

Dottorato di Ricerca in Comunicazione e Mercati: Economia, Marketing, Creatività Ciclo XXXI

**LE SERIE TV NEL MERCATO TELEVISIVO AMERICANO:  
COMPETIZIONE E COESISTENZA TRA MODELLI DI BUSINESS**

Trimarchi Marianna

Matricola 1002069

Tutor: Prof. Luca Barbarito

Coordinatore Prof. Pier Luigi Sacco

**ANNO ACCADEMICO 2017/2018**



# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 - I FATTORI DEL CAMBIAMENTO: IL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>9</b>
1.1 <i>Tecnologia</i> .....	9
1.1.1 Le tecnologie di trasmissione .....	10
1.1.2 Convergenza e digitalizzazione .....	14
1.1.3 Internet e la <i>Net Neutrality</i> .....	18
1.2 <i>Regolamentazione</i> .....	22
1.2.1 L'allocazione delle frequenze e l'istituzione dell'oligopolio .....	23
1.2.2 Dalla scarsità all'abbondanza: la regolamentazione del cavo .....	25
1.2.3 Merger mania e convergenza .....	27
1.3 <i>Cultura</i> .....	32
1.3.1 La produzione di contenuti .....	33
1.3.2 La serialità <i>high end</i> .....	36
3.3.3 Il testo espanso .....	39
1.4 <i>Società</i> .....	42
1.4.1 I fan .....	43
1.4.2 I <i>Cord Cutter</i> .....	46
1.4.3 Misurazioni .....	50
<b>Capitolo 2 – IL CONTESTO INTERNO: IL SISTEMA SETTORIALE.....</b>	<b>55</b>
2.1 <i>La struttura delle relazioni nel sistema settoriale</i> .....	55
2.2 <i>Uno sguardo alla filiera: la questione del controllo</i> .....	63
2.3 <i>L'integrazione verticale e gli effetti sull'ecosistema televisivo</i> .....	71
<b>Capitolo 3 – I PLAYER .....</b>	<b>83</b>
3.1 <i>L'infrastruttura</i> .....	83
3.1.1 Il satellite e gli <i>skinny bundle</i> .....	83
3.1.1.1 AT&T (DirecTV).....	86
3.1.1.2 Dish (Sling TV) .....	87
3.1.2 Il cavo .....	89
3.1.2.1 Comcast (Xfinity) .....	92
3.1.2.2 Charter.....	93
3.1.2.3 Verizon.....	95
3.2 <i>Il contenuto</i> .....	96
3.2.1 Broadcast e cable channel.....	96
3.2.1.1 The Walt Disney Company .....	100
3.2.1.2 21st Century Fox .....	103
3.2.1.3 Time Warner.....	105

3.2.1.4 CBS.....	107
3.2.1.5 Comcast.....	109
3.2.1.6 AMC.....	111
3.2.1.7 Viacom.....	112
3.2.1.8 Discovery Scripps.....	112
3.2.1.9 Lionsgate/Starz.....	113
3.2.1.10 Sony Pictures.....	114
3.2.3 Gli over the top.....	115
3.2.3.1 Netflix.....	120
3.2.3.2 Hulu.....	123
3.3 <i>Relative market</i> .....	126
3.3.1 Amazon (Amazon Prime Video).....	128
3.3.2 Google (YouTube TV).....	130
3.3.3 Apple (Apple TV).....	131
3.3.4 Facebook (Watch).....	132
<b>Capitolo 4 – LA SERIALITA’ OGGI.....</b>	<b>133</b>
4.1 <i>Che cos’è una serie TV</i> .....	133
4.2 <i>Caratteristiche economiche</i> .....	138
4.3 <i>La serialità nella Peak TV</i> .....	145
<b>Capitolo 5: LA SERIALITÀ NEI MODELLI DI BUSINESS: COESISTENZA E COMPETIZIONE.....</b>	<b>157</b>
5.1 <i>Coesistenza e competizione: dal modello della IO Economics alla Theory of the niche</i> .....	157
5.2 <i>Come trovare le nicchie</i> .....	161
5.3 <i>Il modello misto subscription/ad-supported</i> .....	166
5.3.1 <i>Il modello di business e i player coinvolti nella filiera</i> .....	166
5.3.2 <i>Le interazioni strategiche lungo la filiera</i> .....	170
5.3.3 <i>Produzione e distribuzione</i> .....	175
5.4 <i>Il modello subscription-based</i> .....	182
5.4.1 <i>Il modello di business e i player coinvolti nella filiera</i> .....	182
5.4.2 <i>Produzione e integrazione verticale</i> .....	187
5.4.3 <i>Distribuzione e algoritmo</i> .....	195
<b>Capitolo 6: LE TENDENZE DELL’INDUSTRIA TELEVISIVA: UNO SGUARDO AGLI SCENARI FUTURI.....</b>	<b>203</b>
6.1 <i>Televisione adattiva</i> .....	203
6.2 <i>Le tendenze in atto</i> .....	208
6.3 <i>Media tempo – media spazio</i> .....	220

## **Capitolo 7: Measuring the Factors of Success in the American Tv-Series Market: an Explorative Analysis on the Variables .....233**

7.1 Tv series: a relevant phenomenon.....	233
7.2 Database codification and variables.....	237
7.3: the extraction of relevant factors .....	242
7.3.1 Awards.....	242
7.3.2 Critical reception.....	244
7.3.3 Audience reviews (WOM).....	247
7.3.4 Viewers.....	249
7.3.5 Emerging factors.....	250
7.4: the relations between the factors and the variables.....	255
7.4.1 Weighted indicators.....	255
7.4.2 Genres.....	258
7.4.3 Distributor.....	265
7.4.4 Other relevant correlations .....	271
7.5 Conclusions and final remarks.....	276

## **Conclusioni: Competizione e coesistenza: quali sfide per il sistema dei media e per l'Europa.....283**

## **BIBLIOGRAFIA .....291**

### **Indice delle figure**

Figure 1 Le relazioni nel sistema settoriale.....	59
Figure 2 Esempio di filiera nel settore dei media e nell'impresa televisiva .....	64
Figure 3 I player del sistema settoriale (adattato da Molla e Kafka 2018) .....	73
Figure 4 .....	83
Figure 5 .....	96
Figure 6 .....	115
Figure 7 .....	126
Figure 8 Il modello misto .....	166
Figure 9 Le finestre distributive nella network era e nella post-network era (adattato da Doyle 2016).....	176
Figure 10 Il modello a sottoscrizione di abbonamenti.....	182
Figure 11 Volumes of reviews, before and after the logarithmic transformation .....	245
Figure 12 Scatter plot: value of expert reviews and volumes of expert reviews.....	246
Figure 13 Volume of expert reviews index (logarithmic transformation and normalization to 0-1 range). .....	247
Figure 14 The distribution of viewers and the logarithmic transformation .....	249
Figure 15 Means of Factor 1 (Quality Tv series) by Genres .....	259

Figure 16 Means of Factor 2 (Popular Tv series) by Genres .....	260
Figure 17 Means of Live audience by Genres .....	261
Figure 18 Means of the Principal Component by Genres .....	261
Figure 19 Means of Factor 1 by Distributors .....	266
Figure 20 Means of the Principal Component by Distributors .....	267
Figure 21 Means of Factor 2 by Distributors .....	268
Figure 22 Means of Live audience by Distributors .....	269
Figure 23 Means of Factor 1 by type of screenplay .....	272
Figure 24 Means of the Principal Component by type of screenplay .....	273
Figure 25 Means of Factor 1 by Actors' fame ranking .....	275
Figure 26 Means of the Principal Component by Actors' fame ranking .....	276

## Indice delle tabelle

Table 1 Table of correlations: Emmy Awards and People's Choice Awards (nominations and prizes) .....	242
Table 2 Factor analysis: Emmy Awards and People's Choice Awards .....	243
Table 3 Explained variance of the factor analysis .....	243
Table 4 Summarizing table of the factors extracted .....	245
Table 5 Correlation between valence of expert reviews and the weighted index .....	247
Table 6 Correlations between volumes and valences on Rotten Tomatoes and IMDb. ....	248
Table 7 Correlation with the principal component "Audience Reviews" .....	249
Table 8 Variables' correlation matrix. ....	250
Table 9 Extracted factors.....	251
Table 10 Summarizing table of the factors .....	255
Table 11 Weighted correlation matrix .....	256
Table 12 ANOVA test and Kruskal-Wallis test .....	257

## Introduzione

Negli ultimi 15 anni l'industria dell'intrattenimento ha sperimentato una crescita significativa sulla produzione di contenuti originali. Parte di questo incremento è dovuto allo sviluppo di canali sempre più bisognosi di contenuti, sia tra quelli via cavo per colmare i vuoti di palinsesto, sia tra i portali *over the top* come Netflix, per corroborare il catalogo online. Gli effetti della corsa al contenuto originale si sono espansi a tutto il sistema, specialmente quello televisivo, dove la produzione di serialità ha raggiunto nel 2017 un incremento del 50%, con oltre 400 serie-TV prodotte rispetto alle 200 di soli dieci anni prima<sup>1</sup>. La crescita di dimensioni del fenomeno seriale, sia in termini di volumi, sia in termini di valore, ha sollevato l'attenzione di diversi soggetti, che si sono occupati del fenomeno da un punto di vista giornalistico, industriale, economico e accademico, con un interesse proveniente anche da settori scientifico-disciplinari fino a poco tempo fa estranei ai fenomeni televisivi e, più in generale, anche al sistema dei media. Le serie-TV sono infatti da ormai un decennio al centro di numerosi dibattiti, che si consumano nelle più disparate aree disciplinari e nei più diversi ambienti almeno sotto due punti di vista prevalenti: da una parte la questione, più propriamente relativa al prodotto, riguardante il fenomeno come apparato produttivo ed estetico; dall'altro la riflessione sul mezzo televisivo e sulla sua crisi nel sistema mediale alla luce della diffusione e del successo delle piattaforme distributive online. Rispetto alla prima questione, si riflette sulle caratteristiche della serialità - estetiche, stilistiche, formali e produttive - e sulla proliferazione del fenomeno all'interno di un contesto definito come l'era della *Peak TV*, ovvero della maggiore numerosità di show mai prodotti e distribuiti nella storia della televisione. Sulla seconda, si consolida l'analisi del panorama mediale in cui transita la serialità, un sistema esteso ormai oltre i confini del televisore come apparecchio e in cui non operano più le sole imprese dei media, ma anche agenti come i *social network* (Facebook), i portali di e-commerce (Amazon), i produttori di hardware e software (Apple). Tale dibattito era già emerso nel corso del passaggio al digitale e della diffusione di dispositivi mobili per la fruizione, ma è stato rafforzato dallo sviluppo di nuovi modelli distributivi, come quello della *internet television* e, appunto, dei portali *over the top*. Rispetto al primo punto si discute sulla sostenibilità del modello seriale, in particolare alla luce dei crescenti costi di produzione di contenuti originali. Rispetto al

---

<sup>1</sup> <https://redef.com/original/the-digital-future-of-tv-networks-the-original-series-crunch>

secondo vi è un interesse rivolto all'impatto delle piattaforme digitali sulla televisione come medium e come industria, specialmente alla luce dei processi conglomerativi e al rafforzamento delle attività di *Merger&Acquisition* verticali e orizzontali, e sulle conseguenze relative al mutamento di abitudini di consumo dell'audience, sempre meno legata alla linearità del palinsesto e alla sottoscrizione di abbonamenti alla *pay-TV* via cavo. Questo modello di business, il più diffuso negli Stati Uniti, è oggi messo alla prova dalle soluzioni economicamente più snelle offerte dai portali e dai sistemi di abbonamento *on demand* (SVOD), che hanno portato alla crescita di popolarità degli *over the top* principalmente tra le fasce più giovani della popolazione.

Il presente lavoro prende le mosse dal contesto descritto e sviluppa un'analisi della serialità nel mercato televisivo americano contemporaneo attraverso due principali assi: la comprensione dei mutamenti del fenomeno sia come contenuto, dunque dal punto di vista formale, sia come prodotto, ovvero guardando alla filiera; e quella della struttura industriale, comprendendo quindi quali sono gli attori che fanno parte del sistema economico e i modelli di business adottati da ciascuno, e analizzandone le caratteristiche, i comportamenti e le strategie. Per la complessità dell'insieme analizzato, contenente aspetti propriamente economico-industriali e aspetti più afferenti all'ambito culturale ed estetico, si è scelta una prospettiva di studio multidisciplinare e interdisciplinare, con contributi che provengono dai Media Economics, per la natura culturale e informativa del prodotto studiato, dal management e dall'Economia Industriale, da cui si sono adottate alcune cornici interpretative per comprendere il sistema televisivo e condurre un'analisi di settore che guardasse alle dinamiche tra agenti, e da tre aree di ricerca dei Cultural Studies: i Television Studies per gli aspetti inerenti la serialità come forma estetica, la Media Theory per lo studio delle specificità dei media su cui la serialità viene distribuita, e i Media Industries Studies per la comprensione delle culture della produzione. La ragione di tale scelta risiede nell'esigenza di affrontare due delle questioni attualmente più rilevanti nel dibattito sulla serialità, che chiamano in causa le due scuole, quella economica e quella culturologica: la questione della *quality television* e quella della competizione nel settore televisivo.

Il passaggio di status che ha consentito alla serialità di raggiungere oggi un prestigio culturale, un rispetto accademico e un successo di pubblico e di critica non è stato mai ottenuto dalla televisione, da sempre condannata, nell'opposizione tra "cultura alta" e "cultura bassa", a una sudditanza mediale, estetica, di contenuto e linguistica con industrie



dell'audiovisivo ritenute più nobili. In questo contesto si situa la rilocalizzazione della serialità in un dibattito sintetizzato dalle definizioni di “quality tv” (McCabe e Akass 2007), “cinematic television” (Mills 2013), “Grande Serialità televisiva” (Cardini 2014) e “complex tv” (Mittell 2009; 2015), ovvero di una considerazione della serialità come elemento che presuppone un'autonomia nella concezione dei testi, una differente considerazione del pubblico e una diversa funzione istituzionale del mezzo (Gray e Lotz 2012). La ragione di tale inferiorità e, al contrario, della sua attuale legittimazione, è dovuta a fattori strutturali, risultanti dagli specifici contesti industriali, tecnologici, storici e culturali in cui si è trovata la televisione tra il consolidamento della sua struttura come medium di massa negli anni '50 e la contemporaneità. La prospettiva di analisi, per quanto vicina ai Television Studies, non può dunque essere disgiunta da uno sguardo economico alla componente industriale e da uno mediologico che analizzi la cornice degli strumenti distributivi entro cui il prodotto abita. Utilizzando la periodizzazione adottata da Amanda Lotz (2014), cui si fa riferimento in questo lavoro, perché specifica per il sistema televisivo americano, la storia del mezzo si divide in una prima età (*network era*), che vede l'oligopolio dei tre maggiori *broadcaster* nazionali (ABC, CBS, NBC) dagli anni '50 fino alla metà degli anni '80; un secondo periodo di passaggio alla televisione multicanale, dovuto alla diffusione della *cable television* (*multichannel transition*) tra la seconda metà degli anni '80 e la prima metà degli anni 2000; e una *post-network era*, iniziata alla metà degli anni 2000 e caratterizzata dall'introduzione delle tecnologie digitali nella fruizione e distribuzione di contenuti. Il periodo che si vuole analizzare coincide con l'ultima fase descritta e, dunque, si trova all'interno di un mutamento già avvenuto e consolidato.

Le origini e le ragioni del dibattito sull'inferiorità della televisione si collocano in seno alla *network era*, ma già nella seconda età della televisione, quella della *multichannel transition*, la nozione di qualità comincia ad abitare il discorso critico sul contenuto, che muta alla luce di un rinnovamento delle reti televisive, di un allargamento dei confini del settore e dell'affermazione del modello di business della televisione *pay* via cavo su quella commerciale *over-the-air* dei network nazionali. A partire dagli anni '80, infatti, la nascita di forme di mercato basate sulla sottoscrizione di abbonamenti, che vengono trasmesse via cavo o via satellite, iniziano a erodere il potere oligopolistico costruito sulla scarsità dello spettro dalle Big Three. La crescita della competizione e l'ingresso di un numero maggiore di attori, sia sul fronte della *broadcast television* con la nascita di FOX (1986), The WB

(1995) e UPN (1995), sia sul fronte di sistemi alternativi di distribuzione, creano i presupposti per l'incremento dell'offerta di contenuti orientati alla segmentazione del pubblico in nicchie di consumo. L'accento viene dunque posto sul contenuto e sulla possibilità di distinguersi all'interno di una proposta allargata: la *network Tv*, incalzata dalla competizione, introduce forme di adattamento competitivo basate su una sofisticazione e una complessità dei contenuti prima sconosciute al pubblico generalista cui si rivolgeva. La questione della competizione, che alimenta il dibattito economico e mediologico ogni volta che si afferma un modello alternativo sul vecchio, viene però smussata da quella dell'adattamento, ovvero dell'elaborazione di comportamenti che portano il sistema a un equilibrio in cui gli attori coesistono, e in cui ciascuno mantiene una specificità data proprio dalle caratteristiche economiche e medialie che lo caratterizzano. Le Big Three puntano infatti ad adattarsi al nuovo contesto recuperando forme narrative consolidate, e inaugurando la seconda *Golden Age* della televisione americana (Thompson 1997). I canali via cavo prediligono invece una specializzazione di brand e di prodotto, funzionando come *boutique* (Kompere 2006; Caldwell 1995; Lotz 2014) che cercano di colonizzare i segmenti di mercato lasciati scoperti dalle reti generaliste.

Al volgere del millennio, il *quality factor* si trova ormai assimilato e assorbito da tutti i player e definisce quei prodotti che esibiscono *high production values, naturalistic performance styles, recognized and esteemed actors, a sense of visual style created through careful, even innovative, camerawork and editing, and a sense of aural style created through the judicious use of appropriate, even original music* (Cardwell 2007, p.26). Appare dunque chiaro il motivo per cui anche nella fase più recente, la *post-network era*, il cambiamento nella reputazione culturale della televisione attraverso la nozione di qualità abbia continuato a connotare il contenuto. Quello che tuttavia emerge, nel panorama attuale, è uno iato tra la serialità e la televisione, verso la quale persistono istanze che la collocano su un gradino tutt'ora inferiore ad altre forme dell'audiovisivo. Lo stesso spettatore di serialità presenta una fisionomia anomala rispetto al pubblico della televisione *tout court*, trattandosi infatti di un soggetto che sgancia la fruizione dal supporto, fruendo attraverso dispositivi mobili e in tempi autonomi. La nozione di "spettatore tele-cinefilo" (Cardini 2014) definisce il profilo di un fruitore appassionato di cinema, che ritrova amplificate nella "Grande Serialità" le categorie, l'estetica, la complessità narrativa e le professioni di un cinema che è debordato oltre i confini dello schermo. Per comprendere questo svincolamento della televisione dal

suo insieme semantico, che si colloca nel corso della *multichannel transition*, ma che trova il punto culminante nella *post-network television era* e all'ingresso nel settore degli operatori *over the top*, è centrale comprendere la cornice della convergenza. Si tratta di una mutazione all'interno del contesto tecnologico e, di conseguenza, dell'apparato industriale. Il televisore è stato separato dall'apparecchio e si è trovato ad abitare sui supporti mobili. Sono nati nuovi modelli economici in seguito all'affermazione delle piattaforme distributive digitali. Le condizioni produttive sono migliorate grazie all'avanzamento e al minor costo delle tecnologie di ripresa. Le finestre distributive sono aumentate e il ciclo di vita del prodotto si è allungato. Il settore volge verso il rafforzamento delle pratiche conglomerative, già anticipate, dagli anni '90, dalla fusione tra Media Company e Telecommunication Company. Nel mercato sono entrati nuovi player, le Tech Company, fino a questo momento estranee all'industria televisiva e cinematografica per aree strategiche di affari, capitali di investimento e dimensione geografica transnazionale.

Per le prospettive di analisi adottate, questo allargamento ha portato a soffermarsi su due aspetti, uno affrontato principalmente dalla Media Theory, che concerne la comprensione delle dinamiche di rilocalizzazione dell'ecosistema mediale rispetto all'avvento di sistemi mediologici nuovi, e uno più economico, che ha comportato la revisione del concetto di arena competitiva e il suo allargamento utilizzando sistemi più flessibili di analisi. Rispetto al primo punto, facciamo riferimento al paradigma della *remediation* (Bolter e Grusin 2000) in relazione alle pratiche di adattamento e specializzazione che i canali *broadcast* e le reti *cable* hanno adottato nella struttura industriale, per esempio appunto con il rafforzamento dei processi conglomerativi, nell'apparato produttivo e distributivo e nell'elaborazione del contenuto successivamente all'affermazione dei modelli *over the top*. La teoria mediologica concepisce infatti, più che sistemi cannibali, la coesistenza come frutto dell'adattamento tra vecchi e nuovi media, osservando che le trasformazioni avvengono su entrambi i fronti. Se il contenuto di un (nuovo) medium è sempre un altro medium, a significare che vi è sempre una ricorsività e un'ibridazione tra formato e ambiente comunicativo, sia i media vecchi, sia quelli nuovi agiscono all'interno di una cornice integrata, dove ciascuno si specializza in una funzione. Un esempio nel sistema industriale analizzato è costituito dal fatto che, negli ultimi decenni, la televisione, specialmente in ambito giornalistico, si è dotata di apparati di ripresa più snelli, quando non direttamente di *user-generated-content*, replicando i contenuti video di internet e nello specifico di YouTube; nel frattempo, però, proprio la piattaforma per

eccellenza specializzata nella distribuzione di contenuti generati dal basso si sta dotando di serie Tv originali sul modello della televisione. Nonostante le preoccupazioni, su cui insiste specialmente il discorso giornalistico, della “fine della TV” o dell’erosione del potere di mercato dei mezzi tradizionali (*Legacy Media*) davanti all’avanzata dei sistemi industriali che stanno riconfigurando l’industria televisiva americana, il mezzo e la sua forma culturale, la Media Theory sostiene un modello circolare basato sull’influenzamento reciproco, sull’incorporazione, sulla rifunzionalizzazione, sostenendo non un principio darwinistico di lotta per la sopravvivenza, ma di adattamento alle sfide del nuovo ambiente mediale. Parafrasando un vecchio adagio, *video didn’t kill the radio star*.

Rispetto alla seconda questione, si è intervenuto, proprio a partire dal binomio competizione-coesistenza, sui modelli economici che potessero spiegare la complessità delle interazioni nel sistema televisivo. Il principio di coesistenza non esclude infatti quello di competizione, ma invita a una sua considerazione sulla base delle caratteristiche comuni e, insieme, delle dissimilarità tra agenti economici.

L’analisi delle imprese condotta in ambito di Industrial Economics guarda ai processi e alle attività che i produttori mettono in atto in un mercato per incontrare i consumatori. Questi processi sono oggetto di negoziazioni e aggiustamenti che condizionano la performance finale. La loro comprensione va integrata sia alla luce delle specificità del prodotto offerto, che nel nostro caso ha natura culturale e informativa, sia alla luce della struttura industriale e delle caratteristiche della cornice economica, regolamentare, culturale e sociale che ne determina le condizioni di base. Rispetto a questo punto, modelli causalistici come quello SCR (*structure-conduct-performance*) (Bain 1951), utilizzato nell’analisi competitiva, risulta eccessivamente statico e riduzionista (Barbarito 2012), poiché fa dipendere il comportamento, e dunque le performance delle imprese, dalla struttura, ovvero dalle caratteristiche organizzative. Modelli successivi enfatizzano infatti come non soltanto vi siano meccanismi retroattivi che, proprio a partire dalla performance, influenzano la condotta e la struttura con effetti di feedback, ma anche come la performance stessa sia un parametro multi dimensionale, che solo parziaparzialmente dipende da fattori economico-finanziari (Scherer e Ross 1990). I Media Economics intervengono nel nostro discorso con modelli di analisi che tengono conto di tali specificità. La natura stessa dei Media Economics, un campo per molto tempo emarginato dagli studi più classici di economia, prende spunto da elementi estranei alla disciplina per trovare strumenti più adatti a descrivere

il suo oggetto di studio. Nello specifico, la *theory of the niche* (Dimmick 2003) consente di comprendere i comportamenti di competizione e di coesistenza da una prospettiva economica, senza che l'uno escluda l'altro (si veda il capitolo 5). Secondo la *theory of the niche* chi è ecologicamente simile è più in competizione rispetto a chi è ecologicamente diverso. Alla base vi è infatti il concetto di somiglianza tra i membri di una popolazione. La competizione avviene sulla base della somiglianza tra i membri di uno stesso gruppo, perché, come per le specie viventi, chi ne fa parte si contende le stesse risorse e gli stessi obiettivi. Si è trattato dunque di individuare, nel complesso sistema televisivo, i player che adottano modelli di business simili e quelli che invece sono dissimili, per identificare le nicchie, ovvero per distinguere la competizione *intra*-gruppo dalla coesistenza *tra* gruppi. La comprensione dei comportamenti e dei risultati è dunque avvenuta a partire da questa distinzione (si vedano i capitoli 5 e 6). Per quanto concerne l'analisi della struttura, invece, si è osservato l'insieme che descrive la complessità del panorama televisivo contemporaneo estendendo l'analisi all'intero sistema settoriale (Malerba 2002) (si rimanda al capitolo 2). Da una parte si è dunque scelto di superare la staticità del modello SCR per comprendere, da una prospettiva storica, i processi che hanno portato alla compresenza di sistemi di innovazione nell'industria attuale, ovvero alla presenza delle Tech Company nell'ambiente della serialità tradizionale (si veda il capitolo 1). A questa scelta è dovuta l'analisi, assumendo una prospettiva diacronica, delle forze esterne e dei loro impatti sul sistema - la tecnologia, la regolamentazione, la società e la cultura (Grant 2010). Dall'altra, vista la presenza di numerosi player connessi da relazioni di interdipendenza, si è scelto di guardare a tutto l'ecosistema coinvolto, nella filiera.

Con la prospettiva multidisciplinare e interdisciplinare adottata non vi è dunque solo il tentativo di spiegare la complessità di un sistema nel quale convivono realtà distinte, ma anche l'ambizione metodologica di far dialogare discipline di per sé ibride, ma che sono rimaste, nel discorso accademico, sempre separate. L'ultima parte del presente lavoro (capitolo 7) vuole dimostrare che questo dialogo è possibile: si tratta di un'analisi esplorativa dei driver della serialità, da sempre oggetto di studio secondo metodologie qualitative proprie dei Television Studies (con orientamento all'estetica e alla forma), secondo una prospettiva quantitativa nella quale, tuttavia, risulta impossibile prescindere proprio dai contributi e dai risultati prodotti in sede qualitativa. Il concetto di coesistenza e competizione, che emerge tanto nella parte teorica, quanto in quella empirica dell'analisi dei

dati, fonde le due prospettive di analisi. L'interrogativo teorico è dunque se, insieme a una cultura della convergenza, vi possa essere una teoria della convergenza. Nonostante il *cultural turn* (Du Gay e Pryke, 2002) abbia infatti portato al riconoscimento della cultura e delle industrie culturali e dei media come elementi fondamentali dell'economia e della vita contemporanea, la configurazione attuale di molta parte degli studi su tali industrie restituisce un quadro della ricerca polarizzato. L'approccio economico rimane incentrato su questioni come il processo produttivo, la proprietà e il controllo, e solo marginalmente sulle dinamiche creative. Quello umanistico, attento allo studio della costruzione dei significati, è legato ai temi dell'autorialità e della qualità dei testi, ma poco incline a una valutazione industriale del sistema mediatico. Là dove il concetto di convergenza è oggi cifra di uno scontornarsi dei confini tra strutture mediali, che ormai tendono a integrare competenze, professionalità, linguaggi ed estetiche, ricorrendo a dispositivi discorsivi comuni come la serialità e definendo un continuum nella produzione industriale e testuale, la ricerca sulle industrie culturali deve, a maggior ragione, riflettere sulla necessità di convergere. Le serie Tv nel mercato televisivo americano e, più in generale, nel mercato mondiale, sono esempio di un terreno in cui tale convergenza emerge in modo evidente aprendo a un percorso di ricerca che, attraverso un'impollinazione tra discipline, consenta a ciascuna materia di contribuire con le proprie specificità a un'integrazione di saperi complementari e non antagonisti. Tale integrazione è infine auspicabile, oltre che sul profilo teorico, anche alla luce delle implicazioni che il mutamento analizzato ha esercitato sulle politiche e sul cambiamento sociale. Per l'attuale sistema televisivo, caratterizzato dalla compresenza di una dimensione territoriale e nazionale del mezzo e da una transterritoriale e globale, diventa necessaria una riflessione che informi, proprio attraverso contributi e prospettive di analisi interdisciplinari, gli organi coinvolti in attività di policymaking, non soltanto rispetto alla regolamentazione in ambito industriale, ma anche rispetto alle ricadute sul piano culturale e sociale.

# Capitolo 1 - I FATTORI DEL CAMBIAMENTO: IL CONTESTO ESTERNO

Nel corso di questo capitolo ripercorreremo, da una prospettiva storica e con uno sguardo di lungo periodo, i processi salienti che hanno portato alla configurazione attuale del mercato televisivo. Ci si limiterà alle componenti macro-ambientali, cioè la tecnologia, l'evoluzione nelle scelte del regolatore, i mutamenti sociali e quelli culturali. L'impatto delle tecnologie, come abbiamo detto, è stato determinante nel creare le condizioni per un sistema di innovazione, tanto a livello televisivo, quanto a livello di sistema dei media, e rappresenta un processo tutt'ora in divenire. Lo Stato e le istituzioni agiscono sul sistema attraverso politiche di regolamentazione che variano a seconda dei mercati geografici e della tipologia di impresa cui si rivolgono, incidendo pertanto sulla configurazione industriale e, indirettamente, sulle strategie attuate. La fortuna del fenomeno seriale è infine attribuibile a leve che hanno agito da un punto di vista sociale e culturale nell'evoluzione dei gusti e delle forme narrative. Sotto il profilo sociale se ne può avere una misura osservando la diffusione, grazie alle trasformazioni tecnologiche, di comunità di fan attive e collaborative, ma anche analizzando la sofisticazione dei gusti del pubblico e la maggiore ricettività cognitiva delle audience nei confronti della complessità, osservabile nell'evoluzione degli immaginari culturali verso ecosistemi di senso e nell'espansione della serialità in un insieme narrativo e mediale più ampio della sola televisione.

## 1.1 Tecnologia

Il cambiamento che porta il settore televisivo alla progressiva affermazione del modello della distribuzione su internet ha natura tecnologica e trova le sue origini nella digitalizzazione dei mezzi di comunicazione e di informazione. Lo sviluppo della rete e l'introduzione dell'offerta di internet nei pacchetti delle compagnie telefoniche e in quelli dei *cable provider* è solo l'ultimo di un insieme di trasformazioni che si sono verificate a partire dalle tecnologie di trasmissione e delle forme distributive, e che hanno trainato un cambiamento che ha coinvolto gli standard sulla qualità dell'immagine e la numerosità di dispositivi per la fruizione *time* e *place shifted*, altrimenti detta *anytime anywhere*. Ad un livello ancora più

ampio, la digitalizzazione ha avuto conseguenze significative non soltanto sul modello economico e sugli sviluppi dell'industria nella *post-network era*, ma anche rispetto alle pratiche di ricezione e fruizione dei prodotti culturali, alla misurazione dell'audience e alla costruzione di nuovi immaginari nel mercato dei contenuti (Spigel 2004).

### **1.1.1 Le tecnologie di trasmissione**

La distribuzione su internet implica un processo nella gestione del segnale che differisce in modo significativo dalle modalità con cui esso viene invece trasmesso nella televisione *broadcast* e in quella *cable* o satellitare. La prima, detta anche *over-the-air television* (OTA), è la modalità con cui la tecnologia televisiva si è imposta alle origini, secondo il già consolidato sistema di trasmissione della radio attraverso le onde radio. In questo sistema, detto analogico, il problema più rilevante è costituito dalla limitata disponibilità dell'ampiezza di banda, che rende la televisione un sistema scarso basato sull'assegnazione delle frequenze da parte del decisore pubblico. Nel processo di attribuzione delle frequenze che consente l'avvio della trasmissione televisiva, sono due le bande utilizzate, la *Very High Frequency* (VHF) e la *Ultra High Frequency* (UHF). La prima indica le onde radio comprese tra una frequenza di 30 e 300 MHz e viene utilizzata per i canali televisivi dal 2 al 13, la seconda quelle da 300 a 3000 MHz ed è utilizzata per i canali 14-83. Negli Stati Uniti, uno dei maggiori problemi legati all'allocazione delle frequenze è dovuto alla morfologia del territorio e alle sue dimensioni. Le frequenze televisive hanno un'ampiezza di banda minore dello spazio occupato dai segnali radio, specialmente la UHF, il cui segnale è più debole e ha una portata inferiore. Il governo decide dunque di attribuire la VHF ai distretti metropolitani e alle grandi città, avvantaggiando così le imprese *broadcast* arrivate per prime sul mercato delle licenze, mentre la UHF alle città più piccole, stabilendo che il numero di stazioni per ciascuna porzione di territorio debba dipendere da fattori geografici e demografici, come la densità della popolazione e le interferenze dovute alla morfologia (Gigliante 2004). L'allocazione delle due bande comporta un'ulteriore questione, relativa alla tecnologia utilizzata dagli apparecchi televisivi per la ricezione del segnale: alcuni *network*, come ABC, sostenendo che il futuro del mezzo risieda nella maggiore capacità dello spettro UHF, supportano gli interessi industriali di chi costruisce apparecchi che ricevano questo tipo di segnale, mentre altri *network*, come NBC e CBS, sono a favore di *television set* atti



alla ricezione della banda VHF. Nel momento in cui, dopo una prima fase di affermazione del VHF, il governo decide di promuovere un mercato misto, in cui si utilizzino entrambe le bande (*intermixture*), la UHF viene penalizzata a vantaggio della VHF, che di fatto domina il mercato. I due standard non sono infatti interoperabili e, a causa dell'inadeguata implementazione nella costruzione di apparecchiature per la ricezione UHF, le stazioni che utilizzano tale ampiezza di banda non riescono a essere raggiunte da grandi audience e a ottenere introiti pubblicitari sufficienti: questo motivo porta alla creazione di un sistema di accordi tra stazioni locali e *network* nazionali per la distribuzione dei contenuti (Hilmes 2013).

La conformazione geografica del territorio americano consente lo sviluppo delle reti via cavo e la progressiva affermazione della *cable television*: rispetto alle frequenze radio, il cavo è un'infrastruttura fisica che trasporta il segnale televisivo anche in quelle aree dove la ricezione è modesta, come tra le montagne della Pennsylvania, luogo seminale in cui nasce la *cable television* (Parsons 2008). Alle origini, questa tecnologia si sviluppava come infrastruttura comunitaria nelle zone rurali, la *Community Antenna Television* (CATV), con il benessere del decisore pubblico, al fine di garantire che su ciascuna porzione del territorio statunitense vi fosse almeno una stazione televisiva. Il cavo viene regolato dal principio del *common carriage*, ovvero dall'obbligo di trasportare l'informazione senza discriminare il *network* a cui appartiene. La posa dell'infrastruttura si deve ad AT&T, a oggi la maggiore conglomerata di telecomunicazioni negli Stati Uniti, a Bell e a un numero ristretto di imprese, destinate nel corso degli anni a costruire un oligopolio (Parsons 2008). Esse predispongono una rete di cavi coassiali sul territorio a partire dagli anni '40. Negli anni del dopoguerra la produzione di apparecchi televisivi era stata ormai capitalizzata, e il televisore, anche se non poteva dirsi oggetto di largo consumo a causa dei costi ancora alti, veniva acquistato da bar e teatri per far accrescere l'affluenza del pubblico (Hilmes 2013). L'accelerazione sullo sviluppo della *cable television* comincia negli anni in cui la FCC sospende l'allocazione delle frequenze (*Licence Freeze*): mentre vengono inficiati i *broadcaster* locali, il provvedimento non danneggia le *community antenna*, che diventano attrattori per le stazioni e per il pubblico, un vero e proprio antidoto al *freeze*, con cui si avvia la penetrazione di massa nelle case americane dal momento che il cavo non subisce gli interventi regolatori della FCC (Parsons 2008). Anche da un punto di vista tecnologico l'implementazione dell'infrastruttura, con la sostituzione dei tubi con i transistor, porta a un

miglioramento della capacità della rete e a un aumento dei canali disponibili, elemento che facilita l'incremento dell'offerta di contenuti e dunque la sottoscrizione di abbonamenti da parte del pubblico americano. Le community antenna si erano affermate da subito come servizi a pagamento: era infatti previsto che, per avere accesso a canali altrimenti non disponibili, le famiglie versassero una quota mensile al fornitore.

Con il consolidamento dell'infrastruttura, la crescita di iscritti e la minore regolamentazione, iniziano a gravitare sul cavo interessi da parte di investitori e di *broadcaster* affermati a livello nazionale, che portano a uno sviluppo a livello urbano e a una crescita di capitali e delle opportunità di monetizzare la tecnologia. A segnare il passaggio definitivo dall'*antenna TV* alla *cable TV* è l'invenzione del *set top box*, un dispositivo esterno al televisore che consente la ricezione di uno spettro di canali più ampio di quello consentito dal semplice apparecchio. Come abbiamo detto, a seconda della tipologia di apparecchio, la sintonizzazione della TV avveniva o su banda VHF o su banda UHF: il *set top box* è invece in grado di convertire l'ampiezza dello spettro e di ricevere anche i canali analogici criptati via cavo, consentendo di "visualizzarli" senza la necessità di doversi sintonizzare. A tale ampliamento dell'offerta di canali si accompagnano una serie di prodotti complementari, già esistenti in via sperimentale ma che si affermano solo con la *multichannel transition*, come il telecomando, che cambia l'esperienza di fruizione televisiva con il "channel surfing" (Lotz 2007), e il video registratore (*video cassette recorder*, VCR), antesignano della *TV anytime*, che altera la fruizione convenzionale avviando anche lo sviluppo del mercato dei supporti registrati e del video noleggio. I dati sulla diffusione delle due tecnologie individuano negli anni '80 il momento di espansione come prodotti di massa, ovvero simultaneamente alla massima espansione della televisione via cavo (Klopfenstein 1993). A partire dagli anni '70, infatti, hanno inizio una serie di fusioni o di franchise tra proprietari dell'infrastruttura *cable*, insieme all'interesse da parte degli operatori telefonici, che vede crescere l'oligopolio tra i *multiple system operators* (MSO). Se la FCC aveva vietato che i *broadcaster* fossero proprietari dei sistemi via cavo, nuove imprese, come Viacom International Inc., nata dalla CBS, e Warner Bros., che negli anni '70 diventa il secondo operatore della nazione dopo TelePrompTer (TPT), si affermano sul mercato. Alle soglie degli anni '80 sono presenti più di 200 MSO, ma solo un numero limitato avrebbe controllato i consumatori più pregiati, quelli delle città, e, dunque, si sarebbe appropriata della fetta di mercato più significativa della nazione (Parsons 2008).

Gli anni '80 costituiscono il momento di maggiore affermazione del cavo, e sono accompagnati da un processo di avanzamento tecnologico, responsabile da una parte della stabilizzazione del medium, dall'altra, dei presupposti per l'avvento dell'*information age* degli anni '90. Il satellite, i *multipoint distribution services* (MDS), detti anche cavi wireless, la *low power television* (LPTV), l'home video, le forme di *business subscription* e l'aggiornamento dell'infrastruttura con la fibra ottica, sono tra le novità che accompagnano il decennio e che ampliano l'arena competitiva del mercato *cable*. Mentre la LPTV è una forma di trasmissione a bassa potenza che garantisce l'accesso alla programmazione televisiva nelle aree rurali a basso sviluppo tecnologico, i MDS vengono capitalizzati dai canali *cable*: si tratta di conduttori di trasmissione a microonde utilizzati a livello locale nei college, nelle università e nelle aziende, cui la FCC permette un'espansione dello spettro a 6MHz per essere utilizzati come strumenti di trasmissione con il principio del *common carriage*. Nonostante il regolatore non avesse ipotizzato un utilizzo da parte della *pay-TV*, l'occasione di sfruttare i MDS viene colta da canali via cavo come HBO e Showtime, che vedono nella tecnologia uno strumento per servire aree non raggiunte dal cavo. I MDS iniziano così a formare sistemi di distribuzione multicanale integrati alternativi all'infrastruttura fisica.

Anche il satellite si sviluppa come tecnologia distributiva che sopperisce all'assenza del cavo: la facilità di installazione del piatto e costi progressivamente decrescenti per la strumentazione, contribuiscono alla diffusione del satellite come tecnologia domestica e alla creazione di un'offerta a pacchetti con film, sport, programmi per bambini, in un range che va da 2 a 180 dollari al mese (Parsons 2008). In particolare, è il *Direct Broadcast Satellite* (DBS), più potente per frequenze e segnale, a creare, dopo alcuni esperimenti non riusciti a causa di un'offerta non competitiva che non includeva, per esempio, il popolare HBO, il potenziale per una diffusione più capillare e per una maggiore competizione nel mercato, grazie anche alle prime sperimentazioni sulla televisione ad alta definizione cominciate da Sony negli anni '80.

Mentre emergono piattaforme di distribuzione televisiva alternative, il cavo continua la sua evoluzione. Da un punto di vista tecnologico, l'infrastruttura viene aggiornata con la fibra ottica nelle linee comuni, mentre l'ultimo miglio e la connessione domestica rimangono coassiali. I primi utilizzi nella rete da parte di AT&T si attestano già negli anni '70, grazie agli sviluppi della ricerca sui materiali e sui semiconduttori. La fibra ottica, sottile quanto un

capello umano, è racchiusa all'interno di un cavo che non trasporta le onde radio elettromagnetiche, ma si sposta lungo lo spettro per trasportare l'informazione su fasci di luce. Essa utilizza il vetro al posto del rame e dell'alluminio, elementi propri dei cavi coassiali, e consente di trasportare un numero maggiore di canali e dunque di consolidare l'offerta della *pay-TV*. Per consentire allo spettatore la scelta di un pacchetto predefinito, convertitori personalizzati permettono di attivare o disattivare canali specifici per ciascun abbonato, anche se spesso accompagnati da problemi di interoperabilità e connessione tra le diverse componenti per la *cable television* e il TV set. Con la diffusione del videoregistratore, la televisione si definisce come sistema home video. L'avvento delle videocassette avvantaggia, prima che i canali via cavo, il mercato cinematografico, che capitalizza una tecnologia considerata inizialmente una minaccia per i diritti di proprietà intellettuale, sfruttando il potenziale delle finestre distributive connesse alla vendita di prodotti registrati. I proventi degli Studios cinematografici da home video superano a metà degli anni '80 quelli da cessione di diritti alla *pay-TV* e ai *broadcaster* (Klopfenstein 1993), con una certa sofferenza dei servizi *premium*. La migrazione del pubblico verso i video store a scapito dei canali a pagamento spinge reti come HBO e Showtime a lavorare su politiche del prezzo a ribasso, senza però grandi successi. Strategia vincente si rivela invece la *pay per view*, che consente al pubblico di pagare un singolo film o programma a un prezzo inferiore dell'abbonamento mensile. La *pay per view* mette in luce il profilo di un'audience disposta a pagare per il singolo contenuto in luogo di un pacchetto, e si rivela profittevole per la rete nel momento in cui uno spettatore acquista pochi titoli al mese, cumulativamente più costosi dell'abbonamento stesso.

### **1.1.2 Convergenza e digitalizzazione**

Il panorama dell'industria televisiva subisce un mutamento significativo tra la fine degli anni '80 e la metà degli anni '90 grazie a interventi governativi che spingono sul fronte dell'innovazione tecnologica. Comincia infatti un periodo di conglomerazione che vede una triplice convergenza: quella dei fornitori di contenuti (*broadcast network* e *cable network*), quella dei fornitori del servizio (*carrier*) con l'ingresso nel mercato televisivo delle compagnie telefoniche e del cavo nell'offerta dei servizi di telefonia, e quella dei distributori di contenuti con i fornitori di programmi. La convergenza porta a un'integrazione tra

telefono, video e servizi dati, preconditione per la creazione della *Internet Protocol Television* (IPTV). La crescita del cavo in competitività, dimensioni, influenza sociale e penetrazione dell'infrastruttura indirizza il mercato verso l'integrazione verticale e orizzontale: all'inizio degli anni '90 le quattro compagnie *cable* del paese controllavano oltre il 40% del mercato (Chan-Olmsted e Litman 1988). Le fusioni e le acquisizioni si verificano anche sul fronte della distribuzione di contenuti per rispondere in termini di offerta di programmi alla crescita del numero di canali. La convergenza di distribuzione e programmazione nella stessa proprietà facilita infatti gli investimenti in contenuti, lo sviluppo dei *network* e la conoscenza dell'audience e dei suoi gusti. La *multichannel transition* è favorita dal passaggio dalla trasmissione analogica a quella digitale, culminata nella *post-network era* con lo *switch off* del segnale il 12 giugno 2009.

La transizione al digitale si inserisce in un processo di aggiornamento tecnologico fortemente voluto dal governo degli Stati Uniti a causa di diverse ragioni: dalla necessità di risollevarlo il settore dell'elettronica nei paesi occidentali, che negli anni '80 si presentava in ritardo e in declino rispetto ai progressi delle industrie asiatiche, alla riduzione dello spettro radiofonico creata dalla diffusione di massa della telefonia mobile e di altri servizi wireless, per cui si rende necessario un ripensamento del sistema di gestione dello spettro (Galperin 2004). Rispetto all'analogico, la tecnologia digitale permette maggiore interoperabilità ed efficienza (Lotz 2007). Il termine "analogico" proviene dall'idea che le onde elettromagnetiche che trasmettono segnali audio e video assomigliano, o siano analoghe, alle onde da cui esse si originano. Grazie a questa analogia, il suono e il video possono essere convertiti in onde elettroniche o elettromagnetiche modulate secondo le frequenze AM o FM. La comunicazione digitale invece impiega un processamento del segnale differente, che converte l'informazione nel codice binario. L'informazione viene quindi inviata in flussi di numeri digitali che vengono poi tradotti in immagini visibili all'utente. Rispetto all'analogico, il segnale digitale non ha debolezza e non è suscettibile alle interferenze, dunque non necessita di amplificatori che lo correggano, ma le sue qualità rimangono inalterate. Tra gli altri vantaggi, il segnale digitale può essere riprodotto, modificato ed elaborato, garantisce una maggiore qualità dell'immagine e può essere compresso, dal momento che occupa uno spazio maggiore di quello analogico. Tuttavia, esso richiede, per essere ricevuto, di una nuova dotazione elettronica rispetto agli strumenti preesistenti, come

ricevitori per la conversione del segnale o video registratori digitali (DVR), sostituiti dei VRC (Grant 2004).

