettuano una prima valutazione dell'appetibilità del pitch analizzando ad esempio i risultati in termini di audience di titoli storici dello stesso genere, e tra gli altri fattori anche la coerenza dei contenuti del pitch con lo *zeitgeist*. Quest'ultimo viene definito da Levy come “*ciò che sta succedendo nelle correnti più profonde di una società in un dato momento*” (Levy, 2019). Tale termine non fa riferimento ad una moda o ad una tendenza passeggera ma piuttosto a trend sociali che durano da almeno una generazione. Un esempio di *zeitgeist* si individua sicuramente nella *disparità di reddito*; ad esempio *Gossip Girl*, serie cult degli anni 2000 che mostra le lussuosissime e sfrenate vite dei ragazzi più ricchi di New York, è stata sviluppata dal team creativo dell'Alloy Entertainment, proprio a partire dall'analisi del contesto sociale americano della fine degli anni 90' per l'appunto definito da Levy come “*la nuova era di “stravagante” ricchezza dei miliardari di Wall Street*” (Levy, 2019).

Se il network ritiene il pitch appetibile richiede agli sceneggiatori di presentare lo script dell'episodio pilota generalmente secondo una modalità “*on spec*”, ovvero senza compenso garantito. Lo script viene definito da Pasolini come una “*struttura che vuol essere un'altra struttura*” (Pasolini, 1972). Esso si propone infatti come una storia, elaborata in forma scritta, che verrà raccontata al pubblico per immagini. Può essere definito come

il *copione* di una serie televisiva in cui il testo viene ripartito in scene o atti, con tutte le indicazioni tecniche necessarie alla lavorazione. Relativamente ad ogni scena, sono infatti contenute tutte le indicazioni necessarie alle riprese, come i dialoghi le azioni degli attori, gli interventi della colonna sonora e rumori di fondo, le descrizioni degli ambienti e perfino le indicazioni atmosferiche. Una volta ottenuto lo script, il network valuta la potenziale *profittabilità* della serie televisiva. Non dimentichiamoci infatti che le emittenti televisive sono costosissime macchine commerciali, che dal rilascio di prodotto audiovisivo devono in primo luogo ottenere un ritorno economico tale da coprire gli ingenti costi irrecuperabili che hanno sostenuto per la sua realizzazione. Dal momento che il successo si può analizzare solo dopo che gli episodi sono andati in onda e quindi i costi sono già stati sostenuti, è fondamentale valutare primariamente l'*appetibilità* che un'idea, su cui ancora non si è investito, potrebbe avere sul suo pubblico target. Tale analisi viene effettuata a partire da due elementi; *il fattore umano*, ovvero l'abilità e l'intuito del produttore del network di saper individuare scripts potenzialmente di successo e infine attraverso *indagini campionarie* sul pubblico target. Di estrema rilevanza sono in questo caso i *focus groups*, nei quali viene selezionato un campione di consumatori rappresentante il pubblico target del prodotto seriale, a cui viene sottoposta la visione di un "episodio" *proof of concept*. Marinelli a questo proposito lo definisce come "un test che crei con l'obiettivo di determinare se un'idea può essere trasformata in realtà" (Marinelli, 2020). La risposta del campione di consumatori dà un'approssimazione dell'appeal che la serie potrebbe avere sul pubblico target, riducendo l'incertezza circa l'appetibilità dell'idea. Viene quindi maturata la decisione di investire su un progetto e trasmettere l'episodio pilota, apportando eventuali modifiche sulla base delle reazioni e i suggerimenti del campione target, o accantonare l'idea. Chozik, nel suo articolo "The Math of a Hit Tv Show" pubblicato sul *Wall Street Journal*, propone l'esempio del primo episodio pilota di *Undercovers*, trattante le vicende di una coppia di ex spie che si trova invischiata nuovamente nel mondo dello spionaggio; prima di essere trasmesso al pubblico venne fatto visionare un episodio *proof of concept* ad un campione di soggetti tra 18-49 anni, che non si rivelarono entusiasti dell'idea considerando "il cattivo non abbastanza cattivo" e richiedendo "più violenza, maggiore posta in gioco nel breve periodo" (Chozik, 2015). L'idea sembrò fin da subito non risultare d'appeal al pubblico di riferimento, e nonostante le modifiche apportate all'episodio pilota secondo i suggerimenti individuati durante il focus group, la serie si rivelò un flop fallendo dopo soli sette episodi. Solo dopo la stesura dello script "on spec", con un risultato positivo delle analisi campionarie, il network, nel caso in cui l'idea sia stata sviluppata esternamente, acquisisce i diritti sulla stessa, in particolare se l'idea si basa su una proprietà intellettuale verrà stipulato contestualmente un contratto di opzione-acquisto con il proprietario di questa proprietà intellettuale. Solo a questo punto viene commissionata allo sceneggiatore la stesura dello script per l'intera stagione.

L'avvento delle piattaforme streaming rivoluziona la metodologia di sviluppo creativo dell'idea. Le fasi vengono notevolmente snellite: gli investimenti si realizzano direttamente in sede di *pitch* e l'analisi di profittabilità attraverso stime campionarie scompare a favore di un flusso costante di informazioni provenienti

dalla rete. In questo caso il grande elemento di innovazione è dato dal fatto che l'*idea* non scaturisce più dalla *sola* creatività degli ideatori ma è accompagnata e sostenuta fortemente dai *big data*. Il pitch in questo caso come afferma Netflix “*combina il meglio dell'apprendimento automatico e dell'intuizione umana*” (Netflix TechBlog, 2020). La rete infatti, combinata alla possibilità degli utenti di visionare i contenuti “*anywhere, anytime, with any device*” secondo una logica *on demand*, permette di entrare in possesso di un'inesauribile mole di informazioni circa le azioni che compiamo durante la fruizione di un contenuto seriale. Song e Ding identificano tali informazioni nel “*tempo e la durata della visione, nell'avanzamento rapido, il rewind, la pausa durante il programma*” (Song e Ding, 2019) ma anche nelle azioni dei consumatori sui *social network*. Queste informazioni, che prendono il nome, per la loro accuratezza e numerosità, di *big data*, vengono raccolte e organizzate in memorie digitali e poi elaborate per tracciare il profilo di ogni spettatore, circa i suoi gusti, le sue preferenze e le sue abitudini di consumo. Come afferma Richieri quindi “*in questo caso non si tratta più di una conoscenza dei telespettatori basata su stime campionarie, ma di una conoscenza puntuale del comportamento di ciascun telespettatore che utilizza questi servizi*” (Richieri, 2016). Grazie a queste informazioni networks come Netflix e DisneyPlus sono in grado di creare prodotti seriali che rispondono in maniera estremamente *accurata* ai gusti dei pubblici target. Per tale ragione tali networks, a differenza dei broadcaster tradizionali, sviluppano solitamente le idee internamente: si fanno guidare dai *data* per l'individuazione dei contenuti e i temi, affiancandoli anche in questo caso ad un'analisi dello *zeitgeist*, e si affidano invece, per lo sviluppo e la realizzazione dei contenuti, attraverso la stesura dello script, all'estro degli sceneggiatori.

2.4.1 *Tra creatività e Big Data: l'esempio di Netflix*

Emblematico esempio di come i big data e la tecnologia possono essere sfruttati per generare idee di successo è dato da Netflix. Il network congiuntamente con big data raccolti sull'audience è stato in grado di sviluppare un *algoritmo* che permette di confrontare un'idea proposta con una ricchissima base storica di titoli presenti nella piattaforma e stimare la grandezza e composizione dell'audience che potenzialmente accoglierà il titolo. La piattaforma streaming è stata infatti la prima a rendersi conto della centrale necessità di rispondere, nello sviluppo di un'idea, a due quesiti fondamentali; *quali* titoli esistenti siano comparabili al pitch e in che modo, e la dimensione del pubblico da aspettarsi e per quali ragioni. Contestualmente Netflix comprende che le metodologie tradizionali che attingono a un limitato numero di titoli comparabili e alle rispettive metriche di performance (es. le valutazioni Nielsen), in un contesto dove il pubblico è sempre più vasto e diversificato, non sono più sufficienti. Netflix sviluppa allora un algoritmo che permette invece di aiutare i decisori creativi ad affrontare queste domande su scala globale. Le innovazioni dell'algoritmo sono principalmente due: la possibilità di attingere ad una gamma di titoli storici senza precedenti (che abbracciano un pubblico globale e di nicchia) e lo sfruttamento di ogni titolo storico in modo più efficace isolando le componenti, (come ad esempio, elementi tematici, il genere o riepiloghi di testo come la trama) che sono rilevanti per il titolo in questione. Ciascuna di queste componenti chiamate “tag” viene poi utilizzata per creare quelle che Netflix

definisce come “mappe di *somiglianza*” (Netflix TechBlog, 2020) che raggruppano titoli simili per ciascuno dei tag individuati. Un esempio è quello delle mappe dei generi, nella figura 2.4.1.

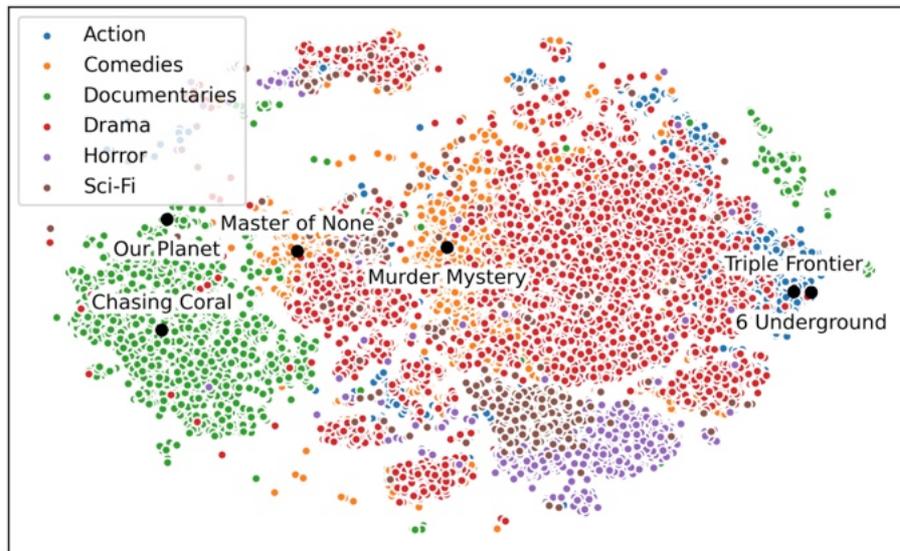


Figura 2.4.1: Esempio di mappa di somiglianza per genere narrativo

(fonte: Netflix TechBlog, Supporting content decision makers with machine learning, 2020) Available at: <https://netflixtechblog.com/supporting-content-decision-makers-with-machine-learning-995b7b76006f>

Come afferma Netflix tuttavia “*non esiste una "verità di base" su ciò che è simile: incorporamenti ottimizzati su attività di origine diverse produrranno mappe di somiglianza diverse*” (Netflix TechBlog, 2020). Ad esempio la mappa dei generi sopra illustrata raggruppa tutti i titoli tematicamente simili, al contrario se gli incorporamenti fossero derivati da un modello che prevede la dimensione del pubblico avrebbero allineato titoli con caratteristiche di performance simili. Le mappe di somiglianza offrono *molteplici* punti di vista su come un determinato titolo è situato all'interno del più ampio universo dei contenuti, costituendo uno strumento prezioso per l'esplorazione di nuove idee creative. L'algoritmo non permette di individuare *come* produrre una serie tv, compito che verrà affidato all'estro degli sceneggiatori attraverso lo script, ma permette di ottenere importanti informazioni circa *cosa* maggiormente conviene sviluppare. È proprio grazie a questo infatti, che Netflix negli ultimi tempi ha sviluppato contenuti strategici attinenti al tema della *nostalgia*. Ascoltando i *data* il network è riuscito infatti ad intercettare la crescente sensibilità della Gen X verso tutte quelle serie tv *nostalgiche*, cioè ad atmosfera tipica dagli anni 80' e 90'. Per tale ragione ha avviato massiccia strategia di tipo *revival* acquisendo i diritti per serie cult di quell'epoca come “Friends”, “Una mamma per amica” o “Arrested Development”. È poi con la creazione della serie televisiva “*Stranger Things*” che l'algoritmo ha dimostrato le sue incommensurabili potenzialità, permettendo a Netflix di individuare, attraverso l'incrocio delle preferenze di diverse *generazioni* di audience circa tag quali contenuto, ambientazione e genere, una delle serie tv a più alto potenziale d'appeal della storia. *Stranger Things* è infatti un *teen drama* sviluppato per la target audience *primaria* di giovani adulti e adolescenti, quali i Millennials e la Gen Z. La serie è ambientata negli anni 80' di cui si richiama in ogni puntata il mondo e l'atmosfera. Il peculiarissimo binomio *teen-nostalgico* ha attirato un pubblico *vastissimo*; la Generazione X è stata attirata

dalle ambientazioni che in tutto e per tutto riportano agli anni 80', dalla presidenza di Reagan e i telefoni fissi ai walkie-talkie e i videoregistratori. Inoltre la serie è stata in grado di creare una sorta di *iper nostalgia* per il proprio se *infantile*; i personaggi ricordano infatti al pubblico adulto se stessi da bambini. La serie tv riprende contestualmente i temi di interesse delle generazioni recenti come il preponderante *empowerment femminile*, con la figura di Undici, protagonista della serie, unica ad avere *poteri paranormali*, nonché l'ambientazione in un futuro distopico e la narrazione a metà tra l'horror e lo sci fi, che iniziata con *Pretty Little Liars*(ABC), si conferma ancora oggi uno dei generi maggiormente apprezzati dalle generazioni più giovani.

2.5 *La Produzione: Il modello delle Quality Series*

La proliferazione di piattaforme *streaming* che ha caratterizzato l'ultimo ventennio, ha scosso enormemente il settore audiovisivo globale introducendo nuovi modelli produttivi a cui i broadcaster tradizionali, con non poche difficoltà, hanno dovuto adattarsi.

Come evidenziato dall'analisi dei competitors, ai suoi esordi quello della televisione generalista è un settore poco competitivo, dove operano su un terreno nazionale un numero ristretto di broadcaster generalisti essenzialmente pubblici. Gli investimenti in serie televisive, in quasi totale assenza di competizione, sono esigui, e la produzione delle stesse sottostà a due logiche principali; il soddisfacimento degli inserzionisti, che di fatto determinano la sopravvivenza di una serie televisiva, in base al prezzo che sono disposti a pagare per l'inserimento di inserzioni pubblicitarie durante gli orari della sua programmazione, e le imposizioni circa “*Obscenity, Indecency and Profanity*” individuate da organi come la *Federal Communication Commission* (FCC). Tali elementi limitano la produzione creativa, richiedendo serie televisive quasi “*standardizzate*” e poco rischiose, ovvero con temi, linguaggi, contenuti ricorrenti, predeterminati, e facilmente riconoscibili e che possano essere d'appeal al quasi indistinto pubblico nazionale, suddiviso prettamente per fasce demografiche.