Gli effetti del digitale si osservano sui dispositivi di ricezione, con l'introduzione della televisione in HD, che sostituisce lo standard NTSC (*National Television System Committee*) con l'ATSC 1.0 per la Digital Television, fornendo una risoluzione video superiore, da 480 pixel a 720, fino a un massimo di 1080 pixel e *Dolby Digital Audio*. La diffusione di set ad alta definizione contribuisce a incrementare la qualità dell'esperienza televisiva, rendendola più cinematografica. A fornire per primi contenuti in HD sono i *cable network*, con l'obiettivo di dare valore aggiunto alla propria offerta a pagamento. La visione della televisione in alta definizione è possibile grazie alla compressione del segnale digitale. All'interno dello spazio standard di 6MHz possono infatti essere contenuti inizialmente tre o quattro "canali" tradizionali, in seguito un numero crescente per il miglioramento tecnologico. I *cable network* sono i primi ad approfittarne per ampliare la propria offerta: Time Warner dal 1991 in avanti estende le sue reti *premium* HBO e Cinemax<sup>2</sup> a un numero crescente di canali, mentre nel 1994 Viacom moltiplica i canali connessi a Showtime per segmentare ulteriormente il proprio pubblico offrendo servizi che giustifichino il prezzo pagato per l'abbonamento. Anche i *broadcast network*, una volta avvenuta la conversione al digitale, utilizzano questa strategia, nota come *multiplexing*, per espandere le possibilità di ricavo cedendo in leasing le porzioni di spettro non utilizzate dalla trasmissione dei loro stessi segnali (Lotz 2007).

L'espansione dell'ampiezza della banda favorisce anche l'implementazione del *video on demand*, ovvero della possibilità per uno spettatore individuale di connettersi a un canale per la fruizione di uno specifico programma dedicato. A favorirne l'affermazione è un elemento complementare alla digitalizzazione: l'integrazione della televisione con l'informatica. La possibilità di archiviare sugli hard disk di server ad alta capacità intere librerie di video e dati forniti e alimentati dai *cable provider*, rende possibile l'accesso a un contenuto da parte di più persone simultaneamente. La libertà concessa all'utente di sospendere, riavviare e riavvolgere un contenuto è invece offerta dall'architettura del VCR e del DVR, oltre che dai DVD. Oggi, per esempio, il DVR TiVo, è integrato al decoder del fornitore satellitare DirecTV per consentire di registrare la programmazione televisiva, grazie a un procedimento

---

<sup>2</sup> <http://www.timewarner.com/newsroom/press-releases/1998/04/06/home-box-office-creates-megabrand-multiplex-packages-for-the>

di selezione di programmi predefiniti, come il titolo di una serie TV, o grazie a criteri di ricerca quali il nome di un attore o una specifica parola chiave<sup>3</sup>. Il *video on demand* e il *time shifting* dei dispositivi di registrazione o dei supporti registrati costituiscono gli antesignani per l'esperienza fruitiva offerta dalle piattaforme *over the top*, inserite a pieno nella *post-network era*. A precederne la nascita vi è, da un punto di vista industriale, un processo di accrescimento della competizione nel mercato delle telecomunicazioni, che vede la convergenza tra fornitori di servizi telefonici e fornitori di servizi video nell'offerta internet.

All'interno del processo di conglomerazione delle industrie dei media favorito dal Cable Act del 1992 e, in seguito, dal Telecommunication Act del 1996, vi è una convergenza tra i servizi offerti dall'industria telefonica e quelli dell'industria *cable* sul fronte della distribuzione di intrattenimento e servizi internet. Il cavo consente l'accesso a Internet utilizzando la stessa struttura di trasmissione su cui viene trasportato il segnale televisivo. L'integrazione di internet e cavo viene mediata da un modem che garantisce l'interoperabilità, con la possibilità di fruire il contenuto televisivo e usare la telefonia, la posta elettronica e il web senza creare interferenze tra i servizi. Questo tipo di offerta prende il nome di *triple play*, termine che descrive la possibilità di ricevere, attraverso la stessa connessione, accesso a internet, televisione e telefonia. Le compagnie telefoniche sfruttavano invece la *Digital Subscriber Line* per sviluppare servizi di trasmissione dati ad alta velocità, mentre i servizi satellitari cercano di proporre offerte internet stringendo accordi con gli *Internet Service Provider*. Il processo di convergenza genera una competizione basata sulla fornitura di servizi sempre più veloci, fino all'affermazione della banda larga, occasione per sfruttare a pieno le potenzialità distributive della rete. È bene sottolineare che, per quanto il cavo abbia contato su una tecnologia più progredita per la distribuzione di internet a banda larga con il sistema DOCSIS, contro i più lenti ed economici sistemi DSL delle compagnie telefoniche, questa si è rivelata una spada a doppio taglio: da una parte i *carrier* ne hanno beneficiato posizionandosi tra i principali fornitori di servizi di informazione e comunicazione; dall'altro però la diffusione della *broadband television* ha costituito il rivale potenzialmente più rischioso per il sistema *broadcast* e *cable* per quanto riguarda la distribuzione di contenuti. Approfondiremo questi aspetti nel prossimo capitolo, focalizzandoci sugli attori che compongono il sistema settoriale.

---

<sup>3</sup> <http://www3-stg.tivo.com/products/tivo-walkthrough/TV-source/satellite/tivo-direcTV/index.html>

### 1.1.3 Internet e la *Net Neutrality*

Con l'aumento della capacità di internet e la sua diffusione di massa, le quantità di prodotti audiovisivi, film e programmi TV, distribuiti online attraverso la IPTV, il *video on demand*, o con lo scambio *peer to peer*, diventano una porzione crescente del traffico internet. La *Internet Protocol Television* (IPTV) utilizza il protocollo IP e l'architettura di internet per distribuire la televisione digitale, diversamente dal *broadcasting*, dal satellite o dalla connessione a fibra ottica del cavo. Il meccanismo è quello della distribuzione tramite connessione a internet fornita dai servizi *triple play*: l'informazione viene scomposta in pacchetti, che vengono ricevuti dall'utente attraverso un dispositivo connesso alla rete, un televisore, un personal computer o un altro *device*. Rispetto alla *cable television*, che invia al televisore tramite il cavo tutto il pacchetto dell'offerta multicanale scelta dall'abbonato, con essa viene trasmesso soltanto il segnale del canale televisivo che si vuole fruire, consentendo una maggiore efficienza nell'utilizzo della banda, dal momento che sono sufficienti pochi Mbit/s per volta. Il *set top box* di cui è dotato l'utente finale riceve infatti il segnale, lo riconverte in informazione che rende disponibile sullo schermo del televisore. I pacchetti *triple play*, utilizzando come base la connessione internet, possono inoltre includere servizi che, da un punto di vista tecnologico, hanno meccanismi di trasmissione simile, come il *video on demand* e i servizi voce VoIP (Sadiku e Nelatury 2011).

La diffusione della IPTV e della *Internet Distributed Television* è favorita da un insieme di *device* tecnologici che tendono a ricreare negli ambienti domestici i sistemi esperienziali di tipo cinematografico e a favorire una *Quality of Experience* crescente: console per i videogiochi, impianti audio home theatre, *set top box* digitali e schermi HD accrescono le potenzialità dell'intrattenimento e dei sistemi multimediali e costituiscono un valore aggiunto per il consumatore (Zeadally 2011). Nel 2016, AT&T dichiara che più del 75% delle case americane è servito da offerte *triple play* o *quadruple play*. Nel momento in cui scriviamo, queste ultime si stanno ancora affermando, con una penetrazione del 13% e la prospettiva di arrivare al 17% nel 2020<sup>4</sup>. Il *quadruple play* o *quad play* è un pacchetto che integra il wireless ai servizi *triple play*, accentuando le potenzialità della *TV Everywhere*. Una delle sfide maggiori per la IPTV, come già avvenuto per la *Internet Distributed Television*, è infatti la mobilità favorita dall'utilizzo diffuso presso gli utenti di dispositivi

---

<sup>4</sup> <https://www4.strategyanalytics.com/default.aspx?mod=pressreleaseviewer&a0=5081>



portatili e dalla crescente importanza della trasmissione wireless, con cui è possibile il *place shifting* oltre che il *time shifting* (Zeadally 2011). La IPTV differisce dalla *Internet Distributed Television* nella modalità di trasmissione del contenuto: un *network* privato, domestico, il cui accesso è legato all'attivazione di un servizio *triple play*, contro l'internet pubblico, aperto, un sistema in cui le imprese che distribuiscono contenuti video, chiamate *Online Video Distributors* (OVD) o *over the top* (Lee et al. 2015), come YouTube, Netflix o Hulu, non forniscono il primo e l'ultimo miglio della connessione ma sviluppano modelli di business basati sulla sottoscrizione di abbonamenti alle loro piattaforme, oppure abbonamenti misti o interamente *ad-supported*.

La competizione nel mercato dei contenuti portata dalla distribuzione su internet spinge da una parte chi si occupa di distribuzione, i *carrier*, a fornire servizi di connessione a velocità sempre maggiore per poter sostenere il crescente spazio di cui necessitano i flussi informativi. Dall'altra, porta la IPTV ad adottare strategie che possano concorrere a una maggiore interattività o adattamento all'utente. Tra le maggiori sfide per la IPTV, grazie al superamento della modalità *broadcast one-to-many*, vi è la potenzialità di modulare l'offerta pubblicitaria sulla base della conoscenza dell'utente (*behavioural advertising*), di proporre la valutazione dei contenuti o l'intervento sul contenuto stesso, e di migliorare la qualità dell'immagine, attraverso l'implementazione dello standard ATSC 3.0, che garantirebbe la risoluzione 4K UHD (2160p), secondo modalità che i servizi *on demand*, come Netflix e Amazon, ma anche Vimeo e Youtube, già iniziano a proporre grazie alla diffusione di proiettori per l'home video, *set top box*, console per i videogiochi e televisori che ne supportano il formato. Lo standard ATSC 3.0, che il governo degli Stati Uniti si propone di implementare a partire dal 2017<sup>5</sup> per la televisione *over the air*, propone un sistema *IP Based* per ottimizzare lo spettro già compresso dal digitale e facilitare la connessione con i nuovi dispositivi<sup>6</sup>.

In questo processo è evidente che un ruolo determinante è svolto dai fornitori di connessione: uno dei problemi più rilevanti negli Stati Uniti è però costituito dalla configurazione del mercato di internet a banda larga. Il sistema, infatti, oltre a essere fortemente concentrato – il consumatore medio si trova a scegliere tra due operatori o soltanto uno-, non è competitivo,

---

<sup>5</sup> <https://www.atsc.org/newsletter/atsc-3-0-where-we-stand/>

<sup>6</sup> <https://www.techhive.com/article/3238079/TV-antenna/does-next-gen-TV-spell-doom-for-over-the-air-dvr.html>

né per velocità<sup>7</sup>, né per prezzi<sup>8</sup>. Le zone rurali sono in prevalenza ancora disconnesse, il wireless non ha avuto un'implementazione significativa – prova ne è la scarsa adozione dei servizi *quad play*- e il 5G, la “fibra wireless”, dipende dall'infrastruttura dei cavi preesistente, per cui non è stato fatto un investimento significativo. Su questo scenario incidono gli interventi attuati dal governo nel 2017 sul Titolo II del Telecommunication Act del 1996, con cui si chiede l'approvazione della *paid prioritization*, una decisione che solleva il dibattito già di lunga data sulla *Net Neutrality*.

Il dibattito sulla *Net Neutrality* riguarda la regolamentazione dei comportamenti dei *carrier* - compagnie telefoniche, *cable provider* e ISP - nella fornitura e nel controllo di internet. La questione si accende all'inizio degli anni 2000 quando *provider* come AT&T e Comcast ostacolano o bloccano la fornitura di alcuni servizi, per esempio prediligendo l'accesso ad alcune applicazioni incluse nei propri piani tariffari e interferendo nella trasmissione di altre considerate rivali, o rallentando la velocità di upload per le piattaforme di scambio P2P (Wu 2003). La FCC inizia a intervenire a partire dal 2004 sanzionando i *provider* e aprendo una questione ancora in corso sulla neutralità della rete rispetto al trattamento di dati, piattaforme, siti, applicazioni, utenti o contenuti. Sin dalle origini della questione (Lemley e Lessing 1999) le argomentazioni portate avanti dal settore degli ISP sono a favore dell'introduzione di politiche del prezzo basate sulla congestione della rete (David 2001). Dalle origini di Internet, fino alla sua diffusione di massa negli anni '90, tanto gli user, tanto i fornitori di contenuti pagavano agli ISP tariffe di accesso fisse per l'uso della rete e tariffe al consumo dovute al tempo di utilizzo e all'ampiezza di banda utilizzata, senza che però vi fossero maggiorazioni per gli scambi informativi all'interno del *network*, per esempio relativamente al numero di utenti raggiunti (Lee e Wu 2009). La situazione cambia a metà degli anni 2000, quando gli ISP decidono di far pagare alle applicazioni o ai grandi fornitori di contenuti una tariffa per raggiungere i propri abbonati, pena il blocco del traffico verso i propri clienti (*termination fee*). Da questo intervento si sviluppano due visioni contrapposte: da una parte l'opinione secondo cui i *carrier* devono essere messi nelle condizioni di addebitare costi superiori per consentire ai fornitori di contenuti il raggiungimento degli utenti, comportandosi così come un mercato a due facce; dall'altra la cosiddetta *zero practice*

---

<sup>7</sup> <https://www.fastmetrics.com/internet-connection-speed-by-country.php>

<sup>8</sup> <http://www.telecompetitor.com/average-residential-broadband-costs-by-country-u-s-ranks-13th/>

*rule* (Hemphill 2008) che invece bandisce questa politica del prezzo per mantenere la rete neutrale.

Da un punto di vista economico, quest'ultima visione è accompagnata da una riflessione economica sui possibili vantaggi di cui una rete non vincolata dalle *termination fee* potrebbe godere (Economides e Tag 2007; Lee e Wu 2009). Uno dei primi effetti è costituito dalle esternalità di rete: la decisione di un utente di attivare una connessione dipende dalla ricchezza della disponibilità di contenuti online: tanto essa è alta, tanto maggiore è il beneficio ottenuto dall'utente. Simmetricamente, maggiore è il numero di utenti raggiunti, maggiore è il vantaggio di un fornitore di contenuti di apportare migliorie al proprio prodotto. Le esternalità hanno inoltre effetti sulla domanda e sul prezzo: al loro aumentare, la domanda è più elastica, aumenta cioè la disponibilità a pagare di un utente per utilizzare un servizio. Un mercato così articolato favorisce lo sviluppo dell'offerta e dei contenuti: dal momento che non ci sono barriere all'entrata e vengono incentivati i processi di creazione di una coda lunga, anche le nicchie possono sopravvivere riuscendo a intercettare un pubblico che, in presenza di costi di gestione dell'accesso, non potrebbero altrimenti raggiungere. Il fulcro della questione è però costituito, ancora una volta, dall'integrazione verticale: i *carrier* che detengono anche la proprietà dei contenuti, oltre a quella dell'accesso alla rete, sono incentivati a richiedere ai proprietari di altri contenuti un contributo economico per usare l'infrastruttura alla stessa velocità offerta ai loro abbonati (Economides e Tag 2007). Nel 2005, i *carrier* di rete fissa hanno creato, per esempio, la ISPhere, uno standard per la gestione dei flussi che consente di filtrare e censurare per file le tipologie di contenuti su internet. Il meccanismo consente loro di discriminare e di decidere quale contenuto ritardare e quale, invece, far viaggiare a una velocità normale. Tra le altre modalità utilizzate, i *Deep Packet Inspections* (DPI) consentono un simile rallentamento o velocizzazione, che solitamente accorda una preferenza ai contenuti *premium*, minacciando di fatto la competizione specialmente tra quegli attori che offrono contenuti video utilizzando i protocolli di scambio *peer to peer* come uTorrent o VoIP come Skype (Brown e Marsden 2013).

Tornando al caso di Comcast, il rallentamento di una piattaforma *peer to peer* tramite DPI è stato dichiarato anti competitivo da parte della FCC, dal momento che la piattaforma di scambio offriva contenuti televisivi rivali che costituivano "a potential competitive threat to

Comcast's *video on demand service*"<sup>9</sup>. Gli interventi del regolatore si sono tuttavia limitati a casi specifici, e solo nel 2009-2010 una Notice of Proposed Rule Making, ufficializzata poi nell'Open Internet Order, ha deliberato a supporto della neutralità della rete. Gli effetti sono stati minimi, e i casi di scontro legale tra i *carrier* e la FCC sono proseguiti fino al 2014, quando il provvedimento è stato annullato a seguito del caso Verizon Vs. FCC, nel quale si contestava la validità giuridica di quanto dichiarato nell'Order. Nel 2015, il presidente Obama ha firmato un nuovo Open Internet Order, con il quale, per dirimere le controversie sorte negli anni precedenti, si classificano i *carrier* e i servizi di accesso a internet, sia via cavo, sia wireless, all'interno del titolo II del Telecommunication Act del 1934 come *common carrier*, ovvero come fornitori di servizi di telecomunicazione. La legge vieta pratiche come il bloccaggio (*no blocking*), il rallentamento (*no throttling*) o la vendita di corsie prioritarie (*no fast lane*) per garantire la trasparenza, ma già due anni più tardi, nel 2017, con l'insediamento dell'amministrazione Trump, essa viene sottoposta a una revisione che potrebbe cambiarne nuovamente le fondamenta<sup>10</sup>.

## 1.2 Regolamentazione

Le industrie culturali non possono essere comprese se non si tiene conto delle regolamentazioni messe in atto dalle politiche governative. Anche in un sistema economico liberista come quello statunitense, infatti, vi è un fitto insieme di leggi che riguardano gli obblighi delle imprese e che assicurano che non vi siano abusi di potere sul mercato (Hesmondalgh 2013). Sono tre le principali modalità di intervento governativo in materia di comunicazioni, media e mercati culturali: legislativo – nel caso della televisione con leggi sui contratti, la competizione, la censura, la pirateria; regolamentari, grazie all'istituzione di organi e agenzie atti a monitorare su un settore e a intervenire nei suoi comportamenti, - nel nostro caso la Federal Communication Commission (FCC); e sussidiari, nel caso in cui sia necessario integrare testi forniti dal settore privato.

Negli Stati Uniti la FCC è l'agenzia indipendente governativa che si occupa di radio, televisione, satellite e cavo nei 50 Stati responsabile dell'implementazione di leggi e regolamenti sul sistema delle comunicazioni americano. La sua attività ha inizio nel 1934

---

<sup>9</sup> [https://apps.fcc.gov/edocs\\_public/.../DOC-284286A1.doc](https://apps.fcc.gov/edocs_public/.../DOC-284286A1.doc)

<sup>10</sup> <https://www.theverge.com/2017/4/26/15437840/fcc-plans-end-title-ii-net-neutrality>

con il Communications Act, che ne definisce ruolo e missione ponendo l'accento sull'interesse pubblico, nozione talvolta contestata (Varona 2004) alla luce di provvedimenti che, come vedremo, hanno determinato l'affermazione e il consolidamento nel tempo del sistema oligopolistico detenuto dai grandi gruppi industriali delle conglomerate come oggi lo conosciamo. Provocatoriamente, Michelle Hilmes, che ha studiato il settore dalla prospettiva dei Cultural Studies, ha affermato che la televisione Americana è frutto di una collusione tra governo e settore, in cui il pubblico si è girato dall'altra parte (Hilmes 2013).

### **1.2.1 L'allocazione delle frequenze e l'istituzione dell'oligopolio**

Una delle prime questioni riguardanti la storia della televisione è l'allocazione delle frequenze, a lungo oggetto di dibattito e controversie dal momento che proprio in questa fase iniziale si possono trovare le origini di un sistema controllato da parte di un numero ridotto di soggetti. Nel processo di allocazione delle frequenze, problematico dal momento che l'ampiezza della banda del segnale televisivo è inferiore a quella della radio, hanno infatti la meglio due attori già affermati nel contesto del media esistenti, i due colossi radiofonici del tempo RCA (Radio Corporation of America), che propone una diffusione capillare del mezzo attraverso la tecnologia VHF, e CBS (Columbia Broadcasting System), che invece propende per lo sviluppo della tecnologia UHF. La FCC fissa l'ampiezza dello spettro a tredici canali, quanti ne poteva supportare la tecnologia VHF, dando così il via al *broadcasting*. Ad avere la meglio in questo sistema scarso sono proprio i grandi gruppi radiofonici, che ottengono per primi l'assegnazione monopolizzando, di fatto, il medium. Il mercato dei canali è da subito dominato da tre *network*: NBC, di proprietà di RCA, CBS – che già avevano il controllo del sistema radiofonico –, e ABC, nata dalla vendita di una costola di NBC, cui la Corte Suprema aveva imposto nel 1943 la separazione in due stazioni. Mentre le Big Three entrano in competizione per lo standard televisivo – se quello a colori, che si affermerà solo negli anni '60, o quello in bianco e nero –, con soluzioni non sempre interoperabili, la FCC è impegnata negli stessi anni a sostenere conflitti e controversie per l'assegnazione delle altre frequenze tanto che, nel periodo 1948-1952, viste le ingenti richieste, decide di non dispensare alcuna licenza per avere il tempo di determinare una strategia per l'organizzazione dello spettro (Lotz 2007).

Il provvedimento, noto come *Licence Freeze* o *Allocation Freeze*, dà un vantaggio alle emittenti già in attività, consolidando il potere oligopolistico dei tre *network* e delle stazioni autorizzate. Negli anni del congelamento la FCC si impegna a deliberare sulla definizione di uno standard per la televisione a colori, a dirimere le questioni relative alle bande VHF e UHF su scala nazionale, e ad assegnare uno spazio a canali non commerciali con scopi educativi. Il risultato è un documento, il *Sixth Report and Order*, che amplia le assegnazioni disponibili e stabilisce la possibilità di usare congiuntamente le tecnologie di trasmissione VHF e UHF. I primi arrivati sul mercato, ovvero le Big Three, essendosi guadagnate le migliori posizioni del segnale, si garantiscono il controllo sul mezzo, dal momento che i telespettatori hanno maggiore facilità a sintonizzarsi con esse che con le nuove reti o le stazioni indipendenti. Inoltre il sistema dei *network*, già consolidato in ambito radiofonico, si afferma anche nel settore televisivo, garantendo alle tre emittenti principali un consolidamento della propria posizione attraverso una diffusione capillare su tutto il territorio nazionale. Una volta sospeso il *Licence Freeze*, infatti, la corsa all'assegnazione porta in pochi anni alla creazione di 450 stazioni a base locale. Nelle intenzioni del regolatore esse avrebbero dovuto dare voce agli interessi delle comunità, in pratica, però, queste stazioni si legano contrattualmente alle Big Three come *affiliate stations* per avere in cambio pacchetti di programmi dietro compenso. Questo sistema, che talvolta comporta la proprietà della stazione (*owned and operated station*), crea benefici economici a entrambe le parti: la Parent Company si garantisce una diffusione capillare del proprio contenuto, venduto spesso insieme alle inserzioni pubblicitarie, genera profitti e crea economie di scala per lo sfruttamento dei propri programmi; la affiliata beneficia economicamente del compenso ricevuto dalla Parent Company, riempie la propria programmazione e si garantisce un ritorno in termini di popolarità da parte dell'audience locale. In pratica, questo sistema rende la dimensione locale del mercato meno importante e quella nazionale più profittevole: le stazioni affiliate con un *network* si trovano però così a cedere alla Parent Company il controllo della programmazione e a non gestire autonomamente il proprio palinsesto (Compaine e Gomery 2000).

### 1.2.2 Dalla scarsità all'abbondanza: la regolamentazione del cavo

Il potere dei *network* si rafforza non soltanto nella trasmissione, ma anche sul fronte della produzione e della distribuzione di contenuti. Negli anni '60, ormai, i programmi delle Big Three dominavano il palinsesto delle stazioni affiliate e di quelle di proprietà, specialmente nel *prime time*, il blocco della programmazione serale in cui si ottengono i maggiori ascolti e dunque i maggiori introiti pubblicitari, mentre le stazioni indipendenti colmavano la programmazione con i vecchi show dei *network*. Nel 1970, la FCC si trova dunque a intervenire su questa condizione monopolistica attraverso le *Prime time Access Rules* (PTAR), che limitano la quantità di programmi dei *network* ammessi sulle stazioni durante il *prime time* – ovvero la fascia più pregiata per gli inserzionisti pubblicitari – a un massimo di tre ore, mentre lasciano a fornitori indipendenti mezz'ora di programmazione (Parsons 2008). Le *Financial Interest and Syndication Rules* (*Fin Syn*) dell'anno successivo intervengono invece sulla produzione di contenuti da parte dei *network* per minare l'oligopolio nella creazione e nella proprietà della programmazione del *prime time* e dunque l'integrazione verticale: i programmi del *prime time* erano infatti prodotti dagli stessi *broadcaster*, che poi li offrivano ai mercati secondari facendo leva sul prezzo.

Lo sfruttamento dei diritti di trasmissione del prodotto televisivo continua infatti anche dopo la chiusura di un programma e anche al di fuori dei circuiti dei *network* presso le stazioni non affiliate. Il meccanismo, noto come *syndication*, consiste nella rivendita di uno show a stazioni locali, canali via cavo o al di fuori del confine nazionale, una componente essenziale nei guadagni dell'industria televisiva americana (Lotz 2007). Con le *Fin Syn* parte della produzione di programmi passava dunque dagli Studios dei *network* alle case di produzione cinematografiche, in particolare le Major, che iniziavano così a riempire lo spazio del palinsesto lasciato vuoto dalla regolamentazione. Tra gli anni '70 e '80, gli Studios ampliano la propria capacità produttiva e l'inventario dei programmi. Per effetto dell'incremento produttivo e dell'ampliamento degli archivi di contenuto disponibile si consentiva lo sviluppo di *broadcaster* indipendenti e il riempimento della programmazione dei canali via cavo, ormai numerosi dopo l'affermazione della tecnologia distributiva (Parsons 2008).

Nel 1993, dopo un decennio di deregolamentazioni e l'avvenuta transizione al sistema multi canale, l'abolizione delle *Fin Syn* è definitiva. Tra il 1975 e il 1988 la FCC aveva cominciato ad allocare nuovamente stazioni. Dal momento che i maggiori *network* avevano già i loro

contratti di affiliazione, le stazioni appena nate si legano a fornitori di programmi o a *network* televisivi emergenti, come FOX della News Corporation, lanciata nel 1986, e United Paramount Network (UPN), fondata nel 1995, che rafforzano in questo modo il loro potere competitivo rispetto agli altri *broadcaster*. A erodere il potere delle Big Three non sono soltanto questi competitor, che operano strategie di segmentazione del pubblico, ma anche i *cable network*, passati da 28 a 74 nel corso degli anni '80 e a 170 nel 1998 (Compaine e Gomery 2000). L'affermazione della televisione via cavo come tecnologia distributiva si deve, da un punto di vista legislativo, a una mancanza di regolamentazioni rigide da parte della FCC tanto sulla configurazione proprietaria dell'industria, tanto sul mercato dei contenuti. Dalle origini del mezzo, i *broadcast network* si erano invece dovuti attenere alle prescrizioni sulla moralità dei contenuti: la censura impediva l'utilizzo di parole profane, le *seven dirty words*, e di temi come la sessualità e la violenza, per consolidare il sostrato comune dei valori della classe media americana bianca. Considerata negli anni '50 e '60 uno specchio della società monofamiliare del tempo, questa morale diventa negli anni '70 materia di conflitto alla luce dei cambiamenti sociali e culturali del tempo. La proliferazione di canali via cavo nel decennio '80-'90, non sottoposti ad alcuna restrizione sui contenuti perché considerati narrowcasting, e dunque in grado di esibire senza timore, come nel caso di HBO, narrazioni esplicite che attirano per la loro audacia porzioni sempre maggiori di pubblico, esacerba i conflitti tra organi censori e *broadcaster*, che ottengono una mitigazione delle restrizioni imposte.

Anche la proprietà del cavo non è oggetto di regolamentazioni severe da parte della FCC: poca rilevanza era stata infatti data alla concentrazione orizzontale o all'integrazione verticale dell'industria, se non per una serie di regole che proibivano ai *network* e alle compagnie telefoniche di detenere la proprietà del cavo e ai proprietari delle stazioni di avere cavi in mercati diversi da quelli televisivi. Nessun limite era inoltre posto alla dimensione dei sistemi via cavo locali e alla loro aggregazione, come nessuna restrizione era data a chi deteneva la proprietà di cavo e di programmi, dal momento che una delle possibilità degli operatori via cavo di rendere gli abbonamenti più attraenti era investire nella programmazione. Ciò era infatti visto dalla FCC come un tentativo di differenziare il mercato e creare alternative all'oligopolio del *broadcast*. Con gli anni '70, le reti via cavo si lanciano nella distribuzione via satellite, favorendo così un ulteriore allargamento dell'offerta di canali e, dunque, il conseguente aumento degli abbonamenti e il rafforzamento



degli accordi. Tra gli anni '70 e '80 il numero di sistemi via cavo cresce da 2500 a 9000 e la penetrazione arriva alle soglie degli anni '90 al 59% (Bates e Chambers 2004).

Tale crescita è dovuta all'approvazione del *Cable Act* del 1984, la prima legge ad hoc che interviene sul cavo allo scopo di promuovere la concorrenza, il rafforzamento dei MSO e la liberalizzazione dei prezzi degli abbonamenti. In pochi anni il loro incremento chiede un nuovo intervento della FCC, che con il *Cable Television Consumer Protection and Competition Act* del 1992, impone una soglia per quelle porzioni di territorio isolate geograficamente dove la competizione non è effettiva. La legge interviene inoltre su una controversia, la *must carry*, tra *broadcast* e *cable*: le stazioni *broadcast* avevano chiesto un compenso per la loro trasmissione via cavo, con il rifiuto dei *carrier*, per i quali ciò che era gratuito doveva rimanere gratuito. Il provvedimento va a vantaggio dei *broadcaster*, che avrebbero potuto negoziare il pagamento di una quota per la trasmissione, iniziando così la loro colonizzazione del cavo con il lancio di nuovi canali di proprietà, come ESPN2 di ACB, MSNBC di NBC e FX di Fox. Il processo di *deregulation* e di convergenza trova però massima espressione qualche anno più tardi, nel 1996, con il Telecommunication Act, con il quale la linea di demarcazione tra mass media e telecomunicazioni sfuma a favore di un sistema che consente la comproprietà dei mezzi di comunicazione (Aufderheide 1999). La legge ha due principali ricadute che influiscono sugli assetti attuali del settore: la concentrazione e lo sviluppo di internet nella distribuzione televisiva. Con il Telecommunication Act si favorisce infatti l'eliminazione delle barriere all'entrata tra settori e il rilassamento della regolamentazione sulle fusioni, che consente a chi fornisce servizi di pubblica utilità di affiliarsi per distribuire anche servizi di telecomunicazione e informazione. Le compagnie telefoniche entrano così nel mercato della distribuzione diventando *Multiple Video Programming Distributors* (MVPD) insieme al cavo e al satellite, e cambiando il sistema della distribuzione.

### **1.2.3 Merger mania e convergenza**

Entro il 1999 il Telecommunication Act avrebbe dovuto garantire maggiore competizione, più scelta e prezzi più bassi per l'accesso al servizio televisivo, al contrario, sul fronte del *broadcasting*, l'oligopolio risulta consolidato, mentre il cavo è dominato dal colosso delle telecomunicazioni AT&T e da un monopolio legalizzato di sistemi via cavo locali operanti

in franchise. Produzione e distribuzione si integrano verticalmente: con la fine delle *Fin Syn Rules*, fortemente incoraggiata da un processo di lobbying sul regolatore da parte dei *network*, questi riconquistano in pochi anni la proprietà dei contenuti trasmessi nel *prime time*, il 40% nel 1995 e il 75% alle soglie del 2000 (Holt 2003). Fino agli anni '70, infatti, le forme di competizione alternativa come il cavo, il satellite, o l'home video, non erano ancora percepite come rivali e antagoniste al sistema dei *network*, che continuava a detenere il 90% dell'audience. Negli anni '90 l'erosione dell'oligopolio è invece ormai in atto, con l'audience al 57% e il contesto del cavo caratterizzato da un ambiente integrato verticalmente grazie all'assenza di regolamentazione. Il provvedimento riduce inoltre i limiti alle concentrazioni di proprietà: prima del 1996 i proprietari di stazioni *broadcast* non potevano avere più di 14 emittenti e non potevano raggiungere più del 25% delle case; adesso la soglia viene eliminata e la copertura innalzata al 35%. Nell'industria comincia un processo di conglomerazione, noto come *merger mania*, con il quale convergono la proprietà di *broadcast* e *cable*, di studi cinematografici e televisivi. Non solo aziende come la Columbia, oggi di Sony, compravano sale cinematografiche, ma anche gli studi televisivi e cinematografici diventavano adesso di proprietà delle stesse imprese che detenevano il controllo della televisione via cavo e *broadcast*, e delle reti distributive di DVD: in sostanza di tutta la filiera (Hesmondalgh 2013). Per citare alcuni esempi, Disney è proprietaria di ABC e di numerosi *cable network*, come la rete sportiva ESPN; News Corporation ha Fox; Viacom gli studi della Paramount, UPN e, nel 1999, il *network* CBS; il mercato *cable* è dominato da Time-Warner che, avendo comprato TNT nel 1997, detiene la proprietà dei canali via cavo strategici e di una cospicua libreria di film e, dal 2000, grazie alla fusione con l'*Internet Service Provider* AOL, i servizi di accesso al web. Alle soglie del 2000 l'industria televisiva è dominata da Aol-Time Warner, Disney, Viacom e News Corp., che detengono 5 dei 6 *broadcast network* allora presenti nel settore, 80 affiliate, sistemi distributivi estesi e la maggior parte dei programmi prodotti per i loro stessi canali (Compaine e Gomery 2000).

Il titolo III del Telecommunication Act ha infatti concesso alle stazioni di affiliarsi con più di un *network* che, pur non potendo conglomerarsi tra loro, possono per la prima volta essere proprietarie di sistemi televisivi via cavo e offrire altri servizi. La legge riguarda anche la distribuzione e incoraggia i fornitori di servizi via cavo a competere con altri fornitori come il satellite e le compagnie telefoniche. Fornitori di regimi separati, ovvero servizi voce e

video, vengono così a trovarsi nella stessa arena competitiva, in un processo di convergenza che viene ulteriormente rafforzato dall'espansione di internet. Nel provvedimento vengono distinti fornitori di servizi di telecomunicazione e fornitori di servizi informativi, cioè coloro che generano, acquisiscono, trasformano e rendono disponibile l'informazione attraverso le telecomunicazioni. Da una parte ciò provoca il consolidamento della posizione dei MVPD nella distribuzione, dall'altra, l'affermazione dei portali *over the top*, che, utilizzando internet come strumento per la trasmissione di contenuti video, separano il contenuto dal sistema di trasmissione in una modalità di disintermediazione che consente di superare cavo e *broadcaster*, per arrivare direttamente al consumatore attraverso il *web open access*. Nel documento del 1996 i MVPD vengono definiti come *a person such as, but not limited to, a cable operator, a multichannel multipoint distribution service, a direct broadcast satellite service, or a television receive-only satellite program distributor, who makes available for purchase, by subscribers or customers, multiple channels of video programming*<sup>11</sup>. Nel momento in cui la fornitura di programmi video e internet convergono, i distributori di contenuti online come gli *over the top* diventano competitor degli MVPD

La particolare posizione delle compagnie telefoniche e di quanti forniscono internet porta a un intervento della FCC in merito a una ridefinizione del significato di MVPD, e anche riguardo alla distinzione dagli *over the top* come Netflix, Hulu o Vimeo. Le questioni sono infatti due: per quanto riguarda i MVPD, si rende necessario un aggiornamento terminologico dovuto all'inclusione della *IP-connected frontier* come modalità distributiva, per quanto riguarda i distributori di contenuti online si richiede un chiarimento sulla loro natura di distributori di contenuti. Sebbene infatti gli *over the top* si presentino come distributori *without distribution facilities*, mentre i MVPD hanno *access rights and carriage/retrans obligations*<sup>12</sup>, nel 2014 la FCC propone che tra questi ultimi vengano aggregati *distributors of multiple linear video programming streams, including Internet-based services*<sup>13</sup>. L'interpretazione della nota – si tratta infatti di una *Notice of Proposed Rulemaking* (NPRM) – va a favore dell'inclusione nel termine MVPD di entità che controllano almeno una porzione dei mezzi fisici attraverso cui un programma viene trasmesso, tra cui fornitori di servizi *similar to or competitive with more traditional MVPD*

---

<https://www.fcc.gov/deadline-extended-comment-fccs-interpretation-mvpd-and-channel>

<sup>12</sup> <http://www.multichannel.com/news/policy/what-mvpd-exactly-cable-ops-weigh/263867>

<sup>13</sup> [https://apps.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/DOC-331161A1.pdf](https://apps.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/DOC-331161A1.pdf)

*service but through new distribution methods*<sup>14</sup>. La decisione viene appoggiata dalla *National Cable & Telecommunications Association*, insieme alla *American Cable Association* e ad altri *carrier* come Time Warner Cable, Comcast e Cablevision, che si esprimono sull'impossibilità di assimilare i MVPD agli *over the top*, a meno che questi non siano provvisti di servizi distributivi di proprietà. ABC, CBS e NBC ne appoggiano invece l'affiliazione, perché in questo modo gli *over the top* non sarebbero soggetti alle *retransmission rules*.

Dalle specifiche messe in evidenza dalla FCC questi rimangono dunque esclusi, in quanto portali che offrono programmi *on demand* attraverso siti, applicazioni o piattaforme connesse a internet, senza un controllo dei dispositivi di trasmissione<sup>15</sup>. Sono invece incluse come *virtual MVPD* (vMVPD) le piattaforme che offrono anche contenuti della televisione lineare in *live streaming*, secondo il modello della *TV Everywhere*, come per esempio Hulu, che trasmette live alcuni programmi della CBS in seguito a un accordo commerciale<sup>16</sup>. I V-vMVPD si comportano in questo senso come operatori di servizi multipli: a monte stringono accordi per la distribuzione, a valle rendono disponibili i contenuti tramite lo streaming su una piattaforma fruita dal consumatore attraverso internet nelle modalità *live*, *video on demand* o *time shifted* grazie alla possibilità di registrare da video registratore. Da un punto di vista economico, essi forniscono una soluzione ai costosi abbonamenti della *pay-TV* con pacchetti più leggeri, chiamati *skinny bundle*, all'interno dei quali sono combinati i maggiori canali *broadcast* e alcuni canali *premium* a un costo mensile inferiore a quello pagato per la *cable television*. Obiettivo di questi accordi è rincorrere l'utenza che attiva sottoscrizioni ai portali *over the top* abbandonando i servizi a pagamento della televisione lineare (*cord cutting*). MVPD virtuali sono Sling TV, PlayStation Vue, DirecTV Now, YouTube TV di Google, Apple TV e Amazon Fire TV. Essi si propongono come competitor degli MVPD puri quali DirecTV, Comcast, Charter, Dish e Verizon. Rispetto a essi, tuttavia, vi sono ancora alcune difficoltà nella gestione dell'offerta: gli accordi stipulati con i canali non prevedono la possibilità di accedere a tutti i canali *cable* e, in alcune circostanze, l'aggiunta di canali che esulano dallo *skinny bundle* rende il prezzo finale equivalente a quello degli abbonamenti *cable* tradizionali. Ne analizzeremo le caratteristiche nel capitolo 5.

---

<sup>14</sup> [https://apps.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/FCC-14-210A1\\_Rcd.pdf](https://apps.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-14-210A1_Rcd.pdf)

<sup>15</sup> [https://apps.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/DA-16-510A1\\_Rcd.pdf](https://apps.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/DA-16-510A1_Rcd.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.hulu.com/press/hulu-inks-agreement-with-cbs-corporation-to-add-leading-networks-to-upcoming-live-TV-service/>

Se con l'ampliamento della nozione di MVPD questo mercato si allarga, con una moltiplicazione delle modalità disponibili per la fruizione di contenuti televisivi e un'apertura all'ibridazione tra il modello della library dei portali *over the top* e quello del *live streaming* della *TV Everywhere*, dall'altra l'inclusione di internet nei servizi offerti dai MVPD influisce sul mercato della distribuzione e su alcune scelte legislative proprio in relazione alla trasmissione dei contenuti. La strategia su cui si basa il mercato dei MVPD è il *bundling* che serve a favorire la discriminazione del prezzo e le economie di scala. I MVPD forniscono all'utente la possibilità di scegliere tra pacchetti di servizi (*tiers*) all'interno dei quali possono esserci congiuntamente cavo, internet e telefonia, come nel caso del *triple play*. Gli accordi sulla fornitura dei contenuti video sono tuttavia oggetto di negoziazioni, regolamentate dal *Retransmission Consent* risalente al Telecommunication Act del 1992, tra i titolari di tali contenuti e i *provider*, grazie al quale un contenuto non può essere trasmesso se non vi siano previ accordi che prevedono la stipulazione di quote di affiliazione, obblighi relativi al trasporto e alla collocazione nei pacchetti (Chipty, 2016)<sup>17</sup>. La stipulazione di tali accordi non riguarda soltanto la distribuzione di programmi televisivi dei *broadcast* e dei *cable network*, ma coinvolge anche la distribuzione attraverso internet, dal momento che i MVPD possono stringere *paid peering agreements* o *data sponsorship* con i portali. In un settore altamente concentrato come quello degli *Internet Service Provider*, controllato dalle conglomerate delle telecomunicazioni, l'imposizione di *data cap* o *bandwidth cap* nei contratti di fornitura è un espediente che crea una scarsità artificiale utile all'incremento dei prezzi una volta superato il tetto dell'utilizzo massimo del traffico dati. Per questa ragione, i fornitori di contenuti, come le piattaforme di streaming, possono accordarsi con l'*internet provider* o per ottenere una corsia preferenziale (*pay-for-priority*), oppure per non rientrare nel limite imposto dal piano tariffario (*data sponsorship*).

Nel 2014 Netflix stringe a tal proposito un accordo *pay-for-priority* prima con Comcast e poi con Verizon<sup>18</sup> per evitare ai consumatori di raggiungere troppo facilmente il limite imposto dai *data cap* o di avere rallentamenti, i cosiddetti *buffering*. Due anni più tardi, Netflix indirizza una lettera<sup>19</sup> alla FCC chiedendo l'annullamento dei tetti al traffico dati, e inserendosi così a pieno titolo nel dibattito sulla *Net Neutrality*. Nel 2017, dopo l'insediamento dell'amministrazione Trump e gli interventi volti all'eliminazione delle

---

<sup>17</sup> [https://transition.fcc.gov/bureaus/mb/docs/policy/video\\_marketplace/position\\_statement\\_ChIPTy\\_2016.pdf](https://transition.fcc.gov/bureaus/mb/docs/policy/video_marketplace/position_statement_ChIPTy_2016.pdf)

<sup>18</sup> <https://www.theverge.com/2014/4/28/5662580/netflix-signs-traffic-deal-with-verizon>

<sup>19</sup> <https://ecfsapi.fcc.gov/file/10907201207103/Netflix%2016-245%20Comment.pdf>

restrizioni sulla *prioritization* imposte dall'*Open Internet Order*, la Internet Association, un gruppo di lobbisti che rappresenta aziende come Facebook, Amazon e Google indice il *Day of Action to Save Net Neutrality* in segno di protesta contro il potere delle compagnie telefoniche, a cui partecipa la stessa Netflix. Secondo il nuovo piano della FCC si prevede che internet viaggi a due velocità, consentendo ai *provider* come AT&T, Verizon e Comcast di operare una discriminazione del prezzo per la fornitura di internet ai consumatori finali e di decidere quali contenuti favorire. La convergenza dei servizi di telecomunicazione e di quelli informativi pone questioni ancora aperte sull'integrazione verticale e sul modello distributivo dominante. In questo senso, i MVPD, consapevoli dell'importanza della fornitura di internet, stanno operando sul mercato in modo da frenare le forme di disintermediazione emerse con gli *over the top* e mantenere il proprio potere contrattuale, tanto verso i consumatori, che si trovano a pagare prezzi più alti per usufruire di connessioni veloci, tanto verso i fornitori di contenuti, specialmente quelli più piccoli o indipendenti. Mentre la distribuzione dei canali fisici costringe questi a stringere accordi svantaggiosi per ottenere la ritrasmissione, gli *over the top* subiscono, in un contesto in cui viene meno la neutralità della rete, vincoli sulla velocità di trasmissione che li costringono a stringere accordi sull'assegnazione di una *fast lane* quando non sono integrati verticalmente con i fornitori di banda, risultandone così penalizzati.

### 1.3 Cultura

La natura degli accordi nei contratti di fornitura tra *carrier* e *over the top* mette in luce l'accrescimento dell'importanza dell'offerta di prodotti culturali nel contesto attuale della competizione televisiva. Lo sviluppo dei contenuti è infatti una strategia fondamentale per la creazione di valore al pari delle funzioni tecnologiche che connotano la *quality of experience*. L'innovazione testuale introdotta dalle serie via cavo e la capacità distributiva consentita dallo stesso come tecnologia sono i due fattori che hanno inciso maggiormente nel passaggio alla *post-network television era* (Lotz 2016).

Con l'emergere di servizi in abbonamento come i portali, più economici dei pacchetti *cable* e più facilmente attivabili grazie all'inclusione di internet nell'offerta *triple play*, il contenuto diventa a maggior ragione discriminante nella scelta del consumatore. Secondo uno studio condotto da PricewaterhouseCoopers nel 2013, il 63% degli utenti americani dichiara che

l'originalità di contenuti è un fattore critico per l'attivazione di un servizio in abbonamento<sup>20</sup>. In un mercato caratterizzato da modelli più snelli di distribuzione, dove il potere di intermediazione proprio dei canali tradizionali è ridotto a favore di quello della *TV Everywhere*, il contenuto è lo strumento su cui far leva per attrarre l'audience. Un noto adagio nell'industria televisiva recita infatti, *content is king*.