La nascita di canali privati e il successivo avvento della Pay TV, prima *cable* con la comparsa di emittenti televisive che offrono servizi a pagamento come HBO, e successivamente con piattaforme *streaming* come i ben noti Netflix o Hulu, segna una svolta epocale per la produzione delle serie televisive; le limitazioni imposte dalla FCC sono minori (nel caso delle serie prodotte per il media televisivo) o inesistenti (nel caso dei prodotti seriali rilasciati su piattaforme streaming) e le fonti di finanziamento provengono in larga parte dalle *subscriptions* del pubblico, e in misura estremamente minore dalle inserzioni pubblicitarie (piattaforme come Netflix hanno completamente eliminato le pubblicità durante la fruizione di contenuti). I servizi premium quindi, come afferma Corvi, “*non devono creare contenuti che piacciono agli inserzionisti*” (come avviene per i broadcaster tradizionali), *ma al loro pubblico potenziale*” (Corvi, 2020). Se il guadagno derivante dalle sottoscrizioni è infatti direttamente proporzionale al successo dell'emittente, in un settore sempre più competitivo, in cui il pubblico è frammentato tra un innumerevole numero di broadcaster tradizionali e non, diventa fondamentale per le emittenti *premium* attirare e fidelizzare un pubblico di “*qualità*”. Parliamo in questo caso, secondo quanto affermato da Feurer, di un'audience con “*un reddito disponibile sufficiente per pagare un extra per la TV*” (Feurer, 2007). L'audience in questione è un pubblico globale e non più nazionale, che presenta una vasta e diversificata gamma di gusti che richiede di essere soddisfatta da una gamma altrettanto ampia di contenuti di valore. È in questo contesto che le emittenti premium danno luogo a quella che Corvi definisce come una vera e propria “*guerra dei contenuti*” (Corvi, 2020), producendo serie televisive sempre più originali, di “*qualità*” e dal respiro internazionale, che prendono oggi il nome di *quality series*. Tali prodotti seriali abbandonano il modello produttivo delle serie della tv generalista per avvicinarsi a un modello tipicamente cinematografico, tanto che ad oggi molti autori, come Jost, sono concordi nell'affermare che

“*queste serie non sono televisione, sono cinema*” (Jost, 2021). Le *quality series* presentano infatti un modello produttivo caratterizzato, citando Barra e Scaglioni, da: “*alti budget, una valorizzazione delle singole personalità autoriali, stili visivi e narrativi che ricalcano i ritmi dilatati del grande schermo, ma anche un’ enfasi su temi e contenuti su cui vigono forti restrizioni nell’ ambito della televisione free-to-air*” (Barra e Scaglioni, 2013).

2.5.1 *Il Budget*

L’investimento in serie televisive da parte dei broadcaster premium oggi eguaglia o addirittura supera gli investimenti dei film hollywoodiani; casi esemplificativi sono sicuramente la serie televisiva “*Games of Thrones*” della piattaforma premium HBO che ha investito circa 15 milioni di dollari a episodio nella sua ultima stagione, o Netflix che per la serie “*The Crown*” ha impiegato circa 13 milioni di dollari a episodio, e ancora Prime Video che ha acquistato i diritti per sviluppare la serie televisiva “*il Signore degli Anelli: gli Anelli del Potere*”, remake dell’omonimo successo cinematografico, per ben 250 milioni di dollari. Gli investimenti in serie televisive crescono di anno in anno, tanto che secondo le stime del Financial Times, nel 2022 i principali *media groups* americani hanno intenzione di spendere almeno 115 miliardi in nuovi film e serie televisive (Financial Times, 2021).

Gli ingenti investimenti hanno inoltre permesso alle serie tv di eguagliare il modello produttivo dei film cinematografici anche per quanto le figure autoriali e gli attori. Se la serialità televisiva veniva infatti ai suoi esordi disdegnata dalle figure di spicco del grande schermo, che la consideravano come un prodotto di bassa qualità e poco remunerativo, gli investimenti operati dalle piattaforme premium hanno spinto oggi registi, sceneggiatori famosi e star del cinema a dirigere e recitare nell’universo seriale. Pensiamo ad esempio a serie tv come “*Home Coming*” (2018) e “*Nine Perfect Strangers*” (2021) lanciate da Prime Video che vedono come protagoniste nel primo caso la vincitrice oscar Julia Roberts e nel secondo l’acclamatissima Nicole Kidman. O ancora come non citare George Clooney che ha recitato nella miniserie “*Catch 22*” prodotta dal colosso Hulu o Matthew McConaughey vincitore Oscar come migliore attore protagonista in “*Dallas Buyers Club*” che recita oggi nella serie tv “*True detective*” prodotta da HBO. Tra i registi e sceneggiatori cinematografici che si sono invece interessati al mondo seriale possiamo annoverare figure autoriali come Martin Scorsese regista di grandissimi successi cinematografici come “*The Wolf of Wall Street*” che vanta ad oggi la direzione di numerose serie televisive americane di grande successo come *Vinyl* o *Boardwalk Empire* prodotte entrambe dal colosso HBO. O ancora Paolo Sorrentino, affermatissimo regista e sceneggiatore italiano, che nel 2016 si avvicina per la prima volta al mondo seriale dirigendo la serie tv di grandissimo successo “*The Young Pope*” grazie alla collaborazione tra Sky Atlantic ed HBO.

2.5.2 *Lo Showrunner*

Un elemento di differenziazione delle *high concept series* è la centralità e lo spazio concesso alla visione individuale dei singoli *sceneggiatori*, ovvero coloro che partendo da un’idea originale o da un adattamento

“creano mondi” sottoforma di scripts. La figura dello sceneggiatore viene spesso ricoperta dal regista che invece più propriamente si occupa, a partire degli scripts, di sovrintendere creativamente e tecnicamente alla realizzazione di una serie tv in tutte le sue fasi, che vanno dai luoghi in cui girare, ai costumi, alle inquadrature, al montaggio (...). Dopo anni e anni di fiction televisive basate su una catena di montaggio di ruoli sostanzialmente intercambiabili, dove il personale cambiava da un episodio o una stagione all'altro ad oggi le serie televisive hanno una “visione unica”. Lo sceneggiatore/regista assume la più ampia figura di “*showrunner*”, guida cioè una serie televisiva dall'inizio alla fine, realizzandola interamente secondo la propria creatività e tecniche narrative e beneficiando dell'assenza di continue sostituzioni e incoerenze tipiche delle serie della tv generalista. Le serie televisive assumono quindi coerenza narrativa e “personalità” ben distinte, frutto dei tratti caratteriali e stilistici dei singoli autori che le sviluppano. Gli autori, che con i broadcaster generalisti rimanevano prettamente ignoti al pubblico, diventano, secondo quanto affermato da Holdaway, Sfardini, e Penati, “*un marchio, una promessa di qualità, una conferma di successo*” (Sfardini, Holdaway, Penati, 2021). Diventa quindi fondamentale per le emittenti televisive ricercare showrunner di “qualità”, ovvero talenti che siano effettivamente in grado di creare mondi narrativi di valore e attrarre con il proprio “nome” il pubblico. È per questo che molte piattaforme streaming come Netflix, per diventare più appetibili agli occhi degli showrunner, stanno reinventando il modo di fare affari con queste figure. Si sta infatti passando dal modello della *syndacation*, in cui lo sceneggiatore veniva pagato tramite la partecipazione ai profitti derivante dalla vendita ad altre emittenti del prodotto seriale, al modello *up-front money* che prevede invece di pagare lo showrunner anticipatamente, secondo una cifra prefissata, indipendentemente dal successo che la serie televisiva avrà una volta messa in onda. Netflix nel 2017 ha ad esempio “strappato” al network americano ABC la celebre Shonda Rhimes, produttrice di serie TV come *How to Get Away with a Murder*, pagando all'autrice una somma che si aggira, secondo Forbes, intorno a 100 milioni di dollari (Forbes, 2021). L'accordo quadriennale (recentemente rinnovato) che la impegna a realizzare progetti per la piattaforma streaming, ha dato vita a hit series come *Bridgerton*, ripagando profumatamente Netflix del suo investimento. La piattaforma ha infatti strategicamente puntato sulla produttrice afroamericana, famosa e acclamata per le sue serie televisive con forti protagonisti di colore, proprio per incrementare l'audience afroamericana che, secondo un rapporto di Horowitz Research, sta diventando sempre di più un trendsetter di contenuti “*con il 58% che dichiara di voler essere il primo a conoscere i nuovi contenuti e ha maggiori probabilità di guardare programmi che riflettono le loro esperienze*” (Horowitz Research, 2018).

2.5.3 Stili narrativi, Temi e Contenuti

Per quanto riguarda lo stile narrativo nelle serie di *qualità* ogni stagione si sviluppa come un lungo film che solo dopo essere stato prodotto viene suddiviso in segmenti, ovvero episodi. Il risultato è che il numero di episodi è ridotto rispetto a quello dei broadcaster tradizionali, e si aggira intorno agli otto/dodici segmenti. Pensiamo a serie come *Breaking Bad*, in cui il primo episodio si apre con una serie di primi piani enigmatici; una pipa, una giacca, un orsacchiotto rosa che galleggia nell'acqua (...), oggetti che hanno senso solo quando

nei quattro episodi successivi viene dato loro un contesto, prima di rivelare finalmente nel finale della stagione che sono frammenti visivi di un incidente aereo. È chiaro quindi che, in questo frangente, gli episodi non sono altro che, come affermano Pescatore e Brembilla, “*lunghe “segmenti”, che vanno poi a costituire il quadro generale della stagione*” (Pescatore, Brembilla, 2014). Nelle serie dei broadcaster tradizionali, vi è una trama di fondo che dà continuità e coerenza agli episodi, ma ciascuno di essi ha comunque una propria sotto trama che si conclude con l’episodio stesso. Pensiamo alla celebre serie televisiva *Friends*; i personaggi, i luoghi, le ambientazioni sono fisse, i protagonisti e le relazioni tra questi evolvono nel corso degli episodi, dando continuità e coerenza alla serie, ma ogni episodio ha una trama specifica che inizia e si conclude al termine dello stesso. Questo consente essenzialmente di protrarre una serie all’infinito e di visionare gli episodi in ordine sparso, o saltare la visione di alcuni di essi ed essere comunque in grado di comprendere la storia. Con le *quality series* ciò è impossibile, gli episodi sono tutti tasselli di una stessa trama, che devono essere visionati in tempi ravvicinati e secondo un preciso ordine.

Per quanto riguarda i temi trattati, la quasi totale assenza di limitazioni imposte dalla Federal Communication Commission e la minore pressione da parte degli inserzionisti ha permesso agli autori seriali di dare libero sfogo alla creatività e rispondere ai gusti specifici di nicchie di consumatori. Nelle *quality series* vengono sempre più spesso trattati contenuti e mostrate scene che appartengono a quello che la FCC definisce come “l’indecenza, l’oscenità e profanità”. Ci si riferisce in questo senso all’uso di vocaboli offensivi come le imprecazioni, il trattamento di temi “sconvenienti”, l’inserimento di scene di nudo, o ancora scene particolarmente cruente e violente. Questi contenuti, che sono solo parzialmente permessi nella tv generalista, riservati ad un pubblico maggiorenne e trasmessi solo in tardissima serata, sono invece all’ordine del giorno nella Pay TV. Serie come *Euphoria*, *Baby*, *Thirteen Reason Why* sono esempi perfetti di serie televisive, dirette ad un pubblico adolescenziale, e quindi in gran parte minorenni, ricchissime di colorite imprecazioni e trattanti temi delicati come la prostituzione, l’abuso di sostanze stupefacenti, la depressione e il suicidio che vengono messi in scena senza “indorare la pillola” attraverso immagini estremamente crude e realistiche.

La minor pressione da parte degli inserzionisti ha permesso inoltre di produrre contenuti estremamente targettizzati secondo una segmentazione che va oltre la semplice suddivisione demografica del pubblico nazionale ma che riguarda i gusti, le aspirazioni, gli stili di vita di nicchie di consumatori che si muovono su un terreno globale. In questo contesto sono stati numerosi i passi avanti per fornire contenuti audiovisivi che rappresentassero “minoranze” la cui storia ed esperienze nella tv generalista spesso soccombevano a favore del tipico personaggio stereotipato “bianco ed eterosessuale”, che essendo rappresentante della maggioranza dell’audience della tv generalista, consentiva maggiori ritorni in termini di indici di ascolto. Ad oggi sono invece numerosissime sia le serie sviluppate per la comunità LGBTQ come “*Queer as Folk*” o “*Pose*”, sia le serie che denunciano il razzismo, spesso rappresentanti le sfide e le esperienze della comunità afroamericana, come “*Dear White People*” o “*Black-ish*”.

In conclusione il modello produttivo delle quality series, basato su ingenti investimenti, su un'elevata qualità di autori, registi e attori nonché di contenuti e stili narrativi, combinato ad una creatività produttiva senza confini dovuta alla mancanza di limitazioni da parte di organi come la Federal Communication Commission, mette in crisi sia i broadcaster tradizionali, che producono serie destinate alla tv generalista, sia lo stesso settore cinematografico che viene spodestato dal trono di "media di qualità" per eccellenza.

Come abbiamo già visto, i broadcaster tradizionali si dotano allora di propri servizi on demand, producendo anche contenuti destinati alla sola fruizione via streaming, in modo tale da aggirare almeno in parte le limitazioni relative a contenuti e i linguaggi, nonché il carattere nazionale tipico della tv generalista. Cercano inoltre accordi con emittenti premium e internazionali, beneficiando delle loro risorse economiche nonché del loro *knowledge* al fine produrre serie "quality" globali come il celebre caso di "*My Brilliant Friend*" nata dalla stretta cooperazione tra la Rai e l'emittente premium HBO o il successo seriale "*Deutschland 83*" frutto della partnership tra l'emittente americana via cavo SundanceTv e la piattaforma tedesca RTL.

Anche l'industria cinematografica, vedendo intaccata la propria catena di valore, è costretta a scendere in campo con contenuti seriali, come l'azienda Disney, che crea la propria piattaforma streaming "Disney Plus" diventando una dei nuovi leader per la distribuzione e produzione di serie tv originali stringendo accordi o sperimentando alleanze inedite.

3 IL MARKETING DELLE SERIE TV

3.1 *Modelli distributivi*

I modelli distributivi adottati dai diversi operatori si differenziano in relazione alla strategia di rilascio delle serie, sia dal punto di vista della frequenza temporale dei singoli episodi, sia dal punto di vista geografico.

Ancora una volta la rivoluzione tecnologica ha trasformato profondamente le dinamiche tradizionali e generato nuovi modelli distributivi.

Dal punto di vista della sequenza temporale di distribuzione dei singoli episodi, l'approccio della TV generalista consiste in un rilascio progressivo, secondo frequenze e finestre temporali prefissate all'interno di un palinsesto, che si realizzano tipicamente tramite appuntamenti settimanali. Questo approccio implica limitazioni per lo spettatore nella flessibilità di visione e competizione tra gli operatori nelle fasce orarie di programmazione.

Tali dinamiche sono state superate dalle moderne piattaforme di streaming che, grazie alla fruizione on-demand, godono di piena libertà nella distribuzione dei contenuti. Ne deriva una nuova strategia denominata *"full season release"*, che consiste nel rilascio simultaneo di tutti gli episodi di un'intera stagione.