### 1.3.1 La produzione di contenuti

La catena del valore nell'industria televisiva è basata principalmente sulla creazione e distribuzione di contenuti: entrambe le funzioni assommano i due terzi dei ricavi del settore (BCG 2016). L'integrazione verticale, come abbiamo visto, costituisce un aspetto fondamentale del sistema televisivo, tuttavia, prima degli effetti del Telecommunication Act del 1996 sulla conglomerazione, le *Fin Syn Rules* hanno determinato un'alterazione che ha mutato le relazioni tra studi produttivi e *network* nella divisione del lavoro e nei modelli di finanziamento. L'iter precedente il regolamento prevedeva che il *broadcaster* producesse da sé o attraverso uno sponsor il programma. Tuttavia, la natura particolarmente rischiosa associata alla produzione televisiva e, più in generale, ai prodotti creativi, spinge i *network* ad adottare forme di finanziamento più prudentiali: il *deficit financing*. Questa modalità produttiva comporta che lo studio che crea il programma si faccia carico di circa i due terzi dei costi di produzione, mentre il *network*, unico compratore, esercita il proprio potere di monopsonio pagando una *license fee* per i diritti di trasmissione del prodotto. Lo studio deve quindi assorbire la differenza tra costi e licenza ottenuta e realizza profitti solo se il prodotto gode di diritti di trasmissione nei mercati secondari (*syndication*), oppure nel caso in cui esso abbia successo, e sia dunque possibile rinegoziare le *licence fees* con il *network* che mette in onda il programma. La possibilità di trasmettere in *syndication* è legata alla quantità di episodi commissionati da un *network* allo studio. Tale soglia è fissata a cento episodi, numero che consente la ritrasmissione durante il calendario televisivo. La condizione degli Studios è resa ancora più svantaggiosa da un'altra pratica messa in atto dai *network*, la *profit participation*, ovvero la richiesta forzata di ottenere delle quote sulle vendite secondarie con soglie fino al 91% (Lotz 2007). Come abbiamo detto, lo scenario cambia parzialmente con

---

<sup>20</sup> [http://entmerch.org/ema\\_pwc-presentation.pdf](http://entmerch.org/ema_pwc-presentation.pdf) e <https://www.emarketer.com/Article/TV-Watchers-Want-Original-Content-No-Matter-Platform/1010261>

l'introduzione delle *Fin Syn Rules*, ma anche grazie all'allargamento del contesto competitivo e alla crescita nella domanda di programmi, dovuta all'affermazione dei canali via cavo e alla nascita di reti *broadcast* alternative alle Big Three. La pratica del *deficit financing* rimane predominante fino ai giorni nostri, come avremo modo di approfondire nel capitolo 5, tuttavia la *multichannel transition* mitiga la relazione tra *network* e Studios, riallineando in parte il potere contrattuale tra produttori e distributori e la negoziazione di nuove modalità nella creazione di contenuti (Lotz 2007). Sono due le forme principali che caratterizzano il periodo: l'emergere di produttori indipendenti, che grazie alle *Fin Syn Rules* riescono a trovare spazio all'interno dei palinsesti; e la conglomerazione tra Media Company come Disney, Viacom, News Corp e Time Warner e studi di produzione, operazione che raggiunge l'apice con la sospensione della regolamentazione negli anni '90 e che ripopola i palinsesti con programmi prodotti dagli studi di proprietà.

La ragione di questa pratica, nota come *common ownership*, è da ricondurre alla possibilità degli studi indipendenti di fare profitti con prodotti di successo grazie alla rinegoziazione delle licenze. Ne sono esempio *ER* e *Friends*, serie televisive andate in onda sulla rete *broadcast* NBC, che dagli anni '90 ai 2000 raggiungono costi di trasmissione di 12 milioni di dollari a episodio e che, non essendo di proprietà del *network*, possono quindi essere vendute a una rete concorrente in grado di sostenere il prezzo. Quest'ultima eventualità si è verificata anche nel caso di *Buffy the Vampire Slayer*, passato da The WB a UPN. Il *common ownership*, strategia di integrazione verticale, è dunque utile a limitare il rischio: se il programma prodotto dallo studio ha successo, il *network* beneficia dei profitti sia nel caso in cui sia proprietario dello stesso, sia nel caso in cui sia comproprietario, perché riesce a distribuirlo sulla propria rete a un costo inferiore. In ogni caso, la proprietà di quote sul prodotto consente di ottenere vantaggi anche sui diritti di ritrasmissione. La varietà narrativa e stilistica apportata nel mercato da contenuti qualitativamente superiori, quali le serie televisive prodotte durante la seconda *Golden Age*, rendono il modello della *common ownership* il più utilizzato in ambito produttivo, specialmente a seguito dell'incremento dei budget per la produzione di serialità. Ciò inficia la competizione nel mercato delle produzioni indipendenti, che non riescono a garantirsi una distribuzione nelle fasce più redditizie del palinsesto, dal momento che non possono permettersi di sostenere tali costi. Tuttavia, proprio in questo contesto emergono modelli non convenzionali, che nel passaggio alla *post-network era* raggiungono una piena affermazione. È la competizione sul fronte dei



contenuti apportata dai canali *cable* a garantirne lo sviluppo. Tra gli anni '80 e '90, dopo anni in cui la loro programmazione si reggeva sulla ritrasmissione di contenuti seriali di proprietà dei *broadcaster*, queste reti entrano nel mercato della produzione di contenuti originali. Inizialmente si tratta di una programmazione analoga a quella dei concorrenti, ma nel 1988, quando ormai il cavo aveva una penetrazione del 50% nelle case americane e la necessità di accrescere il proprio bacino di pubblico, i programmi della *cable television* raggiungono una piena legittimazione istituzionale, con la candidatura agli Emmy Awards e la vittoria, quell'anno, di tre statuette nella competizione del primetime. Al volgere del millennio, ormai, più di sessanta canali *basic* e dieci delle reti *premium* gareggiano regolarmente nella competizione (Parsons 2008).

È appunto questa programmazione originale a introdurre una varietà nelle norme produttive e nella dimensione formale della serialità. La sperimentazione apportata dai *cable network* è un antidoto ai limiti di budget e alla necessità di contenere i costi. L'effetto sulla produzione si concretizza in uno spostamento dei set presso location meno costose, nell'utilizzo di strumentazioni più snelle, come la macchina a mano, e nella riduzione del numero di episodi per stagione da 22-24, adottato dai *broadcast network* per la copertura del palinsesto lungo l'annata televisiva – da settembre a maggio -, a 13. È questa la novità che incide maggiormente sulle caratteristiche della serialità *cable*: la riduzione degli episodi rende infatti più agile la gestione della narrazione, in cui la condensazione dei tempi facilita i processi di elaborazione della scrittura a favore della ricerca di una maggiore complessità. In seguito, con la crescita di competizione sul fronte della qualità nei *cable network*, la brevità diventa fattore di attrazione per le professionalità del settore. Registi e attori solitamente coinvolti nelle produzioni cinematografiche riescono infatti a impegnarsi nella produzione di serie televisive grazie ai tempi di ripresa più brevi, oltre che alla maggiore libertà creativa consentita dai *cable network*. Motivo di questa maggiore libertà è il fatto che, rispetto ai *broadcast network*, gli interventi del regolatore sui canali via cavo sono più blandi. L'assenza di organi censori e degli inserzionisti pubblicitari per i canali *premium* rende più spregiudicata la trattazione di temi e contenuti come la nudità e la violenza, l'esibizione di un linguaggio esplicito e la rappresentazione di personaggi non convenzionali, che contribuiscono alla definizione dei caratteri costitutivi della *quality television* di cui abbiamo detto. Inoltre, proprio là dove la pubblicità è assente, gli sceneggiatori non sono costretti a calibrare i ritmi narrativi alle interruzioni come avviene nella *broadcast television* per

mantenere desta l'attenzione dello spettatore durante le pause (Leverette et al. 2009). Per la *pay television*, il cui modello di business è legato all'attivazione di abbonamenti, e in particolare per i canali *premium*, è necessario distinguersi non soltanto dai *broadcast network*, ma anche dalle reti concorrenti sullo stesso piano distributivo. La strategia della *boutique television* consiste infatti nell'intercettazione di nicchie di pubblico attraverso la costruzione di un'identità di brand legata alla reputazione del canale più che al perseguimento dei rating. Nel capitolo 6 approfondiremo questi aspetti alla luce del contesto attuale, osservando come oggi vengono prodotti i contenuti seriali tra studi integrati verticalmente e studi indipendenti e come si differenziano le strategie tra canali legati a un modello di business più tradizionale e canali rivolti alla distribuzione su piattaforme di streaming, tenendo conto del fatto che le pratiche qui riferite sono ancora in larga parte usate da alcuni player nel settore, specialmente quelli più tradizionali. L'avvento dei player *over the top* ha infatti ulteriormente modificato il contesto rispetto alle pratiche consolidate con lo sviluppo e la diffusione della *pay-TV*.

### **1.3.2 La serialità *high end***

La legittimazione della *cable television* dovuta al *quality factor* muta gli assetti del mercato e porta il sistema, anche quello della televisione *broadcast*, per vocazione più normativa, a un adattamento. Le serie che citeremo a titolo d'esempio, per chiarire questo processo, fanno infatti parte sia della programmazione *cable*, sia di quella *broadcast*. L'architettura della serialità subisce un'ibridazione divenendo più flessibile (Nelson 2007) e complessa (Mittell 2015). Da un punto di vista formale, questo passaggio è spiegato dall'assottigliamento dei confini tra serie e serial (Pescatore e Innocenti 2008). Secondo la distinzione di Ellis (2000) la serie è una struttura narrativa che chiude il racconto di episodio in episodio, cominciando in quello successivo una nuova storia, mentre il serial rimanda la conclusione potenzialmente all'infinito, organizzando il testo nella direzione di una sospensione continua, come nelle soap opera. La nuova serialità subisce questa ibridazione con un equilibrio variabile. L'influenza della serializzazione non comporta necessariamente l'apertura dell'intreccio *tout court*: in molti casi, anche se il singolo episodio mantiene una sua autonomia, la cornice entro cui la narrazione si inserisce presenta una struttura aperta, che solo con la progressione

temporale e la conclusione della stagione, o della serie nel suo complesso, raggiunge un epilogo.

A emergere è quello che Mittell definisce *complex storytelling*, una formula narrativa che diventa pratica coerente a tutte le reti, dai *broadcast network* ai *premium cable*. Questo attributo si riferisce sia allo stile visivo, sia all'impianto diegetico, che rifiuta la chiusura, la risoluzione degli eventi, la distinzione tra linee narrative. Al contrario, è proprio l'ordine del puzzle (Buckland 2009) e del mistero (Mittell 2015) a rendere la serialità televisiva uno degli strumenti narrativi più audaci della contemporaneità (García 2016). *Lost* e *24*, per esempio, utilizzano la dimensione temporale e spaziale in modo inedito: la prima attraverso il racconto multiplo delle vicende dei dispersi su un'isola dopo un disastro aereo, con una ricostruzione delle storie che fa uso di analepsi e prolessi in modo da disseminare le informazioni lungo le sei stagioni di cui è composta la serie; la seconda adottando l'ora come unità temporale della puntata, in una sovrapposizione tra tempo del racconto e tempo della visione, e l'arco della giornata, di 24 ore, come misura necessaria a raggiungere l'epilogo di ciascuna stagione.

L'ibridazione del tessuto della serialità comporta anche una maggiore flessibilità tematica. L'assottigliamento dei confini tra generi è uno degli effetti più evidenti di questa trasformazione: per fare alcuni esempi, *The Sopranos*, serie cult di HBO sulle vicissitudini di una famiglia mafiosa, non appartiene soltanto al gangster, ma presenta i tratti del dramma psicologico, essendo narrata dal punto di vista del capofamiglia Tony Soprano durante le sedute di psicanalisi cui si sottopone. *Buffy The Vampire Slayer*, serie andata in onda sulla rete *broadcast* The WB e poi su UPN, che narra le avventure di una cacciatrice di vampiri, fa convergere al suo interno elementi propri dell'horror e dell'action, ma in essa si riscontrano anche i caratteri costitutivi del *teen drama*, il genere seriale pensato per il pubblico degli adolescenti. All'interno di questa scelta è inscritta la necessità per le reti televisive di superare le rigide distinzioni del pubblico in categorie, come quella per cui alle donne sono destinati contenuti come le soap e agli uomini il genere *action-adventure* (Fiske 1987).

La ricerca di confini più flessibili si spiega, come abbiamo detto, alla luce dell'allargamento nel numero degli attori nel mercato, dove diventa necessario individuare nicchie di pubblico da attrarre con prodotti più specialistici e più complessi per ottenere attenzione in una programmazione sempre più affollata (McMurria 2003). Questo processo non è solo cercato

dai canali *cable*, che hanno finalità commerciali diverse dai *broadcast network*, ma anche dalle reti generaliste nate a cavallo degli anni '80 e '90. L'esempio di Fox, che usando, al pari de *it's not TV* di HBO, lo slogan *we're not the establishment* (Kimmel 2004), denota la volontà di porsi come alternativa alle Big Three. La sperimentazione sui contenuti è diretta conseguenza della ricerca di audience specifiche. In questo senso, con una programmazione più acuta e di confine rispetto ai contenuti mainstream, Fox si trova a intercettare il pubblico afroamericano e a convincere gli inserzionisti del valore economico connesso alla fascia 18-34, vero oggetto della politica e delle strategie di branding del canale (Nelson 2007).

Una delle questioni più dibattute e connesse alla ricerca di nicchie di consumo è la *diversity*, ovvero la quota riservata alla rappresentazione delle minoranze che, pur nel panorama della *multichannel transition*, non riescono a trovare adeguata emancipazione al di fuori dei "ghetti" demografici dei canali che dedicano loro spazio per le ragioni strategiche di cui abbiamo detto (Caldwell 2004; Grainge e Johnson 2015). Sul piano narrativo, per esempio, viene dato maggiore respiro alla cultura gay: Con *Queer as Folk*, basata sull'omonima serie inglese, ma con un'enfasi maggiore sulle relazioni sessuali tra personaggi, e *Six Feet Under*, l'omosessualità comincia a ricavarsi uno spazio all'interno di una programmazione che l'aveva in precedenza marginalizzata o esclusa, anche a causa della censura, includendo nella diegesi interrogativi di tipo morale e sociale. *Sex and the City* propone invece un femminile emancipato e indipendente, che sfida lo spettatore attraverso un insieme narrativo talvolta provocante, che però riesce ad estendere il proprio pubblico di riferimento oltre la sola sfera delle donne. Anche l'universo dei personaggi subisce un capovolgimento, con protagonisti non del tutto positivi, quando non veri e propri antieroi: Walter White di *Breaking Bad*, Jack Bauer di *24*, Tony Soprano, Dexter sono personaggi complessi, che arricchiscono la trama di sfumature psicologiche stratificate (Mittel 2015).

Per definire questo tipo di serialità si diffonde l'etichetta *high end*, utilizzata prima in ambito giornalistico e successivamente nella letteratura accademica. Il concetto definisce tutt'ora una produzione ad alto budget collocata nel *prime time* di una rete televisiva di rilievo, anche se il termine presenta alcune sfaccettature che non lo legano necessariamente a una fascia della programmazione e a un pubblico specifici (Nelson 2007). A caratterizzare i prodotti *high end* vi è un *process of cinematic* (Negus e Street 2002) che li distingue dalle precedenti opere televisive. Grazie alle tecnologie digitali in post produzione vengono impiegati effetti visivi che diventano marca stessa del prodotto: in *CSI*, per esempio, il lavoro di ricerca della

squadra scientifica sulle prove legate ai delitti indagati viene presentato attraverso una costruzione iper-reale che amplifica la dimensione della *detection*. Questo tipo di sguardo “autopico” (Tait 2006), che è possibile mettere in scena per effetto delle tecnologie digitali, è presente anche *in-house*, dove il dottore guarda il corpo dei pazienti come un insieme di segni attraverso cui gli è possibile visualizzarne l’interno. Entrambe le serie citate mostrano inoltre un diverso uso della musica, che nelle produzioni *high end* diventa unità semantica diversamente da quanto avveniva con l’utilizzo di campionamenti o di jingle, i ritornelli utilizzati nella serialità per coprire le interruzioni tra una scena e l’altra o per creare continuità narrativa. In questi prodotti la musica è invece elemento centrale nel processo di significazione: si fa uso di colonne sonore (*Game of Thrones*) costruite, come per i film, espressamente per connotare l’insieme drammatico, ma anche di brani pop come terreno di costruzione narrativa e identitaria (*Glee*).

### 3.3.3 Il testo espanso

Un altro fattore determinante è la convergenza, fenomeno direttamente connesso all’accezione di convergenza tecnologica. L’espansione dei mezzi su cui la televisione può essere fruita e lo sviluppo di nuovi modelli distributivi si accompagna, da un punto di vista della produzione di contenuti, alla diffusione del testo su diverse piattaforme: esso viene infatti concepito per disperdersi nell’*overflow* mediale e culturale, per generare una catena del valore che supera il mero contesto televisivo, disperdendosi in una narrazione crossmediale. Il Testo Espanso, come lo definisce Carini (2008), è espressione di una dialettica tra convergenza mediale, culturale e, come vedremo, anche industriale. La convergenza, così come teorizzata da Henry Jenkins (2006), non si limita all’unione di alcuni processi all’interno di un medesimo dispositivo, ma è la cooperazione tra settori come l’industria dei media e il pubblico, che si trovano a ricercare nuove frontiere per lo sviluppo e l’attivazione di processi di comunicazione e condivisione.

Nell’ambito della serialità televisiva, la convergenza trova espressione nel *transmedia storytelling* (Jenkins 2009), un processo in cui gli elementi costitutivi di una serie vengono dispersi su più canali di distribuzione allo scopo di creare un’esperienza di intrattenimento unificata e coordinata da un insieme di media, in cui ciascuno partecipa con una funzione specifica alla declinazione del contenuto narrativo. Si tratta di un processo intermediale, in

cui un testo convive all'interno della matrice mediale sotto forma di narrazione originaria (testo matrice) o secondaria (testo derivato). La narrazione viene affidata a media diversi, ciascuno dei quali consente una comprensione additiva, capace di sollecitare le conoscenze enciclopediche del pubblico e di attivare processi collaborativi in cui mettere in atto un sapere collettivo che ricostruisca il senso del narrato. Ne sono esempio le narrazioni cominciate in ambito televisivo o cinematografico, che si completano su altri dispositivi, come il libro, il fumetto, il videogioco. Nell'ambito della serialità, entrambi i processi sono noti: sia che si tratti di film da cui viene tratta una serie televisiva che ne sviluppi i contenuti (*Limitless*, *12 Monkeys*); sia -più raro- che si tratti di una serie che trova epilogo in un film (*Sex and the city*), o ancora nel caso di prodotti seriali derivati da una serialità originaria, come spin-off (*Better Call Saul*), remake (*Homeland*, *House of Cards*), reboot (*Hawaii Five*), prequel (*Fear the Walking Dead*). I casi più esemplificativi sono però costituiti da quelle narrazioni che trovano su altre piattaforme il proprio completamento, su tutte *Lost*, sintesi tra pratiche produttive e pratiche di consumo.

Il processo è anche intertestuale: il senso globale di una storia è affidato ad altri testi che ne completano o ne espandono il senso in differita, in una tensione tra familiarità del racconto e novità. A questa moltiplicazione del senso non partecipano soltanto i produttori, ma anche i pubblici, specialmente i fan, secondo dinamiche *grassroots* di appropriazione ludica, variazione del narrato, costruzione additiva. I processi di convergenza si costruiscono infatti su una collisione tra potere dei produttori e dei consumatori secondo interazioni non prevedibili (Jenkins 2006). Prima di addentrarci nell'analisi di tali dinamiche, che costituiscono uno dei principali cambiamenti sociali verificatisi nell'industria dell'intrattenimento, osserviamo come tali processi vengano guidati dall'industria.

Caldwell (2004) analizzando le culture della produzione, ovvero i modi in cui il settore riesce a mediare tra dimensione economica e culturale, sottolinea proprio come il processo sia orientato e guidato da dinamiche industriali. Lo studioso individua cinque *critical industrial practices*, cinque modi di lavorare con il contenuto estetico per raggiungere obiettivi di tipo economico-strategico. La testualità ancillare (*ancillary textuality*) coinvolge i processi di riutilizzo e di migrazione dei contenuti, non soltanto nella forma della *syndication*, propria della *network television*, ma anche sulle piattaforme digitali e sui canali via cavo, in cui il contenuto vive di una nuova vita (*ancillary afterlife*). Tale modalità è detta *repurposing* e consiste nella negoziazione di una finestra intermedia tra la prima messa in onda (*original*

*run*) e la distribuzione in *syndication* per ottenere ulteriori guadagni. Una serie televisiva, ad esempio, viene riproposta sul *network* che l'ha presa in licenza diverse volte (*rerun*) e trasmessa su canali via cavo a breve distanza di tempo. Da un punto di vista concettuale ciò comporta che il prodotto audiovisivo passi dall'essere concepito come "programma" a essere considerato come "contenuto", liberandosi cioè da una dimensione temporale e da una logica di appartenenza per farlo confluire in una dimensione di connessione, di rete.

La testualità conglomerativa (*conglomerating textuality*) coinvolge infatti le strategie di convergenza dei testi tra televisione e internet, dove vengono diffusi contenuti che ampliano, sviluppano, citano e arricchiscono il prodotto originario: dietro le quinte, commenti, contenuti extra, fumetti e narrazioni derivate, siti di notizie e recensioni, *merchandising* sono strategie con cui la televisione estende le forme dell'intrattenimento alla sfera del digitale, sfruttandola per ampliare le opportunità lucrative e per aumentare il coinvolgimento dei pubblici. Sul piano produttivo, il contenuto viene programmato secondo una ritualità che ne connota le fasi e i ritmi (*ritual textuality*): l'uso del *pitch*, ovvero la presentazione dell'idea in uno stadio ancora embrionale per la ricerca di un acquirente, la preparazione di una "bibbia" che riassume i tratti caratteristici del prodotto, la scrittura su commissione. Relativamente alle pratiche distributive, la testualità legata alla programmazione (*programming textuality*) prevede strategie che consentano un maggiore coinvolgimento del pubblico. Ne sono esempio gli episodi speciali di una serie in cui vengono scritturate *guest star* o registi noti, e che vengono mandate in onda durante le vacanze natalizie o nei periodi di garanzia (*sweep periods*), quando vengono calcolati i dati d'ascolto per attribuire valore commerciale ai prodotti.

Centrale per la comprensione del fenomeno televisivo è dunque la natura economica di tali strategie e delle operazioni connesse alla definizione di un'estetica dei contenuti nel contesto della convergenza tecnologica. Si tratta di forme di espansione del testo legate al marketing (*marketing textuality*), che rispondono alle politiche di branding del canale, contribuendo alla sua costruzione identitaria. Le forme narrative che si muovono dentro e oltre i confini del mezzo sotto forma di testi e paratesti servono da rinforzi amplificanti. Nello studio delle culture della promozione, studiosi come Grainge e Johnson (2015) e Jonathan Gray (2010) individuano a tal proposito nei contenuti *off-screen* precedenti e successivi la distribuzione del testo originario (trailer, promo, sequel e prequel, gadget e giochi) gli strumenti con cui l'industria genera valore economico. In questa accezione, le caratteristiche degli ecosistemi

narrativi teorizzati da Pescatore e Innocenti (2012; 2016; 2018) assumono una connotazione prettamente economica legata alla morfologia del settore. Per gli studiosi, gli oggetti mediali sono sistemi aperti ed evolutivi: in tal senso, la modularità dei testi seriali, inseriti all'interno di strutture interconnesse, quali *sequel e prequel, reboot, spin-off e crossover*, vanno contestualizzati alla luce dei processi di integrazione verticale e di conglomerazione, dove la proprietà o la cessione dei diritti di sfruttamento dei prodotti, veri e propri brand, consolidano processi di espansione intermediale e di generazione del profitto. Come vedremo, esempi più eclatanti di tali dinamiche, riprese anche nella stessa nomenclatura attribuita a tali fenomeni, sono gli universi cinematografici dei supereroi Marvel e DC, ecosistemi narrativi che si sviluppano dai fumetti (*comic book*) ai film nel genere del *cinematic* (*comic book movie*), fino alla serialità, ai videogiochi e al *merchandising* all'interno delle strutture proprietarie delle conglomerate, o all'esterno, tramite sinergie e accordi di coproduzione che consentano l'ampliamento delle potenzialità di sfruttamento economico dei testi e l'*engagement* con il pubblico.

## 1.4 Società

Nella dialettica tra forme *top-down* e *bottom-up*, ovvero elaborate dal pubblico a partire dal materiale originario, emergono pratiche inedite, in cui il prodotto non viene soltanto consumato, ma anche rielaborato in modo creativo. Al centro di queste dinamiche vi è un'evoluzione nella figura dello spettatore, che, attraverso le tecnologie digitali, passa dallo status di pubblico a quello di utente. In questo modo, il fan acquista una nuova funzione, emancipandosi dal ruolo di mero consumatore, soggetto favorito dalle politiche commerciali legate alla produzione di contenuti, per diventare soggetto partecipante attivo nella costruzione di significati e nella fruizione di testi (Jenkins 2012).

Il mutamento nella collocazione del consumatore all'interno del circuito esperienziale del prodotto presenta ricadute anche sul piano della fruizione dei contenuti, dei comportamenti e delle scelte dell'audience. Proprio durante la *multichannel transition*, infatti, quando il mezzo televisivo si popola di un numero di canali che consente di ampliare il repertorio dell'offerta disponibile, Nielsen stima che il consumo domestico non si adegua all'abbondanza di programmi e reti: una casa abbonata a trenta-quaranta canali ne vede circa



dieci e una che ha accesso a cinquanta-novanta canali non ne vede più di quindici (Lotz 2007). Anche nella *post-network television era*, dove la disponibilità di canali passa da 129 nel 2008 a 189 nel 2013<sup>21</sup>, la media fruita non aumenta, alzandosi a diciassette (Lotz 2014).

#### 1.4.1 I fan

La complessità narrativa e stilistica della serialità presuppone uno spettatore modello che sia libero di interpretarne il tessuto, di rielaborarlo, saccheggiarlo, espanderlo. Attraverso queste forme di interazione vengono prodotti contenuti generati dagli utenti (*user generated content*) che interagiscono con il testo su molteplici livelli di analisi. Un testo complesso non chiede soltanto di essere visto, ma anche di essere dissezionato e indagato grazie alle sue qualità intrinseche: la molteplicità, la presenza di un paradigma indiziario, le reti sociali coinvolte (Johnson 2006). Per ridurre la mole di lavoro analitico necessario a decifrare il narrato, il pubblico segue il paradigma indiziario disseminato lungo le molte fila del racconto e riesce a non smarrirsi grazie a un lavoro di interpretazione e di attivazione. Questo processo avviene tanto sul piano individuale, tanto su quello collettivo, all'interno delle comunità di fan. Questi gruppi, che hanno trovato piena espressione grazie alla rete, strumento di aggregazione e di discussione capace di superare ostacoli fisici e geografici, permettendo a queste nicchie di uscire dallo stato di minorità che le etichettava come sottoculture, sono emblema dei processi con cui vengono fruiti i testi nella fase digitale della televisione e, più in generale, della cultura di massa.

Il principio che governa gli atteggiamenti delle comunità di fan può essere sintetizzato nell'assunto di Pierre Lévy (1997) secondo cui nessuno sa tutto, ognuno sa qualcosa e solo nell'umanità si può trovare la totalità del sapere: davanti alla complessità di un testo labirintico, che mostra una struttura a puzzle, il fandom costruisce una comunità interpretativa. Jenkins, tra gli studiosi che hanno contribuito alla legittimazione dei fan nei Cultural Studies, spiega che queste comunità vanno comprese in una specifica cornice sociale e culturale, che tenga conto delle pratiche di interazione con il testo sin dalla ricezione. La fruizione è infatti caratterizzata da una visione continuativa e reiterata, resa possibile prima dalle forme canoniche come la registrazione su supporto e la replica in

---

<sup>21</sup> <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choose-from.html>

*syndication*, e poi dalle copie digitali presenti sul mercato o sulle piattaforme di scambio *peer to peer*. Proprio l'immediatezza di queste ultime versioni e la possibilità di incontro in rete consentono di costruire un insieme di pratiche sociali di gruppo. Il fandom è infatti una comunità costruita attraverso un prodotto della cultura di massa che discute, si scambia informazioni, produce contenuti a partire dal testo originario e partecipa a eventi e convention sul tema. Le piattaforme digitali costituiscono in questo contesto gli spazi di interpretazione e di evoluzione dei testi, sia per aggregare ragionamenti che possano sciogliere i nodi legati al paradigma indiziario di una narrazione, sia per approfondire o sviluppare un immaginario che venga generato da quegli stessi testi. In quest'ultimo caso, le produzioni spaziano dalla generazione di oggetti di natura artistica come fan art, opere d'arte basate su un personaggio o un elemento dell'universo narrativo creato attraverso uno stile identificativo, o come fan fiction, opere letterarie che prendono spunto dal testo primario concentrandosi su personaggi secondari, aspetti marginali della storia, o sviluppando linee narrative alternative. Effetto di queste pratiche è lo sviluppo di capacità creative, ma anche la costruzione di una reputazione all'interno della comunità.

Nel primo caso, invece, il fandom assume i connotati di una comunità interpretante che viene sollecitata proprio a partire dalle caratteristiche dei testi di cui abbiamo detto. Negli ultimi anni l'industria culturale, e dunque anche quella della serialità televisiva, ha incentivato questi processi di interazione e scambio attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione tramite le piattaforme digitali che ponessero le basi per la costruzione di una relazione di lungo periodo con lo spettatore: *spoiler*, *teaser*, anteprime, trailer sono i paratesti con cui l'industria ha innescato la curiosità del pubblico creando aspettative sul prodotto lanciato. Le parole *hype*, *buzz* e *spoiler* hanno fatto ingresso nel dizionario dello spettatore seriale: in ambito pubblicitario si intende per *hype* una reazione che va oltre la norma, studiata per arrecare vantaggi economici. Nel nostro caso, il termine va a definire una strategia di promozione che sollecita nel pubblico il desiderio incondizionato di fruire l'oggetto culturale (Gray 2010). Obiettivo del marketing è dunque creare un *buzz*, un brusio che, anche attraverso il passaparola (*word of mouth*) possa accrescere le aspettative rispetto a un prodotto. Ben accetti diventano in questo senso tutti gli strumenti che anticipano l'uscita dello stesso, eccetto quelli che al contrario ne rovinano l'effetto sorpresa. Gli *spoiler* sono infatti rivelazioni anticipate "against the pleasures of the show" (Gray 2010) di momenti nodali di una narrazione, per i quali esistono comunità di fan che cercano appositamente di

conoscerli per il piacere della rivelazione, come momento ludico, oppure come sfida alla comunità dei creatori (Jenkins 2006).

*Lost* è la serie televisiva che meglio ha integrato le pratiche d'interazione tra industria e fandom: l'intricata narrazione ha infatti spinto da una parte gli apparati produttivi a puntare sul paradigma indiziario, sollecitando così l'attivazione della comunità dei fruitori, dall'altra il pubblico ad aggregarsi e a costruire, lungo la frontiera crossmediale, strumenti utili alla decifrazione del testo o alla sua espansione, spesso proprio grazie a luoghi ideati dall'industria stessa, come il gioco *Lost Experience*, creato a cavallo tra la messa in onda di una stagione e l'altra per ricercare indizi rivelatori oltre lo strumento televisivo. Allo stesso tempo, per tenere traccia della narrazione, gli utenti ricorrono a piattaforme collaborative con cui venga mappata e ricostruita l'enciclopedia del testo: *Lostpedia*, che nell'etimologia richiama le modalità di funzionamento delle *wiki*, diventa lo strumento di riferimento per l'approvvigionamento informativo, accorpare teorie, personaggi e luoghi dell'universo seriale, un forum e un blog.

Le pratiche di connessione crossmediali riguardano, oltre i fan, anche lo spettatore comune: la dimensione simbolica assunta dalla serialità ha permeato il quotidiano, con la discussione, condivisione e manifestazione di interesse nei confronti dei contenuti seriali attraverso gli strumenti di comunicazione resi possibili dalla convergenza mediale (Scaglioni 2007). Le pagine ufficiali e non dei *social network* costituiscono infatti il primo strumento di attivazione, che incentiva i processi di colonizzazione linguistica, diffusione *mainstream* e apprezzamento a partire da una soglia di accesso estremamente bassa, il like di Facebook e di Twitter, possibile a tutti gli utenti. Le interazioni dei fan, o di quella parte di pubblico che Toffler (1981) ha definito *prosumer*, si distribuiscono in modo diseguale nell'insieme più ampio dei comportamenti dei consumatori, con una quota di partecipazione che segue la regola dell'1%. Su 100 utenti uno produce regolarmente contenuti, 9 collaborano saltuariamente, 90 si limitano alla consultazione (Miconi 2013), generando uno iato tra l'utenza *read/write* e quella chiamata, in opposizione, *lurker* ovvero *read/only*, ma consentendo, di fatto a tutti, di attivare un'interazione attraverso l'abbassamento delle soglie di accesso al fandom. L'utente *read/only* può infatti servirsi degli strumenti creati dai fan per approfondire le proprie conoscenze o per dirimere dubbi legati alle narrazioni attraverso le wiki che nascono attorno a una specifica serie, oppure all'interno dei gruppi di discussione

su social come Reddit, nei quali si può essere parte attiva nella costruzione del senso o soltanto fruitori silenziosi.

### **1.4.2 I Cord Cutter**

La diffusione di dispositivi tecnologici per il consumo individuale di prodotti audiovisivi ha contribuito a mutare le condizioni di fruizione del pubblico. Abbiamo analizzato come durante la *multichannel transition* dispositivi come il video registratore prima e il DVR dopo abbiano slegato la visione del contenuto dalla diretta e come il *video on demand* e i supporti registrati quali i DVD abbiano orientato le scelte del consumatore verso forme personali di fruizione. Questi strumenti hanno contribuito alla massimizzazione dell'esperienza televisiva, ma anche alla sua trasformazione verso la possibilità di scegliere *à la carte* nei pacchetti *cable* e nell'offerta *over the top*. In questo senso, la qualità dei contenuti ha giocato un ruolo determinante nella competizione, sia all'interno del mercato televisivo tipico, sia all'esterno, con l'ingresso dei portali non solo come distributori, ma anche come produttori di contenuti originali.

L'affermazione di questi dispositivi è dovuta a una progressiva liberazione del fruitore dal controllo operato dalla televisione lineare. Il telecomando e il videoregistratore sono stati gli strumenti pionieristici di tale svincolamento. Successivamente, il DVD ha rappresentato, specialmente nell'ambito del consumo di serialità, l'elemento che ha inaugurato una nuova forma fruitiva, diventata norma proprio con il consolidamento dell'offerta *over the top*: il *binge watching*. L'uso di questo termine è divenuto popolare nel 2013, ovvero nell'anno in cui Netflix ha distribuito sulla sua piattaforma la prima stagione della produzione originale *House of Cards* per intero, senza attendere cioè la cadenza settimanale con cui la serialità veniva distribuita sulla televisione lineare, per favorirne la visione nei tempi stabiliti dallo spettatore. Nato con un'accezione spregiativa, che connotava le modalità fruitive di gruppi marginali di consumatori, il *binge watching* fa riferimento alla pratica di vedere un contenuto seriale nella modalità di maratona visiva, consumandone diversi episodi senza interruzioni grazie a un supporto registrato contenente il prodotto nella sua interezza - il DVD appunto - oppure grazie agli strumenti pirata con cui è possibile uno streaming continuativo degli episodi.

La legittimazione della *quality television* e gli elementi narrativi complessi che definiscono le nuove forme della serialità hanno contribuito a nobilitarne la funzione: il *binge watching* diventa dapprima pratica necessaria per le comunità di fan che vogliono consumare il contenuto seriale, in modo particolare i prodotti di culto, ricercandone i nessi e i sottotesti, poi, con la diffusione dell'industria dell'*on demand* a livello mainstream, la costruzione deliberatamente autonoma delle pratiche fruibili diventa alla portata di un pubblico più ampio (Jenner 2017). Il *binge watching* viene in questo senso inteso come metafora di “plenitude, prestige and participation” (Tryon 2015), una forma di *feasting* (partecipare a un banchetto), che nobilita tanto il fruitore, tanto il contenuto, fino a proporsi come elemento necessario per entrare nella comunità dei fruitori e marcare la propria presenza. A tal proposito, il decimo rapporto sul consumo digitale della Deloitte segnalava che nel 2015<sup>22</sup> il 70% dei consumatori americani dichiarava di praticare il *binge watching* e che la metà dei consumatori americani erano iscritti a portali di streaming, la più alta percentuale mai riportata prima di allora. Il dato trova conferma in quanto espresso in un comunicato stampa di Netflix<sup>23</sup>: dal 2013 al 2016 questa pratica (Pena 2015) si è consolidata specialmente attorno ai primi giorni di lancio di un prodotto, con un aumento di più di 20 volte per il giorno stesso in cui una serie viene distribuita. In tutto, sono 8,4 milioni gli iscritti a Netflix -gli Stati Uniti al secondo posto- che hanno completato la stagione di una serie TV entro le 24 ore dall'uscita sulla piattaforma, numero che denota l'emergere di una nuova categoria di consumatori, i *binge racer*, ovvero coloro che ingaggiano una corsa contro il tempo per arrivare primi alla conclusione<sup>24</sup>.

La diffusione negli ultimi anni dei portali di streaming è legata alla crisi della visione lineare della televisione, ma anche ad alcune trasformazioni nel consumo di contenuti nell'era dell'abbondanza: prima dell'affermazione degli operatori *over the top* la scelta delle famiglie americane si attestava già su un numero ridotto di canali pur nell'affollato panorama dell'offerta televisiva *cable* e satellitare, e la loro visione dipendeva da quegli elementi identificanti il prodotto di qualità con cui sono state create le strategie di *boutique television*

---

<sup>22</sup> <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-democracy-survey-generational-media-consumption-trends.html>

<sup>23</sup> <https://media.netflix.com/en/press-releases/ready-set-binge-more-than-8-million-viewers-binge-race-their-favorite-series>

<sup>24</sup> Il *binge racing* è favorito dal formato di questo tipo di serialità, caratterizzato da stagioni più brevi, che non superano i 13 episodi e da una durata di circa 50 minuti per episodio. Grazie a questi tempi, che si avvicinano alla durata totale di 10 ore, sembra sfumare il confine tra serialità e cinema. Tuttavia, i due prodotti audiovisivi mantengono una propria ontologia, di là dalle trasformazioni nelle modalità fruibili.

da parte della *pay-TV*. Quando i portali si sono affermati, il cambiamento già in atto nelle modalità fruitive ha incoraggiato proprio i canali *cable* alla creazione di prodotti per il consumo *standalone*, ovvero applicazioni e siti indipendenti dai pacchetti delle offerte *pay* e, dunque, anche dalla fruizione lineare. Prodotti come HBO Now (2015), CBS All Access, Hulu, Showtime<sup>25</sup> e l'annunciato servizio di streaming che la Disney prevede di lanciare nel 2019 insieme alla rete sportiva ESPN<sup>26</sup> consentono di consumare contenuti audiovisivi senza avere un abbonamento al cavo<sup>27</sup>, utilizzando solamente la connessione internet e attivando una sottoscrizione mensile a un prezzo più vantaggioso del pacchetto *cable* stesso.

Secondo i dati raccolti dalla FCC nel 2016, il prezzo medio pagato mensilmente negli Stati Uniti per la televisione via cavo è infatti di circa 69\$<sup>28</sup> per la formula *basic*, ovvero non inclusivo dei canali *premium*, mentre l'attivazione di un abbonamento alle piattaforme *standalone*, tra cui gli stessi *over the top* come Netflix, Hulu e HBO Now, è di circa 10\$ ciascuno. Tale scelta, interpretata da alcuni come elemento peggiorativo della già critica situazione della *cable television* davanti all'avanzata della distribuzione su internet<sup>29</sup>, estende la competizione di queste reti al segmento *over the top* e cerca di arginare due fenomeni: la condivisione degli account con amici e familiari non iscritti a una piattaforma a pagamento (*account sharing*) e il *cord cutting*. L'*account sharing* è la pratica di cedere le proprie credenziali di accesso a un servizio in abbonamento a chi non ne è utente. Un esempio è costituito da HBO GO, la piattaforma di streaming connessa alla rete HBO e riservata esclusivamente a chi nel proprio pacchetto di canali aveva attivato un abbonamento al *premium cable*. Per porre rimedio all'*account sharing*, vera e propria forma di pirateria dell'autenticazione comune anche agli altri portali *over the top*, HBO ha introdotto nel 2015 HBO Now, una piattaforma *standalone* con cui poter ampliare la base di utenza che avrebbe potuto usufruire dei contenuti del canale al di fuori del numero degli abbonati. Il *cord cutting* si riferisce invece all'abbandono del cavo e, dunque, alla disattivazione di un abbonamento – letteralmente “tagliare la corda”, preferendo al suo posto servizi *over the top* o, nel caso peggiore, forme gratuite pirata. Prima del 2010 l'industria della *pay-TV* non aveva ancora

---

<sup>25</sup> <http://variety.com/2017/digital/news/showtime-cbs-all-access-streaming-1-5-million-subscribers-1201986844/>

<sup>26</sup> <http://variety.com/2017/digital/news/disney-netflix-end-acquires-bamtech-espn-ott-services-1202519917/>

<sup>27</sup> Il servizio in streaming di HBO, HBO Now, diventa prodotto in streaming aperto a un pubblico più ampio solo nel 2015, dopo la creazione di HBO GO, che offriva i contenuti del canale soltanto agli spettatori già abbonati al *cable network*.

<sup>28</sup> [https://apps.fcc.gov/edocs\\_public/attachmatch/DA-16-1166A1\\_Rcd.pdf](https://apps.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/DA-16-1166A1_Rcd.pdf)

<sup>29</sup> [https://motherboard.vice.com/en\\_us/article/9akdxe/hbo-killed-cable](https://motherboard.vice.com/en_us/article/9akdxe/hbo-killed-cable)

conosciuto un declino degli abbonamenti; l'esodo ha avuto inizio tra il 2010 e il 2012, con un picco nel 2013, proprio l'anno in cui Netflix ha cominciato ad autoprodurre contenuti. Già a metà del 2014 il 67% degli under 35 dichiarava di vedere video online e di possedere una televisione connessa a Internet (Strangelove 2015), mentre in un report di Nielsen del 2013 emergeva una nuova categoria di fruitore, allora pari a cinque milioni di americani, lo *Zero TV*, cioè chi non possiede nemmeno un apparecchio<sup>30</sup>. *Zero TV* non è tuttavia sinonimo di *Zero Video*, dal momento che questa percentuale di spettatori utilizza il computer e i dispositivi mobili, come tablet e smartphone, per accedere ai contenuti audiovisivi per un numero di ore di anno in anno crescente<sup>31</sup>.

Nel 2014 Nielsen evidenziava la frammentazione dei consumi dovuta alla diffusione dei dispositivi *time e place shifted*: su 60 ore settimanali di contenuti televisivi mediamente fruiti da un adulto, 60 minuti venivano spesi per il consumo su internet, con una crescita del 50% rispetto al 2011<sup>32</sup>. Nonostante il *cord cutting* non sia un fenomeno dominante a livello mondiale<sup>33</sup>, negli Stati Uniti si registra un aumento della disattivazione degli abbonamenti sul cavo, sul satellite, e rispetto agli abbonamenti sottoscritti con le compagnie telefoniche (Telco)<sup>34</sup>. Una ricerca di eMarketer del 2016 ha infatti stimato che entro la fine del 2017 circa 22,2 milioni di fruitori di *pay-TV* si tramuteranno in *cord cutter*, il 33% in più rispetto al 2016<sup>35</sup>. Il profilo del *cord cutter* è quello di un consumatore di circa quarant'anni di età, laureato o con un livello alto di istruzione - generalmente un professionista. Si tratta di una figura del tutto simile allo spettatore modello immaginato durante la *multichannel transition* dai canali *cable* come consumatore potenziale da attrarre verso la propria offerta di qualità. Oggi, tuttavia, le mutate condizioni socioeconomiche della domanda a seguito della crisi economica, la concorrenza a prezzi inferiori da parte dei portali rispetto alla *pay-TV* e un'offerta orientata alla qualità da parte di un insieme più esteso dei soli canali *cable*, ha reso proprio questa fascia demografica più sensibile alle trasformazioni in atto. Differente è invece il profilo del *cord never*, ovvero il fruitore che non ha mai attivato un abbonamento

---

<sup>30</sup> <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/zero-TV-doesnt-mean-zero-video.html>

<sup>31</sup> <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/zero-TV-doesnt-mean-zero-video.html>

<sup>32</sup> [http://cdn2.hubspot.net/hub/253501/file-2046449431-pdf/Nielsen\\_Cross\\_Platform\\_Report.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/253501/file-2046449431-pdf/Nielsen_Cross_Platform_Report.pdf)

<sup>33</sup> <http://www.nielsen.com/ie/en/press-room/2016/keep-calm-and-watch-video-a-global-study-of-traditional-TV-and-streaming.html>

<sup>34</sup> <https://www.emarketer.com/Article/Americans-Cutting-Cable-TV-Cord-Increasing-Pace/1013327>

<sup>35</sup> <http://variety.com/2017/biz/news/cord-cutting-2017-estimates-cancel-cable-satellite-TV-1202556594/> La ricerca è stata tuttavia criticata e rischia di non presentare una corretta proiezione della tendenza. Per un maggiore approfondimento: <https://www.forbes.com/sites/alanwolk/2017/09/13/are-skinny-bundles-really-cord-cutting-for-most-cable-networks-the-answer-is-no/#73bb99f019cc>

alla *pay-TV*, spesso per ragioni generazionali, dal momento che si tratta dei Millennials e, specialmente, della Generazione Z. Questo gruppo di nativi digitali, abituato all'utilizzo di internet per la visione di contenuti audiovisivi, pensa al medium come a un contenitore in grado di soddisfare bisogni esatti, che fornisce il contenuto desiderato in qualsiasi momento, fuori dalla logica di flusso ontologicamente connaturata al medium televisivo (Lotz 2014).

Dai comportamenti sul fronte del consumo di contenuti, alimentati dall'abbondanza e dalla varietà offerta dalle piattaforme, emergono dunque diverse implicazioni che chiedono di essere analizzate: l'integrazione verticale tra chi detiene l'infrastruttura di trasmissione e chi è proprietario degli apparati produttivi e del contenuto e l'integrazione orizzontale tra Media Company; sul piano industriale è evidente il rafforzamento del potere contrattuale dei fornitori di servizi di internet a banda larga; su quello regolamentare si pone la necessità di intervento in materia di *Net Neutrality*; sul piano economico occorre un ripensamento delle politiche del prezzo degli operatori via cavo, i più costosi, nella direzione di un *de-bundling*, ovvero dell'eliminazione della strategia della vendita a pacchetti, oppure di uno *skinny bundling* come operato da parte di alcuni operatori; sul piano dell'offerta si fa strada l'affermazione dei portali e dei prodotti *standalone* e dunque della *library* come modello alternativo al flusso televisivo.