Pioniere di questa strategia è Netflix che, con il rilascio di "House of Cards", ha introdotto nello scenario competitivo, oltre che un nuovo modello produttivo anche un nuovo modello distributivo. Si sottolinea infatti che tale modello distributivo è congruente con il nuovo stile narrativo delle *"quality series"*, descritte nel precedente capitolo, che si propongono come segmenti di un lungo film, e che per tale ragione hanno bisogno di essere consumate in tempi ravvicinati.

Mentre Netflix ha sposato quasi integralmente questo modello, alcuni operatori come Amazon ed Hulu adottano modelli ibridi, alternando la distribuzione di serie ad appuntamento settimanale a strategie di rilascio simultaneo di intere stagioni. Anche gli operatori tradizionali si sono adattati a queste tendenze, limitatamente alle serie distribuite sulle proprie piattaforme di streaming, come ad esempio è il caso di Rai Play con "Bangla la serie", che è stata rilasciata in esclusiva in un set box di 8 episodi.

Gli operatori OTT hanno adottato inoltre un'ulteriore strategia distributiva, che prevede l'acquisto dei diritti delle prime stagioni di serie già trasmesse da operatori tradizionali, per renderle successivamente disponibili al proprio pubblico e nel contempo produrre nuovi stagioni. È questo l'esempio della serie "Ripper Street" acquistata da Amazon dopo due stagioni trasmesse dalla BBC, oppure di "La casa de papel" acquistata da parte di Netflix da Atresmedia, e rilanciata sulla propria piattaforma simultaneamente ad una nuova stagione appena prodotta.

Dal punto di vista geografico il principale trend che ha caratterizzato l'industria delle serie televisive è l'abbattimento delle barriere tra diversi mercati. Conseguentemente è aumentato fortemente il numero di serie che circolano all'interno ed all'esterno del paese di origine, modificando lo scopo di distribuzione da nazionale ad un perimetro multinazionale o addirittura globale.

Carelli e Garofalo hanno analizzato il trend delle importazioni ed esportazioni di serie televisive tra i principali paesi europei (UK, Italia, Francia, Germania e Spagna), tra il 2008 ed il 2017, mostrando una continua crescita.

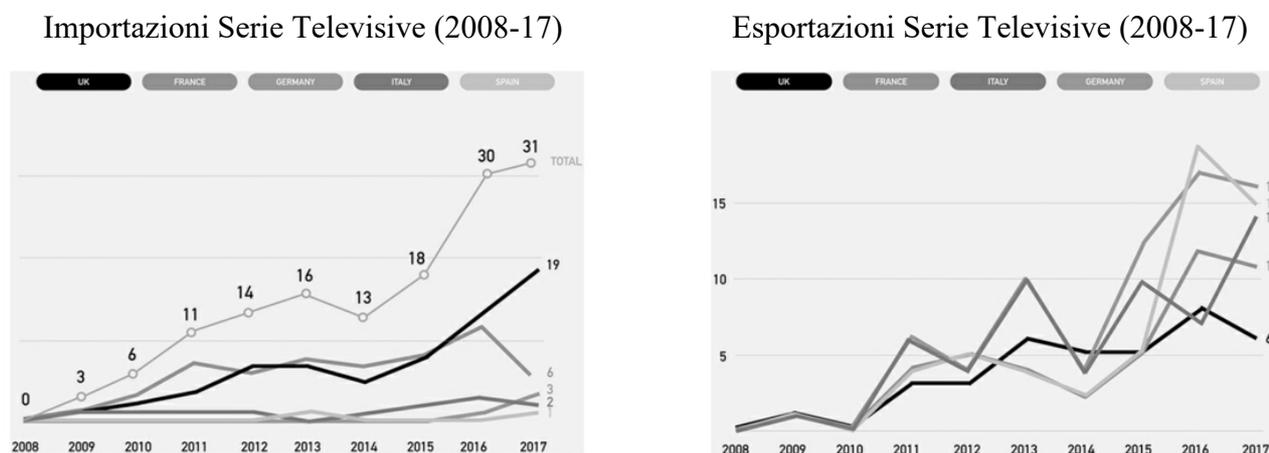


Figura 3.1.1: Imports and Exports of tv series between 2008 and 2017

(fonte: Carrelli e Garofalo, Transnational circulation of European TV series: national models and industrial strategies for scripted pay imports, 2021 pp. 56 e 61)

Il paese caratterizzato da un modello maggiormente orientato all'esportazione risulta essere UK, grazie al ruolo chiave di Sky UK, seguito dalla Francia, con Canal+ e Netflix. UK e Francia di contro sono anche i minori importatori di serie Europee. Dall'altro lato vi sono Germania e Spagna, con un'industria caratterizzata da un basso output di produzione, ma con esportazione e circolazione in crescita. Infine, ad un livello intermedio, si colloca l'Italia, con un livello di esportazione più basso di UK e Francia, ma con un alto indice di circolazione, ossia esportazione di una stessa serie in un numero elevato di paesi.

In questo contesto complesso di competizione internazionale, emergono modelli diversi di distribuzione. Una prima tipologia è quella adottata da Sky Europe, che distribuisce la propria produzione con le stesse *modalità* nei diversi paesi. Questa politica si traduce in lanci speculari di uno stesso prodotto in diversi mercati, sia nei paesi in cui opera direttamente sia in paesi dove non è presente, attraverso piattaforme terze. Il modello alternativo è quello adottato da Canal+, broadcaster francese, che distribuisce i propri contenuti con modalità, tempistiche e in paesi differenti a seconda delle specificità culturali del prodotto e delle proprie politiche. Con l'avvento delle piattaforme OTT, è emerso un ulteriore modello, adottato da players quali Netflix ed Amazon. Come affermano Carrelli e Garofalo *“la loro strategia è rilasciare i titoli immediatamente e praticamente simultaneamente in ogni territorio, superando così le diverse finestre di distribuzione*

nazionale” (Carelli e Garofalo, 2021). Esempi di questa strategia sono la serie italiana “Suburra”, la tedesca “Dark”, la spagnola “Las Chicas e del Cable” e la francese “Marseille”.

Esistono infine diverse strategie distributive dal punto di vista del contenuto. La prima modalità consiste nel distribuire prodotti, pensati e sviluppati originariamente per un mercato locale, su altri mercati, senza alterazioni o personalizzazione. Questa strategia fa leva sulla capacità delle serie di veicolare tematiche e sentimenti universali, in cui si possono identificare gli spettatori in maniera trasversale, indipendentemente da specificità culturali. È il caso di serie televisive come *Lost* (ABC) o *Games of Thrones* (HBO) che, sviluppandosi in luoghi immaginari o lontani e indefiniti non richiamano nella propria narrazione nessuna specificità culturale, risultando adatte ad essere distribuite globalmente senza modificazioni.

Rispetto a questo approccio tradizionale, la globalizzazione ed i nuovi operatori OTT, hanno introdotto modelli distributivi più sofisticati che, anche grazie alle moderne tecnologie ed i “big data”, consentono una maggiore soddisfazione di pubblico culturalmente diversificato e quindi la penetrazione di un prodotto su diversi mercati.

In particolare, la strategia denominata “localization” si differenzia dalla precedente in quanto introduce delle variazioni o personalizzazioni dei contenuti, per rendere il prodotto appetibile al pubblico di mercati diversi dal paese originale in cui è stato progettato e realizzato.

Infine Wang e Weng definiscono con il termine “glocalization”, combinazione di “globalization” e “localization”, *“un prodotto o servizio che è sviluppato e distribuito globalmente ma è anche adattato agli utenti o clienti di un mercato locale, che significa effettuare delle localizzazioni utilizzando un’idea globale”* (Wang e Weng, 2022). In altre parole la “glocalization” si differenzia dalla “localization” in quanto parte da un progetto globale, e come tale ideato e realizzato.

Un esempio di successo di “localization” è la telenovela “Betty la Fea”, prodotta in Colombia da RCN ed esportata in circa 70 paesi, sia tal quale (in lingua originale o doppiata), sia come formato riprodotto da operatori locali. Come illustrato da Miller la protagonista cambia nome, aspetto e alcuni tratti caratteriali per meglio assecondare la cultura locale, pur restando inalterata la storia di fondo. *“In Colombia Betty è una intelligente, tuttavia poco attrattiva e fuori moda, assistente in un’agenzia di moda di Bogotá, che sfoggia una frangia grassa, bretelle e occhiali spessi, che alla fine conquista il cuore del capo sofisticato e donnaiolo”* (Miller, 2010). In India si chiama Jessi e lavora per un’agenzia di Mumbai, in Germania si chiama Lisa e lavora a Berlino mentre negli Stati Uniti, dove la serie ha avuto grande successo in prima serata, “Ugly Betty” è un’assistente di una rivista di moda a New York.



Figura 3.1.2: Protagoniste della telenovela Betty La Fea nel mondo

(fonti: *Ugly Betty* Stati Uniti: <https://www.comingsoon.it/serietv/ugly-betty/47/episodi/stagione-1/>, *Ugly Betty* Germania:

<https://www.amazon.de/Verliebt-Berlin-Folge-41-60-DVDs/dp/B0009NDCS0>, *Ugly Betty* Cina: <https://www.imdb.com/title/tt11905604/>)

Si può intuire facilmente come la storia di una ragazza giovane, di umili origini, che raggiunge il successo sia dal punto di vista economico che sentimentale, sia un tema trasversale e cross-culturale. Dall'altra parte l'ambientazione, la città e le dinamiche fra le diverse classi sociali sono elementi che si prestano ad una "localizzazione", in funzione delle specificità culturali. La combinazione e l'armonizzazione di questi fattori ben spiegano il grandissimo successo di questa telenovela.

La strategia di "glocalization" è in fase di crescente diffusione ed è utilizzata dai grandi operatori globali, primo fra tutti Netflix, forte della propria presenza in 190 paesi. La strategia di Netflix parte dalla consapevolezza che esistono differenze culturali e variazioni di gradimento dei contenuti nei diversi paesi in cui opera ma che allo stesso tempo "trame di alta qualità hanno un'attrattiva universale che trascende i confini nazionali" (Netflix Investor Relations, 2022).

Secondo Wang e Weng (2022) Netflix utilizza nelle proprie produzioni metodologie e tecniche narrative tipiche di Hollywood, combinandole con tradizioni locali e culture popolari nei diversi paesi.

Da questo approccio derivano innanzitutto investimenti in produzione di serie in tutto il mondo e "lo sviluppo di un numero crescente di originali in lingue diverse dall'Inglese, da posti come Messico, Francia, Italia, Giappone e Brasile, per citarne solo alcuni" (Netflix Investor Relations, 2022).

Secondo Keslassy (2019) la scelta degli investimenti e del budget da allocare, sono tuttavia soggetti ad una valutazione da parte di Netflix della tipologia di audience aggredibile e del potenziale di penetrazione su scala globale. La qualità riveste un ruolo centrale dal punto di vista della trama, incentrata su tematiche di attrattiva universale, della produzione, e dei sottotitoli e doppiaggio, questi ultimi previsti nel maggior numero possibile di lingue locali.

Infine, gioca un ruolo chiave la personalizzazione della promozione, ossia veicolare il giusto contenuto al cliente giusto, strategia che facilita enormemente la penetrazione nei diversi mercati.

Così Netflix può affermare che *“i grandi successi possono venire da qualsiasi parte del mondo (con eccellenti sottotitoli e doppiaggio), come sperimentato con “La Casa de Papel”, “Squid Game” e “Lupin” (Netflix Q4 2021 Shareholders Letter).*

L'esempio più eclatante di “glocalization” è la serie thriller Coreana “Squid Game”, lanciata da Netflix nel terzo trimestre 2021, e che ha generato globalmente 1,65 miliardi di ore di visione nelle prime 4 settimane, diventando la serie più vista di sempre nella piattaforma. La serie si sviluppa a partire dalle specificità della cultura Coreana, dal gioco del calamaro o “squid game”, fino alle ambientazioni ed i personaggi. Tuttavia è riuscita ad appassionare un'audience mondiale sia per l'alta qualità di produzione che per la trama che rappresenta un gioco crudele per conquistare la sopravvivenza, dove le divisioni e le ingiustizie fra le diverse classi sociali a cui appartengono i partecipanti vengono superate ed azzerate. Dall'altra parte il fattore centrale è la promozione e diffusione globale della serie da parte di Netflix, attraverso la “glocalization”, doppiandola e sottotitolandola rispettivamente in 34 e 37 lingue differenti. Un secondo esempio di successo di glocalization ci viene offerto dal broadcaster cable Sky con la produzione nel 2008 della serie televisiva *Romanzo criminale*. Grasso fa notare come questa serie abbia raggiunto un immaginabile successo internazionale nonostante *“la violenza della storia, tipicamente italiana, sia così caratterizzata, così romanzesca e “coatta”*” (Grasso, 2013). La risposta risiede anche in questo caso nella qualità produttiva, che ha lavorato sugli archetipi del *gangster movie*, attingendo alla cultura cinematografica americana, e nell'universalità del messaggio di fondo, che ha intercettato una sensibilità condivisa e diffusa a livello globale mettendola però in scena attraverso i linguaggi, ambientazioni e “cultismi” tipici italiani. Il messaggio di fondo in questo caso secondo Grasso è di *“indagare il demonio che abita gli esseri umani, nel risalire all'origine delle azioni. Nel bene e nel male”* (Grasso, 2013). In questo contesto i protagonisti, i boss della Banda della Magliana, attirano anche l'audience estera poiché non vengono considerati alla stregua di semplici criminali di una cultura lontana, ma assolvono un compito più profondo proponendosi come impersonificazioni tangibili dei “demoni”, ovvero della parte peggiore di noi stessi, che ciascun individuo cerca di reprimere a favore del “bene”.

3.2 *Audience e nuove modalità di fruizione dei contenuti delle serie televisive*

I macro-trends descritti nel capitolo 1.2, oltre ad aver determinato una forte crescita dell'industria creativa per importanza e peso economico, hanno generato profondi cambiamenti nella tipologia di pubblico e nella modalità di fruizione delle serie televisive.

Prima della rivoluzione digitale, la televisione ha rappresentato per 50 anni un mezzo di comunicazione di massa, veicolando contenuti attraverso una singola piattaforma e con un palinsesto predeterminato e rigido.

Il consumatore, denominato ironicamente “couch potato”, era destinato a fruirne in maniera “lineare”, unidirezionale, vincolato nelle tempistiche e recependone passivamente i contenuti.

Le tecnologie digitali hanno completamente scardinato questo modello.

Le piattaforme si sono moltiplicate (smart-TV, PC, Table, smartphone) ed alla programmazione lineare si è affiancata la modalità di fruizione in streaming “on-demand”, tramite internet, che consente a ciascuno di costruire il proprio palinsesto, secondo orari ed abitudini di consumo personalizzate, grazie al paradigma “*anywhere, any-time, any-device*”.

In parallelo l'interazione tramite social ha potenziato fortemente il ruolo del consumatore, rendendolo sempre più attivo e partecipativo.

Il nuovo consumatore, secondo Barra e Scaglioni è rappresentato idealmente come un soggetto “*libero dei vincoli imposti dall'offerta grazie alla possibilità di personalizzare pienamente il proprio palinsesto e i propri percorsi di visione, un navigatore attivo e partecipativo in grado di trasformarsi da consumer in prosumer. Un soggetto, insomma, ipertecnologico, digitale, multimediale e multipiattaforma*” (Barra e Scaglioni, 2013). Il risultato è quindi una nuova identità del consumatore ed un ampliamento e redistribuzione dei segmenti di pubblico.

3.2.1 *La frammentazione del pubblico*

La suddivisione rigida tra vecchio e nuovo consumatore, rappresenta tuttavia una forzatura ed una semplificazione. In realtà esistono diverse tendenze e dinamiche nella fruizione delle serie televisive, che peraltro possono applicarsi anche ad uno stesso consumatore. Ne deriva che, come affermano Barra e Scaglioni “*il posizionamento dello spettatore e la profondità delle sue pratiche cambiano in generale nel tempo, ma si modificano anche in relazione ai singoli oggetti, a ciascuna serie tv*” (Barra e Scaglioni, 2013).

Conseguentemente continuano a coesistere diversi trends nella modalità di fruizione.

Innanzitutto, per molti consumatori, la fruizione lineare classica del mezzo televisivo si affianca ai flussi on-demand digitali. Il consumatore vede nella modalità di fruizione classica una semplificazione rispetto all'abbondanza e complessità dell'offerta moderna. A supporto, giocano un ruolo importante l'affidabilità, la fiducia e l'identità dei brands (e.g. serie Rai, Mediaset, MTV). Il Web in questo caso può essere utilizzato in maniera complementare, per raccogliere o condividere in rete informazioni sulle serie.

La modalità tradizionale inoltre è prevalente per “pratiche di consumo superficiali”, ad esempio come incontro con nuovi titoli o fruizione casuale di telefilm (“zapping”).

Viceversa la modalità on-demand è prevalente per le serie a cui il consumatore “sceglie di dare un particolare valore, o che danno dipendenza: è in questo caso che si può parlare di fuga dal televisore, verso altre piattaforme che ne consentano una visione più attenta, ripetuta, approfondita, talvolta ri-creata” (Barra e Scaglioni, 2013). Elemento centrale di questo trend è la multiplatforma, dove la televisione diventa uno dei tanti mezzi disponibili, che, come evidenziato da Marrazzo, abilita i fenomeni di “time-shifted viewing, ossia accedere ai contenuti preferiti in qualsiasi momento della giornata, e place-shifted viewing, ossia non guardare un contenuto per intero nello stesso momento e luogo, ma in momenti, situazioni e tramite device differenti” (Marrazzo, 2016). Nell’estrema declinazione il consumatore rinuncia all’abbonamento TV e si concentra esclusivamente sulla fruizione on-line (e.g. fenomeno cord-cutting, ossia disdetta degli abbonamenti della TV via cavo verificatosi negli Stati Uniti a partire dal 2012).

Una ulteriore tendenza evolutiva riguarda i tempi di fruizione, anche in questo caso con effetti opposti. Da un lato esiste un approccio “sincrono” dove il consumatore tende a sfruttare al meglio l’offerta disponibile e fruisce rapidamente delle serie non appena immesse sul mercato, o addirittura anticipatamente e illegalmente, precorrendo i tempi della programmazione nazionale. In questo contesto la digitalizzazione offre potenti possibilità per accedere in maniera semplice e rapida ai contenuti ed aumentare l’intensità del consumo. Dall’altro un approccio asincrono che, facendo leva sull’abbondanza dell’offerta (sia repliche nei palinsesti tradizionali, sia on demand), fruisce dei contenuti in maniera casuale. Questo approccio è tipicamente applicato da consumatori meno assidui o su serie repute di minor valore.

L’ultimo trend particolarmente rilevante riguarda la ricerca e condivisione di informazioni. Tramite internet i consumatori ricercano informazioni sulle serie sia su canali specializzati (forum, sito della serie) che generalisti (ricerca Google). Tramite i social i consumatori scambiano e manipolano tra loro spezzoni, immagini, commenti ed affermano le proprie scelte e preferenze di visione. Questo trend potenzia ed allarga l’esperienza di fruizione dei contenuti tradizionalmente limitata alla sola visione della serie, creando maggiore coinvolgimento, partecipazione, identità e senso di appartenenza.

Coerentemente con i trends sopra esposti, secondo Vancraeynest, il pubblico televisivo può essere inquadrato in sei categorie:

- *“Lineari: legati al modello tradizionale di consumo, sulla base della programmazione televisiva o pay-tv*
- *Registratori: registrano video ma non fanno il salto all’on-demand*
- *TV 2.0: fruiscono sia dell’offerta tradizionale che on-demand*
- *Fanatici digitali: aspirano alla massima disponibilità di contenuti e sottoscrivono diversi abbonamenti*
- *Beffardi connessi: utilizzano contenuti on-line ma evitano gli abbonamenti*
- *Spettatori on-the-go: prediligono la fruizione in mobilità, on-demand”*

(Vancraeynest, 2015).

In definitiva, nel contesto attuale, il consumatore dispone di potenti strumenti e di un'ampia gamma di possibilità per modulare la propria esperienza e modalità di fruizione, in funzione dei propri interessi, gusti personali, capacità tecnologiche e possibilità economiche, da cui consegue la frammentazione del pubblico e dei comportamenti di consumo.

3.2.2 Il “binge-watching”

Come illustrato nei paragrafi precedenti, una importante conseguenza della modalità di fruizione “on-demand”, è svincolare la visione delle serie dalla classica frequenza settimanale o giornaliera, ad orari predefiniti imposti dai palinsesti televisivi. Grazie alle piattaforme di streaming digitali come Netflix, ciascuno spettatore può arbitrariamente definire la frequenza e numerosità degli episodi da guardare consecutivamente. Nasce così il fenomeno del “binge-watching”, che tradotto letteralmente dall'Inglese significa “abbuffata” (binge) di “visione” (watching), ossia guardare ininterrottamente diversi episodi consecutivi o addirittura un'intera serie. Il termine sembrerebbe implicare una pratica negativa, ossia un abuso dei contenuti (simile all'abuso di cibo o alcool), che crea dipendenza del consumatore. Secondo Marrone le conseguenze estreme sono “*isolamento, astrazione dalla realtà, solitudine e depressione*” (Marrone, 2015).

Ulteriori critici associano alla pratica del binge-watching una visione superficiale della serie, senza attenzione per dettagli e personaggi secondari, che in definitiva non consente di apprezzare l'opera fino in fondo.

Viceversa alcuni commentatori ne guardano i lati positivi e preferiscono utilizzare il termine “maratona televisiva”. La visione consecutiva di più episodi, entro limiti di ragionevolezza, consente infatti di aver una visione più unitaria e organica dell'opera, cogliendone gli aspetti più complessi. L'immersione nella serie inoltre genera un'esperienza invasiva e coinvolgente, che immedesima lo spettatore nella trama e nei personaggi, sempre più vicina al cinema o paragonabile alla lettura di un libro appassionante. Secondo Grasso e Penati “*Il prodotto tv (parliamo di quello di qualità, rappresentato soprattutto dalle serie) assomiglia sempre di più al libro. Si stanno formando delle enormi library da cui attingere in base a scelte personali: è l'editoria digitale*” (Grasso e Penati, 2016). Ne deriva inoltre che la visione in streaming attira nuove categorie di pubblico, precedentemente meno interessate o addirittura estranee ai programmi televisivi: come afferma Cardini “*le serie TV vengono guardate, apprezzate e discusse proprio da chi, normalmente, non guarda la tv, e anzi se ne discosta apertamente: gli adolescenti, i giovani adulti, gli amanti del cinema, i forti lettori*” (Cardini, 2014).

Indipendentemente dal giudizio, è innegabile che il binge-watching è un fenomeno che si è affermato prepotentemente ed è ormai dominante nella fruizione delle serie televisive. Il “Digital Democracy Survey” di Deloitte (2016), mostrava come il 70% dei consumatori americani praticasse il binge-watching, guardando una media di 5 episodi continuativamente.

Per meglio comprendere ed indirizzare il fenomeno strettamente legato al proprio modello di business, Netflix ha esaminato “*su scala mondiale le modalità di visione di oltre 100 delle serie TV più seguite in più di 190 paesi e ha rilevato che gli abbonati dedicano a una serie poco più di due ore al giorno se desiderano vederne*

una stagione intera. Organizzando le serie in relazione a questo benchmark, affiorano trends interessanti che vanno da narrazioni incalzanti, guardate in modo compulsivo, a drammi stimolanti apprezzati con maggiore lentezza” (Netflix News, 2016). Tali trends sono esemplificati nella così-detta “Binge Scale”, pubblicata dalla stessa Netflix (si veda Figura 3.2.1).



Figura 3.2. 1: The Netflix Binge Scale

(fonte: <https://about.netflix.com/en/news/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1>
also available at: <https://www.digitalspy.com/tv/ustv/a797036/netflix-binge-scale-revealed/>)

Inoltre, sempre secondo le analisi di Netflix, i binge-watchers possono essere classificati in tre categorie.

“*The Fast Binger*”, dedica più di 2,5 ore a sessione e consuma una serie in meno di 4 giorni. Questa modalità normalmente si applica a generi quali thriller, horror e sci-fi (esempi sono “*Breaking Bad*” (2008), “*The Walking Dead*” (2010)).

“*The Moderate Binger*”, dedica circa di 2 ore a sessione e consuma una serie in 5 giorni. Questa modalità normalmente si applica a generi quali commedie drammatiche, crimine e supereroi (esempi sono “*Orange Is the New Black*” (2013) e “*The Blacklist*” (2013)).

“*The Relaxed Binger*”, dedica meno di 1 ora e 45 minuti a sessione e consuma una serie in 6 giorni. Questa modalità normalmente si applica a generi storici, politici o commedie (esempi sono “*Unbreakable Kimmy Schmidt*” (2015), “*House of Cards*” (2013)).

Infine, come affermano De Campos Rezende e Gomide, essendo il binge-watching ormai considerato come la “*modalità preponderante di visione delle serie TV*” (De Campos Rezende e Gomide, 2017), ne consegue che la produzione è cambiata anch’essa e si è orientata verso il soddisfacimento di questa forma di consumo. Se una serie non è più realizzata per essere fruita in episodi separati, i produttori vedono sempre di più una stagione come un unicum, da progettare nella sua interezza, senza il vincolo di rendere ogni episodio una storia a sé stante.

3.2.3 *Il fenomeno delle Communities e Fandom*

Con il termine fandom ci si riferisce ad una comunità di appassionati (fan) che condividono un interesse comune, nel caso specifico per una serie televisiva. Il trend del fandom, in passato relegato ad un fenomeno di nicchia, è oggi fortemente potenziato grazie alla rivoluzione digitale. Secondo Scaglioni *“Il fandom nell’era di internet e del digitale esce dalle restrizioni spaziotemporali connesse alla sua tradizionale povertà di mezzi e perde buona parte della sua separatezza rituale per entrare in maniera massiccia nella vita quotidiana e nelle identità delle persone che ne sono coinvolte. Le pratiche del fandom diventano, in breve, ampiamente disponibili.”* (Scaglioni, 2006).

La piattaforma principale dove si realizza il fandom sono i social networks (Facebook, Twitter, ecc.), attraverso cui gli utenti possono dare e ricevere informazioni, esprimere i propri giudizi anche in tempo reale, confrontarsi, mettere in mostra la propria conoscenza e competenza. Questo è il terreno dove viene superata definitivamente la figura del telespettatore passivo e si esprime il massimo della partecipazione e creatività, attraverso fan-fiction e recensioni, fan-art, produzione di video e contenuti, raduni di appassionati.

Una prima conseguenza di questo fenomeno è che l’esperienza televisiva va oltre al tempo dedicato alla mera visione della serie, ma entra nella sfera della vita reale e sociale.

Le interazioni all’interno del fandom sono governate secondo il concetto della “gift economy”, che implica il trasferimento gratuito di informazioni e prodotti, aspettandosi reciprocità nella condivisione. Parallelamente emerge anche un atteggiamento individualista: come sottolinea Cardini *“è un piacere parlare per primi di una serie, essere i primi a commentare una puntata, essere i più veloci a scovare una nuova serie, essere i primi a vedere la nuova stagione”* (Cardini, 2014), al fine di aumentare il proprio livello di autorevolezza e status all’interno della Community.

Dal punto di vista dell’industria televisiva, ancora una volta grazie ai moderni strumenti tecnologici, le community ed i social networks rappresentano un preziosissimo bacino di informazione e dati, che a loro volta possono utilizzare per analizzare le preferenze dei consumatori ed orientare il processo creativo. Inoltre le piattaforme social costituiscono un importante veicolo di diffusione dei contenuti anche al di fuori del Fandom: sempre secondo Cardini *“il discorso su una determinata serie televisiva risulta evidente anche a una persona che non la segue o non la conosce, appare sulla sua timeline di Twitter, compare sulla bacheca del suo profilo Facebook e di fatto si impone alla sua attenzione”* (Cardini, 2014).

In definitiva, come osservano Innocenti e Pescatore, si assiste ad un cambiamento radicale *“nella rappresentazione culturale del fandom: da fanatici, ossessionati e soggetti patologici, i fan diventano ora spettatori critici, appassionati e competenti”* (Innocenti e Pescatore, 2008), a loro volta creatori e diffusori di contenuti ed in ultima analisi importanti risorse per l’industria televisiva stessa.

3.3 *La Promozione*

La proliferazione di piattaforme streaming come *Netflix* e *PrimeVideo* ha rivoluzionato il panorama seriale imponendo non solo un nuovo stile di produzione e tecniche di distributive, ma anche una nuova e centrale importanza delle *attività promozionali*. Gli elevati budget di queste piattaforme, che consentono di detenere un vastissimo portafoglio di contenuti audiovisivi, e la distribuzione globale resa possibile grazie allo *streaming*, hanno provocato una straordinaria proliferazione di serie televisive, incrementando esponenzialmente la competizione sia a livello nazionale che globale. Questo ha avuto enormi effetti sulla rilevanza della promozione nello sviluppo di un prodotto seriale. Prima dell'avvento degli OTT infatti, quando i broadcaster tradizionali competevano con un numero esiguo di competitor a livello nazionale, una serie televisiva incontrava facilmente la sua audience anche senza ingenti campagne promozionali. La promozione era in questo caso vista come un semplice *accessorio* della produzione, i budget promozionali erano esigui, la pubblicità era *standard* e *unilaterale* costituita principalmente da *promo* e *trailers*, inseriti come interruzione tra un programma e l'altro secondo le logiche del palinsesto televisivo, e da altre forme di advertising *tradizionale* veicolate attraverso canali *off line*, come gli advs nei giornali o attraverso tecniche tradizionali di *outdoor marketing* come manifesti e cartelloni pubblicitari. Ad oggi il panorama è profondamente mutato. Basti pensare che Netflix, secondo quanto riportato da Variety, “*ha rilasciato più originali nel 2019 rispetto all'intera industria televisiva nel 2005*” (Variety, 2019), o ancora secondo l'ultimo report di *IMDB*, solo in America sono state rilasciate tra il 2020 e il 2022 circa *ottomila* nuove serie televisive (*IMDB*, 2022). In questo contesto è chiaro che l'attività di promozione riveste ad oggi, rispetto al passato, un ruolo vitale nell'impedire che una serie televisiva, anche di qualità, passi inosservata tra l'infinità varietà di produzioni alternative disponibili al consumatore. La promozione dovrebbe quindi avere, secondo Barra e Scaglioni, “*lo spazio e un'importanza pari alla concreta realizzazione degli episodi delle fiction.*” (Barra, Scaglioni, 2013) tanto che come aggiunge Williams, “*per ogni dollaro speso per la produzione, si dovrebbe spendere un dollaro per il marketing*” (Williams, 2012). Oltre ad imporre maggior investimenti nelle campagne di comunicazione, le piattaforme streaming hanno rivoluzionato profondamente i canali e tecniche di promozione puntando strategicamente da una parte su canali di comunicazione *online*, tanto che, come affermano Perego e Solida, questi “*hanno stravolto l'uso tradizionale della pubblicità, basandolo principalmente su Internet e sui social media*” (Perego, Solida, 2015), e dall'altra su massicce campagne di promozione attinenti all'*unconventional marketing*.