### **1.4.3 Misurazioni**

Le mutazioni nei comportamenti del pubblico che si accompagnano alle trasformazioni nel mercato televisivo e mediale hanno inoltre reso necessario un diverso approccio allo studio dell'audience. Dal momento che tale misurazione assume implicazioni economiche dovute alla natura di mercato a due facce dell'impresa televisiva, l'accuratezza è cruciale per fornire dati agli *stakeholder*, agli investitori, ai produttori, a chi vende spazi pubblicitari (Starkey 2004). Si tratta di un ambito dove di per sé risulta impossibile operare una enumerazione puntuale dei soggetti coinvolti e dove la misurazione dipende da stime effettuate su campioni: rispetto ad altri settori come l'editoria o il cinema, in cui la conoscenza della numerosità del pubblico è legata al numero di biglietti emessi o alle copie vendute, non è possibile conoscere unitariamente il consumatore e, pertanto, si opera con panel rappresentativi, estratti dalla popolazione tramite campionamento. Il modello della TV



*Everywhere* chiede inoltre di raffinare gli strumenti di rilevazione, adeguandoli al *device shifting*, al *time* e al *place shifting*. Tra le necessità maggiormente emerse vi è quella di tenere conto della dispersione del pubblico su più piattaforme e di prendere atto dei diversi dispositivi di fruizione su cui deve essere effettuato il monitoraggio. Le rilevazioni solamente basate sulla fruizione da apparecchio televisivo mostrano ormai una minore accuratezza a fronte di un più esteso contesto fruitivo (Napoli 2012): la metodologia di rilevazione predominante negli Stati Uniti, il *People Meter*, è stata infatti aggiornata (Buzzard 2012; Webster et al. 2014).

Nel contesto geografico da noi studiato, facciamo riferimento a Nielsen Media Research, la società americana che si occupa di rilevazioni sui media, dalla radio alla televisione, fino a internet. Nella storia degli strumenti e delle tecniche utilizzate dalla compagnia, il *People Meter* è l'evoluzione dei diari, quaderni cartacei dove il panel riportava manualmente i programmi fruiti inviandoli all'organizzazione. Il *People Meter*, invece, introdotto per i canali nazionali nel 1987 e poi su base locale (*Local People Meter*) nel 2003, ha automatizzato il processo di rilevazione in tempo reale attraverso una lettura dei canali su cui è sintonizzato il campione, la fornitura di specifiche demografiche, il canale oggetto di visione e i tempi (Carey 2016). La semplicità d'uso del *People Meter* ha agevolato nel tempo gli adattamenti di tale tecnica di misurazione agli avanzamenti della tecnologia e alle richieste del mercato<sup>36</sup>, rendendo possibile rilevare l'uso dei videoregistratori e il consumo in differita della programmazione attraverso la misurazione di dati *Live* e di dati *Live-Plus-Same-Day*, in riferimento alle visioni il giorno successivo la messa in onda. Per tenere traccia della dislocazione dell'audience lungo un'asse temporale più estesa si sono poi utilizzati i *C3 Ratings*, che misuravano la media dei minuti fruiti non solo nel corso della programmazione televisiva live, ma anche nei tre giorni successivi alla messa in onda grazie

---

<sup>36</sup> Inizialmente, gli intervalli di tempo monitorati prevedevano un conteggio ogni 15 secondi, misura rivelatasi poco utile per le concessionarie di pubblicità, dal momento che la durata di uno spot – di 30 secondi – non veniva osservata per intero. Davanti ai mutamenti nelle abitudini di consumo da parte del pubblico, le concessionarie di pubblicità hanno espresso i loro timori sulle tecniche di misurazione, sollecitando un adeguamento degli strumenti basati sul set top box, specialmente a causa del progressivo evitamento della pubblicità da parte dell'utenza e al suo spostamento su altri dispositivi di fruizione; mentre la televisione di *broadcast* subiva una perdita di audience a favore dei canali via cavo e della programmazione digitale tematica. Sia nella televisione commerciale, dove il prezzo degli spazi è definito in base alla profilazione degli spettatori e al loro potenziale raggiungimento (Napoli, 2003), sia per la TV pubblica, dove gli ascolti hanno ricadute sulla valutazione del canale, è dunque emersa una sofferenza davanti alle misurazioni condotte attraverso i soli *People Meter*, specialmente alla luce della dispersione dell'audience su una molteplicità di canali che esulavano dalla televisione intesa in senso classico e lineare (Berte, 2010).

al monitoraggio di apparecchi di registrazione in funzione, e i C7, che misurano la fruizione lungo i sette giorni successivi alla messa in onda. A queste forme di misurazione si sono affiancati nuovi strumenti, che si prefiggono di monitorare il consumo proveniente da piattaforme digitali, *video on demand* e smart TV (Bourdon e Méadel 2014; Portilla 2015).

Nel caso della misurazione plurale dei pubblici di Nielsen, vi è il tentativo di comprendere l'audience nella sua totalità. La *Total Audience* è lo strumento sviluppato a partire dal 2014 per analizzare l'insieme congiunto di *set top box*, *online* e *mobile data*. Per poter operare una comparazione tra reti, canali via cavo e distributori di contenuti online, in modo da effettuare valutazioni sull'intero mercato, Nielsen ha sviluppato due sistemi: un'applicazione che rileva i dispositivi diversi da apparecchio televisivo connessi al router; e, per il consumo *place-shifted*, dispositivi portatili (*Portable Meters*) in grado di identificare i contenuti fruiti sulle piattaforme di streaming comparando immagini e suoni (*Picture Matching System*, PMS, e *Audio Matching System*, AMS) ai dati contenuti in una libreria digitale (Lafayette, 2016). Le abitudini fruibili del pubblico, dilatate su una gamma più ampia di dispositivi hanno portato a maturare uno spostamento verso nuove metriche, nella direzione di una misurazione più realistica e monetizzabile dell'audience che continui a fornire dati utili alle concessionarie di pubblicità. Nel report di Nielsen relativo al primo quadrimestre del 2017 l'audience americana risulta composta per il 26% dalla Generazione Z (età 2-20) e per il 22% da Millennials (età 21-37)<sup>37</sup>. Le generazioni più giovani rappresentano più della metà della popolazione americana e dispongono in larga parte della dotazione tecnologica per il consumo *time shifted*: DVR, servizi multimediali, smart TV, console di videogiochi, internet a banda larga, smartphone e tablet, personal computer.

La sottoscrizione di abbonamenti a *video on demand* si registrata al 73% nella Generazione Z e al 76% tra i Millennial, mentre più basse sono le percentuali nella Generazione X e tra i Baby Boomers, il 69% e il 51%. La diminuzione del consumo live a favore di quello *time shifted* e l'attivazione di abbonamenti ai servizi di *video on demand* come Netflix nel 59% delle famiglie a vantaggio del *cord cutting* ha portato Nielsen a integrare dati provenienti dagli strumenti di misurazione tradizionali e dati estratti dalla rete, con l'inclusione dei luoghi di interazione digitali, come i *social network* Google, Facebook e Twitter, con cui Nielsen ha stretto un accordo nel 2013 per lanciare una piattaforma di analisi del traffico

---

<sup>37</sup> <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/the-nielsen-total-audience-report-q1-2017.html>

(*Nielsen Twitter TV Ratings*), costituiscono le fonti dell'approvvigionamento informativo online. Rispetto alla misurazione dei contenuti fruiti da piattaforme in streaming, Nielsen è prossima all'inclusione della Live TV di Hulu e della TV di YouTube per monitorare la fruizione dei contenuti pubblicitari trasmessi<sup>38</sup>. La società è infatti ancora un intermediario fondamentale nei rapporti tra inserzionisti e canali distributivi, ma anche per l'arena competitiva: a seguito di un accordo con alcuni fornitori di servizi SVOD come A+E, Disney, NBCUniversal e Warner Bros, Nielsen si propone di affinare tecniche di misurazione per quelle piattaforme *over the top*, come Netflix, che non divulgano dati sugli ascolti<sup>39</sup>. I dati ricavati potrebbero apportare benefici tanto a chi produce contenuti, che in questo modo avrebbe un confronto tra la distribuzione su mezzi tradizionali e quella su portali, tanto ai competitor, che, sulla base delle informazioni relative ai fenomeni fruitivi del *binge watching* e del *binge racing* in relazione alla serialità distribuita su Netflix, potrebbero rivedere le strategie di programmazione all'interno dei palinsesti. Il comparto pubblicitario ne beneficerebbe raccogliendo informazioni sul pubblico, identificando categorie sociodemografiche più specifiche per i *cord cutter* e aprendo all'opportunità di investimento proprio sul segmento *over the top*<sup>40</sup>.

Questo flusso di dati generato dal traffico online, chiamato *big data*, contiene informazioni eterogenee sugli utenti, sui comportamenti, sulle abitudini e sui gusti. La direzione che si sta prendendo è dunque quella di una integrazione tra ciò che dà una misura dell'esposizione e ciò che invece rileva l'*engagement*, parole chiave che descrivono la differenza tra ciò cui guardano i *rating* tradizionali e ciò cui invece conducono le misurazioni prodotte dall'analisi dei post e dei tweet sui social, dei *buzz* online e delle visualizzazioni sui portali *over the top*. La dimensione post-espositiva dell'audience spinge infatti a un'analisi dei comportamenti su tutto il repertorio dei media, coinvolgendo altre aree del sapere scientifico (Napoli 2012), nonché a interrogare altre tipologie di dati. In questi sistemi multipli, che cercano di bilanciare *exposure* ed *engagement*, l'approccio ai *big data* conferisce alla ricerca sull'audience un valore aggiunto relativo alla stima del comportamento degli utenti e ai loro gusti (Shively 2014). I *Social TV Analytics*, per esempio, grazie ad algoritmi in grado di classificare le conversazioni postate su una varietà di social media, sono sistemi di

---

<sup>38</sup> <http://www.businessinsider.com/nielsen-adds-digital-TV-ratings-to-account-for-cord-cutters-2017-7?IR=T>

<sup>39</sup> <http://www.broadcastingcable.com/news/currency/nielsen-set-measure-viewing-shows-streaming-netflix/169431>

<sup>40</sup> <http://www.broadcastingcable.com/blog/bc-guest-blogs/TV-advertising-makes-resurgence-through-ott/169577>

misurazione che producono un ritratto diverso dai regimi informativi classici e che spingono la ricerca a muoversi verso una *ratings' analysis* di seconda generazione (Kosterich e Napoli, 2016).

Tuttavia, se è vero che le misurazione *panel based* necessitano oggi di un'integrazione, perché non osservano il pubblico nella sua completezza, è impensabile pensare che i *big data* possano, da soli, garantire la rappresentatività e la generalizzabilità delle informazioni (Webster et al. 2014), che possano cioè produrre ritratti realistici delle abitudini di consumo. La varietà di tali dati richiede infatti l'abilità di estrarre le sole informazioni utili *all'audience measurement*, ripulendoli da una parte del contenuto incongruo e amalgamandoli al *panel*. Il più delle volte questi risultati non coincidono con le informazioni ottenute dal campione delle metodologie tradizionali. Le informazioni generate dai canali di misurazione tradizionale si mostrano spesso opposte o carenti nel tenere conto di un'audience che non si limita a fruire il contenuto da apparecchio televisivo. L'obiettivo è dunque creare un sistema informativo che tenga traccia del consumo delle audience multimediali e grazie al quale si possano combinare dati di diversa provenienza, tenendo anche conto del fatto che in questo sistema la tutela della privacy continua a costituire una delle questioni più delicate con cui la ricerca deve confrontarsi, tanto da penalizzare alcune sperimentazioni nella rilevazione (Berte et al., 2010). Più che a una sostituzione della metodologia tradizionale con quella degli algoritmi, le misurazioni si stanno quindi indirizzando a un'integrazione tra i pacchetti informativi derivanti da *set top box*, dalle piattaforme satellitari e da quelle via cavo con le indicazioni ottenute dalla rete e dai *big data*. È inoltre fondamentale comprendere questi adeguamenti alla luce del diverso approccio alla misurazione e alla conoscenza dell'audience da parte delle piattaforme di streaming, che utilizzano, come vedremo nel capitolo 6, gli algoritmi di raccomandazione per targettizzare il pubblico, che molto si discostano dalle pratiche qui evidenziate.

## **Capitolo 2 – IL CONTESTO INTERNO: IL SISTEMA SETTORIALE**

### **2.1 La struttura delle relazioni nel sistema settoriale**

Nel capitolo precedente abbiamo visto come l'impatto della regolamentazione, della digitalizzazione e, soprattutto, della tecnologia hanno mutato la configurazione del sistema televisivo, creando spazio per l'inserimento di nuovi attori e di differenti modelli di business. Alla complessità verso cui è evoluto il contesto hanno contribuito cambiamenti nella produzione, nella distribuzione e nel consumo dei contenuti grazie alla duplice implicazione della convergenza tanto nella filiera, tanto sul fronte degli usi del pubblico nei confronti dei testi, essi stessi oggetto di una diversa organizzazione formale, estetica e narrativa.

In questo capitolo vedremo come la convergenza ha inciso sui processi conglomerativi, alimentando la creazione di un ambiente multiplayer dove attori una volta separati e operanti in settori diversi si sono trovati a coesistere all'interno dello stesso ambiente e dove dirompende è stato l'ingresso della televisione distribuita online sulle relazioni tra essi. Questo processo, che nel capitolo precedente abbiamo analizzato rispetto alle pratiche consolidate a cavallo tra gli anni '90 e il volgere del millennio, è in atto ancora oggi, ma con nuove dinamiche, che rispondono dell'allargamento dei confini del settore a un sistema ancora più articolato di attori. Per affrontare lo studio della situazione contemporanea sotto il profilo economico, la teoria dell'impresa, che definiva un settore attraverso le quattro forme classiche di mercato – la concorrenza perfetta, il monopolio, l'oligopolio e la concorrenza monopolistica -, non è più sufficiente a spiegare le evoluzioni del contesto cui l'industria televisiva si sta muovendo. I mutamenti portati dalla convergenza tecnologica chiedono una riconsiderazione dei metodi alla luce dell'oggetto di studio in esame. Modelli consolidati hanno mostrato in questo senso una rigidità nel non essere in grado di cogliere a pieno le sfide poste dal ruolo delle nuove tecnologie, in particolar modo rispetto agli effetti della conglomerazione sulle dinamiche intersettoriali. Una prospettiva improntata sull'analisi di un singolo settore non è infatti più sufficiente a descrivere attività che si sviluppano tra settori. Categorie come la competizione devono essere rimodulate a partire da queste considerazioni (Albarran 2010).

Il settore qui studiato si presta all'applicazione di modelli più fluidi di quelli presentati dall'economia classica. La nozione di sistema settoriale (Malerba 2002) viene dunque preferita e utilizzata in quanto termine che comprende l'esame delle relazioni tra gli agenti economici che fanno parte dell'ecosistema analizzato, tenendo conto della loro eterogeneità e rimodulando il concetto di concorrenza tra settori (Albarran 2010). La questione si inserisce infatti all'interno di un problema teorico per l'economia industriale, ovvero quello del passaggio da una visione causalistica e meccanicista delle relazioni tra struttura di un settore, comportamento delle imprese e risultati raggiunti (Bain 1951) a una visione comportamentista, che rilegge queste dinamiche a partire dalla centralità del comportamento.

La teoria dell'impresa, o *industrial organization model (IO Model)* si propone di comprendere e analizzare la relazione tra struttura di un mercato, comportamento delle imprese e risultati raggiunti. Questa visione è nota come modello Struttura-Comportamento-Risultati (SCR) e consente di studiare un settore sulla base dei comportamenti delle imprese, presupponendo che i risultati, ovvero le performance, siano dovute alle relazioni simultanee tra la sua struttura e le strategie adottate (Martin 2002). Secondo Bain (1951), che lo ha formalizzato, attraverso la struttura si possono cogliere le caratteristiche delle imprese che fanno parte di un settore e osservare gli scenari competitivi reali e potenziali, cioè rappresentati da quei soggetti che potrebbero diventare competitor. L'impianto strutturale di un settore determina poi il comportamento delle imprese che ne fanno parte e, di conseguenza, anche i risultati ottenuti. Il processo, originariamente causalistico nella visione di Bain, è stato in seguito aggiornato dimostrando la possibilità di feedback tra i tre livelli a partire dal fatto che il comportamento esercita un'influenza sulla struttura nel momento in cui le strategie attuate dalle imprese concorrono alla ridefinizione delle relazioni all'interno della struttura stessa (Hoskins et al. 2004).

La visione di Scherer, formalizzata negli anni '80, dà infatti una diversa connotazione alla performance, che ha effetti retroattivi sull'ambiente e sulle strategie attuate dalle imprese (Scherer 1980). Non solo infatti Scherer individua in essa capacità di feedback sui due aspetti precedenti, ma riconosce che essa è determinata da parametri multidimensionali. La performance non è dunque indirizzata al solo perseguimento dell'efficienza produttiva e allocativa, obiettivi perseguiti dal management, ma anche verso elementi legati al principio

di equità, comprendenti un insieme di benefici intangibili tra cui, coerentemente con l'argomento qui trattato, gli aspetti relativi alla funzione culturale e al benessere sociale.

Affronteremo questo passaggio osservando, nei capitoli 5 e 6, le performance verso cui tendono i player del sistema; in questa sede e nel prossimo capitolo ci occupiamo invece delle loro interazioni.

L'osservazione dell'industria televisiva secondo un modello sistemico fa riferimento al paradigma della *network organization* (Arsenault e Castells 2008; Colapinto 2010). Si tratta di una prospettiva più ampia nell'analisi degli interscambi tra imprese, che costituisce un'alternativa a modelli statici come quello SCR. L'architettura di un network è il frutto di pratiche di interazione e scambio che mettono in rilievo la natura inter-organizzativa delle imprese, i processi collaborativi, il coinvolgimento, ma anche le pratiche competitive, con uno sguardo alla strategia. Uno degli aspetti più innovativi di tale modello è costituito dalla diversa attenzione posta alla dimensione del valore: rispetto a una prospettiva incentrata sull'impresa e sulla logica di prodotto, all'interno della quale il valore viene determinato dai flussi di operazioni dai fornitori ai consumatori, un network mostra al contrario un insieme più fitto e complesso di connessioni (Fjedstat e Ketels 2006) dove gli agenti economici diventano da meri player, soggetti relazionali della configurazione (Corsaro et al. 2012) attraverso le cui interazioni è possibile cogliere anche il livello strategico (Johanson e Mattsson 1992). I costrutti maggiormente utilizzati per leggere un sistema in questo senso sono le *network pictures* e il *networking* (Oberg et al. 2007): il primo è un modello grafico utile a descrivere le proprietà di un insieme, definendo attraverso le relazioni anche le relazioni e le sovrapposizioni tra agenti; al suo interno sono presi in considerazione gli attori (imprese, clienti, competitor), le attività (scambi e interazioni), il potere relazionale (l'influenza che essi determinano sul sistema). Il *networking* è l'insieme di attività prodotte dagli scambi tra agenti attraverso cui viene determinato il valore e implementata la strategia (Oberg et al. 2007).

Nel nostro caso, l'eterogeneità che emerge dal modello presenta appunto la dimensione di un ecosistema (Evens 2014) i cui confini non si limitano a includere i player tipicamente operanti nel settore televisivo (*content distributor*), ovvero i canali che detengono la proprietà dei contenuti, ma si estende anche alla *Internet Television*, in cui i portali *over the top* propongono un modello distributivo e di business innovativo, ai fornitori della connessione (*internet cable/satellite provider*), che forniscono all'utente finale l'accesso al

contenuto tramite il cavo o il satellite, e ai produttori di dispositivi tecnologici (*CE manufacturer*), che operano come connettori tra la distribuzione e l'utente. L'ecosistema proposto nella figura illustra i player e le relazioni tra di essi. I *content maker* sono i produttori di contenuti seriali; tra essi troviamo il folto gruppo degli studi di produzione attivi nel settore televisivo e cinematografico. Si tratta di un numero di imprese ampio, che varia per grandezza e specializzazione: accanto alle case di produzione di proprietà di gruppi industriali operanti nel settore dei media, e dunque integrate verticalmente, esiste una costellazione di studi di produzione indipendenti, che vengono talvolta costruiti *ad hoc* per una produzione specifica. Il gruppo dei *content distributor* è costituito dalle imprese tipiche del settore e da quelle nate con la convergenza. Si tratta di un gruppo dalla composizione varia, in cui *broadcaster* come CBS, FOX, NBC e ABC coesistono non soltanto con i canali *pay basic*, come AMC, FX, SyFy, e i canali *premium*, cioè accessibili a un costo aggiuntivo come Showtime e HBO, ma anche con i portali che offrono contenuti *over the top*, tra cui CBS All Access e HBO Now, di proprietà degli stessi *network*. Pur essendo, da un punto di vista dell'offerta, aggregatori di contenuti, Netflix, Amazon Prime Video, YouTube e Hulu figurano in questo insieme, perchè condividono con le imprese tipiche il canale distributivo. Le offerte *triple play* o i pacchetti che offrono internet e *pay-TV* viaggiano infatti sulla stessa infrastruttura tecnologica, anche se vengono proposti all'utente come servizi separati da parte dei *provider* via cavo e via satellite. In questo gruppo troviamo da una parte AT&T, Comcast, Verizon e Charter, dall'altra Dish e DirecTV, quest'ultima di proprietà di AT&T. I *satellite provider* sono in grado di offrire servizi televisivi, internet e voce grazie alla possibilità di sfruttare la connettività internet satellitare e grazie a una rete di accordi con gli operatori via cavo locali che consente di garantire una copertura su tutto il territorio. Per *CE manufacturer* si intendono i dispositivi di trasmissione che consentono l'accesso ai contenuti audiovisivi, tecnologie per il consumo mobile e personale che utilizzano una connessione internet, come tablet, pc e smartphone, e dispositivi per il consumo domestico, come smart TV, console e *streaming device*. Questi ultimi sono degli apparecchi in grado di convertire lo schermo televisivo in smart TV, dotandolo di un'interfaccia che offre in streaming contenuti digitali. I maggiori presenti al momento sul mercato sono Google Chromecast, Apple TV, Amazon Fire TV e Roku.



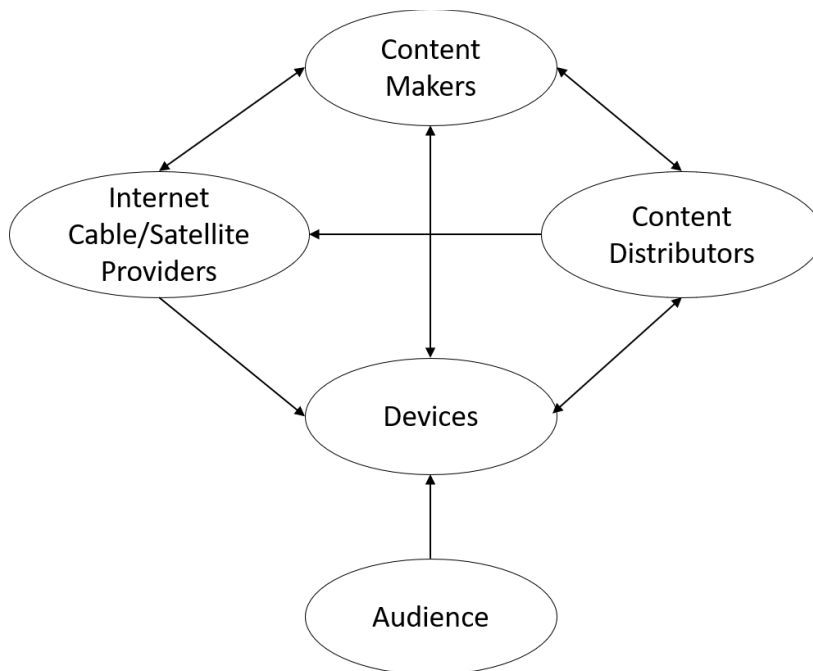


Figure 1 Le relazioni nel sistema settoriale

Nella figura sono rappresentate le interconnessioni tra i player. Le frecce sono una semplificazione, che mette in evidenza le relazioni prevalenti, senza cioè tenere in considerazione le eccezioni o le sperimentazioni, ovvero i comportamenti non ancora formalizzati come norma nell'ecosistema. I *content maker* presentano un legame con i *content distributor* per ragioni di affiliazione parentale - nel caso di integrazione verticale - o nei casi di sfruttamento dei diritti legati alla distribuzione del prodotto. Quando un contenuto viene prodotto internamente, può essere diffuso (*content distributor*) su rete propria, o può essere redistribuito su altre reti secondo un processo di *windowing*, ovvero di sfruttamento delle finestre distributive secondarie alla prima messa in onda. L'integrazione verticale comporta la comproprietà del *content maker* e del *content distributor*. Anche nel caso in cui il contenuto venga prodotto in modo indipendente esso può circolare presso i *content distributor*, cambiano però, come vedremo, le modalità di ricavo e la gestione dei costi. I *content distributor* presentano un doppio legame con i *cable/satellite provider*: la relazione è reciproca nella misura in cui ogni canale, sia esso *broadcast*, *cable* o facente parte della *Internet Distributed Television*, viene trasmesso attraverso l'infrastruttura di rete. La natura di questa relazione comporta anche uno scambio economico: le imprese tipiche vengono pagate dai *provider* in virtù delle *must carry rules* per essere offerte all'utente nei pacchetti televisivi. Per gli operatori *over the top* in particolare l'accesso a internet è

condizione necessaria per poter essere fruiti. In un sistema che, come abbiamo visto, tende all'eliminazione delle condizioni di neutralità della rete, il legame tra chi fornisce la connessione e chi fornisce contenuti online diventa ancora più vincolante e discriminatorio: le imprese *over the top*, invece, possono presentare degli accordi che favoriscono il loro traffico sulla rete del distributore, come per la *pay for priority*. Vi sono inoltre due casi, rappresentati da Comcast e più recentemente da AT&T, in cui un *cable provider* è allo stesso tempo proprietario di *content provider* e di *content maker*: queste due conglomerate sono infatti integrate verticalmente con alcuni *network broadcast* e *cable* e con alcune case di produzione, oltre a essere presenti, entrambi con una quota proprietaria in Hulu, e AT&T su HBO Now, tra i *content distributor over the top*. I *CE manufacturer*, ovvero gli intermediari tra il pubblico e la distribuzione ricoprono in primo luogo la funzione di beni complementari: senza di essi non sarebbe possibile ricevere il contenuto. Le aziende che producono tali dispositivi sono anche presenti tra i *content distributor* in quanto proprietari di piattaforme per la *internet television*. Google, per esempio, offre Chromecast come streaming *device* e YouTube TV per la fruizione di contenuti televisivi in rete.

La lettura del grafico conduce a due principali osservazioni: l'ecosistema televisivo e l'insieme di relazioni tra player è stato determinato dal consolidamento degli assetti proprietari creatisi con la convergenza. Il primo fattore da considerare è la conglomerazione, insieme all'integrazione verticale. Le relazioni all'interno del sistema sono soggette a dinamiche non simmetriche, e alcuni equilibri sono sbilanciati a favore di taluni soggetti rispetto ad altri. Il secondo fattore da analizzare è dunque il peso di ciascun attore sul sistema e la sua capacità di controllare la filiera e la catena del valore dipendentemente dalla struttura dell'ecosistema e dalla morfologia delle imprese. Il comportamento strategico messo in atto da ciascun player va compreso alla luce della dimensione d'impresa e della sua diversificazione: ciascuna impresa presenta infatti un diverso modello di business, e dunque un diverso comportamento strategico, a seconda delle attività perseguite e delle aree di affari in cui opera. Tuttavia, essa risente anche delle sollecitazioni dell'ecosistema e, pertanto, è necessario cogliere quali adattamenti manifesta. Il concetto di ecosistema presuppone una complessità all'interno della quale l'impresa è vista come sistema adattivo, che evolve al mutare delle condizioni interne ed esterne (Evens 2014), questo implica che all'impresa sia richiesto un adattamento costante ai mutamenti dell'ambiente in modo da operare un conseguente adattamento dei modelli di business in grado di rispondere all'innovazione

(Chesbrough 2007). Conglomerazione e diversificazione possono essere in questo senso intese come effetti del mutamento e proprio per questa ragione rendono i quattro modelli di mercato sostenuti dalla *theory of the firm* inadatti a categorizzare l'ecosistema. Per analizzare i sotto-settori in cui ciascuna impresa sviluppa le proprie attività è dunque necessario un approccio *accross-industry* e non una lettura *within-industry* (Albarran & Dimmick 1996) che analizzi tale realtà ibrida, nella quale coesistono elementi di oligopolio con ambienti più competitivi (Albarran 2003).

Le analisi di settore possono essere condotte individuando l'arena competitiva tramite le indicazioni fornite dai sistemi di classificazione ufficiali. Negli Stati Uniti il SIC (*Standard Industrial Classification*) è lo strumento utilizzato per la classificazione delle aziende sulla base di codici a quattro cifre in cui ogni numero definisce un insieme di pertinenza sempre più specifico delle attività e delle sotto categorie in cui un'impresa è impegnata. Esso viene utilizzato dal governo per una tassonomia delle attività economiche prevalenti secondo una struttura gerarchica e *top-down*: a un primo livello, il più ampio, viene definita la divisione (agricoltura, manifattura, commercio, finanza, amministrazione, servizi), a un secondo livello il gruppo, a un terzo il settore. Sebbene si tratti di un sistema ufficiale, il SIC ha mostrato nel tempo alcuni limiti dovuti alla rigidità dei codici numerici e alla lentezza nel riconoscere e classificare le imprese operanti nei settori emergenti, specialmente in quello tecnologico. Questo ha portato alla riconsiderazione da parte degli istituti governativi del sistema e alla creazione di uno strumento più ampio, il NAICS (*North American Industrial Classification System*), in collaborazione con il Canada e il Messico con il quale si potesse dare maggiore flessibilità alla tassonomia, introducendo criteri comuni a un mercato geografico più esteso e consentendo, tramite la giustapposizione di altre due cifre al codice del SIC, un aggiornamento rispetto ai settori più nuovi e sottorappresentati. Per l'argomento qui trattato, il sistema di classificazione ufficiale si rivela poco duttile non tanto a descrivere la complessità del sistema settoriale e a restituire l'eterogeneità data dalla diversificazione, dal momento che ciascun distaccamento delle conglomerate viene definito da un codice proprio, quanto a unificare le aziende che operano nello stesso segmento sotto una categoria univoca e, dunque, a definire l'arena competitiva basandosi esclusivamente sul codice di appartenenza. Prendiamo, per esempio, le imprese che operano nel sistema settoriale televisivo come *content distributor*: all'interno di questo gruppo operano i *network* della *broadcast television*, i canali della televisione *pay* e i portali *over the top*. I *broadcast*

*network* sono identificati dal codice 4833 *Television Broadcasting Stations*, all'interno del gruppo *Communications* della divisione E, *Transportation, Communications, Electric, Gas and Sanitary Services*. I canali *pay* si trovano invece sotto il codice 4841 *Cable and other Pay Television Services*. Gli *over the top*, invece, presentano una maggiore difficoltà a essere etichettati: Netflix ricade sotto la categoria 7374 *Computer Processing and Data Preparation Services*, Hulu è identificato da codici diversi a seconda della tipologia di servizio offerto, mentre ad Amazon non è riconosciuta alcuna affiliazione con la distribuzione video in relazione al servizio Amazon Prime Video.

Un altro metodo per cogliere la portata della diversificazione è identificare in quali Aree Strategiche d'Affari (ASA) o *Strategic Business Units* (SBU) operano le imprese che fanno parte di un sistema. L'ASA descrive un ambito in cui un'azienda, solitamente di grandi dimensioni, opera in modo strategico attraverso le sue divisioni. Essa identifica quindi un segmento di un sistema settoriale all'interno del quale l'azienda è presente con una strategia competitiva che risponde alle dinamiche di tale particolare segmento. Le imprese possono essere infatti articolate su diversi livelli organizzativi, per i quali la strategia e dunque il comportamento cambiano sulla base del livello preso in considerazione. L'ASA si pone come elemento intermedio tra il livello *corporate* e il livello funzionale, ovvero tra il piano globale di un'azienda, definito dalla sua missione e dagli elementi strutturali che la costituiscono, e i livelli operativi, che riguardano le funzioni aziendali, entrambi dotati di strategie che li definiscono. Nell'ambito qui in esame, le imprese sono per lo più diversificate, operano cioè in ASA diverse. È evidente se si prende a esempio il caso di Time Warner Inc., una delle *entertainment company* più significative, che copre tre principali segmenti: canali via cavo e *digital properties* (Turner), televisione via cavo premium e servizi in streaming (Home Box Office), produzione e distribuzione di film, videogame, home video, programmi televisivi (Warner Bros). Ancora diverso è il caso di The Walt Disney Company, multinazionale dell'intrattenimento che lavora su quattro segmenti diversificati: non soltanto infatti fanno parte delle aree d'affari gli studi di produzione e i *media network*, ma anche il segmento parchi divertimento e *resort*, e quello legato ai prodotti di consumo e media interattivi, di cui fanno parte le attività di *merchandising* e *retail*, la concessione di licenze per lo sfruttamento dei diritti sul marchio e sui personaggi, le attività commerciali connesse al mercato librario e dei videogiochi<sup>41</sup>. Per ciascuna ASA dunque

---

<sup>41</sup> <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/2016-Annual-Report.pdf>, pagg. 5-18.

l'impresa predisporre un piano strategico specializzato che risponda alle caratteristiche del prodotto o del servizio offerto, alle componenti dell'ambiente esterno e alle forze competitive rivali. La diversificazione è essa stessa una strategia: le imprese possono infatti nascere in una specifica ASA, ma crescendo possono svilupparsi in direzioni più ampie, mutando la propria strategia di portafoglio da aziende mono-business ad aziende multi-business. La diversificazione può essere condotta attraverso l'acquisizione di un'azienda già operante nell'ASA di riferimento, oppure quando un'impresa vuole estendere il proprio raggio d'azione in un altro ambito con l'obiettivo di limitare il rischio, oppure di rafforzarsi. Ancora una volta, è evidente come l'integrazione verticale giochi un ruolo fondamentale all'interno di un sistema settoriale. L'identificazione e lo studio delle aree strategiche d'affari costituisce dunque una buona metodologia cui appoggiarsi: da una parte è utile nella descrizione della struttura e degli ambiti in cui i player sono compresenti, dall'altra parte questa distinzione consente di analizzare le strategie operate da ciascun soggetto nelle aree di competenza in modo più empirico e dunque più puntuale di quanto possa avvenire se ci si attiene alle classificazioni standard dei mercati tramite i codici.

## **2.2 Uno sguardo alla filiera: la questione del controllo**

Lo strumento che utilizzeremo per analizzare la diversificazione delle imprese è quello della filiera produttiva, perché offre un insieme di vantaggi: la capacità di visualizzare in modo sinottico le relazioni di un sistema settoriale, la possibilità di individuare le aree strategiche in cui un'impresa è integrata verticalmente e quella di osservare chi detiene il controllo dei processi produttivi. La filiera (*supply chain*) è la rappresentazione di com'è articolato il sistema produttivo di un bene e di come sono gerarchizzate le attività in stadi interconnessi e complementari in cui sono compresenti fornitori, produttori, distributori e tutti i soggetti coinvolti negli stati intermedi e collaterali del processo. Si tratta di un disegno, come si vede nella figura, che segue la produzione in una dinamica sequenziale e che ricostruisce la struttura dei flussi di relazioni tra i soggetti coinvolti. Nel mercato dei media lo scheletro di una filiera è costituito da quattro fasi: l'acquisto, la produzione, la distribuzione e il consumo. Lo studio della filiera permette di identificare l'articolazione delle diverse fasi e informa sulle condizioni di un settore, sulle relazioni di dipendenza, sui segmenti che lo articolano.

Nonostante gli attori coinvolti in una filiera possano essere eterogenei per attività economiche e obiettivi, e dunque possano afferire ciascuno a una propria arena competitiva, è evidente la presenza di una forte interdipendenza tra di essi: nel nostro caso, per esempio, senza uno sceneggiatore, soggetto impiegato a monte della filiera produttiva della serialità, che si occupi della scrittura degli episodi di una stagione, non potrebbe esserci né la produzione del contenuto audiovisivo, né la distribuzione su *network*, canali via cavo o portali. Prendendo nuovamente in considerazione i player presenti nel sistema settoriale televisivo, possiamo ridisegnare le loro relazioni in modo sequenziale lungo una filiera schematicamente rappresentata da cinque fasi: a monte i *content maker* producono contenuti seriali, che vengono acquistati dai *content provider*, qualora le due funzioni non fossero integrate verticalmente. Questi ultimi soggetti interagiscono con il fornitore della trasmissione, il *provider* via cavo o via satellite, che garantisce al canale di essere trasmesso, a valle, al consumatore finale. I fornitori di servizi intervengono nel processo distributivo in qualità di strumenti che consentono la connessione tra il pubblico e il contenuto trasmesso; questa funzione può dunque essere attribuita ai *device* dei *CE manufacturer* e al corredo di applicazioni fornito all'utente.

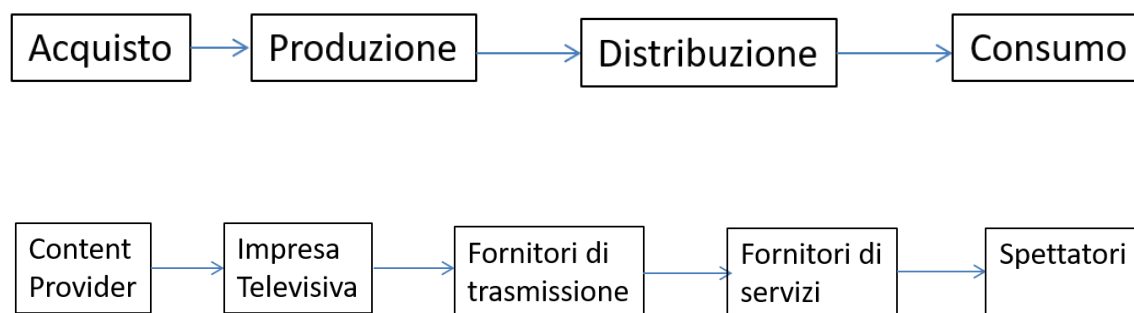


Figure 2 Esempio di filiera nel settore dei media e nell'impresa televisiva

Alle origini, negli anni '70 e '80, lo studio di filiera viene sviluppato dagli economisti industriali francesi per interpretare i cambiamenti strutturali allora in atto nelle politiche industriali con uno strumento nuovo (Morvan 1985; Stoffaes 1980). I cambiamenti strutturali sono mutamenti di lungo periodo che riorganizzano i settori e ricollocano i fattori produttivi nel sistema economico sulla base dei mutamenti del contesto competitivo. Uno dei problemi

più rilevanti nell'analisi dei cambiamenti strutturali è che sono in costante evoluzione ed è spesso difficile coglierli nel loro verificarsi; lo studio sulla filiera veniva dunque condotto per desumere su quale stadio della produzione un'impresa dovesse specializzarsi. Oggi il contesto dell'economia globale ha favorito una riscoperta del concetto di filiera nella letteratura economica, che viene impiegato per indagare le strategie da adottare rispetto a questioni come la delocalizzazione e l'*outsourcing*, oppure l'integrazione verticale tra gli stadi della produzione per sfruttare le complementarità tra le fasi della filiera e controllare le unità strategiche. Lo scopo di tali studi, di là dalle contingenze storiche che ne hanno guidato gli sviluppi e le motivazioni, rimane l'identificazione delle fasi strategiche attraverso cui si possono cogliere gli snodi che determinano il potere di un'impresa sul mercato. La scomposizione dei processi e l'identificazione degli attori coinvolti aiutano a considerare con quali strategie essi interagiscono (Bianchi e Labory 2013).

Per comprendere una filiera è necessario identificare i *gatekeeper*, ovvero chi la controlla (Tollet 1982). Questo aspetto è fondamentale per due ragioni: in primo luogo gli attori di una filiera hanno capacità di azione e negoziazione con il mercato finale dipendentemente dal grado di controllo che essi hanno lungo il processo produttivo (Malsot 1980), che può essere gestito o esternalizzando la produzione a imprese specializzate, oppure attraverso il controllo delle fasi produttive e distributive da parte degli stessi soggetti (Barbarito 2012). Nel nostro caso, l'industria televisiva presenta un forte grado di integrazione verticale e di interdipendenza tra gli agenti. Il controllo è accentrato nelle mani di due tipologie di soggetti: per quanto concerne il contenuto, le conglomerate mediali detengono la proprietà del prodotto finale sia a monte (*content making*), sia a valle (*content distributing*) dove vi è integrazione verticale tra studi produttivi e canali di trasmissione; per quanto concerne la *delivery*, invece, il controllo è nelle mani dei *cable/satellite provider*, ovvero delle conglomerate delle telecomunicazioni che forniscono al pubblico l'accesso ai servizi televisivi tramite abbonamenti al cavo e a internet. Occorre distinguere in questa sede la diversa natura del concetto di distribuzione in relazione alla tipologia di attività connessa. Si intende con *distribution window* la presenza di finestre per lo sfruttamento di un prodotto attraverso la ritrasmissione su canali diversi nel tempo (*shift in distribution*); *distribution* è dunque il canale che consente la fruizione di un contenuto attraverso la sua emissione in televisione o su portale, attraverso l'home video o il digital download. Per *distribution to the home* si intende invece la *delivery*, ovvero le modalità con cui il contenuto raggiunge il luogo

domestico attraverso la convergenza o la competizione di tecnologie di trasmissione e comunicazione come il cavo o il satellite (Lotz 2007).

In secondo luogo, gli effetti di controllo che può esercitare un attore sulla filiera variano a seconda del grado di maturità del prodotto offerto e delle condizioni del mercato. Tre fasi contraddistinguono la tipologia di filiera e di prodotto connesso: mercati in fase di sviluppo, mercati in fase di diffusione e mercati maturi (Vernon 1979). La fase iniziale di un settore è mutevole e incerta a causa delle dinamiche non ancora consolidate. In questa fase l'innovazione determina l'affermazione delle imprese e il consolidamento della loro posizione di mercato. Nella fase di diffusione, sulla filiera tende a dominare il segmento a monte, dove si concentra l'innovazione tecnologica. Più un mercato cresce, più cresce la competizione, e l'effetto di controllo si sposta sui segmenti a valle, dove cresce l'interesse per la distribuzione perché si raggiunga il consumo di massa del prodotto. La fase di sviluppo segue traiettorie più definite: una volta che un settore si è stabilizzato, le barriere all'entrata si innalzano, le aziende mirano a produrre economie di scala e di scopo e le risorse finanziarie diventano un elemento strategico nel processo competitivo. Più il mercato è vicino al modello monopolistico, più esso è stabile, mentre più è vicino al modello della concorrenza, più diventa turbolento il mantenimento degli assetti di mercato davanti all'affacciarsi di eventuali mutamenti tecnologici e di correnti di innovazione. Nella fase di maturità il mercato è stabile, cresce a ritmi più lenti e il prodotto è consumato da un ampio pubblico, tanto da essere necessaria la creazione di nicchie per la sua segmentazione. Il controllo è a valle: il ruolo della distribuzione è dominante su tutta la filiera e determina il fallimento o la riuscita dei segmenti a monte.

Nel passaggio dalla *multichannel transition* all'attuale *post-network television era* si colgono entrambe le dimensioni. Come abbiamo detto, la transizione a un sistema multi canale è stata favorita, da un punto di vista tecnologico, dall'ammodernamento dell'infrastruttura di rete grazie al passaggio dalla trasmissione del segnale attraverso i cavi coassiali a quello della fibra ottica e del satellite, dotati di una capacità maggiore. I player di questo mercato sono le aziende di telecomunicazione, che garantiscono all'utente finale l'accesso alla *pay-TV*, e i canali televisivi, di proprietà delle Media Industry. Nella televisione via cavo il valore economico viene generato dall'utente, che sottoscrive un abbonamento al gestore dell'infrastruttura. Questi, per poter offrire all'abbonato un determinato ventaglio di canali, stringe accordi con i *content distributor*, ovvero con le Media Industry, alle quali corrisponde



un prezzo calcolato sulla base del numero degli iscritti. All'inizio degli anni 2000 vengono rinegoziati i termini contrattuali per l'attribuzione di tale valore economico: ai canali più richiesti, per esempio quelli sportivi, sarebbero state corrisposte cifre più alte per numero di abbonati. La maggiore capacità di banda consentita dal digitale spinge però le Media Industry a chiedere, in luogo di un compenso maggiore, di poter sviluppare nuovi canali televisivi da distribuire, avvantaggiandosi del fatto che non vi fossero forme rivali di fruizione al di fuori di quella dell'abbonamento al cavo o al satellite e creando i presupposti per un'offerta di nicchia, la *boutique television*. Il sistema avrebbe infatti fatto ottenere a ciascuna impresa maggiori guadagni per ogni nuovo canale distribuito. È importante notare come la creazione di un'offerta più ampia non sia stata guidata dalla domanda, ma da una logica *top-down*, imposta da chi detiene il controllo della filiera: nella *multichannel transition* sono le Media Company, in quanto proprietarie del contenuto, a governare le negoziazioni all'interno del sistema settoriale.

La convergenza e l'affermazione di internet come tecnologia di *delivery* costituisce però un elemento di rottura introdotto dall'innovazione tecnologica. Nella *post-network television era* i contenuti televisivi possono essere fruiti al di fuori delle logiche del palinsesto e dell'abbonamento alla *pay-TV*, con un mutamento nelle abitudini di consumo che condiziona l'offerta. Il *cord cutting* si situa all'interno di questo processo e viene favorito dalle opportunità fruibili consentite dai portali *over the top* e dalla IPTV. Centrale diventa per l'utente la connessione a internet, mentre l'abbonamento alla numerosa offerta di canali via cavo della *pay-TV* assume un'utilità inferiore a fronte di forme rivali più economiche e più snelle. Nel capitolo precedente abbiamo contestualizzato all'interno di questo discorso la creazione degli *skinny bundle*, pacchetti venduti a prezzi più bassi dell'abbonamento al cavo con cui viene offerto all'utente un numero ridotto di canali che possa meglio corrispondere ai suoi gusti. La creazione di questo tipo di offerta mette in rilievo la natura *top-down* della transizione al sistema multicanale e i limiti dovuti alla povertà d'attenzione là dove vi è una sovrabbondanza di contenuti tra cui scegliere. Lo studio condotto da Nielsen nel 2014 che abbiamo citato segnala che, nonostante dal 2008 al 2013 il numero di canali offerti nei pacchetti *cable* sia cresciuto di 60, gli abbonati ne hanno continuato a guardare in media 17<sup>42</sup>. Questa tendenza accentua la frammentazione della domanda nel momento in cui si

---

<sup>42</sup><http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choose-from.html>

sviluppano modalità di offerta alternative, e mette in evidenza come i canali in grado di proporre contenuti di qualità siano capaci di generare valore economico trainando un numero maggiore di consumatori, gestendo le modalità con cui vengono ceduti i diritti nelle successive finestre distributive e nei mercati secondari.