Di seguito verrà offerta una panoramica delle strategie di comunicazione che caratterizzano il panorama globale tenendo conto delle nuove dinamiche promozionali sopra descritte. In questo contesto verranno analizzate separatamente le strategie operate dai broadcaster sui canali di comunicazione *offline* e *online*, dedicando in primo luogo uno spazio al trailer, strumento primario per la promozione di qualsiasi serie televisiva. Si sottolinea che la distinzione operata ha scopi puramente accademici, in quanto la costruzione di

una campagna pubblicitaria lungo i canali off line e online e attraverso il trailer viene realizzata simultaneamente in maniera sinergica e coerente.

3.3.1 *Il trailer*

Il primo strumento promozionale di un prodotto seriale è il *trailer*. Questo si configura come una breve anteprima del contenuto di una serie televisiva, della durata di circa tre minuti, in cui sono inseriti brevissimi scorcio delle scene più salienti montate strategicamente al fine di fornire all'audience un'*overview* della trama e dell'atmosfera del mondo narrativo. Il trailer viene solitamente rilasciato un *mese* prima del debutto della serie televisiva su più piattaforme: per i networks a subscription (streaming come Netflix o cable come Sky) questo viene rilasciato dapprima sulla piattaforma di distribuzione, per catturare l'attenzione degli abbonati, e in secondo luogo su piattaforme gratuite di streaming video come *Youtube*, per attirare il più ampio pubblico dei *prospects*, ovvero dell'audience potenziale ancora non abbonata. Per i broadcaster che operano nella tv generalista, il trailer, che veniva in precedenza rilasciato sul solo *medium televisivo*, oggi, per far fronte all'esplosione della rete, viene lanciato sia su YouTube, sia sulle piattaforme streaming di visione "*complementare*" di dominio dei broadcaster, come *RayPlay (Rai)* e *Mediaset Infinity (Mediaset)* in Italia o *HBOMax (HBO)* in America. Per quanto riguarda la *lingua* di distribuzione vengono adoperate strategie alternative: per le serie televisive *global* i trailer vengono solitamente rilasciati dai grandi network come Netflix e Amazon Prime in gran parte delle lingue dei Paesi in cui il prodotto seriale verrà distribuito proprio a enfatizzare il carattere *globale* della serie televisiva come è successo per i trailer delle stagioni di *Stranger Things (Netflix)* e "*StarTrek - Picard*" (*AmazonPrime* e *BBC*) declinati in ben 9 lingue. Per le serie televisive *glocal* al contrario il trailer viene spesso volutamente lasciato in lingua originale e sottotitolato nelle lingue dei Paesi di distribuzione per evidenziare il *carattere nazionale* della serie, come nel caso di *Squid Games (Netflix)* o *Gomorra (Sky)* rilasciati globalmente rispettivamente solo in lingua coreana e in italiano.

Una strategia che ha preso recentemente piede è quella di far precedere al trailer una serie di *teasers*, ovvero video promozionali di minor durata, in genere di meno di *un minuto*, che contengono solitamente una brevissima panoramica di clip dalla serie. I *teasers*, dall'inglese "*to tease*" che significa proprio "*stuzzicare*", hanno lo scopo di generare *attesa, curiosità e interesse* nei confronti dello stesso *trailer* dando elementi di anticipazione che verranno poi alimentati con il rilascio di quest'ultimo. Netflix è pioniere di questa strategia che adotta abbondantemente per la maggior parte delle serie televisive, come nel caso della seconda stagione di *Stranger Things* il cui celeberrimo *teaser*, che conta ben 17 milioni di visualizzazioni su YouTube, è stato rilasciato durante il Super Bowl del 2017 dove sono state mostrate, in soli 30 secondi, le scene più salienti della stagione lasciando l'intero stadio con il fiato sospeso. O ancora nel recentissimo caso della serie televisiva "*Mercoledì*", serie ispirata alle vicende della figlia maggiore della famiglia Addams, il *teaser*, che mostra una clip della ragazza mentre si destreggia per la prima volta in un liceo di ragazzi "normali", ha raggiunto in soli *sei giorni* centomila visualizzazioni sul canale YouTube di Netflix Italia, incrementando enormemente la

curiosità e l'attesa per il rilascio del trailer. Alternativamente possono essere rilasciati dei teasers “*speciali*”, ovvero non contenenti scene riprese dagli episodi della serie televisiva; un esempio è quello di “*Wet Hot American Summer: First day of camp*”, miniserie creata da Netflix come *prequel* del film cult “*Wet Hot Summer*” (2001). Il *teaser* è in questo contesto strategicamente costituito da una semplice ripresa dell'ambientazione ben conosciuta ai fan del film con una successiva didascalia che conferma il cast originale. Netflix ha saputo in questo caso riconoscere gli elementi di attivazione del pubblico target; questo, costituito principalmente dai *fan* del film, aveva in primo luogo bisogno, per essere stimolato a visionare il trailer, della conferma che avrebbe rivisto i *luoghi* e gli *attori* a cui si era affezionato.

Teasers e *trailers* costituiscono, più di ogni altro elemento promozionale, strumenti ad *altissima* potenzialità per l'engagement dell'audience: questi infatti secondo Grainge e Jhonson, “*in quanto testi intrinsecamente aperti e incompiuti, forniscono scorci in un mondo cinematografico (in questo caso televisivo) più ampio e offrono risorse per discussioni condivise, pettegolezzi e speculazioni*” (Grainge, Jhonson, 2015). Gli scorci delle scene fornite dal trailer creano infatti un discorso che rimane “*aperto*”; l'audience ha un assaggio della serie televisiva attraverso clip che non riesce a comprendere completamente e questo accresce la “*fame*” di saperne di più, di capire le “*regole del gioco*” del prodotto seriale. In questo contesto *teaser* e *trailers* si configurano come la “*call to action*” per eccellenza per spingere il pubblico potenziale a visionare una serie televisiva. Nella fase di *pre launch promotion* la “*fame*” di nuovi dettagli istillata dal trailer, trova ad oggi un terreno fertilissimo sui *social network* e *la rete*. L'audience sempre più spesso non riesce ad aspettare mesi per rilascio della serie televisiva, e si confronta in rete sul trailer rilasciati dai networks dando vita a speculazioni, pettegolezzi e personali previsioni attraverso ad esempio *video reaction* su YouTube, *hashtags* su Twitter e discussioni sui blog. Questa dinamica conferisce ai trailer una caratteristica *virale* accrescendone l'esposizione al pubblico potenziale senza bisogno d'ingenti investimenti. Kehe e Palmer, a questo proposito nel descrivere il *trailer* asseriscono come questo costituisca ad oggi “*un genere a sé stante con una sensazione virale*” (Kehe e Palmer, 2013). I grandi network streaming, primo fra tutti Netflix, hanno saputo coniugare la caratteristica “*aperta*” del trailer e le potenzialità virali della rete, puntando su nuovi stili narrativi, altamente *targettizzati* ed *enigmatici* in grado di provocare un engagement senza precedenti battendo le *cifre* dei trailer cinematografici sia in termini di spettatori e che di traffico online. Esemplificativo è il *trailer* della seconda stagione di “*Stranger Things*”; questo è un capolavoro di marketing che conta quasi un milione di spettatori *solo* in Italia. Il trailer è stato presentato al Comi-Con di San Diego, trasformandosi in un attesissimo evento esclusivo che ha generato frenesia e aspettativa al pari del rilascio della serie stessa. Per quanto riguarda i contenuti il trailer si apre con i quattro personaggi principali dello show che giocano al celebre videogioco degli anni 80' ‘*Dragon's Lair*’, fino a che lo schermo si oscura e il co-protagonista Will Byers rimane bloccato da solo nella sala giochi, tra il mondo reale e il Sottosopra, intravedendo l'ombra di un mostro sconosciuto. Mentre passano le clip della seconda stagione viene riprodotta la musica distintiva “*Thriller*” di Michael Jackson, modificata appositamente per sincronizzarsi con le scene. Tutto, dal gioco *Dragon Liars* e la canzone

di Micheal Jackson, all'accostamento del video musicale con il film horror che riafferma i "cultismi" dello spettacolo degli anni 80', rimanda fortemente al fandom della Gen X. Sui social network si sono consumate accesissime discussioni circa i significati nascosti del trailer con fan che vedevano nel gioco "Dragons Liars" una sorta di anticipazione della trama della stagione, con i quattro ragazzi come protagonisti che devono salvare la principessa dal Mostro, e altri invece che hanno ricercato approfonditamente figure mitologiche, o appartenenti ad altri giochi degli anni 80 come *Dungeons e Dragons*, che potessero risultare compatibili con l'ombra del mostro che Willy vede nel trailer. Il network americano HBO, nel creare suspense e attesa intorno ad una serie televisiva per mezzo del trailer non è affatto da meno; con Games of Thrones è riuscita a creare un engagement senza precedenti con il trailer dell'ottava stagione che ha raggiunto l'impensabile cifra di *sessantatré milioni* di visualizzazioni. Anche in questo caso tutte le scene della clip sono montate per istillare nei telespettatori domande a cui si può dare risposta solo visionando la serie. Il trailer inizia con un'Arya Stark, una delle protagoniste della serie, coperta di sangue ed estremamente spaventata che scappa da un nemico sconosciuto, di cui si intravede in una manciata di secondi solo un'ombra irriconoscibile. Questa figura misteriosa che viene strategicamente nascosta ha acceso discussioni e video reaction di fan che si sono interrogati su chi potesse essere questo soggetto dando vita a fantasiose teorie che hanno continuato a circolare imperturbate sulla rete alimentando e mantenendo vivo il *buzz* fino al rilascio della serie televisiva. Nel trailer inoltre le stesse conversazioni che avvengono tra i personaggi sono brevissime e scollegate dai contenuti visivi lasciando interdetti e confusi gli spettatori su chi abbia detto cosa, e vengono infine presentati nuovi personaggi, inquadrati di spalle, che spingono volutamente l'audience a risfogliare i libri a cui la serie si ispira, ricercando delle similitudini tra gli attori e i personaggi letterali.

In conclusione la costruzione del trailer deve oggi più che mai, in un contesto in cui i contenuti promozionali sovra proliferano, ricercare metodologie nuove e alternative per, citando Barra e Scaglioni "spezzare il rumore di fondo e parlare a qualcuno" (Barra e Scaglioni, 2013). In questo senso networks come Netflix o HBO dovrebbero costituire l'esempio da seguire per generare trailers di valore che siano in grado di raggiungere e coinvolgere un'audience sempre più *partecipativa, digitale e prosumer*.

3.3.2 Off line promotion

Per "canali off line", si intendono tutti quei canali di comunicazione che non richiedono l'uso *diretto* di Internet, in questo caso parliamo comunemente annunci stampati come *volantini, opuscoli e poster, affissioni, l'advertising* sui giornali e sul medium televisivo, ma anche gli eventi dal vivo.

Per quanto riguarda il *medium televisivo*, ad oggi, ha un *appeal* estremamente ridotto sia per l'audience che per gli stessi network che devono investire in canali di comunicazione *offline*, a causa da un lato dell'esplosione della rete e dei social networks, e dall'altro delle forti restrizioni pubblicitarie che vigono sul medium. È chiaro infatti che la pubblicità del medium televisivo fortemente *unilaterale* e imposta secondo le

rigide logiche temporali e spaziali del palinsesto non risulta più efficace. Contestualmente, a norma di legge, per i broadcaster a *subscription*, almeno in Italia, come affermano Barra e Scaglioni “è impossibile promuovere singoli prodotti sulle reti generaliste: la sola pubblicità consentita è quella dell’offerta complessiva.” (Barra e Scaglioni, 2013). A conferma di ciò *Sky*, network italiano premium cable, attua la promozione offline prevalentemente attraverso affissioni e altri strumenti *outdoor* (come la pubblicità sugli autobus a Roma), e con la stampa, mediante pagine pubblicitarie uscite nei giorni della partenza della serie. Il medium televisivo viene quindi ormai utilizzato prevalentemente dai *sol* broadcaster tradizionali, come la Rai in Italia o la BBC in America, in cui questo si configura come il canale di distribuzione *primario*. Per quanto riguarda la tipologia di pubblicità che viene rilasciata sul medium televisivo, questo si presta bene ad ospitare forme promozionali che Gray chiama “*paratesti*” (Gray, 2010). I paratesti si configurano come delle vere e proprie *estensioni* degli episodi, quali *recap*, *riassunti* e *anticipazioni* che come affermano Perego e Solida “vengono sapientemente rilasciati per colmare le interruzioni e per mantenere viva l’attenzione dello spettatore sia verso il prodotto stesso che verso il canale che lo trasmette” (Perego, Solida, 2015). Tra questi rientrano quindi lo stesso trailer, i promos e ogni altra forma di *advertising video*. I paratesti sono vitali per tutte quelle emittenti che non utilizzano la strategia “*full season release*”, e quindi per i broadcaster tradizionali e alcuni premium cable.

I canali *off line outdoor*, nonché la stampa (settimanali, mensili e quotidiani), vengono invece ancora ampiamente utilizzati durante le campagne promozionali. A mutare in questo frangente non sono gli *strumenti* ma le *tecniche di comunicazione* che sono sempre più improntate ad utilizzare questi canali come *mezzi intermedi* per indirizzare l’audience verso la *rete* e i *social network*. Infatti la “*viralità*” offerta dalla rete in quanto “*non luogo*” è preclusa ai canali *off line* che per la loro *fisicità* sono collocati in luoghi reali e quindi visionabili da un pubblico estremamente più ristretto. Per ottenere una copertura globale come quella offerta dalla rete i network dovrebbero spendere *irrealistici* investimenti; con il web al contrario, anche con budget estremamente ridotti, la copertura può, con un semplice *click*, divenire globale. I networks televisivi allora, rivoluzionano l’utilizzo dei canali *tradizionali* puntando sempre di più su contenuti promozionali *off line unconventional*, che possano *stupire* l’audience al punto da spingerli a parlarne, a condividerne i contenuti sulla *rete* e sui *social network*, dotandoli ingegnosamente della “*viralità*” tipica del web.

Un esempio esemplificativo di come i canali di comunicazione tradizionali possono essere reinventati per attirare l’attenzione del pubblico ci è fornito da NowTv che con il lancio della quinta stagione di *House of Cards* in Italia ha legato la campagna promozionale della serie alle elezioni italiane del 2017. Sono infatti apparse comparsi tra Monza, Genova e Milano posters che ritraevano Underwood, presidente degli Stati Uniti nella serie in questione, con delle citazioni provocatorie, prese dalle stagioni precedenti, come “*La democrazia è così sopravvalutata*” accompagnate a loro volta dallo slogan “*Non ti fare illusioni, Vota Underwood*”. Le affissioni assomigliavano in tutto e per tutto, dalla posa di Underwood e il font, al luogo di collocazione e l’impaginazione, a quelli di una campagna promozionale politica, tanto che sono stati confusi a primo impatto con le affissioni dei reali leader politici italiani in lizza per la candidatura del 2017. Tale campagna è stata poi

ampiamente sostenuta sui social dove la campagna politica di Underwood è proseguita con la creazione di un proprio profilo social in cui venivano condivisi contenuti a sostegno della sua “candidatura”. Tale tecnica comunicativa, seppur sia stata estremamente localizzata in quanto attuata in sole tre città italiane ha sbalordito e attirato da subito l’attenzione di milioni di telespettatori sia *fan* della serie che non, generando un traffico dati online, tra re-post, stories e commenti senza precedenti.



Figura 3.3.1: *Affissioni Pubblicitarie per la serie House of Cards* (fonte: Style Magazine Corriere della Sera, 2017 <https://style.corriere.it/lifestyle/underwood-in-italia/?ref=97091&foto=4#gallery>)

Anche per i tradizionalissimi *annunci sui giornali* sono state reinventate tecniche nuove ed estremamente innovative; un esempio ci viene fornito da HBO che per il lancio della terza stagione di Games of Thrones ha fatto “volare” un drago sopra il famosissimo giornale New York Times. Due pagine sono infatti state oscurate dalla figura di un drago, realizzata proprio come se l’animale stesse volando sopra la testa del lettore e la sua ombra si rifletteva sul giornale. Tale espediente è stato strategicamente realizzato nelle pagine della sezione “Arte” del Times proprio il giorno dopo la notte degli *Oscars*, ottenendo così un’ampissima visibilità.

Un’ulteriore tecnica *unconventional* ormai ampiamente utilizzata si ritrova nell’*ambient marketing* che Luxton e Drummond definiscono come “*il posizionamento della pubblicità in luoghi insoliti e inaspettati (location) spesso con modalità non convenzionali (execution)*” (Luxton, Drummond, 2000). Netflix ad esempio ha compreso le potenzialità “virale” dell’estetica coloratissima e a tratti naif di *Squid Games* incentrando la campagna pubblicitaria in Corea proprio sulla sua ambientazione. Una stazione della metro di *Seoul* è stata allestita con alcuni items che ricordavano la scenografia della serie, inclusa la maxi bambola robot del primo

episodio, il parco giochi e l'enorme salvadanaio a soffitto contenente in contanti il montepremi da 45.6 miliardi di won.

Un altro rilevante strumento di engagement, l'unico tra i canali off line che permette la partecipazione *attiva* dell'audience, anche se in numero estremamente più ristretto rispetto alla rete, si rinviene negli *eventi*. In un'ottica in cui il consumatore è sempre più *partecipativo* e *prosumer* questo elemento promozionale viene sempre più spesso utilizzato in occasione del lancio di una serie televisiva. Ad esempio per il rilascio della quarta stagione di Black Mirror, serie distopica targata Netflix, è stato tenuto al BASE di Milano, famoso spazio polifunzionale, un evento chiamato "*Black Future Social Club*", che si è articolato come una cena nella quale la reputazione sociale e l'influenza erano gli unici valori che contassero davvero, proprio come nell'episodio "*Nosedive*" della terza stagione. Questa iniziativa off-line, infatti, ha portato il preoccupante futuro descritto nella serie nel mondo reale: l'invito era aperto solamente a chi aveva almeno mille follower sui social network, e durante la permanenza ad ogni portata servita agli invitati questi la dovevano postare con hashtags personalizzati su Instagram ed ottenere almeno 50 likes, pena l'esclusione immediata dall'iniziativa. L'iniziativa *off line* anche in questo caso è diventata estremamente virale sui social networks, da una parte ha infatti provocato un'intensa interazione tra gli utenti in rete che decidevano attraverso i loro likes le sorti degli "*influencers*" presenti all'evento, dall'altra ha aperto importanti dibattiti circa il presente in cui viviamo e su quanto un futuro "*alla Black Mirror*" sia ad oggi una minaccia più reale di quanto sembri. Un altro esempio di successo è l'evento realizzato da Netflix a Milano per la premiere della quarta stagione di Stranger Things. In questa occasione, l'evento denominato "Experience Stranger Duomo" ha avvolto Piazza Duomo nell'atmosfera degli anni 80' della serie; è costruita la pista da pattinaggio *Rink-o-mania*, iconico luogo della serie, nella piazza sono stati posizionati taxi gialli e le cabine telefoniche degli anni 80' e perfino un'edicola che distribuiva l'*Hawkins Post* giornale a tema della serie. Infine si è aperto sullo storico Palazzo Carminati uno straordinario "squarcio" spazio temporale digitale che ha riportato l'audience nel mondo degli anni 80' della serie. Per una migliore comprensione dell'evento, che per la sua straordinarietà è difficilmente descrivibile a parole, e per complessità non figurabile attraverso una semplice immagine, viene fornito, per chiunque fosse interessato, un breve video dell'evento visionabile cliccando sul seguente link (https://www.youtube.com/watch?v=V6_2uY1Toug).

Da citare sono infine le tecniche di *guerrilla marketing*, che Patalas descrive "*campagne di marketing non convenzionali che dovrebbero avere un effetto promozionale significativo in una frazione del budget che le campagne di marketing "tradizionali" spenderebbero per lo stesso obiettivo*" (Patalas, 2006). Le tecniche di *guerrilla marketing* sono state riscoperte e ampiamente utilizzate anche da networks globali dotati di elevatissimi budget, addirittura Netflix, ha fatto del *guerrilla marketing* la sua strategia principale per il lancio delle nuove serie televisive, sia per il far leva sulla curiosità e sull'interazione degli utenti, sia per la capacità di toccare argomenti di interesse storico e/o sociale. Ad esempio, in occasione del lancio di Luna Nera, trattante

il tema della caccia alle streghe nel XVII, Netflix ha avviato una campagna di guerrilla marketing storico-sociale installando a Milano un “moderno” rogo digitale contro l’*hate speech* a cui sono sottoposte le donne giornalmente con la tag line “*la caccia alle streghe è ancora tra noi*”.



Figura 3.3.2: Guerrilla marketing per il lancio di Luna Nera (fonti: (fig. sn) <https://www.insidemarketing.it/la-luna-nera-netflix-installazione-rogo-contro-hate-speech/e> (fig. dx) <https://www.thewalkoffame.it/blog/luna-nera-netflix-milano/>)

Per il lancio della terza stagione della Casa di Carta sono stati invece collocato vari pupazzi de *La casa de papel* in diverse città italiane, con indosso la maschera di Salvador Dalí e la tuta rossa, all’interno di teche di vetro sui cui era presente una scritta sempre uguale, variando solo il nome della città all’inizio, ad esempio: «*Torino è dei nostri. O forse no*». Questi slogan fanno ingegnosamente riferimento ai personaggi della serie, ognuno dei quali ha un nome fittizio relativo ad una città del mondo, da Tokyo a Berlino, fino a Rio e Mosca. Anche i broadcaster a stampa nazionale si stanno, seppur con meno creatività, lentamente avvicinando al guerrilla marketing. Il pioniere di questa nuova tendenza è sicuramente Sky che ha fatto scalpore con l’attività di *guerrilla* marketing attuata per l’uscita della prima stagione *Romanzo Criminale* in cui sono comparse nel quartiere Eur, a Roma, quattro statue raffiguranti i boss della Banda della Magliana. L’istallazione ha provocato indignazione tra i cittadini e le statue sono state rimosse dopo solo due giorni, tuttavia l’impatto e il clamore che hanno suscitato sono stati di gran lunga superiori a qualsiasi classica operazione pubblicitaria basata sulla cartellonistica stradale.



Figura 3.3.3: Esempi di Guerrilla Marketing serie *La Casa di Carta* (fonte: https://torino.corriere.it/foto-gallery/tempo-libero/19_giugno_17/torino-piazza-spunta-pupazzo-dela-serie-tv-la-casa-carta-teca-a7074b9c-90e8-11e9-800d-4c08a8e6b4ca.shtml) e *Romanzo Criminale* (fonte: <https://www.thekmarketing.it/guerrilla-marketing/>)

3.3.3 Online Promotion

I canali *online* quali la rete e i social networks costituiscono ad oggi i più importanti mezzi di comunicazione per la promozione di una serie televisiva.

Sul *web* l'azione dei networks si realizza principalmente con il *display advertising*, attraverso *banner e video promo* inseriti nei siti testuali, come blog o le pagine online dei quotidiani, e nei video di piattaforme gratuite come Youtube. Questa tipologia di *advs*, sebbene si configuri come una pubblicità piuttosto tradizionale e intrusiva per il pubblico, è ancora ampiamente utilizzata anche dai broadcasters più “rivoluzionari” poiché consente azioni pubblicitarie altamente targettizzate. I networks streaming come PrimeVideo, DisneyPlus e Netflix tuttavia, hanno apportato dei miglioramenti alle metodologie tradizionali attraverso *advs interattivi*. Infatti nei banner dei networks streaming è ormai diventato frequentissimo trovare dei “*push buttons*” attraverso cui l'utente può essere direttamente indirizzato alla visione del trailer o degli episodi della serie, previa iscrizione.

Accanto alla pubblicità tradizionale troviamo una nuova tipologia di promozione che viene sempre più spesso utilizzata sul web: il *native advertising*. Questa metodologia prevede che i contenuti pubblicitari assumano gli aspetti e le sembianze delle piattaforme che li “ospitano”, come l'articolo di un blog o di una pagina editoriale online. Questa tecnica è stata brillantemente utilizzata per il rilascio della seconda stagione di *Orange is The New Black* di Netflix. In questo caso è apparso sulla pagina web del New York Times un testo di circa 1500 parole riguardante l'incarcerazione femminile negli Stati Uniti, argomento su cui è incentrata la serie. Il testo non ha mai menzionato apertamente Orange Is The New Black, risultando così una pubblicità molto meno intrusiva per il lettore rispetto alle tecniche di advertising tradizionale. Tale tecnica promozionale è stata utilizzata anche per il lancio della terza stagione di House of Cards; in questo contesto è stato pubblicato un l'articolo a carattere fortemente politico sul The Atlantic intitolato “*L'ascesa: il destino politico e gli ingredienti di una prima coppia*”. Il testo affronta il tema del matrimonio e la sua influenza sul pubblico durante un mandato presidenziale; in questo caso viene rafforzata indirettamente una delle trame centrali della serie televisiva che si articola nel complesso rapporto tra Frank, presidente fittizio degli stati uniti nel mondo seriale e sua moglie Claire Underwood.



Figura 3.3.4: Native advertising for the launch of “Orange Is The New Black” on New York Times (fonte: <https://washingtonpost.com/2021/11/tips-for-making-branded-content-interesting-and-engaging/>)

Contestualmente, una metodologia di promozione aggiuntiva si rinviene nella creazione di un *sito web* dedicato alla serie. Un esempio è quello della pagina web creata ad hoc per il lancio della terza stagione di *Gomorra*: in questo caso è stato reso disponibile un blog in cui i protagonisti rispondevano a chi aveva “parlato troppo” di una serie rovinando la sorpresa con uno spoiler. La webpage ha permesso inoltre agli utenti di inviare a chiunque si fosse reso colpevole di uno spoiler, video personalizzati con le “minacce” dei personaggi più temuti della serie.

Accanto alla rete si affianca la strategia promozionale *social*. I social networks, quali Instagram, Facebook, Twitter e recentemente anche TikTok, sono canali che, in quanto luoghi virtuali che hanno lo scopo primario di consentire la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli utenti, si prestano “per natura” al coinvolgimento e alla partecipazione attiva dell’audience. In questo senso i broadcaster, in merito alla comunicazione di una serie televisiva, stanno spingendo sempre più su questa tipologia di canali non solo come semplici “contenitori” di spazi pubblicitari in cui inserire i tradizionali *banner* ma anche e soprattutto, in accordo con Scaglioni e La Barra, “*come luogo di discussione e di partecipazione di spettatori e fan*” (Scaglioni, La Barra, 2013). I networks streaming in particolare, nello sviluppo di un piano promozionale, hanno fatto della partecipazione degli utenti sui social networks una priorità assoluta tanto che, come fa notare Chen, “*le serie in streaming di piattaforme come Netflix attirano 2,1 volte più coinvolgimento sociale rispetto ai programmi dei broadcaster tradizionali*” (Chen, 2015). Pensiamo ai profili social di *Stranger Things* che su Instagram conta più di venticinque milioni di follower, o *Peaky Blinders* con quasi un milione di follower su Twitter o ancora *Walking Dead* che su Facebook piace a più di trentadue milioni di persone. I networks come Amazon e DisneyPlus, per non parlare di Netflix, che anche in questo caso detiene il primato di engagement sui social, hanno saputo dotare i prodotti seriali di un’ampissima risonanza “*sociale*” tanto che ad oggi, in rete, molte serie tv rivestono il ruolo di “influencers”. Tali networks sono riusciti ad ottenere un *engagement* senza precedenti sfruttando strategicamente le *specificità* proprie di ogni social media invece di proporre un tipo di pubblicità standardizzata comune a tutte le piattaforme.

Su Instagram ad esempio, che offre la funzionalità “*stories*”, ovvero contenuti ad immagine o video in cui si può richiedere ai follower di fare domande o rispondere a sondaggi, Netflix ha avviato la campagna “The Black Game” sulla scia dell’episodio interattivo rilasciato per la serie tv Black Mirror. Al pari dell’episodio, che dava la possibilità all’audience di decidere il destino del personaggio, Netflix ha richiesto agli utenti di pubblicare delle stories, in cui attraverso un sondaggio a due opzioni, i follower hanno deciso ciascuna delle azioni, dalla scelta su cosa mangiare al tipo di vestiario da indossare, che i creators avrebbero compiuto nell’arco di una giornata. Ancora su Instagram, la nuova funzionalità “*reels*”, ovvero brevi video della durata di un minuto, viene intelligentemente sfruttata da DisneyPlus per condividere dei dietro le quinte e le interviste ai personaggi delle acclamatissime serie targate Marvel.