Tornando alla filiera, in questa fase della storia del medium, il ruolo di *gatekeeper* è condiviso tra chi detiene la proprietà di contenuti di prestigio e chi detiene l'accesso all'infrastruttura, cioè a internet, con uno sbilanciamento a favore di quest'ultimo: il dominio del canale fisico dà la possibilità di esercitare il controllo interagendo con il consumatore finale e con i *content distributor* (Iansiti e Levien 2004). Il fenomeno del *cord cutting* e la migrazione verso la *Internet Distributed Television* ha infatti un impatto inferiore sulle conglomerate di telecomunicazione, che offrono sia l'accesso alla televisione *pay*, sia l'accesso a internet rispetto ai canali televisivi via cavo, per i quali invece la perdita di un consumatore è sinonimo di guadagni inferiori tanto rispetto al prezzo corrisposto dai *provider*, quanto per quello ottenuto dagli inserzionisti pubblicitari. La domanda di internet è inelastica, perché il consumatore, per accedere alla *Internet Distributed Television*, ne ha bisogno. Gli *internet provider* possono in questo senso aumentare il prezzo del servizio o operare sulle politiche del prezzo dei *bundle*, offrendo il pacchetto TV e internet a un prezzo di poco superiore a quello dei pacchetti venduti separatamente, avvantaggiandosi inoltre del fatto che il costo di produzione e di trasmissione dei servizi digitali è quasi pari a zero, come nei mercati dell'informazione.

La crescita di potere degli *internet provider* è inoltre sostenuta dalle dinamiche di *paid prioritization* nei confronti dei distributori di contenuti online che vogliono aumentare la velocità di trasmissione dei propri pacchetti: in un ambiente legislativo nel quale vengono messi in discussione i principi che regolano la neutralità della rete, il potere di gestione della filiera appare sempre più sbilanciato a favore di questi soggetti, che agiscono in un mercato a due facce le cui domande sono quella dei consumatori finali, in quanto *subscriber*, e quella dei *content provider*, con cui negoziano le condizioni di accesso alla rete. Gli *internet provider* si avvantaggiano dunque sia del prezzo pagato dagli *online distributor* per l'attribuzione di fasce preferenziali nell'utilizzo del traffico internet, sia del prezzo pagato dal pubblico per la sottoscrizione di abbonamenti, che possono prevedere o meno la presenza della *pay-TV*. Il consumatore finale paga in questo senso due soggetti diversi, contrariamente a quanto avveniva per la *pay-TV*: gli *internet provider* per l'accesso al servizio, e i portali

*over the top* per l'accesso al contenuto, il cui valore percepito è determinante nel processo di selezione e scelta del portale a cui abbonarsi. La competizione sulla qualità del contenuto diventa in questo senso una dinamica *within-industry* e *across-industry*. Considerando il segmento dei *content maker*, la proprietà di contenuti seriali che hanno valore economico per il mercato costituisce un elemento di attrazione del consumatore e di vantaggio rispetto ai prodotti sostituiti e può quindi essere venduta ai distributori con maggiore facilità. Per il *content distributor* essa si traduce nell'incremento dell'audience disposta a fruire di quel contenuto e, dunque, nell'aumento dei guadagni derivanti dagli abbonamenti e dalla pubblicità nel caso in cui il modello di business sia *ad-supported*, sostenuto dagli introiti pubblicitari.

Chi controlla la filiera diventa dunque il collo di bottiglia obbligatorio per gli altri player (Boudreau e Hagiu 2009; Rochet e Tirole 2003). Le conglomerate delle telecomunicazioni potrebbero in questa posizione creare ostacoli alla concorrenza favorendo le piattaforme proprietarie o quelle con cui hanno stretto accordi, facendo in modo di far crescere la loro domanda (Waterman e Choi 2011). Questo potere risulta inoltre accresciuto nel caso in cui vi sia integrazione verticale con la produzione di contenuti, come per Comcast, il player che controlla i primi tre segmenti della filiera, oppure dove esista una negoziazione favorevole dei contratti per la trasmissione, come nel caso di *internet provider* che offrono, nei *bundle*, l'accesso prioritario a un determinato portale senza che questo incida sul consumo (*data caps*). Il tentativo di conglomerazione tra chi distribuisce internet e chi detiene la proprietà dei contenuti assume, sotto questa luce, un aspetto rilevante: il mercato delle Media Industry si sta avviando verso una nuova fase di convergenza. Ne è esempio l'acquisto da parte di AT&T di Time Warner nel corso del 2017, che va interpretato come una strategia di integrazione verticale all'interno della filiera e di creazione di uno scenario competitivo più agguerrito nei confronti degli altri *internet provider* e dei *content distributor*. La possibilità di disporre del contenuto assume in questo senso per l'impresa di telecomunicazioni un doppio valore: da una parte consente di non dover pagare all'impresa mediale la *carriage fee* e di poter praticare politiche del prezzo verso il consumatore più competitive rispetto agli altri fornitori, dall'altra garantisce di disporre dei diritti di proprietà intellettuale e di agire sulla loro cessione o, al contrario, sulla loro esclusività. Un canale apprezzato dal pubblico come HBO, di proprietà di Time Warner, si trova in questo senso a essere oggetto di politiche del prezzo esclusive da parte del *provider*, che può offrirlo sia nel *bundle pay-TV*, sia nel

*bundle* internet operando leve sul prezzo più competitive rispetto agli altri fornitori di rete, ai quali lo cederebbe, invece, a prezzi maggiori. Dove vi siano filiere integrate verticalmente, un contenuto proprietario è inoltre oggetto di *repurposing* (Negroponte 1995), ovvero di utilizzo nei canali distributivi secondo strategie di *windowing* che consentono all'impresa di divulgare il contenuto in più contesti distributivi ottenendo ricavi in ciascuno di essi, ovvero sfruttando la possibilità di produrre economie di scala. Anche i *content provider* si troverebbero svantaggiati nella competizione con i contenuti proprietari, dal momento che avrebbero maggiori difficoltà a negoziare i termini contrattuali per la *delivery* nel caso dei canali *cable* e per la *prioritization* nel caso dei portali.

Riassumendo, l'analisi della filiera permette di inquadrare l'insieme delle relazioni di un settore e consente una visione delle strategie messe in atto nelle sue fasi: secondo Jacquemin e Rainelli (1984) le imprese adoperano comportamenti strategici a seconda della propria filiera. Grazie alla scomposizione del processo si riescono a individuare alcuni fattori critici che incidono sul successo di un'impresa, generando valore economico. Tra le modalità evidenziate da Porter (1980) vi sono le politiche di prezzo e la qualità, la penetrazione distributiva e quella geografica, il vantaggio tecnologico e l'innovazione, la capacità di trasferire informazioni e sapere. Sulla penetrazione distributiva ha incidenza la specificità geografica, ma anche il fattore tecnologico e infrastrutturale: il territorio degli Stati Uniti è condizionato da una pluralità di *Internet Service Provider*, tra i quali spicca un numero limitato di distributori che dominano il mercato e che si spartiscono il territorio Stato per Stato a seconda delle aree in cui sono presenti da un punto di vista infrastrutturale. Una mappa prodotta nel 2014 da Web Page FX<sup>43</sup> mostra come sono localizzati gli ISP sul territorio e indica il livello di concentrazione, dove a dominare sono Comcast e AT&T, i *provider* che contano più iscritti alla televisione via cavo e anche quelli che hanno operato una strategia di integrazione verticale con la fusione con chi produce e distribuisce contenuti<sup>44</sup>. Le conseguenze dell'integrazione verticale tra Media Industry e Telecommunication Company si manifesterebbero principalmente rispetto al potere negoziale esercitato da chi detiene la proprietà dei contenuti sulle negoziazioni per la loro trasmissione nei mercati geografici dove è prevalente la presenza dei competitor. Il consolidamento dei distributori nella filiera potrebbe portare a un aumento dei costi, e

---

<sup>43</sup> <https://www.webpagefx.com/blog/internet/who-controls-the-internet-a-state-by-state-look/>

<sup>44</sup> <https://www.statista.com/statistics/251793/pay-TV-providers-with-the-largest-number-of-subscribers-in-the-us/>

dunque dei prezzi per il consumatore finale; più a rischio sarebbero i *content maker* e i *content provider* che non hanno una forte diversificazione. Per l'utente diventa infatti rilevante la possibilità di scegliere il contenuto preferito al prezzo più vantaggioso. Vantaggi per garantirsi la preferenza del consumatore diventano, oltre alle politiche del prezzo e all'offerta di contenuti di qualità, la capacità di una gestione del servizio attraverso una modalità distributiva che garantisca mobilità e interoperabilità. In questo senso non soltanto sono in gioco gli strumenti tecnologici di innovazione con cui le piattaforme disegnano un'interfaccia che lavori sulla *quality of experience* dell'utente, ma anche la sua efficienza nel trattenerlo (*lock-in*) e nel fornire suggerimenti (*recommendation systems*) attraverso la ricerca di strumenti tecnologici avanzati, come discuteremo a proposito degli algoritmi. Anche per i *CE manufacturer* e per gli attori che si relazionano con lo spettatore, per esempio il sistema delle applicazioni e l'integrazione con i dispositivi mobili, e con gli strumenti di accesso come i comandi vocali, i decoder o i firestick, la competizione è basata sulla capacità di lavorare sugli standard tecnologici e sul loro perfezionamento.

Il sistema settoriale mostra, sotto questi diversi profili, un momento di transizione: il mercato si sta muovendo verso una fase di consolidamento e di integrazione verticale, sospinta dalla concorrenza di agenti interni al sistema, ovvero gli attori della *Internet Distributed Television*, e dagli agenti esterni, le Tech Company. Essendo tali evoluzioni ancora in atto, non si può parlare di mercato maturo. È tuttavia evidente la sua natura ibrida, sia nelle relazioni tra gli agenti, sia nella composizione multiforme delle imprese che vi operano.

### **2.3 L'integrazione verticale e gli effetti sull'ecosistema televisivo**

La letteratura economica ha definito conglomerata un'impresa che opera in mercati non collegati. Queste imprese, tuttavia, non pensano a se stesse in questi termini, ma come agenti economici che cercano di sfruttare simultaneamente le risorse di mercati dei media attigui (Dimmick 2002). Per tale ragione, la letteratura economica si riferisce a esse come *information-entertainment companies* (Quinn 1996) oppure come *megamedia* (Maney 1995) e cerca di mettere in evidenza le strategie operate nei mercati in cui sono attive. Per comprendere la natura multidimensionale di queste imprese bisogna dunque capire i loro obiettivi in relazione al loro comportamento, cioè alle loro strategie. La competizione nelle Media Industry è complessa a causa della loro multiformità (Albarran e Dimmick 1996).

Questa caratteristica fa sì che il livello di strategia si espliciti lungo due assi: una dimensione generale, che pertiene alla struttura, cioè alla Parent Company, e una strategia relativa a ciascun livello di diversificazione. Il primo livello è la *corporate strategy*, o strategia aziendale, e rappresenta le scelte e l'identità dell'impresa nei vari settori in cui essa è diversificata; essa garantisce che i valori dell'impresa vengano trasmessi in modo coerente a tutte le divisioni, in modo che i comportamenti siano rappresentazione di tali valori. Il secondo livello definisce come l'impresa deve competere in ciascun mercato o settore in cui opera attraverso dimensioni come l'integrazione verticale, la diversificazione, il perseguimento di economie di scala e di scopo, la penetrazione dei mercati geografici internazionali (Porter 1980). Le strategie attuate mirano al perseguimento del vantaggio competitivo e al successo dell'impresa sul mercato.

Le relazioni descritte dalla rappresentazione del sistema settoriale televisivo e l'analisi della filiera hanno messo in evidenza il forte grado di interdipendenza e la tendenza all'integrazione verticale a livello delle conglomerate. Nella figura che segue sono state riprodotte le funzioni della *delivery* e della produzione e distribuzione di contenuti seriali identificando gli attori che fanno parte del sistema. La compresenza di Media Industry e di Telecommunication Companies mette in luce la complessità del mercato della televisione e mostra uno scenario competitivo caratterizzato dalla conglomerazione. I *CE manufacturer*, che operano nell'ecosistema anche in qualità di fornitori di contenuti, vengono indicati con il nome di mercato relativo; secondo la nozione di Porter farebbero parte della concorrenza allargata e verrebbero classificati tra i potenziali entranti. Le Tech Company, ovvero le imprese della Silicon Valley, non possono infatti essere considerate in questa fase veri e propri competitor: il prodotto seriale è per questi player un elemento complementare alle strategie aziendali, tuttavia esse si stanno avvicinando al settore, lasciando prefigurare uno scenario destinato a mutare in tempi rapidi. Nel prossimo capitolo ci occuperemo nel dettaglio di ciascun player, prediligendo il punto di vista della conglomerata per l'analisi dei livelli interni e soffermandoci in modo particolare sulla funzione distributiva, ovvero sui canali e sui portali di streaming. In questa sede è importante analizzare l'impatto dell'integrazione verticale sulle relazioni di proprietà e sulla diversificazione di tali imprese, soprattutto alla luce dei processi conglomerativi tra *delivery* e distribuzione di contenuti.

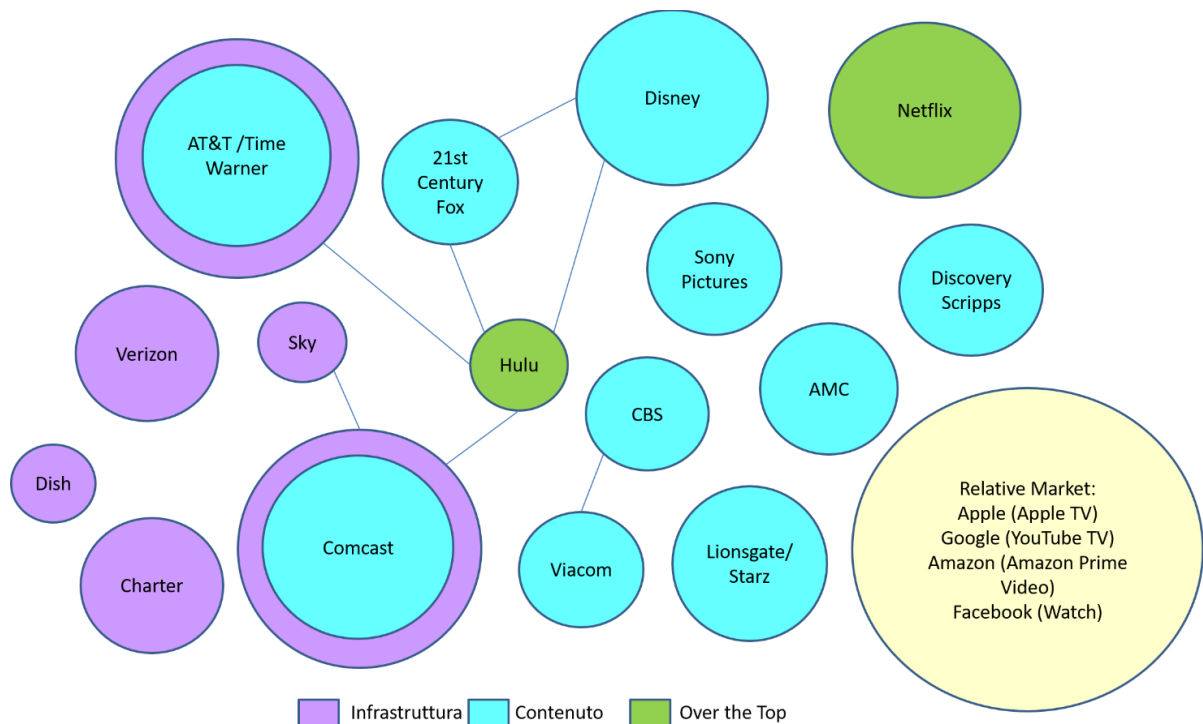


Figure 3 I player del sistema settoriale (adattato da Molla e Kafka 2018)<sup>45</sup>

Uno degli aspetti più evidenti che emergono dalla figura è che la presenza di nuovi player nel contesto distributivo online ha aumentato la rivalità tra gli agenti, rendendo la proprietà di contenuti di qualità un elemento nodale per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Le nuove forme distributive hanno eroso il monopolio fruitivo della televisione digitale, ovvero dei canali via cavo, con la conseguenza di una migrazione degli stessi *content distributor* su internet, o in qualità di portali *over the top*, come per HBO, Showtime e CBS, oppure all'interno degli *skinny bundle* <sup>46</sup>. Questi ultimi, come abbiamo visto, offrono le reti che hanno il valore maggiore per lo spettatore in termini di qualità e prestigio, mettendo ancora una volta in evidenza i limiti dell'offerta multicanale. Tuttavia, questo processo di adattamento non va interpretato come la fine della *pay-TV*, quanto come il principio dell'affermazione di modelli di offerta plurali che intercettano segmenti diversi di una domanda composita. Le imprese non afferenti al sistema televisivo tradizionale – gli *over the top*, gli *internet provider* e le aziende della Silicon Valley – hanno potere di mercato,

<sup>45</sup> <https://www.recode.net/2018/1/23/16905844/media-landscape-verizon-amazon-comcast-disney-fox-relationships-chart>

<sup>46</sup> <https://www.recode.net/2018/1/23/16857600/netflix-hulu-cable-streaming-TV-movies-david-letterman-chart>

dimensioni, fatturato, e valore azionario maggiore. La capacità di spesa e di investimento nei contenuti da parte di questi attori, anche nel caso di Netflix che ha innovato il sistema con modalità di finanziamento nuove, costituisce una minaccia per i *content distributor*. La *Internet Distributed Television* ha infatti trasformato il sistema non solo mutando le pratiche fruibili e distributive, ma anche i modelli di business, la determinazione dei prezzi, il finanziamento dei contenuti, la gestione del ciclo di vita del prodotto. Sono aspetti che affronteremo nell'analisi dei comportamenti, nel capitolo 6, per il momento è utile soffermarci sui movimenti strutturali determinati dal trend *Merger&Acquisition* (M&A), ovvero dalle dinamiche di integrazione orizzontale e verticale tra i player del sistema.

In conseguenza della *merger mania* degli anni '90 e 2000, che aveva integrato verticalmente le industrie delle telecomunicazioni con quelle telefoniche, seguita dalla convergenza digitale e dalla diffusione di internet come piattaforma distributiva, i confini del settore si sono allargati. I processi conglomerativi in atto riguardano invece l'integrazione verticale tra distributori di contenuti e distributori di servizi e l'integrazione orizzontale tra Media Industry, tesa al rafforzamento strategico. Il 2017 costituisce un anno chiave in questo senso, poiché viene siglato l'accordo di acquisizione di 21st Century Fox da parte di Disney per 66 milioni di dollari. La fusione apre una fase di conglomerazione *across-industry* e *within-industry* a due indirizzi: per i più grandi, il consolidamento favorevole all'espansione sul mercato online - dimostrato nel caso Disney dall'acquisizione delle quote di mercato di Hulu appartenenti a Fox e dall'annuncio di una piattaforma distributiva *over the top* -, per i più piccoli il perseguimento di strategie sinergiche o di M&A per ridurre i rischi del sistema distributivo della *pay-TV* e per arginare l'emorragia del *cord cutting*. La mappatura del sistema settoriale mette infatti in evidenza la compresenza di imprese di grandi dimensioni, di cui fanno parte le Telecommunication Companies e le conglomerate, e di una costellazione di imprese più piccole, appartenenti al segmento della distribuzione di contenuti e a quello della fornitura di connessione, che sta riorganizzando le proprie politiche aziendali in risposta al mutamento del contesto.

Tra i tentativi di integrazione verticale vi è la proposta di acquisto di Time Warner da parte di AT&T e quella di Comcast per l'espansione sul mercato internazionale con l'acquisto di Sky. Senza poter prescindere dal peso dell'autorità Antitrust e degli organi governativi, che



avrebbero potuto bloccare operazioni di questa portata<sup>47</sup>, l'attività di integrazione verticale conduce a un settore più concentrato, in cui AT&T ottiene la proprietà dei contenuti dei Warner Bros Studios e di canali via cavo come Cinemax e, soprattutto HBO, mentre nel caso in cui venisse autorizzata l'operazione di Comcast, questi rafforzerebbe ulteriormente la propria posizione. L'offerta di Comcast per l'acquisto di Sky, successiva all'accordo di Disney con 21st Century Fox, che possiede quasi il 40% delle quote nell'azienda europea, mette inoltre in evidenza che tra *content distributor* e *internet provider* esistono dinamiche competitive quando questi operano nello stesso sistema settoriale. I vantaggi derivanti da tali accordi rispondono a logiche legate ai nuovi luoghi della competizione, ovvero il mercato online, e a strategie proprie della competizione nel sistema, come l'acquisizione del diritto di utilizzare contenuti e l'espansione sul mercato geografico internazionale. L'attenzione alla dimensione geografica è in questo senso rilevante e strettamente connessa all'impatto della concorrenza allargata sul sistema settoriale: attori come Netflix e Amazon, che distribuiscono contenuti in prevalenza seriali e cinematografici, e distributori di prodotti audiovisivi in senso più ampio, come Google e Facebook, operano infatti in un contesto transnazionale. Sky costituisce sotto questo aspetto un attore internazionale rilevante sul mercato europeo e su quello asiatico con Star, divisione che opera in India. La Media Company europea è inoltre *content maker* e *content distributor* sia nella televisione *pay*, sia attraverso il portale NowTV e il pacchetto Sky Q, all'interno del quale, con un unico abbonamento, è possibile fruire Netflix a partire dal 2019. L'accordo tra Sky e Netflix è una sinergia, ovvero una strategia alternativa alla competizione, con la quale si guarda ancora una volta alle minacce provenienti da una concorrenza più ampia del solo sistema televisivo. Il *bundling* dell'offerta *pay* con quella *over the top* costituisce inoltre un vantaggio per l'utente e intercetta la necessità crescente di accorpate più funzioni nella stessa piattaforma, in un contesto in cui proliferano le applicazioni disponibili e, quindi, gli abbonamenti da sottoscrivere.

L'integrazione orizzontale perseguita dalle aziende più grandi, l'integrazione verticale tra *delivery* e *content provider* e il concorso nell'industria dell'intrattenimento da parte delle Tech Company esercitano un'influenza anche sugli attori più piccoli, tra cui l'integrazione orizzontale può essere praticata come strategia di incremento della propria dimensione e del

---

<sup>47</sup> <https://www.recode.net/2017/11/20/16681716/us-federal-government-att-time-warner-cnn-hbo-lawsuit-antitrust-TV-merger-president-trump>

proprio valore di mercato. Il caso del riaccorpamento tra CBS e Viacom, unite fino a metà degli anni 2000, è il più prossimo a tale possibilità grazie alla proprietà condivisa delle due aziende da parte della National Amusement<sup>48</sup>. Per questi attori tale scelta va contestualizzata alla luce dello scenario competitivo descritto e del modello di business della *pay-TV*, vincolato al numero di abbonamenti, moneta di scambio per ottenere ricavi dagli inserzionisti e dai *cable provider*. In un mercato in cui la produzione di serialità è caratterizzata da investimenti crescenti, i *content provider* di piccola taglia vedono minacciata la possibilità di emergere nel contesto competitivo, non potendo produrre con le stesse risorse, anche nel caso di chi detiene, oltre alla distribuzione, la proprietà degli studi di produzione, come per Viacom, proprietaria di Paramount, o di AMC. Come abbiamo visto, il fatto che il controllo della filiera sia detenuto dagli *internet provider* e da chi possiede contenuti di qualità, rende questi player a rischio e diminuisce il loro potere contrattuale. L'integrazione di tali imprese non va interpretata dunque come strategia per negoziare *carriage fee* più alte con i distributori, quanto come tentativo sinergico di sopravvivenza per estrarre un valore maggiore – o per non ottenere ricavi inferiori – da quei canali *pay* che non hanno appeal sufficiente nello scenario sovraffollato dell'offerta via cavo. Mentre nella *multichannel transition* i *content distributor* ottenevano l'apertura di un numero maggiore di canali via cavo in cambio del mantenimento delle stesse *carriage fee*, nella *post-network television era* la dinamica è invertita e la conglomerazione può essere condotta con l'obiettivo di trainare i canali che rendono meno insieme a quelli che mantengono buoni ascolti e che vengono inseriti negli *skinny bundle (content tie-up)*: l'integrazione orizzontale consente dunque alle imprese che hanno un potere negoziale più debole di difendersi dai player più forti nella filiera<sup>49</sup>.

Le questioni della conglomerazione e della concentrazione, così rilevanti per il sistema preso in esame, vanno tuttavia inserite in un discorso più ampio. Il dibattito sulla concentrazione del sistema dei media è di lunga data ed è trasversale a qualsiasi geografia e ambito disciplinare abbia riflettuto sulla loro proprietà. La questione riguarda il settore economico, quello della comunicazione, delle politiche pubbliche e della regolamentazione, dell'informazione, della cultura. La concentrazione è vista tanto in termini pessimistici, quanto ottimistici dalle scuole che l'hanno analizzata, mettendo in evidenza gli effetti sulla

---

<sup>48</sup> <https://www.nytimes.com/2018/02/01/business/media/cbs-viacom-merger.html>

<sup>49</sup> <https://www.recode.net/2018/2/2/16901150/amazon-buying-cbs-deal-viacom-amzn-media-merger>

libertà di espressione e sulla democrazia. Secondo Eli Noam, che ha studiato la concentrazione e la proprietà dei media nel mercato americano (2009), le ricerche appartenenti alle due scuole di pensiero sono tuttavia influenzate da *bias* dovuti al metro utilizzato per la misurazione dei dati o alla scelta degli esempi, che hanno condizionato i risultati delle analisi. La corrente più apocalittica, pur di perorare la causa della democrazia e della diversità dei contenuti e delle forme espressive associata alla libertà dei media, ha preso in esame strutture proprietarie che non esprimevano un peso determinante in termini di *media share* (Bagdkian 2004), oppure ha sovrastimato i risultati nella determinazione delle quote di mercato (Lessig 2004). Anche nelle pubblicazioni della corrente più ottimista i numeri risultano più convincenti nella forza dell'opinione espressa che non nell'evidenza empirica (Thierer 2005): gli indici utilizzati calcolano la concentrazione sull'insieme totale del sistema dei media, sottostimando dunque il peso di un settore specifico, che viene "disciolto" nel valore aggregato, dove coesistono migliaia di piccole e grandi imprese (Gomery e Compaine 2000). L'equivalenza tra sistema dei media e il mercato rilevante solleva inoltre il problema dell'identificazione dei confini di un settore, perché considera tutti i prodotti delle industrie culturali come beni tra essi sostituibili, quando al contrario non si può prescindere dalle loro specificità produttive, distributive e di prodotto, anche all'interno di imprese diversificate (Baker 2007). La questione va dunque rivista sulla base dell'identificazione dei segmenti su cui condurre l'analisi in modo da non conteggiare semplicemente le voci presenti in un settore, ma da valutare il loro significato e peso. McChesney (2004) individua tre livelli comuni a tutte le industrie dei media per dimensioni e fatturato, riscontrabile anche nella nostra analisi: un primo nucleo di imprese, i "giganti", sono altamente concentrate e caratterizzate da una forte integrazione verticale. Fanno parte di questo gruppo le conglomerate che assommano al proprio interno studi di produzione, canali televisivi *broadcast* e via cavo, stazioni radiofoniche, stampa e imprese musicali. Si tratta di player di grandi dimensioni, con un fatturato rilevante, ma poco numerose. A un secondo livello vi è un cluster di circa 15-20 imprese di medie dimensioni; esse sono specializzate in una o due aree strategiche e hanno un fatturato tra i 3 e i 10 milioni di dollari. Nell'ultimo livello vi è il gruppo delle imprese più piccole, costituito da migliaia di attori specializzati in un'unica attività, che hanno profitti ridotti e sopravvivono negli interstizi del sistema. A questo insieme possono essere ricondotti i quotidiani locali, le piccole riviste, le stazioni radio indipendenti, i canali televisivi locali e i *cable provider* disseminati sul territorio.

Per trovare un'evidenza empirica a supporto dei dati sulla concentrazione, Noam estende l'analisi al lungo periodo. L'origine delle dinamiche di concentrazione vengono ricondotte al Telecommunication Act del 1996 e all'emergere dei media digitali nello scenario industriale: la liberalizzazione e l'emergere delle nuove tecnologie hanno favorito dapprima un allargamento dei confini del sistema dei media – ricordiamo nell'ambito televisivo la struttura multicanale consentita dal cavo e la perdita di potere monopolistico delle Big Three –, poi un processo di conglomerazione e di convergenza. Con lo scoppio della bolla speculativa sulle imprese digitali al volgere del millennio, lo scenario dei media ha visto il consolidamento di alcuni player e il fallimento di altri, come abbiamo visto nell'exkursus storico del capitolo precedente. In luogo di un sistema esplicativo che si basi sulla dicotomia *media-pessimism/media-optimism*, vengono quindi analizzati i trend economici guardando ai cicli storici che li hanno determinati e individuando tre principali implicazioni nelle dinamiche della concentrazione: il crescere delle economie di scala, l'abbassamento delle barriere all'entrata, la convergenza digitale. Le caratteristiche del bene prodotto per il mercato digitale consentono il perseguimento di economie di scala, ovvero di una relazione per cui l'aumentare dei volumi di produzione contribuisce alla diminuzione dei costi medi e dunque all'ammortizzazione dei costi fissi. Il prodotto seriale è costoso da produrre, ma poco costoso da riprodurre e distribuire grazie alla riduzione dei costi per mezzo delle tecnologie, che garantiscono un ciclo di vita più ampio dato dalla sua non deperibilità. Questo aspetto è tuttavia strettamente legato al problema della copertura dei costi fissi per la sua realizzazione, che si accompagna alla necessità di creare esternalità di rete per consumarlo, motivazioni che fungono da incentivo nei processi di conglomerazione. Sotto questo punto di vista, grazie alle attività di M&A tra produzione e distribuzione, chi produce contenuti può avvantaggiarsi della maggiore disponibilità economica data dall'integrazione verticale: la rete televisiva dispone di risorse più ampie per il finanziamento della programmazione, il distributore invece pratica economie di scala dovute alla possibilità di decidere in quali finestre gestire il contenuto e come scambiarlo sul mercato cedendone i diritti di trasmissione agli altri competitor.

I media digitali hanno inoltre contribuito ad abbassare le barriere all'entrata delle industrie culturali, tuttavia il concetto di barriera all'entrata, pur essendo correlato con quello di economia di scala, non va confuso con esso, ma considerato come effetto congiunto: se in un settore la caduta delle barriere all'entrata coincide con il declino delle economie di scala,

più imprese hanno la possibilità di coesistere; se al contrario l'innalzamento delle barriere è sostenuto da economie di scala, vi è maggiore concentrazione. Il caso della serialità può essere ascritto a un processo misto, risultante dalla caduta delle barriere all'entrata favorite dalla digitalizzazione, ma dal mantenimento di una bassa capacità di assorbimento dei costi fissi, che ha dunque prodotto un momento iniziale di maggiore competitività, in cui molti player televisivi entravano nel circuito di produzione e distribuzione di serie, e, dopo, un adattamento del sistema verso il consolidamento di alcuni player e la riorganizzazione di altri. Quello della concentrazione è un trend ciclico che si presenta negli ambienti competitivi in risposta a momenti di instabilità del contesto: se la competizione è alta, le imprese fanno leva sui prezzi per attrarre il consumatore verso il prodotto offerto, come spiega l'interesse di un *internet provider* come AT&T ad acquisire una Media Company come Time Warner per le ragioni sopra indicate. L'adattamento competitivo verso cui tende il sistema comporta quindi, lungo questi cicli, la costante presenza di "giganti", ovvero di grandi imprese che riescono a produrre economie di scala, di innovatori, che entrano nel mercato grazie all'abbassamento delle barriere all'entrata, e di "specialisti", ovvero di imprese che cercano nicchie entro cui collocarsi. L'immagine del settore, caratterizzata da una pluralità di canali televisivi e di attori mostra la compresenza di questi player, dove le conglomerate rappresentano i "giganti", gli *over the top*, dunque Netflix in modo particolare, gli innovatori e dove gli "specialisti" sono individuati dai canali più piccoli, che stanno cercando di adattarsi, come abbiamo detto, attraverso la ricerca di una riconfigurazione della loro programmazione e dei loro obiettivi.

I cicli di lungo periodo utilizzati da Noam consentono un'interpretazione dell'attuale contesto televisivo che tiene conto di alcune ricorsività: dagli anni '80 lo studioso individua infatti periodi di alta concentrazione cui seguono periodi di declino nella conglomerazione; l'ultimo analizzato, il segmento temporale successivo allo scoppio della bolla speculativa delle *dot-com*, protrattosi fino alla crisi economica del 2007, presenta livelli di concentrazione decrescenti. La struttura del mercato segue la ripartizione descritta da McChesney, con la *top firm* che rappresenta il 23% delle quote di mercato, le successive tre imprese il 10%, altre nove il 5% e le restanti, più piccole, il 2%. Nonostante sia stato rilevato in un momento storico precedente a quello della nostra analisi, dove si evidenzia un trend inverso, è opportuno puntualizzare che la concentrazione del sistema dei media è inferiore a quella di altri settori: mediamente nelle Media Industry le quattro *top firm* controllano il 53%

delle quote di mercato, ma queste imprese, per quanto diversificate, non sono presenti in tutti i mercati dei media; il valore aggregato delle prime dieci sul sistema non supera, infatti, il 36%, una percentuale più vicina al modello dell'oligopolio che al monopolio (Noam 2009). Lo stesso sistema regolamentare americano e l'autorità antitrust considerano il livello di concentrazione e gli indici di molti settori dei media inferiori a quelli relativi ad altri tipi di prodotti. Un problema diverso è costituito dalla diversificazione e dalla *cross-ownership*: vi sono imprese che possono non avere una quota di mercato rilevante in un singolo settore, ma calcolando il loro potere di mercato sull'aggregato la loro diversificazione acquista un altro valore.

Guardando al sistema settoriale della televisione come a un'economia della multiformità quest'ultimo aspetto mette in evidenza la composizione degli attori che ne fanno parte e spiega le pratiche conglomerative in atto. Rispetto agli indici utilizzati nelle indagini tradizionali, a partire dagli anni '90, ovvero gli anni della convergenza, è emersa nella letteratura economica la necessità di sviluppare nuove metriche che tenessero conto di queste istanze. Tradizionalmente, per la rilevazione della concentrazione nei settori le autorità antitrust e gli economisti utilizzano tre misure, la curva di Lorenz, l'indice di concentrazione CR4 e CR8 (concentration ratio index) e l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI), che partono dalla dimensione relativa delle imprese, espressa dal fatturato, per confrontarla con il valore dell'intero mercato. La curva di Lorenz fornisce una rappresentazione grafica della competizione mettendo in relazione le quote di mercato cumulate con la percentuale di imprese presenti in un settore. Più l'area descritta dalla relazione è grande, maggiore è la concentrazione. Gli indici di concentrazione esprimono la sommatoria delle quote di mercato delle prime quattro (CR4) o otto (CR8) imprese del settore: se le quote di mercato cumulate sono superiori, rispettivamente, al 50% e al 75%, il settore si considera concentrato. L'indice HHI è uno strumento di misurazione più sofisticato e viene calcolato elevando al quadrato le quote di mercato di ciascuna impresa: se il risultato è maggiore di 1,800 il settore è concentrato, mentre sotto il valore 1,000 non lo è. Queste misure presentano alcuni vantaggi, come l'intelligibilità per la curva di Lorenz e per la *concentration ratio* o l'efficienza, nel caso dell'indice HHI, ma non consentono confronti intersettoriali, ovvero non consentono di andare di là della concentrazione orizzontale delle imprese. La struttura verso cui il sistema si è evoluto, per le ragioni analizzate, presenta invece forme di concentrazione *across-industry* dovute alla diversificazione delle imprese in più mercati e all'integrazione verticale.

Un primo tentativo di calcolo di queste economie della multiformità nella letteratura economica si verifica in seguito al mutato contesto legislativo americano della metà degli anni '90, che favorisce le attività di M&A. Albarran e Dimmick (1996), in uno studio pionieristico, riconoscono che l'innalzamento dei livelli di concentrazione in diversi segmenti dell'industria è effetto della *deregulation* e dell'emergere dei mercati competitivi legati alle compagnie telefoniche e via cavo, davanti ai quali prospettano un aumento delle attività *across-industry*, specialmente presso le nascenti industrie digitali. È però Noam a implementare nuovi strumenti per la misurazione della concentrazione, con cui rileva l'indice della partecipazione di ciascuna impresa nel settore (*Participation Index PI*), la quota di mercato per settore (*Sector Share Index SSI*), il potere di mercato (*Company Power Index CPI*) e la diversificazione (*Media Ownership Concentration and Diversity Index MOCDI*)<sup>50</sup>. Il primo studio di Noam, relativo al sistema dei media americano, si ferma al 2009. Nel 2016 esce il suo ultimo testo, *Who Owns The World Media*, in cui si propone un parziale aggiornamento dei dati fino al 2013. Questo tipo di analisi mette in evidenza la natura transitoria di queste misurazioni, a causa delle sollecitazioni cui il sistema è sottoposto: nel 2013 non solo gli *over the top* non erano ancora forti, ma lo scenario dei player era configurato diversamente. A partire da queste misurazioni, pur datate per la finestra temporale in cui si muove la nostra analisi, possiamo però procedere contestualizzando l'attuale formazione dell'ambiente studiato alla luce del processo di convergenza e conglomerazione oggi in fase di consolidamento. Nel capitolo che segue, ci concentreremo sulla descrizione dei player e delle loro funzioni specifiche all'interno del sistema settoriale.

---

<sup>50</sup> Per un approfondimento si rimanda al testo originale.





## Capitolo 3 – I PLAYER

### 3.1 L'infrastruttura

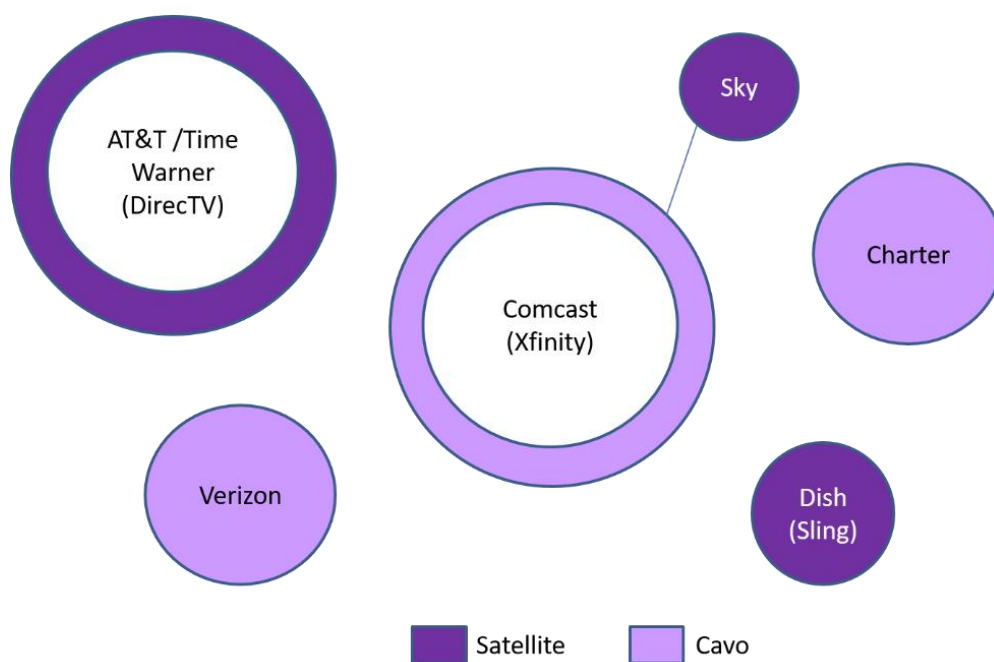


Figure 4

#### 3.1.1 Il satellite e gli *skinny bundle*

La televisione satellitare distribuisce programmi in abbonamento attraverso il sistema DBS (*Direct Broadcast Satellite*) in diretta competizione con il mercato via cavo, suo sostituto. Le caratteristiche del cavo e del satellite non sono tuttavia completamente assimilabili: il satellite è maggiormente diffuso nelle aree rurali, dove l'infrastruttura dei cavi coassiali non è presente o è scarsa, comporta l'installazione dell'antenna, e può presentare alcuni problemi dovuti alla mancanza di segnale e alla qualità video, pur supportando un numero di canali molto ampio, in grado di servire il cliente con un'offerta internazionale, ragione che lo rende più diversificato e dunque più vicino ai segmenti multietnici della domanda. L'offerta di

contenuti è composta in prevalenza da canali *basic*, come per il cavo, da *premium channel* e, in parte minore, da *pay per view*. I maggiori interlocutori nella filiera sono a valle i consumatori, a monte i produttori e distributori televisivi e cinematografici, con cui vengono negoziate le *carriage fee*, e i *CE manufacturer* e le imprese che si occupano di satellite per il mantenimento dell'infrastruttura. La competizione interna nel mercato è data dalla presenza di due principali attori, che si spartiscono l'85% delle quote di mercato: DirecTV, di proprietà di AT&T, e Dish. L'alto livello di concentrazione nel settore è dovuto alla presenza di costi fissi per lo sviluppo, l'implementazione e il mantenimento dell'infrastruttura satellitare. I pochi competitor *within-industry* sono imprese di piccole dimensioni, che hanno sviluppato mercati di nicchia specializzati su target specifici e dunque non in diretta concorrenza con i due major player. La competizione più significativa è invece *across-industry* e deriva sia dal cavo, sia dall'ingresso di nuovi attori nel mercato della *Internet Distributed Television*, soprattutto da parte di coloro che hanno integrato verticalmente la produzione e la distribuzione di contenuti originali. Nel 2017 le maggiori imprese, DirecTV e Dish, si presentano come fornitori di servizi, contrariamente a quanto avviene per il caso di Comcast nel cavo: il mercato principale è domestico ed è costituito da famiglie e singoli individui che sottoscrivono un abbonamento. La domanda è prevalentemente situata nelle zone rurali ed è costituita da una fascia di età medio-alta e da una forte diversità etnica grazie alla ricca offerta di canali di provenienza canadese, messicana e britannica, mentre inferiori sono i clienti più giovani, in linea con i fenomeni del *cord cutting* e *cord never* sperimentati anche dai *provider* via cavo. Il trend legato agli abbonamenti è dipendente dalla stagionalità, per esempio dalla sospensione dell'abbonamento da parte degli studenti al termine dell'anno accademico, e da fattori quali la disponibilità di contenuti esclusivi, oltre che dalla disponibilità a pagare della domanda. Sotto questo profilo, hanno valore gli accordi strategici con i *content provider* per la fornitura di programmi *on demand* o di programmi rivolti a pubblici specifici e altamente disposti a pagare il prezzo dell'abbonamento per fruirli, come lo sport.

Il settore satellite è maturo e procede con uno sviluppo ormai lento: secondo i dati di IbisWorld 2017, negli ultimi anni si sono verificati sia un calo nei ricavi (-2%), sia negli abbonamenti. A gravare sulla perdita di questi ultimi, in crescita come per il cavo, è la migrazione del pubblico a forme alternative di fruizione, garantite dalla sola connessione a internet. Per il satellite questo trend decrescente si è manifestato con un certo anticipo

rispetto alla concorrenza, e ha condotto i maggiori player a un adattamento per mantenere una posizione sul mercato e tentare di recuperare gli iscritti. Grazie agli *skinny bundle*, prima Dish, con Sling nel 2015, poi DirecTV, con DirecTV Now nel 2016, hanno messo in evidenza la necessità per il settore di mutare forma ideando modelli di business alternativi, in seguito assorbiti dalla concorrenza interna al settore ed esternamente da piattaforme come Hulu o dalla YouTube TV di Google. A partire dal 2010 la perdita di abbonamenti è precipitata sempre di più, raggiungendo tra il 2013 e il 2015 il -4,3% (IbisWorld 2017). La *streaming television* è un'attività in crescita per il satellite, che ha consentito di bilanciare, in parte, chi lasciava l'offerta DBS con i nuovi abbonati<sup>51</sup>: nel 2016 si sono infatti registrati incrementi positivi (1,6%), che non coprono interamente le perdite. Le strategie per attirare la domanda coinvolgono in primo luogo le politiche del prezzo: rispetto al costo del servizio DBS, assimilabile a quello pagato per il cavo, gli *skinny bundle* propongono un numero ridotto di canali a cifre contenute per il pacchetto base, che crescono all'aumentare del numero di canali offerti, oppure dipendentemente dalla loro tipologia o specializzazione tematica (serialità, sport). I *premium channel* come HBO, Starz, Showtime, che hanno i contenuti più pregiati per l'utente, vengono offerti con una maggiorazione (*add-on*), ma a un prezzo inferiore a quello proposto nei pacchetti della *pay-TV*. Come per la televisione satellitare, anche per la *streaming television* gli accordi per la ritrasmissione sono centrali nella definizione dell'offerta e si rivolgono ai canali *pay* potenzialmente più graditi dall'utenza, oppure a contenuti esclusivi cui l'utente può accedere tramite *pay per view*. A eccezione di alcuni territori, non sono presenti, invece, i *broadcast network*, per i quali l'utente deve dotarsi di un'antenna (*digital antenna*) per poterli ricevere. La connessione a questi servizi è garantita dall'accesso a internet e da *switching cost* agili per la disattivazione dell'abbonamento se paragonati a quelli della *pay-TV*. I prezzi, inoltre, non mutano nel corso del tempo e, proprio perché tali servizi sono in una fase ancora iniziale di sviluppo, sono altamente competitivi e garantiscono all'utente di non dover rinegoziare i termini contrattuali come avviene per i pacchetti degli abbonamenti satellite o cable. Sebbene gli *skinny bundle* non siano perfettamente sostituibili al DBS e al cavo a causa dei rallentamenti e dalle limitazioni dovute alla potenza della connessione internet, l'immagine è in HD e, per alcuni, in 4k, fattore che si rivela tanto un valore aggiunto per la *quality of experience*, tanto un vincolo per il consumo del traffico dati e per lo stoccaggio di contenuti registrati attraverso

---

<sup>51</sup> Si tratta di un recupero parziale, come evidenzia lo iato tra la perdita di abbonati e l'attivazione del bundle. <https://www.recode.net/2017/9/27/16374620/comcast-streaming-tv-18-month>

il DVR. La *quality of experience* si declina anche relativamente alla facilità della navigazione, alla chiarezza dell'interfaccia nella dislocazione dei contenuti, alla praticità delle funzioni e alla maneggevolezza dei *device* utilizzati, come telecomandi, applicazioni da smartphone e *media streaming device* -Roku Stick, Chromecast, AppleTV, PlaystationVue. Questi ultimi, fungendo da terminali di connessione tra l'apparecchio televisivo e la piattaforma, non richiedono né di acquistare o noleggiare il decoder, come avviene per la *pay-TV*, né di installare una parabola.