Su Twitter il tipo di comunicazione cambia, in questo caso i messaggi promozionali sono prettamente testuali e i networks sfruttano la specificità della piattaforma per re-postare le discussioni dei fan e interagire con loro. Sky ad esempio ha utilizzato il *live twitting* per la serie “Faccia D’Angelo”, invitando gli spettatori a commentare e a condividere le loro opinioni sulle puntate in *realtime*.

Con il lancio della seconda stagione di Stranger Things Netflix ha utilizzato gli allora nuovissimi effetti della fotocamera di Facebook e Snapchat per creare “*filters*” a tema tra cui il filtro “*Eleven Face*” che permetteva agli utenti di scattare foto con le fattezze della protagonista Undici.

Un secondo elemento di successo si ritrova nella capacità dei networks di sfruttare i *trend* che emergono sui social e farli propri adottando di volta in volta i linguaggi della propria audience. È così che attualmente networks come Netflix basano la loro strategia social sul *meme advertising*. Davidson definisce il meme come “*un'unità culturale che in genere assume la forma di uno scherzo e che diventa influente attraverso la trasmissione digitale.*” (Davidson, 2012). Il meme si configura quindi come uno strumento comunicativo, che può presentarsi sottoforma di video, un’immagine o un testo, di natura *comica* e con una rilevante potenzialità virale. L’internet meme, nato come uno *user generated content*, in cui gli utenti estrapolavano le frasi o le clip più celebri di una serie e gli davano un significato divertente, è oggi uno strumento ugualmente popolare tra gli stessi broadcasters che lo utilizzano largamente per la promozione di una serie televisiva. Netflix è eccellente nel proporre strategie di meme advertising accostando citazioni o scene delle proprie serie tv a situazioni a cui la maggior parte del pubblico è familiare. Ad esempio ha utilizzato l’odio comune che impazza in rete per il lunedì mattina per creare “meme post” virali su Instagram accostando il viso corrucciato di Arturo, uno dei personaggi della Casa di Carta, ad una descrizione del tipo “*la mia faccia il lunedì mattina*” o ancora come mostrato nella figura 3.3.5 a destra ha creato un meme sfruttando le frasi celebri di due personaggi amatissimi del mondo seriale ovvero Undici, protagonista di Stranger Things e Beth, della serie tv La regina di Scacchi, e a sinistra un meme sul carismatico personaggio di Jenny della serie Gossip Girl giocando

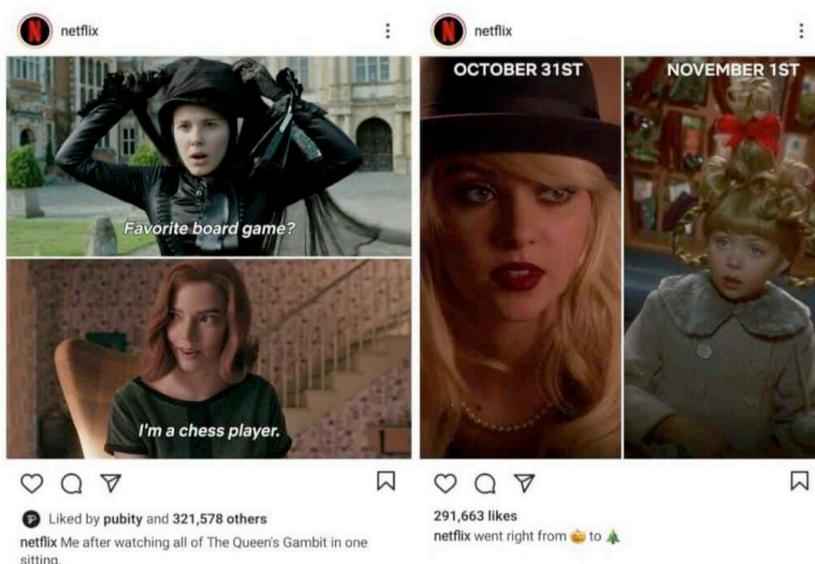


Figura 3.3.5: Esempi di Meme Advertising, (fonte; <https://marqueex.com/meme-marketing-new-strategy-for-ott-platforms/>)

ironicamente sul repentino cambiamento di “mood” che si ha quando, terminato il mese di ottobre con la festività di Halloween, inizia il periodo natalizio.

I linguaggi dell’audience possono tuttavia essere sfruttate dai networks in altri “formati” come nel caso della campagna Twitter avviata dalla BBC che, riprendendo il trend americano del *roasting*, nel quale un utente chiede volutamente ad altri di essere deriso, ha condiviso su Twitter l’hashtag #RoastJoffrey, il più odiato personaggio della serie di Games Of Thrones. Tramite questo espediente ha invitato i fan a insultare il personaggio su Twitter; la campagna ha assunto una connotazione virale tanto che è stata ripresa da più di 144 testate giornalistiche in tutto il mondo, guadagnando più di 850 milioni di “impressions”.

Infine un ultimo fattore di successo è quello di comunicare secondo *linguaggio* proprio della serie tv, infatti secondo Perego e Solida, i social networks dovrebbero “*instillare coerentemente nel pubblico il “linguaggio” dello spettacolo*” (Perego, Solida, 2015). *Ma come comunicare con il linguaggio della serie tv?* Il primo passo è quello creare profili social dedicati esclusivamente alla serie televisiva invece che operare la promozione online tramite i canali del broadcaster stesso. Networks come Netflix, DisneyPlus e Hulu creano pagine social per ciascuna delle serie televisive ordinate per più stagioni, mentre i broadcaster tradizionali sono soliti utilizzare tale espediente solo per le serie di maggior successo come accade per “Don Matteo” con la Rai “Gomorra” per Sky e “Games of Thrones” per la BBC.

La creazione di pagine social proprie di ogni prodotto seriale permette di dotare la serie tv delle connotazioni di un vero e proprio brand con linguaggi e stili coerenti e riconoscibili. La comunicazione sui canali dei broadcaster d’altra parte potrebbe in un primo momento risultare più appetibile permettendo di raggiungere un’audience più vasta. Tuttavia il tipo di promozione per una serie tv che si opera su queste piattaforme, necessariamente intervallata da elementi promozionali appartenenti ad altri contenuti, limita a lungo andare la riconoscibilità e la coerenza del linguaggio della serie, con il risultato di minore engagement dell’audience. Bisogna poi puntare su gli stili comunicativi più caratteristici della serie. Per *Orange is The New Black*, Netflix ad esempio utilizza un linguaggio senza freni e sfrontato, caratteristico delle detenute della serie, a cui si accosta un linguaggio più serio quando tratta di importanti temi sociali relativi al movimento del “Black Lives Matter” e alla condizione delle detenute nelle carceri americane. In questo modo riesce a condensare in maniera coerente tutti i temi salienti della serie tv, riuscendo a far trasparire in maniera chiarissima dai soli post social il binomio “*comedy - drama*”.

In definitiva nello sviluppo della promozione seriale in rete, quattro sono gli elementi chiave su cui i networks dovrebbero puntare; una costante innovazione degli strumenti promozionali tradizionali attraverso le nuove possibilità offerte dalla tecnologia, una comunicazione personalizzata per ogni piattaforma sfruttando le specificità del mezzo, lo sfruttamento dei trend della rete attraverso l’adozione dei linguaggi dell’audience, e infine la creazione di uno “storytelling” promozionale riconoscibile e coerente con i temi e i linguaggi della serie.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha dimostrato come le trasformazioni dell'industria della serialità televisiva, abilitate dalla rivoluzione digitale, abbiano impattato tutte le fasi della Catena del Valore.

Dal punto di vista dello scenario competitivo le principali conseguenze sono state la nascita del nuovo modello di business Video On Demand (VOD) e l'abbattimento delle barriere geografiche tra i diversi mercati. In questo scenario si sono affermati nuovi operatori Over The Top (OTT), tra cui grandi players globali quali Amazon e Netflix. Questi nuovi trends non hanno determinato la scomparsa della televisione tradizionale, che continua a coesistere a fianco della nuova offerta. Tuttavia i broadcasters televisivi hanno dovuto necessariamente adattarsi ed implementare anch'essi modelli digitali di fruizione dei propri contenuti per contrastare l'erosione della propria share, non solo di "prime time slots" ma più in generale di "tempo disponibile" dei consumatori.

Contestualmente le innovazioni tecnologiche hanno modificato profondamente i modelli di sviluppo seriale, che ad oggi hanno quasi abbandonato il modello del *pilot episode development*, seppur con alcune eccezioni, a favore dello *straight to series development*, che ha snellito e velocizzato enormemente i processi e tempi produttivi. Il processo creativo di produzione dei contenuti d'altro canto, si è evoluto verso una forma ibrida di intelletto umano e tecnologia che, attraverso l'utilizzo dei big data, ha portato allo sviluppo di algoritmi, come il celebre esempio di Netflix, che hanno permesso la creazione di contenuti sempre più capaci di rispondere ai gusti e le preferenze di specifici pubblici di destinazione, riducendo l'incertezza circa l'appetibilità della serie. La produzione delle serie televisive si è evoluta poi, verso il modello di "quality series", ossia serie di alta qualità e come tali caratterizzate da elevati investimenti, che impiegano e attraggono i migliori talenti creativi, ed attori di grande fama, nonché caratterizzate da temi, stili e linguaggi sempre più lontani da quelli della televisione tradizionale, grazie alla libertà creativa offerta dalla la rete. Appare chiara inoltre la tendenza di rilasciare sempre più spazio e controllo alla figura dello sceneggiatore, tecnica che permette di attrarre talenti creativi che diventano in questo caso anch'essi un importante fattore d'appeal della serie televisiva. In definitiva il prodotto si è evoluto verso una forma artistica, sempre più vicina al cinema o paragonabile alla lettura di un libro appassionante. Come conseguenza le serie televisive sono riuscite ad attrarre sempre di più il pubblico, sia dal punto di vista del tempo dedicato alla fruizione, sia catturando nuove fasce di consumatori tradizionalmente estranei, quali adolescenti, amanti del cinema o lettori appassionati.

In questo contesto, anche grazie alle flessibilità abilitate dalla tecnologia (fruizione "anywhere, anytime, any device") emergono nuove forme di comportamento degli spettatori, quali ad esempio il "binge-watching", ossia una visione immersiva di varie puntate consecutivamente. Il tempo e l'esperienza dedicato alle serie va addirittura oltre la semplice fruizione. Attraverso i social networks nascono e interagiscono comunità di appassionati ("fandom"), che diventano a loro volta creatori e diffusori di contenuti. Le serie televisive si innalzano così a fenomeno sociale e culturale, ed a strumenti di affermazione dell'individuo nella comunità.

A mutare sono anche le tecniche di distribuzione che, per il nuovo stile "filmico" dei modelli produttivi quality e grazie alla non linearità di fruizione offerta rete, si evolvono verso un modello "full series release"

incentivando il comportamento di *binge watching* assunto dai consumatori. In un panorama competitivo globale inoltre, diventa fondamentale la capacità di distribuzione di un prodotto. Da un lato la tecnica di “*localization*” prevede la distribuzione di un format, riadattato alle specificità culturali dei diversi paesi per facilitarne il gradimento e la penetrazione. Dall’altro si afferma la tecnica di “*glocalization*”, adottata dai moderni operatori OTT quali Amazon e Netflix, che progetta direttamente la serie per essere distribuita su scala globale, con lancio simultaneo su tutti i mercati. Questa tecnica, che mostra casi recenti di grandissimo successo, fa leva su trame e produzioni di alta qualità, costi di distribuzione marginali attraverso le piattaforme OTT, doppiaggio e sottotitoli nelle diverse lingue e non ultimo una promozione mirata agli utenti in funzione delle preferenze di consumo. In questo modo i grandi operatori globali, non si adattano semplicemente alle specificità culturali, ma diventano essi stessi veicoli e promotori nel mondo di culture locali.

La promozione infine si è adeguata necessariamente al nuovo mondo digitale, potenziando e superando le tradizionali forme legate staticamente a teaser e trailers. In questo contesto, gli operatori capiscono le potenzialità virali della comunicazione online e focalizzano la propria promozione su canali quali il web e i social media. Inoltre la nuova e intensificata competizione del settore ha spinto gli operatori a sviluppare nuove forme promozionali offline spingendo sempre di più su formule comunicative attinenti all’universo dell’unconventional marketing, riuscendo così a catturare l’attenzione di un pubblico sempre più impassibile e poco ricettivo all’advertising tradizionale.

In conclusione gli operatori Over The Top come Netflix, ad oggi leaders del settore, hanno imposto prepotentemente i trend sopra descritti all’intera industria, colpendo e impattando maggiormente i modelli di business dei broadcasters tradizionali, che seppur stiano cercando di attuare delle innovazioni per rimanere competitivi, fanno difficoltà ad adeguarsi a causa dei budget ridotti e delle logiche del palinsesto che limitano l’adattamento ai modelli OTT in quasi tutte le fasi della catena del valore. Seppur queste limitazioni vengano oggi marginalizzate attraverso la dotazione di piattaforme streaming come “schermi secondari”, la primarietà della televisione come mezzo di distribuzione impone di attenersi in una certa misura ancora alle metodologie tradizionali ormai poco d’appeal all’audience. È chiaro infatti che per le serie televisive sviluppate per essere distribuite sul medium televisivo apparirà impossibile adoperare un modello “*full series release*” e sviluppare serie tv secondo lo stile “filmico” delle *quality series* così come è inattuabile utilizzare temi e linguaggi che violano le imposizioni circa “*obscenity, indecency and profanity*”. Inoltre il carattere nazionale della televisione impedisce la diffusione autonoma dei prodotti seriali sul mercato globale e la presenza degli inserzionisti come fonte primaria di finanziamento limita il budget e riduce la possibilità di sviluppare serie televisive per nicchie di consumatori. In questo contesto sono stati individuati tre espedienti che i broadcaster tradizionalisti hanno bisogno di attuare per rimanere competitivi: in primo luogo far uso delle piattaforme streaming come strumento primario e non accessorio al medium televisivo, destinando gran parte del budget allo sviluppo di serie televisive originali destinate esclusivamente alla rete, in secondo luogo ricercare nuove alleanze strategiche con gli operatori OTT in modo da disporre di maggiori budget ed esportare il proprio prodotto

globalmente sfruttando anche le consistenti basi di audience di tali operatori, e infine riservare ingenti budget alla promozione, imponendo la propria presenza su canali online e sviluppando contestualmente nuove tecniche di comunicazione offline più partecipative e ad alto impatto.

C'è da puntualizzare però che il discorso è reso ancora più complesso dal fatto che tutti i trends sopra descritti, presenti ormai da oltre un decennio, sono ancora ben lontani dall'aver raggiunto l'apice. Le potenzialità offerte dalla Realtà Aumentata ed il Metaverso, solo per citare alcune possibili direttrici di sviluppo, sono appena agli inizi ed assisteremo verosimilmente, nel prossimo decennio, ad ulteriori trasformazioni radicali delle modalità di produzione, fruizione e promozione delle serie, il che avrà impatti ancora più forti e drastici sui broadcaster tradizionali, che stanno ancora cercando di adattarsi ai trend attuali.