### 3.1.1.1 AT&T (DirecTV)

AT&T si presenta come una *Integrated Communication Company* nella distribuzione: possiede infatti l'infrastruttura telefonica e l'accesso a internet, il canale per la *delivery* dei contenuti (DirecTV) e una piattaforma *over the top* (DirecTV Now). I segmenti coperti riguardano la fornitura di servizi di connessione al consumatore e l'intrattenimento. Mentre il primo è mirato a incoraggiare l'utenza alla connettività dei dispositivi fissi e mobili attraverso piani tariffari con navigazione illimitata e attraverso l'integrazione con i servizi voce, il secondo aggiunge valore all'offerta per incentivare l'attivazione di pacchetti *all inclusive* in cui sia compresa la *pay-TV*. Il business di AT&T è dunque indirizzato a sviluppare, rispetto alla fornitura di internet, la connettività dei clienti fuori dalle mura domestiche con i servizi wireless su dispositivi mobili e, rispetto all'intrattenimento, ad accrescere l'offerta di contenuti, in particolare quelli premium. L'integrazione di tali servizi, grazie al *bundling*, consente infatti da una parte di ampliare le possibilità di connessione oltre lo spazio domestico e tra molteplici dispositivi, dall'altra di accrescere la disponibilità di contenuti audiovisivi di cui fruire. DirecTV, di proprietà di AT&T dal 2015, quando è stata acquisita con un accordo da 48,5 milioni di dollari, mirava sin dal principio all'integrazione della tv satellitare nel brand U-verse, con il quale si fornivano allora servizi *triple play*. Il servizio satellitare fornisce intrattenimento televisivo attraverso l'acquisizione, la promozione, la vendita e la distribuzione di programmi ai consumatori finali. Il mercato è a due facce e, da una parte contratta accordi per la *delivery* con i *content provider*, dall'altra vende abbonamenti. L'apertura nel 2016 della piattaforma *over the top* DirecTV Now, che offre *skinny bundle*, si affianca alla strategia della *TV everywhere* ed è complementare all'offerta di internet: pur essendo possibile attivare un abbonamento al canale

indipendentemente dall'operatore di rete, in modo da concorrere con le altre piattaforme competitor, i clienti AT&T possono essere agevolati in alcune funzioni, per esempio nell'assenza di soglie per il consumo di dati da dispositivi mobili. L'offerta televisiva di AT&T, sia via satellite, sia quella *over the top*, si contraddistingue per l'ampiezza dei canali disponibili, da 60 a 300 per lo *skinny bundle*, e per la libreria di contenuti *on demand*. La facoltà di offrire canali premium a prezzi più bassi rispetto ai competitor, l'interoperabilità con i *device* dei *CE manufacturer*, la possibilità di connettere simultaneamente più dispositivi e di registrare contenuti tramite *cloud-based* DVR per il consumo in differita sono le strategie di offerta utilizzate dai fornitori di servizi *over the top* per accrescere la *quality of experience*. Sotto questo punto di vista, l'integrazione verticale con Time Warner mira alla produzione e alla distribuzione di contenuti di proprietà, in un processo già cominciato nel 2016 con la *joint venture* Otter Media, che AT&T ha creato insieme a The Cherning Group per la creazione di contenuti brevi di qualità. Nel momento in cui scriviamo, AT&T offre canali premium come HBO e Showtime al prezzo più basso rispetto agli altri competitor. Tra i vantaggi dati dalla fusione, oltre a quelli di cui abbiamo detto nel precedente capitolo, ovvero la produzione di economie di scala, la leadership di costo e il vantaggio competitivo nella cessione dei diritti, vi sarebbe inoltre la possibilità di espandersi sui mercati internazionali, in particolare in America Latina, dove offre servizi wireless di connettività e intrattenimento con il marchio DirecTV e Sky. AT&T ha un valore di mercato di 230 miliardi di dollari, possiede oltre 25 milioni di abbonamenti alla televisione lineare e 1,2 al servizio di streaming. Offre internet a banda larga a 14 milioni di utenti<sup>52</sup>.

### 3.1.1.2 Dish (*Sling TV*)

La maturazione del mercato della *pay-TV* verso offerte che combinano video, internet a banda larga e servizi telefonici ha reso lo scenario competitivo più complesso per gli operatori che, come Dish, si trovano nel business del satellite. Lo stesso cambiamento delle abitudini di consumo e la migrazione dal modello *pay* a quello *over the top* ha ridotto il bacino di utenza del *provider*, spingendolo per primo, nel 2015, a sperimentare il sistema degli *skinny bundle* attraverso la piattaforma SlingTV. Nel tempo, l'adattamento del sistema all'offerta internet ha però accresciuto la competizione, che oggi viene condotta non soltanto

---

<sup>52</sup> <http://variety.com/2018/digital/news/directv-now-subscribers-att-q4-2017-1202683048/>

dai player via cavo o satellitari (DirecTV Now, CBS, HBO), ma anche dalle Tech Company e da chi opera direttamente sul mercato online (Amazon, Hulu, Apple, Youtube, Netflix). In un mercato dove i contenuti hanno costi crescenti, che si riflettono nelle *carriage fee* chieste dai *content distributor*, tanto le compagnie satellitari, tanto i portali *over the top* devono fronteggiare una spesa maggiore per garantire ai clienti una programmazione ricca e di qualità. In questo senso, l'emorragia creata dalla disdetta dei contratti, parzialmente compensata dall'attivazione degli abbonamenti agli *skinny bundle*, dev'essere contenuta pena la sopravvivenza stessa di tali attori. Nel caso di Dish, che non possiede come AT&T, suo principale competitor, e come i *cable provider* la rete telefonica e i cavi coassiali per la *delivery* di internet, ma li fornisce attraverso il satellite, le maggiori sfide sono costituite dal mantenimento dei clienti di lungo corso, da un'offerta concorrenziale nella programmazione e dalla capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato attraverso *device* all'avanguardia per la fruizione televisiva e di servizi efficienti. Grazie all'acquisto delle licenze presso la FCC, Dish fornisce televisione attraverso il DBS e servizi satellitari wireless con Dish Network Spectrum. Nel territorio americano, è presente in modo rilevante nelle zone rurali e presso la comunità sudamericana, con un'offerta internazionale indirizzata a questo specifico pubblico (Sling Latino). La piattaforma *over the top* è andata perfezionandosi nel tempo con l'aumento del numero di dispositivi da poter connettere, fino a tre, e con la possibilità di usufruire del *cloud DVR* in abbonamento per la registrazione di contenuti da poter consumare in differita. Rispetto ai competitor, Sling TV presenta i pacchetti più economici, ma anche i più ridotti nell'offerta, da 25 a 50 canali. La proposta *à la carte* è possibile tramite l'integrazione nel *bundle* di *add-on* tematici (sport, kids, hollywood, news) e di canali premium ad alto contenuto qualitativo come HBO e Showtime a un prezzo aggiuntivo. Il portale consente l'interoperabilità dell'applicazione tra *device* connessi (computer, tablet, TV, console di gaming e smart phone) e stipula contratti con i *CE manufacturer* per la fornitura di hardware insieme all'abbonamento, come nel caso di Roku.

Le attività di M&A nel sistema settoriale, insieme a *joint venture* e alleanze tra *cable provider*, Telcos e altri servizi hanno aumentato la capacità dei competitor di produrre economie di scala e di offrire *bundle* che combinano video, internet a banda larga e wireless. Le interazioni dei player più grandi o il comportamento di chi è integrato verticalmente e può dunque offrire contenuti direttamente su internet al consumatore (*video content distributed over the internet*) come Netflix hanno inciso su un operatore come Dish in modo

più significativo. Tuttavia, sebbene la presenza di alcuni provvedimenti della FCC come l'*Open Internet Order* possano arginare l'abuso di posizione dominante da parte degli *internet provider* nel bloccare o porre limitazioni all'accesso alla rete tramite *paid prioritization* e *data caps*, e dunque costituire un deterrente per i servizi streaming come Sling di non essere penalizzati, gli interrogativi non ancora risolti sul futuro della *Net Neutrality* costituiscono una minaccia rilevante. A ciò si aggiungono altri due elementi di timore: l'integrazione tra *delivery* e distribuzione, con il caso Comcast-NBCUniversal e l'acquisizione di Time Warner da parte di AT&T, che potrebbero portare a casi di arbitraggio sulla contrattazione delle *carriage fee* per la trasmissione dei canali televisivi proprietari, e la *Notice of Proposed Rulemaking* sulla definizione di MVPD relativamente ai servizi di streaming, di cui abbiamo parlato nel terzo capitolo. All'incremento dei costi per il mantenimento dell'offerta di canali, cui potrebbe far seguito la difficoltà nell'ottenimento dei diritti di trasmissione, corrisponde dall'altra parte la regola del *carry-one, carry-all* per i canali locali, che prevede che tutte le stazioni *broadcast* locali vengano ritrasmesse sul mercato attraverso i canali satellitari in Digital HD. Il provvedimento, richiesto dalla *National Association of Broadcaster* comporta l'allocazione di una consistente porzione di spettro per tali canali, generando possibili limiti di capacità per i canali nazionali o a pagamento. Il mantenimento della competitività per un player come Dish è dunque subordinata agli standard qualitativi dell'offerta e alla capacità di inclusione nei bundle dei maggiori canali, alle politiche del prezzo, alla comunicazione con il cliente e al mantenimento di rapporti di lungo periodo, e dallo sviluppo di prodotti e servizi tecnologici più innovativi, che possano capitalizzare le risorse. Dish ha un valore di mercato di 19 miliardi di dollari, fornisce servizi video, *over the top* inclusi, a 13 milioni di consumatori e internet a banda larga a 459 mila.

### **3.1.2 Il cavo**

Il cavo è la tecnologia di trasmissione del segnale televisivo più diffusa negli Stati Uniti e basata su un sistema di abbonamento che coniuga l'offerta telefonica e di internet a quella dei contenuti audiovisivi nel pacchetto *triple play*. La distribuzione di internet e quella di servizi televisivi è svolta dagli stessi operatori, tanto che tra il cavo e le telecomunicazioni per queste imprese non vi è, sotto il profilo delle attività strategiche di affari, una

separazione. La connessione alla banda larga è trainante rispetto al mercato televisivo, dove invece si registra un declino degli abbonamenti dovuto allo sviluppo dei portali *over the top* e di forme alternative di fruizione. Il sorpasso di Netflix rispetto alle compagnie via cavo per numero di iscritti e il bacino crescente di utenti raggiunto dalla televisione *internet-based* viene compensato dalla necessità per il consumatore di avere una connessione a internet. I *cable provider* hanno reagito ai mutamenti del sistema con due principali leve: da una parte la politica del prezzo, con cui vengono consolidate le offerte in *bundling triple play* per disincentivare l'utenza a scorporare l'abbonamento alla *pay-TV* da quello alla sola fornitura di dati; dall'altra la riduzione del numero di programmi offerti all'interno del pacchetto *cable*, per incontrare una domanda che chiede un numero inferiore di contenuti, come già evidente dal successo degli *skinny bundle* e delle proposte più vicine al modello *à la carte*, per mantenere i prezzi più bassi e limitare il *cord cutting*.

Senza considerare la fornitura di internet, i player via cavo offrono per la larga maggioranza programmazione *basic*, vale a dire un ventaglio di canali televisivi che spazia dal più generalista a quelli tematici e che vengono trasmessi con interruzioni pubblicitarie. Questi canali valgono ai *provider* il 71,7% dei ricavi. Come abbiamo detto, si tratta di un'offerta variegata e numerosa, che si avvicina ai 200 canali per *provider* e che non viene corrisposta da un numero adeguato di spettatori per ciascuno di essi. Il rapporto Nielsen che abbiamo citato, in cui emergeva che a un consumatore sono mediamente sufficienti 17 canali, mette in evidenza come i *cable provider* debbano adeguarsi al cambiamento in atto per mantenere competitiva la propria offerta, come nel caso di Verizon, che ha ridotto i pacchetti di canali offerti per ridurre i prezzi al consumo. È tuttavia necessario ricordare che sul prezzo di un abbonamento al cavo incidono da una parte i costi di gestione e mantenimento dell'infrastruttura, dall'altra quelli per la contrattualizzazione dei canali offerti (*carriage fee*) sulla base del numero di abbonati e relativi flussi di pubblico. La moltiplicazione dei canali disponibili favorisce la distribuzione dell'audience secondo una legge di potenza: chi ha alto valore di scambio grazie alla qualità della propria programmazione ha un numero maggiore di utenti rispetto a chi non è attraente. Accanto ai canali *basic* vengono infatti proposti canali premium, che hanno un modello di business basato sulla sola sottoscrizione di abbonamenti, e dunque dove è assente la pubblicità. Essi valgono il 24,2% dei ricavi per i *cable* e, in un settore maturo e avviato a una fase di crescita limitata per quanto concerne l'offerta *basic*, contribuiscono al mantenimento degli iscritti. HBO e Showtime, nel caso della serialità, sono



tra i più popolari e pregiati; tuttavia questi canali, proprio in virtù del loro successo e della parallela concorrenza da parte dei portali, si sono mossi indipendentemente dal sistema della *pay-TV*, proponendo i propri contenuti direttamente in rete su piattaforme *standalone*. I contenuti *pay per view* contribuiscono ai ricavi totali per il 4,1% e consentono agli utenti di poter fruire contenuti esclusivi in prima visione, come film o eventi sportivi.

La domanda di televisione dei *cable provider* proviene quasi esclusivamente dal contesto domestico e la sua composizione solleva infatti le criticità che il comparto sta vivendo: il 46,3% dei clienti sono consumatori al di sopra dei 50 anni di età, mentre i millennial costituiscono il 18% della domanda e gli over 30 il 32%. La possibilità di accedere ai contenuti televisivi *à la carte*, scegliendo tra offerte *standalone* o pacchetti più snelli aumentano l'incertezza nell'intercettare il pubblico più giovane. A incidere sulla scelta del cavo sono anche i prezzi, più alti del satellite e delle altre forme fruitive sostituite e dunque adatti a segmenti della domanda con una disponibilità a pagare superiore: nuclei familiari ampi, in cui sussista il bisogno di un'offerta di contenuti varia, e aree metropolitane, i mercati geografici dove gli operatori *cable* si sono maggiormente diffusi e sviluppati rispetto alle zone rurali in cui è invece presente il satellite. Dopo aver vissuto durante la *multichannel transition* il momento di maggiore fortuna, il cavo deve oggi adattarsi al mutato contesto competitivo e alle mutate abitudini del pubblico. La capacità di rispondere velocemente alle sfide della *post-network television era* si declina nel comprendere e interpretare i bisogni della domanda, offrendo pacchetti di programmi adatti a nicchie o a particolari segmenti, nel rafforzare la rete distributiva, nel rispondere al bisogno di una *quality of experience* che coinvolge la rapidità del servizio e la connessione e la qualità dell'immagine, per esempio con l'introduzione del 4k.

L'elemento di traino per il settore è tuttavia costituito da internet e dalla vendita di abbonamenti alla *pay-TV* in *bundle*. Gli *Internet Service Provider* detengono il controllo della *delivery* grazie al crescere dei volumi di traffico e delle connessioni per il passaggio di dati. Il consumo video è infatti al primo posto nella dieta digitale del pubblico: secondo un rapporto di Sandvine<sup>53</sup>, nel 2016 negli Stati Uniti Netflix, Youtube e Amazon Prime Video assorbivano, da soli, il 57% del traffico dati. La crescita della domanda si spiega anche alla luce dell'adozione dei *social network* da parte di porzioni di pubblico più ampie di quella

---

<sup>53</sup> <http://variety.com/2016/digital/news/netflix-bandwidth-share-2016-1201801064/>

giovanile, che fino a pochi anni fa costituiva la fascia demografica più coinvolta nel loro utilizzo. Questo trend invita gli operatori *cable* a riflettere sulla concorrenza esterna, sia rispetto alle forme fruibili *internet-based*, sia rispetto alle Tech Company, che stanno lavorando, come nel caso dell'infrastruttura di Google, Faster<sup>54</sup>, al potenziamento dei sistemi via cavo in fibra ottica e alla creazione di connessioni sempre più veloci. Sebbene l'eventuale trasformazione di tali imprese in ISP sia un processo lungo, dispendioso a causa dei costi legati alle alte barriere all'entrata, e complesso per i problemi relativi al collegamento dell'infrastruttura con l'ultimo miglio domestico, questa tendenza mette in luce la progressiva importanza di internet e la minaccia per gli operatori *cable* e per le Telcos proveniente da mercati adiacenti, ma sempre più convergenti. Le barriere all'entrata possono infatti essere superate solo da imprese con grandi capitali, in grado di sostenere tali investimenti. Per questa ragione, la concentrazione è moderatamente alta e quattro operatori più rilevanti generano il 43% dei ricavi del settore. Una delle risposte emerse negli ultimi anni dal settore degli ISP è stato il tentativo di esercitare il controllo della rete attraverso il rallentamento delle connessioni (*bandwidth throttling*) e la limitazione dei dati utilizzabili (*data caps*). La regolamentazione in materia di *Net Neutrality*, che ha coinvolto la FCC nel 2015 a seguito degli episodi registrati da parte dei maggiori player, Comcast, Charter e Verizon, ha portato a un ripensamento di internet non come servizio di informazione, ma come servizio di telecomunicazione, cioè come *public utility*, per impedire l'abuso di posizione dominante e il favoreggiamento di accordi tra *delivery* e *content provider*. In questo senso, la migrazione dei canali tradizionali su piattaforme separate dal contesto fruitivo della televisione lineare, e dunque del modello *pay*, la crescita d'importanza dei portali e dei *social network* nelle scelte del consumatore e il *cord cutting* sono la cornice entro cui situare i tentativi di integrazione verticale tra Media Company, Telcos e Cable Company per il controllo dei contenuti.

### 3.1.2.1 Comcast (Xfinity)

Comcast è un'impresa verticalmente integrata nella produzione e distribuzione di contenuti e costituisce, nello scenario attuale del sistema settoriale, un esempio unico. In quanto Media e Tech Company, opera infatti come *cable provider* e come *content provider*: al suo interno

---

<sup>54</sup> <https://www.wired.com/2016/08/google-wireless-faster-route-home/>

vi sono infatti, oltre che il comparto che si occupa dell'infrastruttura, *network broadcast* e *cable*, studi di produzione televisiva e cinematografica. Il segmento Cable Communication offre servizi di internet a banda larga, voce e video attraverso il brand Xfinity, che è utilizzato anche per l'offerta televisiva; quello Cable Network opera attraverso la distribuzione di canali televisivi che coprono intrattenimento, news, informazione, contenuti sportivi, anche a livello internazionale. La produzione dei programmi trasmessi è spesso integrata verticalmente grazie alla proprietà di studi di produzione, che si occupano tanto di televisione, quanto di cinema, con imprese come Universal Pictures, Illumination, DreamWorks e Focus Features. L'integrazione verticale è dovuta all'acquisizione da parte di Comcast di NBCUniversal da General Electric nel 2011 con l'intento di rafforzare la propria posizione nel mercato *broadcast* e via cavo, di ottimizzare le spese per la produzione di programmi televisivi e di mantenere la capacità di esercitare un potere negoziale con le altre conglomerate mediali. Allora Comcast era il primo *provider* di televisione via cavo a livello nazionale e deteneva già la proprietà di alcuni canali tematici. I termini della fusione furono oggetto di scrutinio da parte degli organi governativi, a causa delle minacce date dalla creazione del più ampio player di televisione via cavo e internet sul mercato dei media.

### 3.1.2.2 Charter

Con l'acquisizione di Time Warner Cable nel 2016, Charter è divenuto il terzo fornitore di servizi televisivi negli Stati Uniti dopo AT&T e Comcast. L'accordo ha preso forma nell'affollato contesto competitivo dei *cable* e *satellite provider*, ed è stato sostenuto da una strategia di rafforzamento che mira all'espansione di Charter nelle zone rurali dove non è ancora sviluppata l'infrastruttura della banda larga o dove è più debole la presenza dei competitor. L'investimento sulla banda larga e sui servizi televisivi è stato potenziato anche grazie all'acquisizione della compagnia telefonica Bright House Networks, che forniva televisione digitale, servizi di sicurezza domestica e servizi voce. Questo insieme di transazioni ha allargato il bacino di utenza di Charter, che ha potuto traghettare gli acquirenti delle due compagnie nel suo nuovo prodotto, Spectrum, che nel 2017 è divenuto il più grande fornitore di servizi video per ricavi, pari quasi a 20 milioni di dollari. Una delle maggiori potenzialità dell'operatore risiede nell'ampio numero di canali HD e di contenuti *on demand* disponibili senza costi aggiuntivi per l'utente. La *quality of experience* è inoltre supportata

dalla funzione DVR e da un'applicazione mobile che consente il *place* e *device shifting* di alcuni contenuti televisivi. L'offerta *triple play* viene suddivisa, attraverso la discriminazione del prezzo, in pacchetti che differiscono a seconda del numero di canali offerto e della velocità di internet proposta. Sul piano dei contenuti televisivi, è presente un accordo con HBO che prevede, nel caso dell'attivazione di un abbonamento premium con l'iscrizione al canale, di poter vedere HBO Go senza costi aggiuntivi.

In qualità di fornitore e di connettore tra l'utente finale e i distributori di contenuti, Charter deve affrontare, al pari dei *service provider*, l'aumento delle *carriage fee* dovute all'aumento dei costi della programmazione televisiva, che non riguardano soltanto la serialità, ma un insieme più ampio di contenuti, incluso lo sport. Tale incremento potrà gravare in futuro sul prezzo al consumo, che aumenterà per rispondere ai costi crescenti per la fornitura, o sulla qualità dell'offerta, dalla quale potrebbero venire a mancare alcuni canali che pure attraggono gli abbonamenti. Si tratta, come è ovvio, di una fetta ridotta dell'offerta televisiva, ma che riguarda principalmente i canali più prestigiosi. Le *carriage fee* sono infatti regolate da una serie di contratti che vengono negoziati ogni tre anni e che, giunti a scadenza, possono essere rinnovati o modificati sulla base dei mutati accordi commerciali. A vantaggio dei fornitori di contenuti si pone in questo caso la possibilità di legare (*tie-in*) negli accordi pacchetti di canali che combinano *network* più pregiati con canali televisivi meno popolari; in questo modo il *cable provider* si trova a dover trasmettere anche questi ultimi e a non poter offrire al consumatore finale soluzioni su misura. Negli accordi di ritrasmissione si inserisce anche l'obbligo governativo da parte delle stazioni *broadcast* di dare il consenso alla loro trasmissione attraverso il cavo dietro un pagamento da parte dei *provider*. Il *retransmission consent*, che non dà al *cable provider* l'obbligo di trasmettere il segnale, implica però che le stazioni *broadcast* e i *network* a esse affiliati, ricevano un compenso. Questi rapporti non si svolgono sempre in termini pacifici tra parti: nel 2013 per esempio Time Warner Cable non riuscì a negoziare con la CBS un accordo di fornitura, che si risolse nella sospensione della trasmissione del canale per un mese (*blackout*) e il pagamento da parte del *provider* di una penale ai consumatori per il disservizio.

### 3.1.2.3 Verizon

Rispetto ai competitor, Verizon è un video *provider* di dimensioni inferiori. La fornitura di servizi televisivi coesiste infatti con un insieme di funzioni ricoperte dall'azienda negli ambiti della comunicazione, dell'informazione, dei servizi al consumatore e della sicurezza. Le due aree strategiche di affari prevalenti sono infatti il wireless e la connessione telefonica fissa, dunque la fornitura di internet e di servizi voce. Nell'offerta *triple play* sono previsti la telefonia, l'accesso a internet e quello alla televisione, sia a livello domestico, sia a livello business. Per mantenere il proprio nucleo di abbonati, Verizon è stato il primo operatore che, nel 2015, ha snellito il numero di canali via cavo offerti con l'abbonamento alla *pay-TV* per proporre prezzi più bassi e contenere il *cord cutting*. La proposta viene gestita attraverso pacchetti di canali tematici, come "Action & Entertainment", "Kids & Pop", "Home & Family", "Sports & News", che consentono all'abbonato un risparmio rispetto all'offerta tradizionale. Televisione e telefonia coesistono nell'applicazione mobile Fios, attraverso la quale si possono svolgere diverse funzioni legate alla gestione dei piani tariffari. Relativamente alla TV, gli abbonati ai pacchetti *triple play* possono fruire *live* o *on demand* la programmazione televisiva senza incidere sul consumo dei dati.

## 3.2 Il contenuto

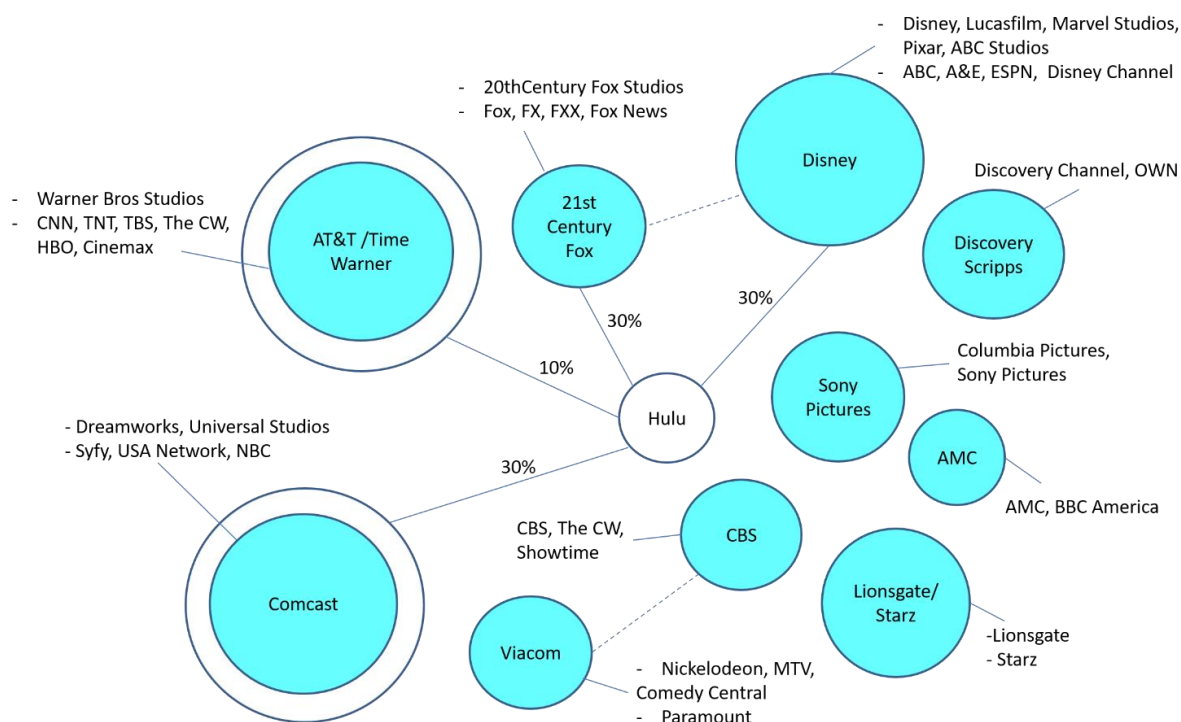


Figure 5

### 3.2.1 Broadcast e cable channel

Nel sistema settoriale il contenuto viene gestito dai canali *broadcast* e *cable*, che lo distribuiscono attraverso il palinsesto e, più recentemente, attraverso forme come lo streaming online sulle piattaforme *over the top* della *Internet Distributed Television*, oppure in differita. Questi player fanno capo a Entertainment e Media Company integrate verticalmente che spesso si occupano della produzione di tali programmi nei propri Studios e della distribuzione, o messa in onda, su canale televisivo. In questo segmento del sistema settoriale il valore di mercato è dato dai ricavi ottenuti da pubblicità e da abbonamento. I canali *broadcast* possono essere considerati, da un punto di vista economico, come mercati a due facce che servono da una parte il pubblico attraverso la programmazione, dall'altra gli inserzionisti attraverso la "vendita" dell'audience (*audience eyeball*). I canali *cable* sono invece di due tipologie: principalmente essi sono offerti all'interno dei pacchetti della *pay-TV* in abbonamento e operano dunque nel regime del mercato a due facce in quanto da una

parte ottengono ricavi da pubblicità, dall'altra da parte dei *satellite* e *cable provider* che corrispondono un prezzo calcolato sull'audience. Tra i canali *cable* ve ne sono alcuni che non si trovano nell'offerta *pay basic*, ma possono essere fruiti pagando un prezzo extra. Si tratta di canali che si rivolgono a una domanda sensibile alla qualità del contenuto e al prestigio della programmazione. HBO e Showtime possono essere aggiunti all'abbonamento *pay-TV* come *add-on*, pagando una maggiorazione. Spesso la competizione tra *cable* e *satellite provider* viene giocata sul fronte del prezzo proposto all'utente finale per i canali premium, specialmente, come abbiamo visto, negli *skinny bundle*. Approfondiremo le caratteristiche degli attori a seconda dei relativi modelli di business nel capitolo 5, osserviamo intanto la natura delle imprese che si occupano di contenuto e le caratteristiche di questo segmento.

Il comparto continua a mostrare una discreta crescita, nonostante il declino degli abbonamenti dovuti al *cord cutting*. Non soltanto sono aumentati i canali disponibili, ma anche gli introiti pubblicitari, che coprono il 40% dei ricavi, mentre il 60% è dovuto agli abbonamenti. Il rafforzamento del mercato online comincia tuttavia a creare alcune zone d'ombra rispetto a dinamiche consolidate nel settore: da una parte inizia a manifestarsi da parte degli inserzionisti il trend di spostare una quota degli investimenti pubblicitari sul mercato digitale, più mirato nell'individuazione del pubblico, e dunque a negoziare con i mercati televisivi tariffe più basse; dall'altra sono gli stessi player *cable* e *broadcast* a contrastare il *cord cutting* portando online servizi di streaming e piattaforme digitali di proprietà. Gli esempi più evidenti di tale dinamica sono il portale di HBO HBO Now nato nel 2015 e la creazione di Hulu da parte di Time Warner, Disney e 21st Century Fox, oltre che la presenza dei canali televisivi *broadcast* online da cui è possibile fruire i contenuti televisivi sia *live*, sia *delayed*. Lo streaming *live* è inoltre fonte di ricavi per gli stessi canali, dal momento che l'audience online viene conteggiata nelle metriche degli ascolti insieme al consumo da dispositivo televisivo. L'emergere del mercato online pone alcuni interrogativi per il sistema, e in particolare per chi distribuisce contenuti. Le sottoscrizioni di abbonamenti sono infatti in declino di anno in anno, proprio a causa dell'emergere dei servizi di streaming e alla loro capacità di disintermediare rispetto al cavo: gli *over the top* infatti offrono prezzi più bassi e la possibilità di *switching cost*, ovvero di annullare l'abbonamento, con una maggiore facilità. Per questa ragione i *cable network* stanno iniziando a muoversi nella stessa direzione. Sollecitando la creazione di portali di streaming proprietari, essi possono avere

ricavi diretti e non dividere i proventi con i *cable provider*, oltre che allargare la base di utenza proprio verso quella fascia di pubblico che sta rinunciando ai pacchetti della *pay-TV*. L'integrazione verticale tra *cable provider* e *content distributor* va dunque interpretata proprio sotto questo profilo, ovvero della cessione dei diritti di distribuzione del contenuto detenuto da questi ultimi, a maggior ragione se si tratta di Media Company che producono *in-house*, ovvero impiegate nell'industria della produzione di contenuti televisivi. Nel breve periodo la transizione all'*over the top* può sopperire all'emorragia di utenti, anche per il fatto che il consumo digitale di audiovisivo sta diventando prevalente nella dieta mediale del consumatore. La disintermediazione presenta tuttavia dei rischi: le Media Company che distribuiscono gratuitamente i contenuti sulla streaming TV, per esempio presso servizi come YouTube TV e Sling TV, contribuiscono al rafforzamento di tali servizi, facendo accrescere la loro competitività rispetto ai tradizionali *cable provider* e rischiando in questo modo di perdere le *carriage fee* pagate da questi ultimi. Con la diffusione dei canali di streaming, infatti, molti *network* della televisione lineare, specialmente i meno noti o quelli di più recente lancio, decidono di concedere gratuitamente i propri diritti di distribuzione per essere inclusi nei pacchetti offerti e accrescere la loro notorietà presso il pubblico nell'ottica di un approccio alla distribuzione *free-now, pay-later*. La questione rimane se questi nuovi distributori possano realmente attrarre un bacino di utenza sufficiente per pagare le *carriage fee* ai *network*, facendole diventare una reale fonte di guadagno. Per la maggior parte delle reti, infatti, queste quote si aggirano intorno a un dollaro per abbonato, talvolta anche meno, come diremo meglio nel capitolo 5, rendendo il modello della licenza redditizio solo in presenza di una forte ed efficiente rete distributiva e di una nutrita utenza. Alla fine del 2017 Sling TV aveva 2,2 milioni di iscritti, DirectTV Now 1,5 contro i 24 del servizio satellitare tradizionale, Hulu 850 mila e YouTube TV 300 mila<sup>55</sup>.

Il potere negoziale che i *cable channel* esercitano sui *cable* e *satellite provider* consiste nella contrattazione dei propri canali da distribuire nei *bundle triple play*. Maggiore è tale potere contrattuale, più è possibile accorpate ai *network* più desiderabili i canali meno visti. Dal momento che le subscription sono in declino e i *cable channel* possono disputare sul valore delle *licensing fee*, senza le quali i consumatori possono incorrere occasionalmente nei *blackout*, cioè nell'oscuramento di un canale, i *cable operator* negoziano questi accordi in

---

<sup>55</sup> <https://digiday.com/media/risky-game-to-play-why-publishers-shouldnt-rely-on-streaming-tv-bundles-for-a-ton-of-subscription-revenue/>



contratti pluriennali, altrimenti si troverebbero costretti a risarcire i consumatori quando si verificano questi blocchi. L'esercizio di tale potere è possibile solo alle imprese di grandi dimensioni e con un portafoglio di canali ampio; è questa la ragione che sta nuovamente spingendo il settore verso livelli di integrazione verticale crescenti nel corso degli ultimi cinque anni (IbisWorld 2017). Le Major del settore rimangono Disney-21st Century Fox, Time Warner, NBCUniversal e Viacom. Queste Media Company hanno un numero significativo di *network*, sia *broadcast*, sia *cable*, che consentono loro di negoziare i contratti con le agenzie pubblicitarie per la vendita degli spazi e, a livello locale, gli accordi con le stazioni affiliate, tanto per la programmazione, tanto per i contenuti pubblicitari. Le Major, avendo centinaia di canali di proprietà o in licenza, possono negoziare contratti convenienti con i *cable provider* per poter ottenere la trasmissione dei loro pacchetti per intero. Al contrario, le stazioni indipendenti o regionali non possono negoziare accordi di distribuzione di questo tipo e rimangono svantaggiati. Il mercato si trova ormai in una fase matura del suo ciclo di vita e sta avanzando verso una saturazione, evidente nei processi di sopravvivenza dati dall'integrazione verticale e dalle mutazioni nel comportamento dell'utenza, sempre più spostata verso il consumo online e da dispositivi mobili. I cinque maggiori player detengono circa il 79,5% dei ricavi dell'intero mercato e a essi sono legati i *network* più piccoli grazie agli accordi del mercato della *syndication*.

La struttura dei costi nel settore prevede che il maggiore peso sia dato dai programmi, in particolare a seguito degli incrementi dei costi delle produzioni di contenuti dovuti all'ingresso nel mercato degli operatori in streaming, che hanno alzato i budget e hanno rafforzato la competizione rispetto agli accordi di cessione dei diritti di distribuzione, allargando di fatto l'offerta di canali disponibili per la *delivery*. Per i canali *broadcast*, la serialità e lo sport sono i programmi che attraggono il numero maggiore di spettatori, anche se si tratta di forme costose di intrattenimento in ragione degli elevati costi di produzione, e degli elevati costi dovuti all'acquisizione dei diritti di trasmissione. In entrambi i casi, il loro possesso, proprietario o in licenza, consente però fonti di reddito sicure, grazie alla garanzia di vendita degli slot pubblicitari a essi associata: la serialità genera il 33,3% dei ricavi, mentre dallo sport proviene l'11,1% (IbisWorld 2017). Quest'ultimo specialmente è la tipologia più vista di programma e costituisce la ragione per cui i *broadcaster* attraggono forti ricavi dal mercato pubblicitario e si contendono la compravendita dei diritti esclusivi. ABC, CBS, FOX e NBC hanno infatti stretto accordi di trasmissione con NFL e ESPN, il

canale *cable* sportivo che vale di più in termini di introiti da *carriage fee* per abbonato e che costituisce il punto di riferimento per il Football americano dal 2006. La produzione di programmi è così ripartita: il 33,7% è costituito da documentari e news, il 22,5% da serialità, l'11,2% da commedie, il 15% da reality. Tra le principali forme di intrattenimento, la serialità è quella che è maggiormente soggetta al consumo *time shifted*, mentre news e reality sono i programmi che più di altri vengono fruiti live. La produzione è caratterizzata da un certo livello di concentrazione nel mercato, dovuto anche all'integrazione verticale tra *content provider* e *content producer* nelle Media Company di grandi dimensioni. Nel 2017, i quattro maggiori player realizzavano il 65,5% dei ricavi di tutto il settore. Per tagliare sui costi di produzione, attori come Disney hanno per esempio inglobato gli studi di produzione sotto lo stesso ombrello; in generale, le imprese più grandi hanno acquisito quelle di dimensioni più piccole, facendo di fatto aumentare la concentrazione, ma operando verso una maggiore diversificazione del portfolio al fine di attrarre con una produzione più ampia compratori diversi. Le imprese più importanti nel settore della produzione e della distribuzione di contenuti sono rappresentate dagli stessi attori: Time Warner, 21st Century Fox, The Walt Disney Company e NBCUniversal Media, seguite poi dai player di medie dimensioni, ovvero Viacom e CBS Corporation. Per la nostra analisi, terremo anche conto di Sony, AMC, Discovery e Lionsgate che, pur costituendo in questo insieme imprese di dimensioni meno rilevanti, distribuiscono serialità presso i loro canali.

### 3.2.1.1 *The Walt Disney Company*

The Walt Disney Company è una Media and Entertainment Company internazionale che opera in settori diversificati: i *network* televisivi, i parchi tematici, gli studi produttivi e l'intrattenimento, i prodotti al consumo e i media interattivi. I ricavi maggiori derivano dal segmento media, che include la produzione e la distribuzione televisiva e che vale il 9% del mercato. La conglomerata produce la maggior parte dei programmi sotto l'etichetta di ABC Studios, che si avvale tuttavia della collaborazione di personalità indipendenti, come team creativi, produttori e sceneggiatori. In generale, tutta l'industria della produzione di contenuti è disintegrata verticalmente. Ciò vuol dire che la gestione dei contratti viene appaltata a micro imprese sulla base di singoli progetti, creando, di fatto, un folto mercato detto *below the line*, come approfondiremo più dettagliatamente nel prossimo capitolo. Tra

i *network* posseduti da Disney nel comparto *cable* vi è ESPN, di cui è proprietaria all'80%, A&E, di cui ha il 50% delle quote, Disney Channel, diffuso internazionalmente, e il canale per teenager e young adult ABC Family, diventato Freeform dal 2016. Disney detiene anche delle quote proprietarie su Hulu, *joint venture* di cui fanno parte per il 30% ciascuno 21st Century Fox e UCBUniversal (Comcast), mentre Time Warner per il 10%. Nel 2016 è stata invece acquistata BAMTech, un'impresa che si occupa di tecnologie di streaming con cui Disney sta sviluppando una piattaforma proprietaria che possa portare nel 2019 a un servizio *over the top*. Il segmento dei *media network* include canali *broadcast* e *cable*, stazioni televisive e radiofoniche, comparti attenti alla produzione e alla distribuzione di contenuti. I ricavi sono principalmente generati dalle *fee* corrisposte dagli MVPD – satellitari, telefonici e via cavo -, dagli *over the top* cui vengono ceduti contenuti proprietari (Netflix, Amazon e Hulu), e dalle stazioni televisive affiliate (*affiliate fee*); per i *broadcast* e *basic cable* dalla vendita degli spazi pubblicitari agli inserzionisti (*advertising fee*), per i programmi di proprietà dalla cessione dei diritti di distribuzione agli altri *network* televisivi, ai distributori digitali, ai mercati stranieri e nei formati home entertainment (*program sales*). La produzione di contenuti è gestita tanto internamente, tanto attraverso l'acquisizione di diritti da contoterzisti. Il segmento cavo ottiene la maggior parte dei ricavi dalle *affiliate fee*, specialmente ESPN e Freeform, i canali più visti. Il corrispettivo pagato dagli MVPD per la trasmissione di tali canali è dovuto alla qualità e alla quantità della programmazione rispetto al panorama competitivo delle altre reti, nonché al numero di spettatori: la dimensione dell'audience incide anche sulla vendita degli spazi pubblicitari.

I canali di proprietà di Disney in cui è distribuita serialità sono il broadcast network ABC, i cable channels Freeform e A+E, l'OTT Hulu. ABC ha una rete di 244 stazioni locali affiliate e una copertura su tutto il territorio nazionale. Distribuisce programmi nel primetime, daytime, late night, tra cui news e sport. La produzione avviene sia internamente che esternamente, spesso presso studi associati. La maggior parte dei ricavi è ottenuta dalla pubblicità, trattandosi di un broadcast network, e dalle tariffe pagate dalle stazioni affiliate per la distribuzione dei programmi della rete. ABC è fruibile anche nei pacchetti degli abbonamenti alla *pay-TV*. Freeform è indirizzato a un'audience giovane, dai 14 ai 34 anni. Sul canale vengono distribuiti programmi originali o prodotti da terzi. La fruizione è possibile tramite cable tier, on-demand e attraverso internet. A+E è una *joint venture* detenuta per il 50% da Disney e per il restante 50% da Hearst Corporation. Opera nel

comparto cable attraverso un insieme di canali, dei quali distribuiscono serialità A&E, principalmente orientato all'intrattenimento e alla messa in onda di reality e *scripted series* e Lifetime, focalizzato su un'audience prevalentemente femminile. Hulu è infine il canale distributivo *OTT* di cui Disney detiene il 30% delle quote proprietarie: si tratta di un aggregatore di contenuti televisivi, alcuni di essi di proprietà del servizio di streaming stesso. Esso offre un servizio a sottoscrizione di abbonamento più economico in cui è presente la pubblicità e uno premium senza. Dal 2017 Hulu offre live streaming dei canali *broadcast* e *cable* dei maggiori network. A seguito di un accordo per la cessione in licenza a Netflix in esclusiva del proprio catalogo di film distribuiti tra il 2016 e il 2018, Disney ha annunciato il lancio di una piattaforma di streaming proprietaria, ponendo fine al contratto. Considerata la forte diversificazione dell'azienda e il portafoglio di contenuti, il portale potrebbe avere contenuti che vanno oltre la semplice distribuzione di audiovisivo, ma che si estendono ad applicazioni, libri, fumetti e videogiochi, oltre che all'insieme di canali televisivi posseduti, ESPN incluso. Il passaggio consente la transizione di Disney da una Media and Entertainment Company a un'impresa di servizi, che si occupa di intrattenimento a livello sistemico, connettendo l'offerta di contenuti con le altre attività come i parchi a tema e il *merchandising* per cui, si dice, possono esserci possibili benefici a livello di scontistica per i futuri iscritti alla piattaforma di streaming. Questo cambiamento di prospettiva muterà il comportamento dell'azienda, che dovrà muoversi più nella direzione dell'*engagement* e della *retention* del consumatore rispetto a quanto non avveniva a livello di distribuzione cable. La massimizzazione delle sottoscrizioni di abbonamento richiede inoltre uno spostamento nella strategia verso un orientamento più ampio all'audience, comprese le nicchie meno servite. Si pone inoltre la questione dei ricavi di lungo periodo, dati dal rinnovo dell'abbonamento rispetto agli alti margini ottenuti dalla distribuzione più tradizionale, per esempio quella cinematografica di un film, specialmente alla luce del fatto che i contenuti Disney – le saghe Marvel e Star Wars in particolare – sono tra i prodotti più apprezzati dal consumatore. Oltre alla ipotetica cannibalizzazione del servizio SVOD rispetto alla distribuzione cinematografica si pone anche quello della coesistenza tra piattaforma di streaming e *delivery* via MVPD, per esempio per quanto riguarda la prioritizzazione del lancio di un nuovo contenuto, se sulla piattaforma o sui canali tradizionali, mettendo di fatto in questione il rapporto con i *cable provider*.

### 3.2.1.2 21st Century Fox

21st Century Fox Inc. è una Entertainment Company diversificata e globalizzata che si occupa della produzione e distribuzione di film, di *broadcasting* e di attività legate ai *cable channel*, di cui Fox News è una delle reti più rilevanti, con 84 milioni di spettatori, insieme a FX, che ne raggiunge 85, grazie a una programmazione originale particolarmente apprezzata dal pubblico, in cui, a titolo d'esempio nella distribuzione di serialità, emergono show come *American Horror Story*, *Fargo*, *The Americans*. 21st Century Fox produce e distribuisce, anche con accordi in licenza, news, programmi sportivi, intrattenimento e film principalmente sul mercato *cable*, *broadcast* e ai distributori di video online sia negli Stati Uniti, sia nel panorama internazionale. Per quanto riguarda la serialità, essa viene distribuita tra i canali via cavo da FX e FXX. Il primo è un canale del pacchetto *basic* che si occupa di intrattenimento a livello generalista e che distribuisce *scripted series* originali tra cui *The Strain*, *American Crime Story* e, appunto, *American Horror Story*, tutte apprezzate da pubblico e critica e, per questo, vincitrici dei maggiori premi del settore. Sul canale vanno inoltre in onda alcuni dei film prodotti dalla conglomerata e distribuiti via cavo dopo l'uscita nelle sale. FXX è un canale di intrattenimento generalista *basic* principalmente rivolto al pubblico *young adult*. La serialità distribuita su FXX include prodotti seriali originali e in esclusiva, come per esempio *The Simpson*, ed è finestra secondaria per la distribuzione di titoli cinematografici in linea con il proprio target. Il comparto *cable* è inserito in un ambiente altamente competitivo, dove elemento distintivo è la capacità di distribuire contenuti ritenuti prestigiosi per il pubblico per garantirsi una base di utenza tale da incrementare le *retransmission fee* chieste ai *cable* e *satellite provider*, oltre che per vendere gli spazi pubblicitari agli inserzionisti. In particolare, i canali *basic cable* di cui abbiamo detto subiscono la concorrenza diretta di una serie di rivali come USA Network, TNT, Spike e *premium network* come HBO e Showtime, che distribuiscono serialità di qualità. Anche Netflix e Amazon costituiscono sul fronte dell'offerta delle potenziali minacce: non solo infatti si rivolgono a un'audience affine a quella del player, ma anche il contenuto offerto è simile; infatti queste piattaforme online di streaming possono essere considerate competitor sul fronte dell'acquisizione dei diritti di distribuzione di film e serialità.

Fox, il canale *broadcast*, ha 208 stazioni affiliate, di cui 17 di proprietà e raggiunge quasi la totalità delle case americane. Si tratta della quarta rete generalista del Paese, dopo le storiche

Big Three ABC, NBC, CBS. Fox distribuisce programmi 24 ore al giorno con serialità originale – tra cui spiccano *Empire*, *Last Man of Earth*, *Gotham* e *Lucifer* – sport, che include la copertura di eventi sportivi nazionali e internazionali, e intrattenimento. Fox è stato il secondo canale generalista più visto nel 2017 sia live, sia *time delayed*. La sua serialità è la più apprezzata tra le reti *broadcast* e raccoglie consensi anche presso la critica, come nel caso di *Empire*. Il suo pubblico è mediamente più giovane delle Big Three, in conformità con l'obiettivo con cui la rete è nata negli anni '90, proprio per competere sul fronte dei contenuti rivolti a una fascia di spettatori emergenti in termini di consumi culturali, con i *broadcaster* tradizionali. La programmazione è prevalentemente prodotta dagli studi interni della Twentieth Century Fox Television, ma anche da compagnie terze dietro accordi distributivi, sia per la serialità, sia per i programmi sportivi. La conglomerata possiede, sul fronte internazionale, diverse quote proprietarie e ha una copertura territoriale che comprende l'America Latina, l'Europa con Sky e l'India con STAR. Anche nello streaming Fox è presente con il 30% di quote proprietarie della piattaforma Hulu. Questi ultimi due aspetti vanno però riconsiderati alla luce delle imminenti operazioni di M&A del settore. Come abbiamo detto nel capitolo quattro, infatti, è in corso l'acquisizione da parte di Disney ed è stata avanzata, da parte di Comcast, la possibilità di assorbire la quota europea della Media Company. Sul fronte produttivo, FOX detiene studi che coprono la produzione di film e di programmi televisivi: la Fox Library, ovvero l'archivio dei contenuti dell'azienda, consiste in un catalogo di titoli proprietari e titoli in licenza che coprono un vasto arco temporale, tra cui alcuni titoli del panorama seriale e cinematografico tra i più noti. Ne sono esempi *Slumdog Millionaire*, *Titanic*, *Prison Break*, *How I Met Your Mother* e *The X-Files*. Questo prezioso catalogo costituisce una delle principali ragioni dell'acquisizione dell'azienda da parte di Disney e rafforza il presupposto secondo cui una delle ragioni più determinanti nell'operazione di integrazione orizzontale tra le Media Company sia proprio l'arricchimento del catalogo Disney in vista della futura espansione nel mercato online.

Dopo un'offerta da parte di Comcast da 65 milioni di dollari, l'acquisizione di Fox da parte di Disney è stata approvata a giugno 2018 e prevedrà la riconfigurazione dell'azienda. L'operazione voluta da Disney, oltre che online, si estende anche all'obiettivo di acquisire una posizione sui mercati stranieri in cui Fox è presente come *network*. Non sarà invece possibile rafforzare la propria posizione sul mercato interno con le stazioni locali e le stazioni televisive di proprietà come Fox News e Fox Sport, per non generare un conflitto con ESPN,

già detenuta da Disney. Fox News, Fox Business e Fox Sports, insieme alle stazioni locali, verranno infatti accorpate in un'azienda diversa, chiamata Fox News. Il controllo di Hulu è a sua volta oggetto dell'accordo, in quanto entrambi i contraenti detengono il 30% delle quote nel servizio di streaming. Con Disney proprietario di maggioranza di Hulu, occorrerà dunque osservare nel futuro prossimo quali saranno le strategie di coesistenza tra la piattaforma già esistente e quella annunciata per il 2019. Sul piano dello sfruttamento dei diritti, gli interessi di Disney sono inoltre legati ai titoli detenuti dal brand Fox, come *Avatar*, tra i film che hanno incassato di più nella storia del cinema, *Planet of the Apes* e *Alien*. Una delle possibili configurazioni potrebbe prevedere a tal proposito che Disney si avvantaggi dei diritti di sfruttamento di questi prodotti immettendoli nel circuito dello sfruttamento sui mercati secondari, per esempio attraverso i parchi tematici e il *merchandising*. Altrettanto simile potrebbe essere l'utilizzo di *Deadpool*, *X-Men* e *Fantastic Four*, supereroi di cui fino a questo momento Fox ha prodotto pellicole cinematografiche e *merchandising*, da sempre contese da Disney, e che potrebbero ora estendere e arricchire il franchise dei supereroi Marvel.

### 3.2.1.3 Time Warner

Time Warner Inc. è una Global Media and Entertainment Company con attività diversificate nel settore televisivo, cinematografico, editoriale e dell'intrattenimento. I prodotti offerti spaziano dall'home video ai film, dai videogiochi alla serialità e alla programmazione televisiva. Opera nel mercato televisivo principalmente attraverso i segmenti Warner Bros., Turner e Home Box Office, ma è altresì presente nel mercato straniero in Europa, America Latina, Asia e altre regioni, specialmente grazie al comparto cinema e alla distribuzione dei prodotti televisivi. Nella *value chain* televisiva si tratta di un business integrato verticalmente a monte nella produzione di contenuti grazie agli studi di proprietà, a valle con AT&T, che opera nel settore della *delivery*, e con cui è stata completata la fusione nel giugno del 2018<sup>56</sup>. Rispetto alla programmazione televisiva, i suoi canali *cable* sono TNT, specializzato nella distribuzione di serialità, che gode di 91 milioni di iscritti e vanta uno dei maggiori pubblici tra le reti via cavo, TBS, indirizzato a un'audience più giovane e incentrato su una programmazione che predilige il genere della commedia, Cartoon Network e Boomerang,

---

<sup>56</sup> [http://about.att.com/story/att\\_completes\\_acquisition\\_of\\_time\\_warner\\_inc.html](http://about.att.com/story/att_completes_acquisition_of_time_warner_inc.html)

che distribuiscono serialità, commedie e animazione per il pubblico più giovane. Turner Classic Movies e CNN costituiscono invece, nell'offerta *cable*, il canale tematico cinematografico e la rete *all-news*. Time Warner è inoltre proprietaria di HBO e Cinemax, i canali premium che producono e distribuiscono tramite Home Box Office titoli seriali di grande richiamo, forti di una politica di *branding*, specialmente HBO, costruita nel tempo sull'attributo della qualità. HBO è presente anche sui mercati internazionali grazie alla propria piattaforma *over the top*, HBO Now. Warner Bros. è uno studio di produzione, distribuzione e licenza di programmi televisivi e film, che opera nel settore televisivo producendo film e serialità per i *broadcast* e *cable network*, per i servizi di streaming e on-demand. Alla fine del 2017 Warner Bros. ha prodotto e offerto in licenza più di 900 film e oltre 300 ore di programmazione televisiva a qualsiasi tipo di *network* e servizio a sottoscrizione di abbonamento digitale.

La conglomerata sta cercando di capitalizzare opportunità di crescita al di fuori dell'ecosistema tradizionale televisivo investendo in prodotti e tecnologie digitali: ne sono prova l'acquisizione da parte di AT&T e il lancio dei servizi *over the top* legati a HBO, con cui Time Warner sta procedendo verso un sistema multi-piattaforma di ambienti incentrati sull'on-demand che possano venire incontro alle mutate esigenze del pubblico, nonostante rimangano in attivo i ricavi, cresciuti del 4,3% dal 2015 al 2016. Analizzando le attività dei tre comparti prevalenti, Turner produce programmi come intrattenimento, news, sport e contenuti per ragazzi, tutti distribuiti tra i canali di proprietà, *on demand* o attraverso i servizi di streaming. Tra le serie originali e i film andati in onda su canali come TNT e TBS vi sono *Animal Kingdom*, *Claws* e *Major Crimes*. Grazie agli accordi di licenza essi godono di una distribuzione sui mercati secondari, incrementando le possibilità di ricavo e di espansione internazionale. TNT è il canale specializzato su serialità originale e in *syndication*, oltre che sullo sport e sui film. È diffusa presso circa 90 milioni di abitazioni e viene apprezzata dal pubblico per la ritrasmissione di serie del passato di grande richiamo come *Law & Order* e *Supernatural*. TBS è invece specializzata sulle commedie indirizzate a un'audience più giovane. La serialità e i film sono sia originali, sia acquisiti in licenza, come *The Big Bang Theory*, *Brooklyn Nine-Nine* e *New Girl*, che contribuiscono alla diffusione del canale, presente in circa 91 milioni di case. Turner genera ricavi dalla concessione in licenza di programmi di proprietà e dalla vendita di pubblicità presso i propri *cable network*. Home Box Office costituisce il segmento più prestigioso di Time Warner, operando come leader



nella televisione *premium cable* attraverso i canali HBO e Cinemax con un insieme di programmi di prestigio e di forte appeal tanto per il consumatore, quanto per gli attori che operano nella distribuzione. Il suo business consiste principalmente nella *pay television* a sottoscrizione di abbonamento e, più recentemente, con le attività *over the top* a livello nazionale e internazionale, oltre che nella distribuzione di materiali originali prodotti per le reti proprietarie e per i mercati secondari, stranieri, *on demand*, streaming e destinati alle finestre distributive successive alla prima messa in onda. Per la distribuzione di HBO Now, il portale *standalone* legato a HBO, si avvale degli intermediari digitali Apple, Google, Amazon e Roku, che costituiscono le piattaforme attraverso cui è possibile trovare l'app del servizio e fruirne tramite abbonamento mensile. Sul mercato americano, la serialità di Home Box Office viene distribuita internamente presso i canali proprietari: HBO costituisce la rete più prestigiosa, con una programmazione acclamata da pubblico e critica e vincitrice di numerosi premi, sia agli Emmy Awards, sia ai Golden Globes. Tra i titoli al momento più apprezzati vi sono *Big Little Lies*, *The Young Pope*, *Westworld*. Oltre che serialità originale, il canale distribuisce anche documentari e film, come accade anche per Cinemax, e genera ricavi principalmente dalla cessione dei diritti di distribuzione dei propri programmi. Warner Bros. è la casa di produzione cinematografica e televisiva più grande del mondo per ricavi e produce, distribuisce e mette in licenza film e *home entertainment*: il suo portfolio include brand come la DC Entertainment, con cui produce film di supereroi come *Justice League*, *Wonder Woman*, *Batman*, *Harry Potter*, *The Hobbit* e *The Lord of the Rings*. DC Entertainment contribuisce, oltre che nel settore cinematografico, anche in quello seriale con nove titoli, tra cui le serie a tema supereroi e destinate a una fascia di pubblico più giovane *Arrow*, *Legends of Tomorrow*, *The Flash*, *Gotham*. Tra i prodotti non seriali vi sono inoltre reality, talk show come *The Ellen DeGeneres*, animazione, cortometraggi. Time Warner ha una quota del 10% in Hulu e possiede per il 50% The CW, rete nata con una *joint venture* con CBS Corporation.

#### 3.2.1.4 CBS

CBS Corporation è un'impresa di intrattenimento, editoria, *broadcasting* e *cable* operante nei territori del Nord America, dell'Asia e dell'Europa. I suoi segmenti comprendono CBS Television Network per la distribuzione di programmi televisivi, CBS Television Studios

per la loro produzione, CBS Studios International per la distribuzione sui mercati esteri, CBS Television Distribution, CBS Interactive, che si occupa di pubblicare online contenuti *premium*, CBS Films con cui l'azienda produce e distribuisce lungometraggi, e CBS All Access, il servizio di streaming *over the top*. Attraverso CBS Television Network vengono distribuiti diversi tipi di programmi, a seconda che si tratti di canali di intrattenimento, news o sport. Oltre che presso i *cable network* tematici, questi programmi trovano spazio presso il canale generalista CBS. L'azienda possiede anche un comparto di imprese locali, comprendente 30 stazioni televisive e una divisione digital che opera da connettore tra i siti internet locali, le stazioni presenti sul territorio e i canali locali. Queste reti locali, che coprono le maggiori porzioni del territorio statunitense, producono news e altri programmi da offrire sui mercati locali, mentre la restante parte del palinsesto viene colmata dai programmi in *syndication*. Nel comparto *cable*, il segmento è composto da Showtime, il *premium channel* a sottoscrizione di abbonamento dell'azienda, che offre anche programmi in streaming, oltre che un insieme di canali tematici dedicati allo sport e al cinema.

La principale strategia del gruppo è mirata all'acquisizione di contenuti che possano incentivare l'audience a sottoscrivere abbonamenti premium nel caso di Showtime, o che portino alle reti, *broadcast* e *cable*, ricavi da pubblicità. La programmazione acquisita è anche utile a generare ricavi per la distribuzione dei contenuti in licenza presso le altre piattaforme mediali, i mercati geografici esteri, le stazioni locali e i competitor. L'investimento sui contenuti premium è particolarmente foraggiato proprio in quest'ottica, specialmente dal momento che l'azienda è proprietaria di una piattaforma SVOD, CBS All Access. Considerate le attività diversificate, i competitor di CBS si diramano in più direzioni: nel settore dell'intrattenimento sono senz'altro rivali The Walt Disney Company, NBCUniversal, Twenty-First Century Fox e Time Warner. Rispetto all'ambiente *broadcast*, il canale generalista CBS deve competere con gli altri *network* – ABC, Fox, NBC e lo stesso The CW, di cui possiede il 50% delle quote -, per le *eyeball* dei consumatori da vendere agli inserzionisti. Sotto questo aspetto, anche il frastagliato insieme delle reti che operano a livello locale viene considerato nell'ambiente competitivo, in quanto la rete distribuisce presso le affiliate i propri programmi. I canali televisivi vengono distribuiti su internet sia grazie al servizio in abbonamento senza pubblicità CBS All Access, sia tramite applicazioni sui servizi di *streaming television* come DirecTv Now, fuboTV, Hulu, Live TV, PlayStation Vue, YouTube TV. Sotto forma di applicazione, CBS All Access è presente anche su

Amazon Fire TV, Apple TV, Amazon, Play Station, Roku e Xbox, oltre che sulle Smart TV. Nella libreria di programmi *on demand* sono presenti le serie originali della conglomerata, come *The Good Wife*, *Start Trek: Discovery* e la programmazione sportiva prodotta per la National Football League (NFL). The CW è il canale *broadcast* di cui CBS è proprietario per il 50%, mentre la restante metà è di proprietà di Warner Bros. La *joint venture* ha generato una programmazione originale, comprensiva di serie televisive, che hanno avuto un discreto successo e che si sono rivolte alla fascia più giovane della *demographics*. Anche questo canale gode di un'applicazione che lo rende fruibile attraverso i *connected device*. Nel comparto *cable* sono presenti Showtime, *premium cable* che offre una programmazione originale e non, specialmente in ambito seriale, documentario, sportivo e cinematografico. L'attività della rete, essendo incentrata principalmente sulla sottoscrizione di abbonamenti, è indirizzata all'acquisizione di contenuti che possano attrarre il pubblico, sottraendoli ai rivali, *premium e basic cable*, specialmente a HBO, Starz e Cinemax, diretti competitor. Tra le serie che vanno in onda presso Showtime vi sono titoli apprezzati dal pubblico e dalla critica, alcuni non originali, altri prodotti internamente. Tra quelli più celebri, *Twin Peaks*, *The Affair*, *Billions*, *Ray Donovan*.

### 3.2.1.5 Comcast

Comcast Corporation è una Media and Entertainment Company integrata verticalmente nella produzione, distribuzione e *delivery* di contenuti, che fornisce all'utenza domestica e business internet a banda larga, servizi telefonici e *pay-TV* attraverso la divisione Comcast Cable. A seguito della fusione tra AT&T e Time Warner sono ormai questi i player che estendono le proprie funzioni a monte e a valle della filiera. I suoi cinque segmenti principali sono dunque Cable Communications, che si occupa della *delivery*, Cable Networks, ovvero i canali della *pay-TV*, Broadcast Television, dove è presente il canale NBC, Filmed Entertainment, per la produzione cinematografica, e Theme Parks. Attraverso NBCUniversal, Comcast sviluppa, produce e distribuisce intrattenimento, compresa serialità originale, sport e news a un'audience globale, essendo presente anche presso i mercati europei e asiatici. La conglomerata possiede alcuni parchi tematici della Universal a Orlando, in Florida, a Hollywood e in Giappone. Il segmento *cable* consiste principalmente in *network* nazionali che si occupano di intrattenimento, news e informazione, sport.

L'integrazione verticale con gli studi televisivi fa sì che su questi canali vengano trasmessi contenuti autoprodotti. Internazionalmente, i programmi vengono distribuiti sui mercati locali, su servizi SVOD come Netflix, Amazon e Hulu, sulle altre reti *cable* e *broadcast* tramite cessione dei diritti di distribuzione. I contenuti non originali vengono invece acquisiti da terzi. I canali *cable* su cui vanno in onda sono USA Network, una rete *basic* molto simile a una generalista per tipologia di offerta, Syfy, che predilige una serialità a tema fantascienza, Bravo, che si rivolge a un pubblico giovane e alla comunità LGBT, CNBC, NBC Sport Network, E!, che si occupa di gossip hollywoodiano, copertura di premi ed eventi, intrattenimento. L'azienda è inoltre proprietaria di un canale *premium*, Showtime, che distribuisce principalmente serialità, film nella seconda finestra dopo l'uscita cinematografica, documentari e programmi sportivi in un regime di assenza di pubblicità. Showtime ha circa 25 milioni di utenti, incluso il suo servizio di streaming in abbonamento fruibile tramite *skinny bundle* e vMVPD. Il canale è in diretta concorrenza con gli altri *premium cable network*, in modo particolare con HBO, con cui si contende i maggiori premi del settore. Il comparto *broadcast* opera con NBC e Telemundo, il *network* che si rivolge principalmente alle minoranze ispaniche presenti negli Stati Uniti. Entrambi vengono diffusi anche internazionalmente grazie al satellite. Negli Stati Uniti servono l'audience dei 50 stati per mezzo di una rete di stazioni locali, più di 200, di cui 10 proprietarie. Entrambi i *network* si basano sulla produzione verticalmente integrata di contenuti originali, specialmente talk show, news, sport; localmente si appoggiano a una serie di produttori che forniscono materiali di varia tipologia, dalle news all'intrattenimento. I contenuti proprietari vengono poi distribuiti anche sui mercati stranieri o presso terzi tramite licenze.

Il segmento Filmed Entertainment produce, acquisisce e distribuisce sul mercato film e intrattenimento. Le divisioni intrattenimento sono Focus Features, Universal Pictures e Illumination. Spesso tali produzioni vengono portate avanti insieme ad altri business più piccoli o indipendenti, ma se i diritti sono detenuti dalla casa madre, è Comcast a occuparsi delle finestre distributive, dalle sale al DVD, dallo streaming su piattaforme SVOD fino a servizi di *video on demand* o *pay per view*. La serialità distribuita dalla conglomerata include titoli come *Criminal Minds*, *Blue Bloods*, *Elementary*, *NCIS*, *Jane the Virgin*, prodotti interamente dagli studi di proprietà, mentre le co-produzioni hanno una gestione dei diritti specifica, e negoziata sulla base del numero degli episodi e dei tempi di cessione. La piattaforma di streaming CBS All Access offre streaming digitale dei canali dell'azienda e

una libreria di contenuti con serialità e film originali direttamente al consumatore tramite sottoscrizione di abbonamento. Su internet, i canali di CBS possono inoltre essere fruiti tramite gli *skinny bundle* come DirecTV Now, o attraverso i vMVPD come Hulu o YouTube TV; le applicazioni sono compatibili con i maggiori *connected devices*. Queste operazioni sono facilitate da CBS Interactive, che si occupa di pubblicare contenuti su internet attraverso pagine web, applicazioni e *connected device*, gestendo i singoli canali e occupandosi della raccolta pubblicitaria.

### 3.2.1.6 AMC

AMC Networks opera nel settore televisivo distribuendo contenuti distintivi per la qualità attraverso i canali AMC, WE tv, BBC America, IFC, distaccamento che si occupa della distribuzione di film e della loro circolazione su supporto o in streaming, e Sundance TV, quest'ultima legata al festival cinematografico, che distribuisce principalmente film indipendenti, documentari e serie televisive originali. L'azienda non è una conglomerata e, pertanto, deve mantenersi competitiva sul mercato, nonostante le dimensioni relativamente piccole attraverso una strategia che punta sull'appetibilità della programmazione e dell'intrattenimento. È infatti celebre per una serialità autoprodotta che si distingue presso il pubblico e la critica e che raccoglie, di anno in anno, numerosi riconoscimenti e premi. Questi contenuti originali garantiscono all'azienda di incrementare i propri ricavi presso gli inserzionisti e di aumentare le *retransmission fee* presso i *cable provider*, come vedremo nel prossimo capitolo, ma costituiscono anche una fonte di guadagno per lo sfruttamento dei diritti di distribuzione secondaria, per la cessione dei diritti sui mercati stranieri e presso gli altri operatori televisivi o *over the top*, specialmente con Netflix, cui AMC concede in licenza alcuni contenuti da esportare sui mercati esteri. Tutti i canali di proprietà di AMC hanno infatti avuto una crescita degli introiti da pubblicità negli ultimi anni grazie al rafforzamento della base di utenza, che ha permesso di aumentare il prezzo degli spazi pubblicitari in vendita. La programmazione è originale o acquisita: quella originale viene contrattata con alcune imprese produttive con cui vengono stipulati accordi di gestione del contenuto di lungo periodo, che prevedono spesso l'esclusiva. Tra questi vi sono *Halt and Catch Fire*, *The Walking Dead*, *Better Call Saul*, *Preacher*. I contenuti acquisiti consistono invece in film, serie TV e documentari che vengono mandati in onda sulle reti del *network*

attraverso accordi di distribuzione con gli studi o i canali proprietari, tra questi vi sono *Law & Order*, *CSI*, *Will & Grace*.

### 3.2.1.7 Viacom

Viacom è una Media and Entertainment Company che produce e distribuisce programmi televisivi, film, cortometraggi, videogiochi e prodotti al consumo a un'audience globale di oltre 180 Paesi. La sua offerta comprende un insieme di canali televisivi *cable* come Nickelodeon, MTV, Comedy Central e Paramount. Con il segmento Media Networks l'azienda si occupa della distribuzione di programmi che possano soddisfare un'ampia domanda di consumatori dai canali cable e satellite, ai servizi a banda larga, inclusi quelli in streaming o on-demand. Tra i canali che offrono serialità vi sono: Nickelodeon, un *basic cable* prevalentemente indirizzato alle famiglie e ai bambini che distribuisce serialità originale o in licenza, animazione e film live action rivolti alle fasce di età prescolare e scolare. MTV, canale che costituisce un vero e proprio brand per la cultura giovanile e che è specializzato nell'offerta musicale, su cui trasmette eventi di culto come gli MTV Video Music Awards. Esso offre anche servizi multiplatforma in streaming in diversi Paesi grazie a un insieme di partnership a livello globale. Comedy Central è il canale di riferimento per le commedie e le sit-com, ha un'offerta indirizzata a un pubblico globale, essendo distribuito fuori dai confini americani. La programmazione comprende, oltre alla serialità, show, *standup comedy* e animazione per adulti. Spike è il *rebrand* di Paramount Network e offre agli adulti della fascia 18-49 anni serialità originale e programmi *unscripted*, oltre che film, documentari e sport. TV Land comprende un insieme di programmi originali, show televisivi in replica e film. Paramount Channel è specializzato in un'offerta continua di film classici e più recenti ed è distribuito internazionalmente. Nel 2018 è stato annunciato che CBS ha intenzione di acquisire Viacom in risposta al contesto di consolidamento del sistema. Entrambe sono controllate da National Amusement per l'80%.

### 3.2.1.8 Discovery Scripps

Discovery è una Media Company che opera a livello globale fornendo contenuti attraverso piattaforme lineari, *pay-TV*, televisione *broadcast* e offerte in streaming. L'offerta

dell'impresa comprende canali televisivi diffusi in tutto il mondo come Discovery Channel, Animal Planet, Investigation Discovery. Nel 2018, con l'acquisizione di Scripps Networks l'azienda ha ottenuto un portfolio di canali specializzati in contenuti sul lifestyle, il food e i viaggi. La presenza sul territorio statunitense frutta a Discovery \$3,4 milioni di dollari grazie ai canali offerti presso la *pay-TV*, e dunque comprendenti ricavi da pubblicità e da *retransmission fee, on demand* e dagli *skinny bundle*. Per quanto concerne l'offerta di serialità, OWN (Oprah Winfrey Network) è un canale *basic cable* affiliato alla Media Company che distribuisce *scripted* e *unscripted series*, programmi generalmente rivolti al pubblico degli afro americani e intrattenimento. L'accento sulla comunità afroamericana ha portato il canale a distinguersi anche sul piano dell'offerta, con una serialità che ha cercato, negli ultimi anni, di emergere e specializzarsi prediligendo una nicchia caratterizzata etnicamente con show come *Queen Sugar*, diretto da Ava DuVernay e *Love is\_\_\_*.

#### 3.2.1.9 Lionsgate/Starz

Dal 2016 Lionsgate e Starz si sono fuse dando origine a un connubio che opera nel settore televisivo e cinematografico nella creazione, produzione e distribuzione di contenuti originali, che vengono diffusi sui canali proprietari e presso le piattaforme o i canali televisivi e le sale di tutto il mondo. Film di successo al box office internazionale come *La La Land* e *John Wick* sono infatti prodotti da Lionsgate, mentre titoli seriali come *American Gods* e *The White Princess* portano il marchio Starz. In particolare, Starz è un canale *premium cable* con un forte orientamento alla programmazione *high end*, dunque in concorrenza diretta con HBO e Showtime. La sua serialità viene distribuita anche sui canali *over the top* fuori dagli Stati Uniti e negli ambienti *on-demand*. Negli Stati Uniti è presente in tutta l'offerta dei maggiori MVPD in aggiunta ai pacchetti *basic* dietro il pagamento di un abbonamento aggiuntivo e presso i *provider* online. Lionsgate Television è la divisione produttiva di programmi televisivi dell'azienda e si è occupata di titoli di successo come *Dear White People* e *Orange is the New Black*, prodotte per Netflix. La casa di produzione si occupa di *scripted series* che vengono concesse in licenza per altri canali televisivi o piattaforme *over the top*, tra cui Hulu (*Casual, Deadbeat*) YouTube Red (*Step Up: High Water*), Discovery (*Manhunt: Unabomber*), Showtime (*White Famous*), con nomi di richiamo provenienti anche dal settore cinematografico tanto in qualità di talent, tanto in

qualità di produttori esecutivi. Sul piano internazionale, la proprietà di questi titoli garantisce ricavi provenienti dalla loro vendita o distribuzione presso i mercati stranieri.

#### *3.2.1.10 Sony Pictures*

Sony Pictures è una divisione di Sony Corporation che si occupa della produzione e distribuzione di contenuti televisivi e cinematografici. Il segmento Motion Pictures comprende la produzione, l'acquisizione e la distribuzione in tutto il mondo di film in *live-action* e di animazione ed è organizzata in case di produzione, tra cui Columbia Pictures, Sony Pictures Animation, TriStar Pictures, Sony Pictures Classics. La produzione televisiva è invece gestita dal segmento Television Productions e si occupa di serialità *scripted* e *unscripted*, reality, animazione, film per la TV, miniserie, show. In tutto il mondo l'azienda distribuisce film e prodotti televisivi in licenza sia alle reti *broadcast, pay basic e premium*, sia alle piattaforme digitali, tra cui quella proprietaria PlayStation Network, Netflix, Amazon e YouTube.



### 3.2.3 Gli over the top

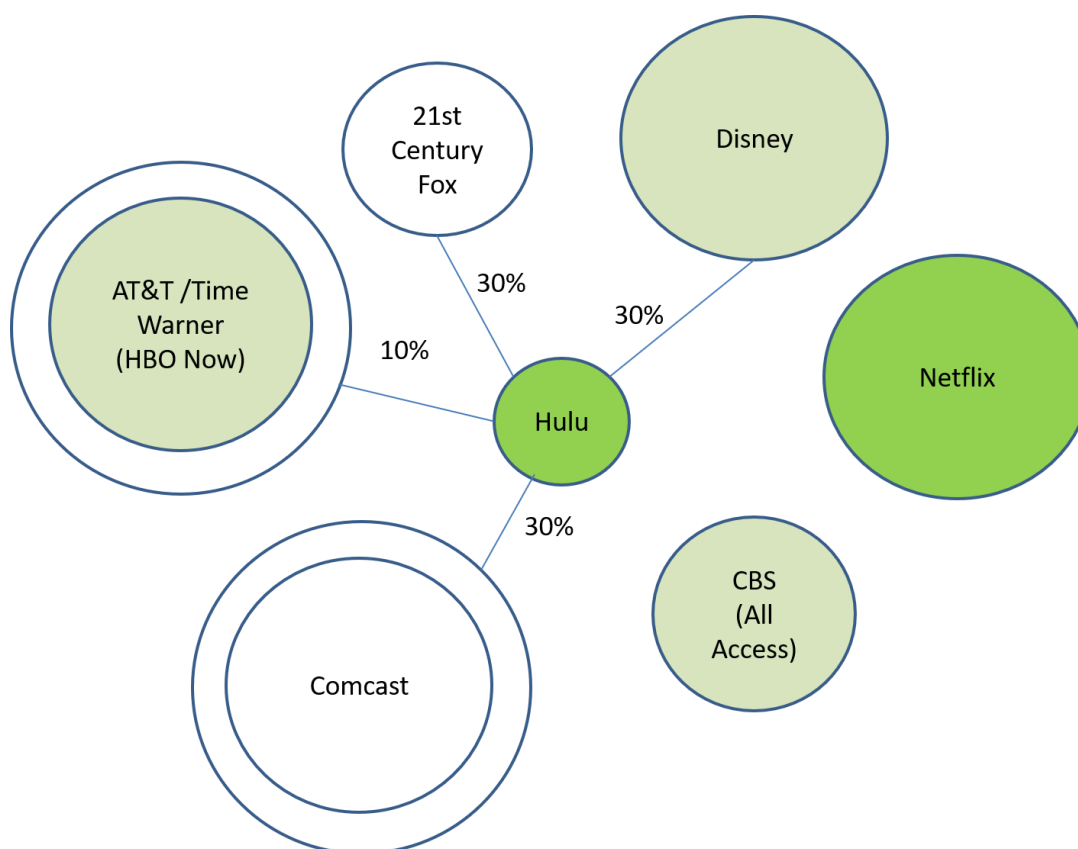


Figure 6

La crescita dei portali *over the top* si deve in primo luogo al rapido aumento delle connessioni a internet a banda larga, specialmente quelle da dispositivi mobili. Lo sviluppo crescente di dispositivi di connessione come smartphone e tablet ha dato al settore la possibilità di sviluppare interfacce come le applicazioni che possano dare al consumatore nuove opportunità di consumo, che hanno a loro volta incentivato il tempo destinato alla fruizione di materiale audiovisivo da connessione mobile. I *device* portatili garantiscono infatti l'accesso *anytime anywhere* ai portali, consentendone un ampio uso, che ha accresciuto la loro diffusione del 12% annuo, e quella dei volumi di traffico internet del 24% (IbisWorld 2017). Proprio per questi valori in aumento, il mercato è ancora giovane e destinato a ulteriori sviluppi prima che giunga a una fase di saturazione. Nel momento in cui scriviamo, i dispositivi di connessione di quinta generazione (5G) sono in fase di implementazione sul territorio degli Stati Uniti e promettono di incrementare i livelli e la velocità di connessione e la capacità di download. Nei prossimi anni l'industria si presta inoltre a introdurre piani tariffari senza limiti che possano favorire il consumo in streaming. La fruizione di serialità

e di film sembra dunque essere destinata a crescere e a essere utilizzata da parte di una base in aumento di utenti: per questa ragione le aziende che operano nel mercato dello streaming video prevedono investimenti tanto sull'outlook delle piattaforme, quanto sulla *quality of experience* e sulla facilità d'uso (*user friendliness*) grazie al miglioramento dell'interfaccia delle applicazioni per la connessione mobile.

In virtù dell'infrastruttura di rete utilizzata, gli *over the top* possono essere inquadrati all'interno di un insieme di imprese che afferiscono al comparto *Internet Publishing e Broadcasting*, un insieme che racchiude al suo interno anche imprese che offrono servizi come musica, news e, appunto, materiali audiovisivi. L'importanza della connessione a internet è capitale per questo segmento del sistema settoriale, che, come abbiamo detto, mostra una diretta dipendenza dai fornitori di rete, ovvero dagli *Internet Service Provider*. Gli *over the top* fanno parte solo di una frazione dei player del comparto *Internet Publishing e Broadcasting* e delle funzioni assommate dal complesso di tali imprese, ma un terzo dei ricavi totali proviene da questi operatori. Grazie ai servizi in abbonamento per lo streaming di contenuti audiovisivi, per esempio, Netflix è cresciuto a un tasso di gran lunga maggiore rispetto ai suoi competitor nel settore audiovisivo, potendo in questo modo accrescere gli investimenti in contenuti originali e quadruplicare la base di consumatori dal 2012 a oggi, avvantaggiandosi anche dell'espansione sui mercati internazionali. Il trend è condiviso dalle altre due maggiori aziende operanti nel mercato dello streaming, Hulu e Amazon, specialmente per quanto riguarda la creazione di contenuti originali ed esclusivi, mentre, come vedremo, per Hulu è al momento minore rispetto ai competitor la diffusione fuori dal territorio statunitense. In ogni caso, una delle componenti di novità portate dai portali nel sistema settoriale è la transterritorialità e la dimensione globale dei mercati coinvolti nelle loro attività di business: mentre tra i distributori di contenuti i canali *cable* hanno sempre potuto espandersi fuori dai confini degli Stati Uniti grazie ai sistemi satellitari o alle divisioni dei loro network presenti sui territori nazionali, come per le reti Disney o MTV, i portali inaugurano, grazie al medium internet, una diversa concezione del sistema geografico televisivo, tanto che, nel caso di Netflix, si parla del primo canale televisivo globale in senso pieno. La rilevanza globale dei portali si è estesa non soltanto alle attività di distribuzione del contenuto, ma ha coinvolto anche le attività produttive e un nuovo approccio alla produzione, come diremo nel prossimo capitolo.

Per quanto riguarda il contenuto, e in modo particolare la serialità, questi attori fanno ormai parte a pieno titolo del sistema settoriale, specialmente dal momento che film e serie TV costituiscono la dimensione prevalente del loro catalogo. I contenuti prodotti infatti concorrono ai premi di maggiore prestigio, come gli Emmy Awards, e raccolgono consensi e nomination in numero pari, se non superiore, ai player consolidati, specialmente i canali *premium cable*, fino a pochi anni fa i *winner take all* del sistema. Nel 2017 le Big Three dello streaming hanno infatti ottenuto nel complesso 125 nomination agli Emmy, di cui 91 solo di Netflix. Gli show premiati, tra cui *Stranger Things* (Netflix), *The Handmaid's Tale* (Hulu) e *Goliath* (Amazon) hanno determinato il sorpasso dei portali rispetto ai canali tradizionalmente in competizione. Per la fruizione di tali serie è fondamentale, quando non si tratti di prodotti esportati sui mercati dove queste piattaforme non sono presenti – come è per *The Handmaid's Tale* di Hulu, per esempio – la sottoscrizione di un abbonamento al servizio di streaming: in questo senso la qualità e l'appetibilità del contenuto originale costituisce la maggiore leva competitiva per mantenere nel tempo la base di utenza e trainare la sua moltiplicazione. Tra gli incentivi dati al consumatore vi sono inoltre prezzi di attivazione dell'abbonamento nettamente più competitivi dei pacchetti *cable* e persino degli *skinny bundle* e costi di *lock-in*, ovvero di disattivazione dello stesso, nettamente inferiori. Amazon, in particolare, fornisce il servizio Prime Video congiuntamente al pagamento della quota annua per il servizio di spedizione Prime, offrendo dunque intrattenimento e contenuti audiovisivi come prodotti complementari e in qualità di valore aggiunto al suo business principale, ovvero l'e-commerce. Il raggiungimento di tale diffusione e notorietà da parte dei player *over the top* ha spinto le imprese proprietarie dei contenuti dati in licenza sulle piattaforme di streaming a ritirare o a non rinnovare gli accordi per lanciare, dove possibile, come nel caso di Disney, di HBO e di CBS, i propri servizi. La spinta alla produzione di contenuti originali da parte degli *over the top* è stata infatti in primo luogo determinata dalle logiche di dipendenza dei portali dai *content provider*, da cui hanno cercato in tale modo di affrancarsi, nonostante la natura degli accordi vari a seconda del prodotto e delle finestre distributive coinvolte comporti spesso, come nel caso della distribuzione sui mercati stranieri, una scelta di cui entrambi i contraenti beneficiano. Inizialmente, infatti, prima che i portali diventassero, con le loro librerie, prodotti potenzialmente sostituiti rispetto all'offerta televisiva, erano visti dalle Media Company come ulteriori finestre distributive per i loro contenuti, che venivano dati in licenza. Prima della nascita di piattaforme *standalone*, Hulu

ha rappresentato in questo senso un tentativo di *joint venture* da parte delle imprese televisive che si muoveva proprio in questa direzione.

Una delle maggiori leve che caratterizzano la performance dei player *over the top* è legata ai *network effect*, ovvero alla capacità di allargare la propria base di utenza e produrre benefici per tutti gli iscritti. Network forti hanno di per sé la capacità di ampliare il numero degli iscritti, che vengono attirati e coltivati anche grazie al diverso approccio all'audience consentito dagli strumenti informatici. In questi sistemi online si tratta infatti di cercare l'*engagement* non solo attraverso prezzi competitivi rispetto all'offerta concorrente, con cui le piattaforme di streaming hanno aggredito il mercato garantendosi fette di pubblico sempre più consistenti, ma anche attraverso la programmazione. I meccanismi di raccomandazione, gestiti dagli apparati informatici e dagli algoritmi, consentono un affinamento delle modalità di intercettazione dei gusti del pubblico rispetto ai player della televisione lineare. Nel prossimo capitolo tratteremo più approfonditamente le qualità dell'algoritmo e le sue peculiarità nella gestione dell'interfaccia (*content curation*) e nel contribuire alla pianificazione della produzione. Il contenuto diventa per le piattaforme di streaming, insieme ai sistemi di raccomandazione che ne consentono la migliore collocazione possibile, lo strumento di maggiore aggancio per il consumatore. Come abbiamo visto, il settore ha recentemente conosciuto un incremento significativo dei costi di produzione proprio dovuti alla corsa al contenuto, come evidenziato dall'espressione *Peak TV*. Nel complesso, gli acquisti per l'incremento delle librerie di contenuti costituiscono il 4,5% della spesa rispetto ai ricavi totali. Essendo riferita a tutto il comparto, si tratta tuttavia di una percentuale ridotta se si considera il fatto che, oltre a Netflix e a Hulu, tra le imprese che fanno parte di questo segmento sono compresi anche i *social network*, come Facebook, o i business che distribuiscono musica, come Pandora e Spotify, per i quali le percentuali di spesa sono diverse, così come diverso è il contenuto offerto.

Sul fronte produttivo della serialità, per la creazione di contenuti di proprietà, le piattaforme di streaming hanno mutato le pratiche consolidate nell'industria televisiva, condizionando i vecchi player, che si sono dovuti adeguare all'aumento dei prezzi apportato dagli ingenti investimenti da parte delle Tech Company nell'acquisizione dei diritti di sfruttamento delle opere dell'ingegno e, più in generale, nella produzione di contenuti che impieghino e coinvolgano agenti facenti parte di gruppi precedentemente estranei al sistema televisivo, come le star di Hollywood, e dunque più costosi nella gestione dei contratti di prestazione.

In ragione dei costi di produzione esosi, sebbene il più ampio settore dell'*Internet Publishing and Broadcasting* comprenda aziende di piccole dimensioni che riescono ad accedere al mercato in virtù delle basse barriere all'entrata – si pensi ai quotidiani o alle news – il segmento relativo allo streaming video è altamente concentrato e con alte barriere, che determinano la coesistenza di pochi attori che continuano a consolidare la propria posizione e le proprie quote di mercato, con un *business model* a prevalenza incentrato sull'abbonamento e non sulla pubblicità. Se però si estende l'insieme dei player anche alle imprese che si limitano alla distribuzione e che non si occupano di produzione di contenuti originali, il sistema *over the top* mostra un panorama più frastagliato: la scelta del consumatore per vedere contenuti audiovisivi su internet prevede infatti una miriade di servizi e di *device*, molti dei quali di nicchia, come Shudder, Filmstruck, Fandor, Crackle e Mubi. Questo scenario così affollato può essere paragonato, per numerosità dell'offerta e delle opzioni disponibili, al contesto del cavo durante la *multichannel transition*<sup>57</sup>.

Dal momento che ci occupiamo in questa sede di serialità, non prenderemo in considerazione questi attori. Come diremo a breve a proposito delle aziende che rivestono un ruolo laterale al sistema settoriale in quanto detengono un potere di mercato relativo dovuto a un *core business* diverso da quello della produzione e distribuzione audiovisiva, per esempio Apple o Facebook, la differenza tra di essi e player come Netflix e Hulu è principalmente dovuta a due fattori: il *business model* che prevede un sistema in abbonamento, per quanto lo stesso YouTube con la YouTube TV e la versione Premium stia lavorando all'accesso al canale in modalità *subscription-based*, e la presenza di contenuti formalizzati da pratiche produttive professionali, in luogo degli *upload* amatoriali generati dagli utenti, che continuano a essere invece presenti sui social media, YouTube incluso. Sono al contrario i Legacy Media, ovvero i “vecchi” player afferenti al gruppo della televisione *broadcast* e *cable* a costituire invece, in ragione del *core business* simile e di queste caratteristiche comuni, competitor molto più diretti degli *over the top*. Sul fronte dell'offerta gli *over the top* producono e distribuiscono serialità e film che possono essere considerati a tutti gli effetti prodotti sostituiti a quelli dei Legacy Media, su quello del medium propongono un accesso attraverso internet simile per modalità di accesso e per infrastruttura tecnologica alle piattaforme *standalone* o ai canali *internet distributed* come quelli offerti all'interno degli *skinny bundle*.

---

<sup>57</sup> <https://www.theverge.com/2018/8/13/17672176/netflix-amazon-prime-video-xfinity-deals-old-media-disruption-recreating-cable>

### 3.2.3.1 Netflix

Netflix rappresenta l'operatore *over the top* più importante del settore, nonché l'impresa che, con un solo business, quello della produzione e distribuzione di contenuti audiovisivi presso la propria libreria, costituisce il portale con più iscritti negli Stati Uniti, oltre 58 milioni, e anche il più diffuso a livello globale, in cui è presente in più di 190 Paesi con oltre 137 milioni di abbonati<sup>58</sup>. Solo negli Stati Uniti Netflix fornisce, oltre che i servizi di streaming online di film, documentari, serie TV originali, ovvero autoprodotte e in licenza, il noleggio di DVD, attività con cui l'azienda era nata. Il modello di business iniziale è stato solo successivamente esteso allo streaming con il potenziamento della capacità di internet e delle librerie digitali (2007), e infine esportato in un primo momento nei mercati stranieri relativamente al Nord America e all'America Latina (2010), poi rapidamente al resto del mondo, con l'eccezione di Paesi come la Cina, che vietano la presenza di imprese americane, grazie all'introduzione di contenuti originali, chiamati Netflix Original, a partire dal 2013. Negli ultimi anni, la piattaforma ha promosso una politica di investimento su tali contenuti, raggiungendo una quota di oltre 100 serie e film nel 2016, più di ogni altro network televisivo *broadcast* o *cable*. L'autoproduzione ha comportato un cospicuo investimento, che ha portato Netflix a indebitarsi con obbligazioni dopo la quotazione in borsa. Tale debito continua a crescere proprio per finanziare l'incremento del catalogo online. Come avremo modo di approfondire nei prossimi capitoli, a monte della filiera il portale deve dunque gestire due tipologie di *content provider*: quelli che producono contenuti in esclusiva per la piattaforma, e quelli che lo distribuiscono in licenza. Al primo gruppo appartengono le imprese che operano nell'industria *Movie & Video Production*, al secondo quella *Movie & Video Distribution*, a cui nel nostro caso afferiscono le imprese televisive *broadcast* e *cable* integrate verticalmente. I portali si dimostrano in questo senso player di rottura tanto per i business tradizionalmente legati alla televisione, quanto per quelli legati al cinema: la distribuzione fisica di film e serie TV presso le sale e i canali televisivi viene infatti messa alla prova proprio dallo streaming online, che fa da elemento di disintermediazione tra il pubblico e il medium, sia esso la sala cinematografica o il palinsesto della televisione. I portali rendono infatti disponibili i contenuti su più piattaforme, secondo la logica *anytime anywhere*, creando una rottura rispetto ai meccanismi distributivi consueti, che prevedevano

---

<sup>58</sup> [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/quarterly\\_reports/2018/q3/FINAL-Q3-18-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q3/FINAL-Q3-18-Shareholder-Letter.pdf)

tempi di attesa e di coordinamento sia in ambito nazionale, sia nell'ambito dell'esportazione internazionale, come avremo modo di approfondire nel capitolo 6. Il tentativo da parte delle Media Company più grandi di dotarsi dunque di piattaforme proprietarie e di porre fine agli accordi di licenza o di esclusività con Netflix - su tutti il caso Disney, con cui il portale aveva stretto un accordo per la distribuzione di serie TV tratte dall'universo dei supereroi Marvel - si pone in risposta alla frattura creata dagli *over the top* rispetto alla sottrazione di domanda di spettatori, ovvero al *cord cutting*, di cui lo streaming online, in virtù dei prezzi vantaggiosi di attivazione dell'abbonamento e dell'appeal dei contenuti, è principale responsabile.