BIBLIOGRAFIA

- BARRA L., SCAGLIONI M. (a cura di), *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Roma, Carocci Editore, 2013.
- BARRA L., SCAGLIONI M., *Risalite e discese. Le trasformazioni dei percorsi degli spettatori nell'ecosistema mediale*, in C. Bioni e V. Innocenti (a cura di), *Media Mutations. Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Modena, Mucchi Editore, 2013, pp. 165-174.
- BARRA L., SCAGLIONI M., *Convergenze parallele. I broadcaster tra lineare e non lineare*, in Valentina R. V. R. (ed.), *Streaming Media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Mimesis Edizioni, Milano 2017, pp. 31-47.
- BARRA L., SCAGLIONI M. (a cura di), *A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation*, Londra, Routledge, 2021.
- BASIN K., *The Business of Television*, New York, Routledge, 2019.
- BILTON C., LEARY R., *What managers can do for Creativity? Brokering Creativity in the Creative Industries*, in «International Journal of Cultural Policy», 8(2), 2002, pp. 49-64.
- BREMBILLA P., *It's All Connected. L'evoluzione delle serie TV statunitensi*, Milano, Franco Angeli, 2018.
- BUONANNO M., *Le formule del racconto televisivo. La sovversione del tempo nelle narrative seriali*, Milano, Sansoni, 2002.
- CARDINI D., *Il telecinefilo. Il nuovo spettatore della Grande Serialità Televisiva*, in «Between», IV(8), novembre 2014, pp. 2-30.
- CARDINI D., *La lunga serialità televisiva*, Roma, Carocci, 2004.
- CARELLI P., GAROFALO D., *Transnational circulation of European TV series: national models and industrial strategies for scripted pay imports/exports* in «A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation», Londra, Routledge, 2021.
- CAVES R.E., *Creative Industries: contracts between art and commerce*, Cambridge, Harvard University Press, 2000.
- COLOMBO F., EUGENI R. (cur.), *Il prodotto culturale*, Roma, Carocci, 2001.
- CORVI E., *Nuovo cinema web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, Milano, Hoepli Editore, 2016.
- CORVI E., *Streaming Revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico*, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2020.
- COSTABILE M., ANCARANI F., *Concorrenza ibrida. Convergenza, tecnologie, esperienze di consumo*, Milano, Pearson, 2012.
- COX G., *Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths*, Londra, HM Treasury, 2005.
- CUNNINGHAM S., *From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications*, in «Media International Australia», 102(1), 2002, pp. 54-65.

- DAVIDSON P., *The Language of Internet Memes*, in En M. Mandiberg. (Ed.), *The Social Media Reader*, New York, Newsroom of the University of New York, 2012, pp.120-134.
- DCMS, *Creative Industries Mapping Document*, Londra, Department of Culture Media and Sport, 1998.
- DCMS, *Staying Ahead: The Economic Performance of UK's Creative Industries*, Londra, Department of Culture Media and Sport, 2007.
- DE CAMPOS REZENDE H., GOMIDE J.V.B., *Binge Watching and the new dominant way of consuming and producing tv series*, in «Revista Lusófona de Estudos Culturais», 3(2), 2017, pp. 90-102.
- DI STEFANO E., *Che cos'è l'estetica quotidiana*, Roma, Carocci, 2018.
- ECO U., *Sugli specchi e altri saggi*, Milano, Bompiani, 1985.
- ECO U., *Tipologia della ripetizione*, in Casetti F. (cur), *L'immagine al plurale. Serialità e ripetizione nel cinema e nella televisione*, Venezia, Marsilio, 1984.
- ELBERSE A., *The Creative Industries: Managing Products and Products Portfolios*, Boston, Harvard Business School, Module Note 509-077, giugno 2009 (Revisionato Marzo 2011).
- EUROPEAN AUDIOVISUAL OBSERVATORY, *On-demand audiovisual markets in the European Union*, 2015. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/demand-audiovisual-markets-european-union-2014-and-2015-developments>
- FEATHERSTONE M., *Consumer Culture & Postmodernism*, Londra, Sage, 1991.
- FEUER J., *HBO and the Concept of Quality TV*, in Janet McCabe, Kim Akass (eds.), *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, Londra, IB Tauris, 2007, p. 147.
- FLEW T., *Creative Industries. Culture and Policy*, Londra, Sage, 2012.
- GARNHAM N., *From Cultural to Creative Industries: An Analysis of the Implications of the 'Creative Industries' Approach to Arts and Media Policy Making in the United Kingdom*, in «International Journal of Cultural Policy», 11(1), 2005, pp. 15-29.
- GRAINGE P., JOHNSON C., *Promotional Screen Industries*, Londra, Routledge, 2015.
- GRASSO A., *Una serie poco italiana: Romanzo Criminale*, in Barra L. e Scaglioni M., *Tutta un'altra fiction. La serialità pay in Italia e nel mondo. Il modello Sky*, Roma, Carocci Editore, 2013.
- GRASSO A., PENATI C., *La nuova fabbrica dei sogni*, Il Saggiatore, Milano 2016.
- GRAY J., *Show Sold Separately: Promos, Spoilers, and Other Media Paratexts*, Londra: New York, University Press, 2010.
- HESMONDHALGH D., *The Cultural Industries*, 2 ed., Londra, Sage, 2007.
- HOLDAWAY D., PENATI C., SFARDINI A., *Mapping European premium-scripted TV: trends, patterns, and data in an emerging EU market*, in «A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation», Londra, Routledge, 2021.

- HUDELET A., CRÉMIEUX A., *Exploring seriality on screen. Audiovisual narratives in film and television*, New York, Routledge, 2020.
- INNOCENTI V., PESCATORE G., *Le nuove forme della serialità televisiva. Storia, linguaggio e temi*, Bologna, ArchetipoLibri, 2008.
- JOST F., *What is a quality French series? Reflections on The Bureau*, in «A European television fiction renaissance: Premium production models and transnational circulation», Londra, Routledge, 2021.
- LA TORRE M., *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*, Londra, Palgrave Macmillan, 2014.
- LEVY B., *Television Development. How Hollywood Creates New TV Series*, New York, Routledge, 2019.
- LUXTON S., DRUMMOND L., *What is This Thing Called 'Ambient Advertising'?*, in «Proceedings of ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge »,Australia, Griffith University, 2000, pp. 735-738.
- LYOTARD J.F., *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester, Manchester University Press, 1984.
- MARRAZZO F., *Effetto Netflix. Il nuovo paradigma televisivo*, Milano, Egea, 2016.
- MILLARD R., *The Tastemakers. UK Art Now*, Londra, Thames and Hudson, 2001.
- MILLER, J. L., *Ugly Betty goes global: Global networks of localized content in the telenovela industry*, in «Global Media and Communication», 6(2), 2010, pp. 198-217.
- NEWBIGIN J., *Relationship with the digital world*, in The British Council, *New and changing dynamics. How the global creative economy is*, pp. 74-79, 2017.
URL: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/resources/BC_CE_New_and_Changing_Dynamics_2017.pdf
- PARLAMENTO EUROPEO (PE) (2010) *Direttiva 2010/13/EU*, 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32010L0013>
- PASOLINI P.P., *Empirismo Eretico*, Garzanti 1972
- PATALAS, T., *Guerilla Marketing-Ideen schlagen Budget*, Berlino, Cornelsen, 2006.
- PEREGO F., SOLIDA M., *The Netflix Phenomenon: How new providers are reinventing television promotion. A Genre Perspective*, in «Comunicazioni sociali», 2, 2015, pp. 208-217.
- PESCATORE G., BREMBILLA P., *La serialità televisiva americana: produzione, consumo e tipologie di prodotto*, in Carluccio Giulia (ed.), *America oggi. Cinema, media, narrazioni del nuovo secolo*, Torino, Kaplan, 2014, pp. 275-290.
- RE V., *Streaming Media. Distribuzione, Circolazione, Accesso*, Milano, Mimesis Edizioni, 2017.
- RICHERI G., *Il concetto di industrie creative*, in «Economia della cultura», XIX (1), marzo 2009, pp. 5-10. DOI: 10.1446/29676
- RICHERI G., *I Big data nella produzione e nell'offerta televisiva: il caso di Netflix*, in «Economia della cultura», XXVI(4), 2016, pp. 525- 533. DOI: 10.1446/85785

SCAGLIONI M., SFARDINI A., *Multi Tv. L'esperienza televisiva nell'era della convergenza*, Roma, Carocci Editore, 2008.

SCAGLIONI M., *Tv di culto. La serialità televisiva americana e il suo fandom*, Milano, Vita&Pensiero, 2006.

SCOTT L., MOLLET T., *Investigating Stranger Things. Upside Down in the World of Mainstream Cult Entertainment*, Cham, Palgrave MacMillan, 2021.

SONG X., DING L., *New Mechanism of the Production and Marketing of TV Series on the Basis of Big Data*, in «Advances in Social Science, Education and Humanities Research», 356, 2019 pp. 1058-1060.

SZMIGIN I., *The aestheticization of consumption: An exploration of 'brand.new' and 'Shopping*, in «Marketing Theory», 6(1), 2006, pp. 107-118. DOI: 10.1177/1470593106061265

THOMPSON J.B., *Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*, Cambridge, Polity, 2010.

THROSBY D., *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

THROSBY D., *Modelling the Cultural Industries*, in «International Journal of Cultural Policy», 14(3), agosto 2008, pp. 217-232. DOI: 10.1080/10286630802281772

TROILO G., *Marketing in Creative Industries. Value, Experience and Creativity*, Londra, Palgrave Macmillan, 2015.

UNESCO, *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, Parigi, 2005. URL: <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/passeport-convention2005-web2.pdf>

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD), *Creative economy report 2008*, New York, 2008. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD), *Creative Economy Outlook. Trends in international trade in creative industries 2002–2015 Country profiles 2005–2014*, New York, 2018. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf

VALENTINO P.A., *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, in «Economia della cultura», XXIII (3), agosto 2013, pp. 273-288. DOI: 10.1446/74832

VARGO S.L., LUSCH R.F., *Evolving to a New Dominant Logic For Marketing*, in «Journal of Marketing», 68,2004, pp. 1-17.

WANG Y., WENG X., *Analysis on How "Globalization" Affect Netflix to Cultural Diffusion*, in «Advances in Social Science, Education and Humanities Research», 664, 2022, pp. 2082-2086.

WILLIAMS D., *Web Tv Series. How to make and market them*, Harpenden, Oldcastle Books, 2012.

SITOGRAFIA

ACADEMY OF MOTION PICTURE ARTS AND SCIENCES, *definizione di cortometraggio* (short film) https://www.oscars.org/sites/oscars/files/91aa_short_films.pdf

CHEN Y., *TV Becomes Major Driver of Social Activity* [Study], ClickZ, 2015 <https://www.clickz.com/tv-becomes-major-driver-of-social-activity-study/26063/>

CHOZICK M., *The Math of a Hit TV Show*, The Wall Street Journal, 2011 <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703864204576315240324571266>

CNN BUSINESS, *Netflix's \$100 million bet on must-see TV*, 2013 <https://money.cnn.com/2013/02/01/technology/innovation/netflix-house-of-cards/index.html>

DELOITTE, *Digital democracy survey*, 2016 <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-democracy-survey-generational-media-consumption-trends.html>

DIGITAL TV RESEARCH, *US SVOD subscriptions to reach 270 million*, 2019 <https://www.broadbandtvnews.com/2019/04/17/us-svod-subscriptions-to-reach-270-million/>

FINANCIAL TIMES, *Streaming wars drive media groups to spend more than \$100bn on new content*, 2021 <https://www.ft.com/content/ae756fda-4c27-4732-89af-cb6903f2ab40>

FORBES, *Netflix Increases Shonda Rhimes \$100 Million Deal For A Bigger Stake In Culture*, 2021 <https://www.forbes.com/sites/korihale/2021/07/15/netflix-increases-shonda-rhimes-100-million-deal-for-a-bigger-stake-in-culture/?sh=3591b5d54773>

G20 INSIGHTS, *Creative Economy 2030: Inclusive and resilient Creative Economy for sustainable development and recovery*, 2021 https://www.g20-insights.org/policy_briefs/creative-economy-2030-inclusive-and-resilient-creative-economy-for-sustainable-development-and-recovery/

Horowitz Research, *Black TV Content Viewers are Video's Strongest Audience, Content Trendsetters, Reveals Latest FOCUS Black: The Media Landscape*, 2018 <https://www.horowitzresearch.com/research/black-tv-content-viewers-are-videos-strongest-audience-content-trendsetters-reveals-latest-focus-black-the-media-landscape-2018-report-from-horowitz/>

IMDB, *TV Series Released between 2020-01-01 and 2021-12-31*, United States, 2022 https://www.imdb.com/search/title/?title_type=tv_series&release_date=2020-01-01,2021-1231&countries=us

INSIDER, *Amazon and Netflix have one major difference when it comes to finding their next hit series*, 2016 <https://www.businessinsider.com/amazon-uses-pilots-to-test-its-original-shows-2016-2?r=US&IR=T>

J. KEHE, K.M. PALMER, *The Gripping, Mind-Blowing, Thrilling Evolution of the Movie Trailer*, Wired, 2013, <https://www.wired.com/2013/06/art-of-movie-trailer/>

KESLASSY E., *Netflix Lays out French Originals Strategy, Including Hookups with Local Industry*, Variety, 2019 <https://variety.com/2019/film/global/netflix-france-originals-strategy-collaborations-local-industry-1203177200/>

MARINELLI L., *Get Your Next Idea for a Video Series Approved with a Proof of Concept*, 2020 <https://wistia.com/learn/production/get-your-next-idea-approved-with-a-proof-of-concept>

MARRONE C., *Abbuffate di televisione legate a depressione e solitudine*, Il Corriere della Sera, 2015 https://www.corriere.it/salute/neuroscienze/15_gennaio_28/abbuffarsi-tv-davvero-innocuo-fa-chi-solo-depresso-3cca1d2c-a6d7-11e4-93fc-9b9679dd4aa0.shtml

NETFLIX NEWS, *The Netflix Binge Scale*, 2016 <https://about.netflix.com/en/news/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1>

NETFLIX TECHNOLOGY BLOG, *Netflix Studio Engineering Overview*, 2020
<https://netflixtechblog.com/netflix-studio-engineering-overview-ed60afcfa0ce>

NETFLIX TECHNOLOGY BLOG, *Supporting content decision makers with machine learning*, 2020
<https://netflixtechblog.com/supporting-content-decision-makers-with-machine-learning-995b7b76006f>

NETFLIX, *Quarterly Earnings Letter to Shareholders*, 2021
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q4/FINAL-Q4-21-Shareholder-Letter.pdf

NETFLIX INVESTOR RELATIONS, *Netflix's View: streaming entertainment is replacing linear TV*, 2022
<https://ir.netflix.net/ir-overview/long-term-view/default.aspx>

VANCRAEYNEST D., *What is TV “viewing” now, anyway?*, GFK, 2015
<https://www.gfk.com/blog/2015/07/what-is-tv-viewing-now-anyway>

VARIETY, *Netflix Released More Originals in 2019 Than the Entire TV Industry Did in 2005*, 2019
<https://variety.com/2019/tv/news/netflix-more-2019-originals-than-entire-tv-industry-in-2005-1203441709/>