Tra le altre imprese con cui Netflix si rapporta a monte della filiera vi sono gli *Internet Service Provider* e le aziende che si occupano dell'interfaccia. I primi, come abbiamo visto, rappresentano il collo di bottiglia principale per il settore *over the top*, in quanto rendono questi player tra i più sensibili alle politiche di regolamentazione per l'accesso all'infrastruttura di rete e al suo utilizzo. Nel capitolo 1 abbiamo analizzato le vicende in cui Netflix ha condotto una battaglia aperta in materia di *Net Neutrality* e *bandwidth caps* contro quegli MVPD che avevano tentato di rallentarlo per favorire lo streaming delle piattaforme proprietarie nei casi di integrazione verticale, o quelle con cui si erano stretti accordi per l'utilizzo prioritario della banda. Cambiamenti sul piano regolamentare possono dunque incidere in modo significativo sulle funzionalità del portale, là dove si possa verificare una discriminazione del traffico internet che porti a pratiche anti competitive. Questa eventualità è contemplata non soltanto in ambito statunitense, ma grava sul portale in ciascuno Stato in cui è presente. Sotto questo profilo, l'internazionalizzazione rappresenta un elemento con cui le piattaforme devono fare i conti sia per quanto riguarda l'adattabilità delle interfacce e dei sistemi di pagamento, sia per quanto riguarda l'adeguamento ai sistemi legislativi locali, ovvero alle regole in materia di censura, di gestione della proprietà intellettuale, della protezione delle informazioni e della privacy degli utenti.

Per quanto riguarda invece l'interfaccia, la peculiarità dei sistemi *over the top* è caratterizzata da una libreria di contenuti che vengono proposti all'utente sotto forma di catalogo navigabile, per cui è fondamentale garantire una facilità d'uso e una presentazione del contenuto che possa favorirne la fruizione. Da una parte questo comporta aumenti crescenti della spesa sostenuta dai portali per il miglioramento degli algoritmi e dei sistemi di raccomandazione dei contenuti a beneficio del pubblico. L'obiettivo è in questo caso di operare una migliore targettizzazione. Dall'altra ciò implica la gestione di un insieme di

accordi con i *CE manufacturer* che possa garantire agli iscritti la compatibilità dell'ecosistema con qualsiasi dispositivo di connessione, sia a livello delle applicazioni delle smart TV e dei *connected device*, sia a livello di applicazioni *mobile*. Altre funzioni orientate al miglioramento della *quality of experience* comprendono la presenza di bottoni che consentono l'accesso diretto a Netflix sui telecomandi di alcuni operatori, per esempio Roku, oppure la possibilità di scaricare i contenuti per la fruizione in streaming senza una connessione attiva. L'affinamento di tali servizi fa parte delle strategie di mantenimento dell'utenza iscritta e di accrescimento di quella potenziale. Tra i principali strumenti vi sono, in primo luogo, la proposta del prezzo in soglie che discriminano il consumatore sulla base della disponibilità a pagare. I tre piani tariffari, di cui quello standard viene proposto negli Stati Uniti a 7,99\$, prevedono la possibilità di fruire, a seconda del prezzo pagato, o in HD o, sui dispositivi di nuova generazione, in 4k e su più di uno schermo contemporaneamente con lo stesso account. Da qualche anno, tuttavia, si parla di aumenti del prezzo, se non addirittura della possibilità che Netflix possa praticare prezzi dinamici per le fasce *premium*, mentre quella più economica verrebbe mantenuta per continuare a raccogliere iscritti<sup>59</sup>.

Mentre ci occuperemo dell'analisi delle strategie di contenuto nei prossimi capitoli, anticipiamo qui che, in qualità di piattaforma basata sul modello di ricavi a sottoscrizione di abbonamenti, Netflix conta a valle della filiera gli abbonati come maggiore interlocutore. L'espansione sui mercati stranieri e, come diremo, le operazioni produttive e distributive a essa associate, si muovono nella direzione di accrescere il numero di iscritti al portale, dal momento che sempre più lenta è la crescita del bacino di utenza sui mercati consolidati in cui il player è presente da tempo. Gli ultimi rapporti pubblicati mostrano infatti un trend decrescente e una progressiva saturazione degli indici di crescita, alla quale tuttavia non corrisponde un simmetrico rallentamento delle spese per la produzione di contenuti originali, per i quali invece Netflix ha contribuito tra le prime piattaforme a una crescita esponenziale dei costi<sup>60</sup>. Questo processo è reso ancora più importante dall'accrescere della concorrenza e dai futuri scenari che potrebbero configurarsi dopo le recenti operazioni che hanno portato al consolidamento di alcune posizioni nel sistema settoriale, in particolare la fusione tra AT&T e Time Warner: se la piattaforma *standalone* di HBO costituisce una delle maggiori minacce per Netflix, sia per quanto riguarda la politica del prezzo, sia per quanto riguarda

---

<sup>59</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-ultra-plan-hdr-ultrahd-test-1202865305/>

<sup>60</sup> <https://www.reuters.com/article/us-netflix-results/netflix-shares-tank-after-big-miss-on-subscriber-growth-idUSKBN1K62MM>



l'offerta di contenuti altamente appetibili per il pubblico, anche Disney rappresenta un'ulteriore potenziale freno al suo sviluppo, oltre che la presenza degli altri *over the top* che stanno investendo in programmazione originale, specialmente Amazon Prime Video. Infine, la pirateria e le forme di scambio illegale *peer to peer* sono considerati elementi che impattano negativamente sul business della piattaforma, in quanto consentono di superare, pur in forme illecite, lo scoglio della sottoscrizione e dunque del pagamento di un prezzo per disporre dei titoli in catalogo. I prossimi sviluppi saranno dunque da vagliare alla luce del progressivo affollamento del sistema televisivo online, di cui fanno già parte i canali tradizionali distribuiti attraverso gli *skinny bundle*, le forme in abbonamento o *ad-supported* proposte dai vMVPD e le future piattaforme *over the top*, specialmente quelle che, nate dalle Media Company, potranno contare su ampi cataloghi con cui popolare le proprie librerie.

### 3.2.3.2 Hulu

Dalla sua fondazione nel 2007 a oggi, Hulu è molto cambiata. Nel momento in cui scriviamo è soggetta a mutazioni date dalle attività di M&A nel sistema settoriale da parte delle Media Company che hanno contribuito alla sua formazione. La piattaforma di streaming nasce infatti come strumento sperimentale per la distribuzione online di programmi televisivi da parte di un insieme di player che non avevano allora interesse, viste le condizioni del mercato, a sostenere i costi di un sistema *standalone*. La competizione di Netflix non si era infatti ancora spostata sui livelli della produzione di contenuti originali e sulle dimensioni raggiunte oggi. Il sistema si poneva anche come alternativa alle iniziative di *TV Everywhere*, ovvero di fruizione della televisione al di fuori del medium tradizionale e in tempi decisi dall'utente, proposti dai *CE manufacturer* attraverso i loro dispositivi di connessione, come iTunes di Apple o la Google TV. Alle origini la *joint venture* comprende la partecipazione di Comcast attraverso NBCUniversal (30%), The Walt Disney Company (30%), 21st Century Fox (30%) e Time Warner (10%) e propone all'utente due versioni, una completamente gratuita, ma all'interno della quale sono presenti contenuti pubblicitari, un catalogo ridotto e accessibile solo via PC, sostituita dal 2010 con una versione a pagamento (Hulu Plus) ma sempre con pubblicità, e una versione premium a sottoscrizione di abbonamento, dove il catalogo completo può essere accessibile attraverso le applicazioni

mobili e i *connected device*. Dal 2016 i contenuti sono interamente a pagamento<sup>61</sup>. Negli Stati Uniti Hulu collabora con un insieme di Media Company e operatori, come per esempio Yahoo!, che rendono possibile la fruizione gratuita di contenuti televisivi in live streaming (Hulu with Live TV). Queste formule forniscono, a un costo maggiore, la possibilità di vedere, oltre che la libreria di contenuti disponibili sulla piattaforma, anche più di 50 canali televisivi *cable*, inclusi quelli di proprietà delle Media Company che hanno quote su Hulu, attraverso *device* come Xbox, Apple TV o Chromecast. I canali premium come Showtime sono disponibili in aggiunta all'abbonamento, un servizio che rende Hulu del tutto assimilabile, sotto il profilo dello streaming *live*, a chi fornisce *skinny bundle*. L'obiettivo del raggiungimento di economie di scala grazie all'espansione della propria offerta riguarda la gestione dei contratti di fornitura e le partnership: oltre che con Yahoo!, Hulu ha infatti stretto un accordo con Discovery per la distribuzione di oltre 4000 episodi del catalogo nella libreria del portale, oltre che la possibilità di includere nel pacchetto della Live TV i canali del network<sup>62</sup>.

Hulu viene considerato un vMVPD, tuttavia, le strategie implementate si muovono in una direzione diversa, sotto alcuni aspetti, da quanto avviene con Netflix che, al contrario, può essere considerato un operatore *over the top* più "puro". In quanto vMVPD Hulu opera infatti nello stesso mercato di player come SlingTV, DirecTV e YouTube TV e dunque si pone in concorrenza anche con i canali *cable* in quanto sottrae al cavo potenziali consumatori *cord never* e *cord cutter*. Sul fronte della libreria di contenuti opera però in diretta concorrenza con Netflix e HBO Now, non soltanto per quanto concerne la distribuzione di contenuti seriali e cinematografici in licenza, ma anche per le produzioni originali, tra cui spicca la serie TV premiata agli Emmy Awards *The Handmaid's Tale*. Sotto quest'ultimo aspetto Hulu può avvantaggiarsi dei contenuti forniti dalle imprese che detengono quote proprietarie sulla piattaforma: le Media Company sono infatti insieme *content producer* e *content distributor* e, da contratto, per quanto riguarda le serie TV devono distribuire sul portale le stagioni che vanno contemporaneamente in onda sui loro canali fisici, con risultati spesso incerti, come per esempio nel caso dell'azionista di minoranza Time Warner, che invece spinge per la rimozione di tali contenuti, generando una fornitura incompleta degli episodi<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> [https://www.huffingtonpost.com/entry/stream-hulu-free\\_us\\_57a89976e4b03ba68012faa9](https://www.huffingtonpost.com/entry/stream-hulu-free_us_57a89976e4b03ba68012faa9)

<sup>62</sup> <https://techcrunch.com/2018/09/12/hulu-and-discovery-announce-partnership-for-live-and-on-demand-programming/?curator=MediaREDEF>

<sup>63</sup> <https://redef.com/original/after-tv-videos-future-will-be-bigger-more-diverse-precarious-than-its-past>

Sul futuro della piattaforma gravano però, come abbiamo detto, i mutamenti in atto nel sistema settoriale, ovvero l'acquisizione di 21st Century Fox da parte di Disney, l'integrazione verticale tra Time Warner e AT&T e il possibile acquisto di Sky da parte di Comcast, tre operazioni che rendono, nel momento in cui scriviamo, poco chiara la situazione cui andrà incontro Hulu nei prossimi anni. La fusione Disney-Fox porterà Disney a divenire proprietario di maggioranza con il 60% delle quote, ponendo interrogativi come la tipologia di contenuto da distribuire e come la gestione dell'esclusività, specialmente alla luce dell'imminente lancio della piattaforma Disney *standalone*. Rispetto all'altro azionista, Comcast, che detiene il 30%, uno dei potenziali oggetti di controversia potrà essere rappresentato dalla gestione degli iscritti, ma anche dagli accordi di distribuzione dei contenuti, tanto quelli dei network televisivi, quanto quelli dei cataloghi delle Media Company<sup>64</sup>. Altrettanto significativa è la dimensione internazionale che potrà raggiungere Comcast una volta avvenuta l'acquisizione di Sky e come questa potrà essere eventualmente integrata sul portale. Il player europeo riveste infatti un ruolo di grande rilevanza in Germania, Italia, Irlanda, Spagna e Inghilterra, grazie soprattutto ai diritti di distribuzione dei programmi sportivi, che verrebbero quindi gestiti da Comcast anche sul mercato statunitense, mentre i contenuti di NBCU avrebbero una porta privilegiata di accesso al mercato europeo. Fino a settembre 2019 Comcast ha inoltre degli obblighi contrattuali verso Hulu, che prevedono la distribuzione di alcuni materiali, ma alla luce dei futuri mutamenti, tali accordi potrebbero decadere, con la possibilità che Comcast decida di vendere la propria quota alla stessa Disney<sup>65</sup>. Per quanto invece concerne AT&T-Time Warner, un potenziale elemento di conflitto può essere caratterizzato dalla proprietà di DirecTV Now, un servizio vMVPD analogo e dunque concorrenziale a Hulu<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> <https://www.recode.net/2017/12/14/16771712/hulu-disney-acquisition-fox-means-dis-foxa-21cf>

<sup>65</sup> <https://www.cnbc.com/2018/09/23/hulu-hangs-in-the-balance-of-the-39-billion-comcast-sky-deal.html>

<sup>66</sup> <https://www.forbes.com/sites/alanwolk/2018/09/23/whither-hulu-the-final-turn-of-the-fox-disney-comcast-screw/?curator=MediaREDEF#4e34e13763eb>

### 3.3 Relative market

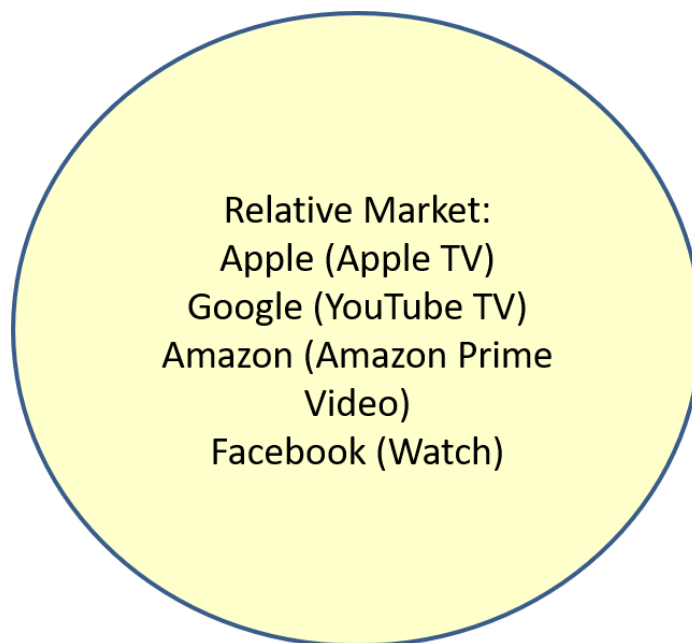


Figure 7

Il potenziale rappresentato dalle Tech Company è minaccioso per il sistema settoriale televisivo, nel quale i processi conglomerativi sono da leggersi in parte come risposta all'avvicinamento delle imprese operanti nei settori dell'e-commerce e della vendita di hardware e software (Amazon e Apple), dei *social media* (Facebook) e dell'*Internet Publishing and Broadcasting* (Google) e al loro interessamento alla produzione e distribuzione di materiali audiovisivi, in particolare quelli seriali. Queste imprese si sono solo recentemente affacciate a questo ambiente, avendo attività estremamente diversificate e diverse tra loro, che rendono complessa la loro identificazione all'interno di un confine settoriale definito. È dunque impossibile assimilare questi *player* alle imprese televisive tipiche o ai modelli di business con cui cercheremo di raggruppare le attività delle Media Company nel capitolo 5. Generalizzando, possiamo però sostenere che, per ciascuna di esse, la *content ownership* di prodotti quali le serie TV corrisponde a un'attività di potenziale beneficio in quanto complementare alle attività strategiche principali. Relativamente al *core business*, è possibile affermare che, per Amazon, Prime Video contribuisce a incrementare le vendite dei prodotti dell'e-commerce; Watch per Facebook e YouTube TV per Google

consentono di portare maggiori investimenti da parte degli inserzionisti anche per merito della programmazione originale, che consente una migliore targhettizzazione degli utenti; per Apple, il servizio video incentiva e rafforza gli effetti di *lock-in* in relazione ai prodotti hardware del brand. Le imprese citate si inseriscono inoltre nella filiera del sistema settoriale con diverse funzioni: sono infatti media player, ovvero elementi di interconnessione tra l'utente e il contenuto o la piattaforma, nel caso in cui li si consideri come *CE manufacturer*, come Chromecast (Google), Apple TV (Apple) e Fire Stick (Amazon); sono produttori di contenuti originali se si prendono in esame i programmi originali distribuiti sulle loro piattaforme, sono distributori di contenuti appartenenti ai canali *broadcast* e *cable* e distributori degli stessi network quando li si consideri vMVPD, come nel caso di YouTube TV o di Amazon Channels. Ciascuna impresa facente parte di questo gruppo assomma, come diremo, funzioni e specificità diverse, che non possono essere univocamente assimilabili.

L'ingresso di questi player nella produzione di programmazione originale è successiva a quella di Netflix, vero iniziatore tra gli *over the top*. A oggi i numeri crescenti di prodotti distribuiti sulle piattaforme di streaming rendono questi attori non solo una minaccia per lo stesso portale, ma anche, appunto, per i Legacy Media, che stanno cominciando a ritirare o non rinnovare gli accordi per lo sfruttamento dei contenuti proprietari nelle loro finestre distributive, come nel caso di Disney. Pur mossi da obiettivi e strategie diverse, infatti, alcune di queste piattaforme, al pari di Netflix, hanno come fornitori proprio i canali televisivi tradizionali per la cessione in licenza di materiale audiovisivo, oltre al fatto di autoprodurre una parte. Secondo uno studio condotto da Ampere Analysis, Netflix è il player con il maggior numero di show originali nella propria libreria – 245 quelli distribuiti a settembre 2018 e 257 quelli in arrivo -, seguito da Amazon (80 e 97), HBO Go (69 e 64), YouTube (60 e 50) e Hulu (34 e 53). Facebook Watch ha prodotto al momento 45 show, mentre Apple arriverà sul mercato con 23 titoli originali<sup>67</sup>. Il massimo comune denominatore tra questi player è la quota della spesa messa a budget per tali produzioni: come abbiamo visto, Netflix si è negli anni fortemente indebitato, e continua ad accumulare debiti per finanziare i contenuti esclusivi, ma il trend è sostenuto anche dalle Tech Company<sup>68</sup>: nel corso del 2018 questi player si sono infatti distinti per l'acquisto dei diritti di sfruttamento

---

<sup>67</sup> <https://www.recode.net/2018/9/28/17906772/netflix-hulu-amazon-original-content-streaming-new-shows-facebook-apple>

<sup>68</sup> <https://www.recode.net/2018/2/26/17053936/how-much-netflix-billion-original-content-programs-tv-movies-hulu-disney-chart>

di proprietà intellettuale di titoli di grande richiamo, per i quali sono stati pagati prezzi insoliti per il mercato della produzione televisiva tradizionale, che hanno comportato per l'intero sistema un necessario adeguamento delle somme pagate per la gestione dei contratti di produzione. Gli esempi più importanti sono in questo senso costituiti da Apple e da Amazon, il primo con il reboot di *Amazing Stories* e *Foundation* di Isaac Asimov, il secondo con la serie ispirata all'universo di *The Lord of the Rings*. Come per Netflix la strategia produttiva è quella *straight-to-series*; la distribuzione comporta la *release* sulla piattaforma di tutti gli episodi della stagione insieme, senza la cadenza settimanale tipica della televisione tradizionale o delle piattaforme legate ai network come HBO Go, e i titoli lasciano pensare a investimenti dal rischio relativamente contenuto grazie alla loro estrema notorietà in termini di *fan base*, un meccanismo che fa eco a quello implementato da Disney con i prodotti a marchio Marvel.

### **3.3.1 Amazon (Amazon Prime Video)**

Con il servizio Prime Video, Amazon si pone, rispetto ai player che fanno parte del mercato relativo, come servizio di *internet video on demand* più vicino per offerta ai portali *over the top*. La sua peculiarità risiede però nel fatto che esso viene offerto come benefit gratuito ai consumatori dell'e-commerce che sottoscrivano un abbonamento annuale a Prime, il servizio di Amazon che garantisce diversi vantaggi con una quota variabile da Stato a Stato, e dunque con una politica internazionale di distribuzione dei contenuti audiovisivi della piattaforma che muta a seconda dei contesti locali. Per alcuni di essi, per esempio, l'accesso viene consentito al di fuori dell'abbonamento a Prime. L'obiettivo della piattaforma è dunque di inserirsi all'interno della strategia di Amazon di incrementare le vendite: a tal proposito, celebre è stata la dichiarazione di Jeff Bezos sul fatto che, ogni volta che uno show originale vince un premio di rilievo, come per esempio un Golden Globe, questo aiuti l'e-commerce a "vendere più scarpe" direttamente e indirettamente. Secondo statistiche interne, si tratta di un effetto diretto in quanto i membri Prime sono più propensi a comprare merce dalla piattaforma di quelli non-Prime, sfruttandone dunque i vantaggi; quanto all'effetto indiretto, la qualità di un prodotto distribuito in esclusiva su Prime Video incentiva l'attivazione dell'abbonamento da parte dei consumatori per poterne fruire e, a catena, l'acquisto, nel

tempo, di più prodotti all'interno del canale<sup>69</sup>. Questo aspetto rende Amazon insieme simile e diverso dai competitor *over the top* più puri come Netflix, che non si trovano a monetizzare su questo fronte, ma anche rispetto a Hulu che è di proprietà di Media Company per le quali non sono contemplati gli obiettivi strategici di un business diversificato come Amazon. Le somiglianze sono invece riscontrabili rispetto alla produzione di contenuti originali, per cui Amazon ha creato un distaccamento, Amazon Studios, che funge da *content provider*. Nell'insieme, Amazon assomma dunque diverse funzioni nella filiera e nel sistema settoriale: è *content provider* in quanto produttore di serialità e film originali; è *content distributor* attraverso l'*over the top* Prime Video, è *CE manufacturer* grazie alla fornitura di *connected device* come il suo Fire Stick TV, ma è anche aggregatore di canali televisivi attraverso la sua piattaforma Amazon Channels, che raccoglie i maggiori canali televisivi americani e internazionali, come Discovery, Eurosport e MUBI, cui ci si può abbonare pagando un prezzo variabile per ciascuno – HBO è fornito a 14,99\$, Showtime a 8,99\$ -, mentre non sono presenti Hulu e Amazon Video<sup>70</sup>. Gli investimenti per la programmazione originale e per la cessione in licenza dei diritti di distribuzione di prodotti acquisiti da terzi, siano essi altri canali televisivi o imprese cinematografiche, si inseriscono in questo sistema globale di fornitura di servizi, tutto indirizzato all'*adoption* e alla *retention* di consumatori. Lo sforzo produttivo, per cui l'impresa ha messo in conto investimenti più alti di quelli tradizionalmente previsti dal sistema delle Media Company, già cominciato con *The Man in the High Castle*, ha portato negli ultimi anni alla cancellazione di numerosi show per prediligere altri dall'appello più sicuro, come appunto il progetto legato all'acquisizione dei diritti di *The Lord of the Rings*. Sulle strategie produttive e distributive di Amazon diremo nei seguenti capitoli, specialmente in riferimento al rapporto inizialmente instaurato con il consumatore in materia di scelta, poi abbandonato a favore di un modello produttivo più istituzionalizzato, che si muove verso una concorrenza diretta con i maggiori competitor in termini di prestigio dell'offerta e di consenso da parte del pubblico e della critica, ovvero di Netflix e di HBO. Pur essendo in questa sede inserito tra i player del mercato relativo, dai prossimi capitoli tratteremo Amazon – ovvero la piattaforma Amazon Prime Video – come un attore interno al sistema *over the top*, per un insieme di somiglianze che emergeranno dall'analisi.

---

<sup>69</sup> <https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-said-something-about-prime-video-that-should-scare-netflix-2016-6?IR=T>

<sup>70</sup> <https://www.tomsguide.com/us/amazon-channels-faq,review-4125.html>

### 3.3.2 Google (YouTube TV)

Con il servizio YouTube TV Google è entrato nel sistema televisivo in qualità di vMVPD dal 2017. La piattaforma è offerta in modalità *subscription based* e può essere fruita, oltre che da computer, attraverso *connected device*, smart TV e in modalità mobile con Android, Apple e Chromecast. È escluso da questo insieme Amazon, con cui Google ha in atto una controversia data dal fatto che sull'e-commerce non è stato venduto Chromecast a partire dal 2015. L'applicazione di YouTube TV non è dunque supportata dal firestick di Amazon<sup>71</sup>. Il servizio prevede il pagamento di una quota di 35\$ per la fruizione dei canali televisivi della televisione tradizionale, *broadcast* e *cable*, in live streaming, inclusi alcuni canali premium da inserire nel pacchetto come *add-on*, e di oltre 100 milioni di ore di contenuti disponibili in modalità *on-demand*. YouTube, nella versione *ad-supported*, è già lo strumento di maggiore rilievo per la fruizione di video su internet, sia amatoriali, sia professionali; con la *Internet Distributed Television* viene data all'utente la possibilità di provare gratis per 30 giorni il servizio, come per Netflix. Il prezzo non particolarmente vantaggioso se confrontato con quello proposto dagli *skinny bundle* e da incrementare con il costo di accesso a internet e ad altre piattaforme non incluse nel *bundle*, come per esempio Hulu, hanno contribuito a spingere YouTube verso la distribuzione di programmazione originale che potesse, data l'esclusività, attrarre maggiore pubblico. Nel primo anno di attività la piattaforma ha distribuito circa 65 programmi e altri 50 sono in produzione entro il 2019: tra i contenuti in arrivo vi sono sia *scripted series* e documentari, sia *unscripted series*. La spesa è sostenuta da cospicui investimenti, che sono indirizzati anche ai mercati internazionali. Oltre al servizio di *streaming television*, YouTube offre infatti un abbonamento premium senza pubblicità in diversi Paesi, tra cui l'Europa, l'Australia, la Corea, cui questi contenuti sono destinati. Per esempio, la piattaforma ha stretto accordi con personalità come Kevin Hart ed Ellen DeGeneres perché creino sui propri canali dei contenuti per la *fan base* internazionale<sup>72</sup>, ma vi sono anche progetti con una dimensione più locale, come per esempio quelli pensati per la Corea, dove il fenomeno seriale è prolifico e crea potenziali di inserimento nel mercato locale<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> <https://www.recode.net/2017/10/30/16570912/youtube-tv-amazon-google-apple-tv-streaming-tv>

<sup>72</sup> <https://www.theverge.com/2017/5/4/15552204/youtube-original-tv-shows-kevin-hart-ellen-degeneres>

<sup>73</sup> <https://www.theverge.com/2018/7/31/17634158/youtube-original-shows-international-mexico-india-japan>



### 3.3.3 Apple (Apple TV)

Apple è presente sul mercato con il *digital media player* Apple TV, un'apparecchiatura hardware in grado di ricevere dati come musica e programmi televisivi, che possono quindi essere fruiti in streaming da apparecchio televisivo. Grazie alla piattaforma iTunes è possibile acquistare e scaricare contenuti o, sull'Apple Store, abbonarsi ai servizi *over the top* come Netflix, Hulu, Showtime Anytime, HBO Now, che vengono visualizzati sotto forma di applicazioni. Tra i *connected device* implementati, telecomandi e servizi basati sul sistema di assistenza virtuale Siri consentono di raggiungere facilmente i contenuti desiderati, garantendo all'utente facilità d'uso e *quality of experience*. L'obiettivo dell'impresa è incrementare la vendita di dispositivi hardware, suo principale business, attraverso la fornitura di prodotti complementari, e dunque di incentivare gli effetti di *lock-in*. Sotto questo profilo, l'investimento sulla produzione di contenuti originali si inserisce in questa strategia. Abbiamo citato a tal proposito l'acquisto dei diritti per la produzione di una serie ispirata a *Foundation* di Asimov, per la quale sono stati scritturati talent provenienti dal settore cinematografico, in linea con le tendenze in atto nel panorama produttivo seriale della *Peak TV*. Tale scelta si inserisce nel solco di una collocazione nel genere *science-fiction* perseguita anche dagli altri principali player: Amazon con *The Man in the High Castle*, Netflix con *Altered Carbon*, HBO con *Game of Thrones*, Hulu con *The Handmaid's Tale* e, di prossima produzione, il live-action ispirato al mondo di *Star Wars* di Disney insieme al progetto seriale tolkeniano di Amazon<sup>74</sup>. L'investimento su prodotti che si preannunciano caratterizzati da *high production values* pongono anche Apple tra i player che vorranno conquistare il *buzz* della critica e raggiungere attraverso serie TV e film i maggiori riconoscimenti in termini di premi. Il servizio di streaming su cui Apple porterà tali contenuti sarà lanciato negli Stati Uniti e poi reso disponibile in oltre 100 Paesi, secondo la strategia di espansione sui mercati internazionali propria dei portali. Offrirà un insieme di prodotti che spaziano dalla programmazione originale ai pacchetti di canali *cable* e *broadcast*, ma potrebbero comprendere anche, con diverse opzioni disponibili, servizi di musica e news

---

<sup>74</sup> <https://www.theverge.com/2018/4/11/17223728/apple-foundation-trilogy-isaac-asimov-tv-show-david-goyer-josh-friedman>

grazie a partnership con testate giornalistiche e la possibilità di stoccare materiale digitale nel servizio iCloud<sup>75</sup>.

### 3.3.4 Facebook (Watch)

Con Watch Facebook entra nel mercato del *video on demand* a partire dal 2017, prima solo negli Stati Uniti, poi internazionalmente. Il servizio propone a ciascun utente del *social network* un insieme di video personalizzati, sulla base di un sistema di raccomandazione che dipende dai gusti già espressi all'interno della piattaforma. L'obiettivo è di ottimizzare la targhetizzazione del pubblico e di vendere agli inserzionisti pubblicitari spazi sempre più mirati a incontrare un'audience specifica. Si tratta di un esperimento distante dalla tradizione televisiva e seriale, specialmente alla luce delle peculiarità della piattaforma, dei tempi di fruizione richiesti e delle modalità d'uso dell'utente, incentrate sulla rapidità e sulla mobilità nell'utilizzo del *social network* prevalentemente da dispositivi mobili. Una delle principali attività legate alla visione di tali materiali è infatti l'interconnessione degli utenti e l'interazione rispetto al contenuto proposto, con l'obiettivo di rafforzare il network sociale e il senso di comunità tra creatori di contenuti e utenti attraverso l'utilizzo di strumenti quali quiz o questionari<sup>76</sup>. La tipologia di contenuti stessa poco ha a che vedere con il modello di serialità discusso in questo lavoro; tra quelli distribuiti tra il 2017 e il 2018 vi sono reality, come il *cooking show Tastemade's Kitchen Little*, programmi sportivi, come la *Major League Baseball*, vlogging da parte di influencer come Nas o Gabby Bernstein<sup>77</sup>. Tra i possibili sviluppi verso cui Facebook potrebbe muoversi c'è, oltre che la produzione di contenuti giornalistici, quella di show che vengano caricati dagli utenti in forma *scripted* e *unscripted* o prodotti dalla piattaforma stessa, che ha messo a budget tra 1 e 2 miliardi di dollari per stringere accordi proprietari e di licenza sul contenuto<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> <https://www.theverge.com/2018/6/28/17512792/apple-news-video-magazine-icloud-subscription-bundle-report>

<sup>76</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/facebook-watch-aims-to-reinvent-tv-with-new-interactive-shows-1202849582/>

<sup>77</sup> <https://techcrunch.com/2017/08/09/facebook-watch/>

<sup>78</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/facebook-watch-international-rollout-1202918777/>

## Capitolo 4 – LA SERIALITA' OGGI

### 4.1 Che cos'è una serie TV

L'oggetto di studio del presente lavoro va inquadrato all'interno del medium che ha abitato più a lungo, prima della dispersione su un insieme di dispositivi e piattaforme più ampio: la televisione. In questo capitolo specificheremo i caratteri di tale prodotto da un punto di vista economico, guardando all'accezione attribuita dai Media Economics al prodotto culturale e informativo, e dal punto di vista dei cultural studies, osservando invece la forma estetica, la cornice mediale, il contenuto e il pubblico cui si rivolge. La descrizione delle caratteristiche di base della serialità danno da una parte un quadro delle mutazioni che tale forma narrativa ha subito attraverso i processi di digitalizzazione, come in parte è stato evidenziato nel capitolo d'apertura, e aiutano dall'altro a comprendere i processi che, alla luce dei simmetrici cambiamenti nel sistema settoriale, l'hanno caratterizzata diversamente nella contemporaneità. La serialità è parte integrante del palinsesto televisivo, che è composto da tre principali macro generi: l'informazione, lo sport e l'intrattenimento. All'interno del palinsesto vi è poi una suddivisione in programmi, ciascuno dei quali occupa una porzione del flusso. Nella successione di contenuti all'interno del palinsesto televisivo, la serialità riveste un ruolo fondamentale e da sempre presente, in quanto elemento di fidelizzazione del pubblico per la sua natura di appuntamento regolare. Quando non la si consideri macro genere a sé stante (Grignaffini e Bernardelli 2017), la serialità è riconducibile al genere dell'intrattenimento, e si distingue da altre declinazioni come il reality show, il game show o il talk show, dette *unscripted*, ovvero legate all'improvvisazione e alla logica dell'happening, per la sua natura di prodotto *scripted*, cioè sceneggiato. Essa prevede infatti un insieme di attività produttive, come la scrittura di una sceneggiatura, l'allestimento di un set, la regia, la recitazione di attori secondo un copione e il montaggio, quali passaggi necessari alla sua realizzazione. Ancora, la serialità è un elemento comune a diversi ecosistemi mediali, compresente, oltre che in televisione, nelle forme narrative del cinema, del fumetto, del romanzo e persino in alcune forme estetiche dell'arte e della fotografia, come si evince dalle espressioni "serie fotografica" o "serie pittorica", in riferimento, per esempio, ai cicli degli Impressionisti o alle serigrafie di Andy Warhol.

Alla base della serialità vi è una tensione tra principio di serializzazione e ripetizione opposta al binomio unicità-individualità (Casetti 1984) che coinvolge tanto il piano materiale, quanto quello immateriale. Ontologicamente, l'immagine che simula il movimento - la vignetta del fumetto o la riproduzione di un oggetto a una determinata ora del giorno, come per un quadro di Monet - è un prodotto in serie. In modo particolare, sono l'immagine in movimento cinematografica e il cinema come mezzo a essere prodotti seriali per eccellenza: il medium cinema nasce infatti in un momento della modernità caratterizzato dallo sviluppo di processi industriali basati sul principio di organizzazione fordista della catena di montaggio, che viene mutuato in ambito produttivo per la realizzazione del prodotto destinato alle sale. La pellicola cinematografica è una successione in serie di immagini scomposte che, alla velocità di 24 fotogrammi al secondo, ricompongono la realtà. Da un punto di vista del contenuto la serialità è una componente presente anche nella narrazione cinematografica delle origini: negli anni '10 del '900 tanto in Europa, specialmente in Francia con le produzioni Pathé e Gaumont, quanto negli Stati Uniti, le storie assumono una struttura episodica e codificano alcuni elementi costitutivi della serialità a venire. Nota Monica Dall'Asta (2009) che proprio nelle origini seriali del cinema si trovano le radici di cifre stilistiche come il *cliffhanger*, la sospensione narrativa a fine episodio, o il *tie-in*, il concatenamento intertestuale che favorisce la fruizione seriale, che saranno elementi costitutivi della serialità televisiva. La serialità è inoltre una scelta strategica: in un sistema produttivo e legato a dinamiche di mercato come quello dell'industria culturale, parcellizzare, frammentare e serializzare il contenuto innesca processi di interesse e di affezione nel pubblico, dovuti al ritrovamento dell'identico, di un personaggio noto o di uno schema narrativo costante (Cardini 2004, Eco 1985). Senza addentrarci ulteriormente nell'analisi, è chiaro da questi accenni come la serialità sia un elemento costitutivo della modernità, formalizzato e comune ai sistemi di produzione industriale, in cui la standardizzazione dei processi produttivi è funzionale a ottimizzare le risorse e a ridurre i rischi. Essa trova nella televisione la sua massima espressione. Cercheremo ora di dare una definizione del prodotto seriale nel medium televisivo.

Il concetto di serie TV si è diffuso in Italia solo recentemente, a seguito della legittimazione del modello nel panorama culturale e critico. Per molto tempo, a partire dagli anni Settanta, sono stati invece utilizzati i termini *fiction* e *television film*, parole impiegate soltanto nel nostro Paese in relazione ai prodotti televisivi di tipo seriale provenienti dagli Stati Uniti (Pescatore

e Innocenti 2008) e sedimentatesi nel vocabolario nazionale con una connotazione spesso spregiativa. Una precisazione sulla natura dell'oggetto è dunque necessaria, dal momento che nel nostro panorama sono stati per diverso tempo radicati termini che hanno un'accezione differente da *TV series* e *TV dramas*, parole che invece sono da sempre diffuse in area anglofona per definire il fenomeno (Grasso 2007) con una connotazione più ampia della stessa parola *fiction* (Rossini 2015). Quest'ultimo termine continua a essere utilizzato nel lessico della serialità per definire una tipologia specifica di prodotti: mentre risulta difficile far afferire a tale categoria titoli recenti come *Game of Thrones*, *Breaking Bad*, *Mad Men*, *Orange is the New Black*, che vengono chiamati serie TV, con *fiction* si continuano a descrivere forme seriali prodotte sul nostro territorio, che circolano sulle reti nazionali – *Don Matteo*, *Il Commissario Montalbano*, *Squadra Antimafia*- o programmi meno recenti come *X-Files* o *E-R*. (Cardini 2017). Considerata la specificità tutta italiana di tale fenomeno, è bene precisare che per titoli come *Gomorra*, *Romanzo Criminale* e *Suburra* viene invece preferito l'appellativo di serie, quasi a sottolinearne la superiorità in termini qualitativi ed estetici. Come precisa Cardini (2004), l'origine della parola nel nostro vocabolario deriva da un'associazione impropria per assonanza con il termine inglese *fiction*, che è presente in area anglosassone in riferimento alla letteratura di fantascienza (*science fiction*), mentre ci si riferisce alla serialità con *TV drama* e *TV series*. Nella nostra accezione *fiction* designerebbe, dunque, un prodotto "finzionale" e inautentico, che rivela un pregiudizio culturale rispetto al mezzo televisivo. Per quanto riguarda invece il termine telefilm, attenendosi a un'analisi dell'etimologia del termine, si tratterebbe di una parola che descrive un film televisivo o film per la TV. Innocenti (2008) distingue infatti quest'ultimo dalla serialità per alcune componenti peculiari: i *made-for-TV-movies* sono prodotti assimilabili ai film per durata e formato, ma hanno realizzazione e distribuzione pensata ad hoc per il medium televisivo. Ciò che li distingue da un film è, da un punto di vista produttivo ed estetico, un impiego meno dispendioso di risorse rispetto al cinema e una qualità dell'immagine inferiore. Il film per la TV impiega infatti un linguaggio tipico del mezzo televisivo: le inquadrature in interni in luogo degli esterni, i campi più stretti, il dettaglio e il primo piano come ordine visivo opposto alla profondità di campo. Ciò che invece li distingue da una serie è la maggiore lunghezza del formato e un numero inferiore di puntate nel caso in cui si preveda una narrazione più estesa, oltre che la collocazione nel palinsesto generalmente in prima serata. Questi prodotti sono una componente indispensabile nella programmazione televisiva, dal momento che sono materiali esclusivi e inediti che riescono a convogliare sul canale

un'ampia quota di pubblico, coinvolgendo, dove il budget lo rende possibile, alcune star. Per questa ragione essi mettono in scena episodi tratti da fatti di cronaca o vicende storiche di grande richiamo collettivo, che vengono raccontati in modo privo di ambiguità e con un giudizio morale inequivocabile, che possa raccogliere il consenso del pubblico davanti a un immaginario condiviso.

Una serie TV non è, quindi, un film per la TV, ma non è nemmeno un film. Questa distinzione, fino a non molto tempo fa innecessaria, è oggi più sfumata, a causa di un'ibridazione tra cinema e serialità che coinvolge il mezzo, l'estetica, la scrittura, i contenuti, la produzione e anche la distribuzione. La serialità contemporanea sta infatti vivendo una fase storica, sociale, tecnologica e mediale, come vedremo nel corso di questo lavoro, che ne ha segnato la legittimazione proprio in quell'ambito critico che l'aveva precedentemente marginalizzata insieme allo stesso medium televisivo. Tuttavia, nota Rossini (2015), l'età dell'oro vissuta oggi dalla serialità non coincide con un'età dell'oro del suo supporto, dovuta al fatto che essa riesce a sussistere in condizioni di svincolamento dal mezzo entro cui poteva essere fruita in passato. È questo svincolamento a renderla un prodotto autonomo oggetto di confronti con il cinema. Le caratteristiche del prodotto seriale contemporaneo sono infatti presentate con un corredo di attributi che insistono sull'assimilazione delle qualità estetiche del cinema, o persino sul loro superamento. A rafforzare questa tendenza contribuisce il fatto che gli studi sulla televisione contemporanea hanno attratto studiosi provenienti dagli ambiti più vari, dalla psicologia alla semiotica, dalla filosofia al cinema stesso, che utilizzano spesso la nozione di *cinematic television* (Mills 2013) in riferimento al fenomeno. Tuttavia, si tratta di una categoria di giudizio che denota un *bias* di fondo imperniato sul mantenimento di alcune gerarchie culturali ed estetiche (Jaramillo 2013) che amplificano lo iato tra serialità e supporto. *Cinematic* viene infatti utilizzato come attributo che fa riferimento alla qualità visiva delle serie dovuta ai progressi nelle tecnologie di produzione e di fruizione, come elemento che fa leva su una nuova fascia di pubblico, una *quality demographic* (McCabe 2005) distinta dall'audience tipica della televisione, e a *high production values*, secondo una simmetria che presuppone che una serie sia di qualità quando vi sono alti costi associati alla sua produzione (Brunsdon 2005). Per Mills (2013) questo dibattito pone più la questione della supposta superiorità di una forma sull'altra che non una reale riflessione sulle caratteristiche estetiche del mezzo televisivo e sui cambiamenti evolutivi della *televisuality* (Caldwell 1995) come forma culturale di per sé

soggetta alle influenze del contesto industriale, della società e dei mutamenti ideologici e sociali, oltre che alle specificità del mezzo che la veicola.

Una chiave di lettura che consente di superare i limiti legati alla nozione di *cinematic* e di tenere conto delle peculiarità della serialità in relazione alla televisione e al cinema è la mediologia. Secondo la nozione mediologica, è il supporto attraverso cui la serialità viene distribuita e fruita a modificarne la fisionomia, in un processo di trasformazione plastico e bidirezionale in cui medium e contenuto si influenzano reciprocamente (Cardini 2017), e dove l'ibridazione tra media avviene secondo logiche di contaminazione, appropriazione e riscrittura reciproche (Bolter e Grusin 2000). Uno degli elementi centrali e caratterizzanti la serialità contemporanea, concetto su cui più volte si tornerà nel presente lavoro, è infatti la possibilità di consumare il prodotto su una molteplicità di supporti e con una varietà di modalità fruibili, che comprendono la diretta televisiva della messa in onda, la visione in differita, sempre su mezzo televisivo tramite il *time shifting*, il consumo su supporti portatili tramite streaming o download, con la possibilità di parcellizzare la visione, limitandola alla singola puntata, o di fruire una serie ininterrottamente, episodio dopo episodio. L'ibridazione dei modelli distributivi e la differenziazione di modalità fruibili incidono sul contenuto seriale, condizionandolo e mutandone le caratteristiche.

Se il pensiero mediologico insiste sul principio di distinzione del medium e sulla focalizzazione sul supporto attraverso cui leggere la forma seriale, quello interno ai Television Studies mette in guardia contro l'uso del termine *cinematic* come scorciatoia concettuale per alludere alla complessità visiva e allo stile auratico della serialità contemporanea (Jaramillo 2013), sottostimando invece la componente televisiva a favore di quella che enfatizza la dimensione estetica, propria degli studi sul cinema. Al contrario, proprio nell'ibridazione e nella fusione tra cinema e televisione, universi ritenuti distanti tanto nel discorso sociale, quanto negli studi accademici, risiede la chiave attraverso cui leggere l'unicità della serialità contemporanea. Secondo Cardini (2017) il 2010 può essere considerato l'anno spartiacque, a partire dal quale la serialità si arricchisce di titoli significativi che denotano un cambiamento e una frattura nei codici espressivi, stilistici e produttivi rispetto al passato, come *Game of Thrones*, *The Killing*, *American Horror Story*, *The Walking Dead*, *Boardwalk Empire*, *House of Cards* e *Orange is the New Black*, questi ultimi due prodotti da Netflix che, insieme ad Amazon, muove in questo periodo i primi passi nella produzione seriale, contribuendo a scardinarne alcuni capisaldi. A chiudere

un'era è anche la fine di *Lost* (2004-2010), serie di culto e fenomeno di massa capace di coinvolgere un numero vasto e vario di spettatori, non limitato all'affiliazione al suo canale distributivo, il *broadcast network* ABC, e di incidere sulle pratiche fruibili attraverso l'estensione transmediale delle potenzialità narrative del racconto. Mentre al momento in cui scriviamo il titolo che, più di ogni altro, si avvicina a *Lost* per dimensioni e interesse è costituito da *Game of Thrones*, *True Detective* (2014 – in produzione) è quello che invece può essere considerato rappresentativo della fisionomia della serialità contemporanea. Il suo lancio ha comportato un interesse da parte del pubblico paragonabile a *Lost* soltanto per le proporzioni dell'*hype* suscitato, ma poggiato su basi differenti: attori cinematografici di punta, un regista proveniente dal cinema indipendente, la garanzia di HBO come produttore e distributore, il formato antologico, ovvero autoconclusivo della stagione, e caratterizzato da un numero ridotto di episodi, sono promessa e premessa di un prodotto connotato da elementi di qualità propri dell'ibridazione tra i due mezzi e cifra di un mutamento produttivo, narrativo, fruibile (Cardini 2017).

## 4.2 Caratteristiche economiche

La serialità contemporanea vive dunque una condizione peculiare dovuta all'insieme di mezzi su cui è distribuita e su cui è possibile fruirla. Nel mercato degli Stati Uniti, di cui ci occupiamo in questa sede, essa è disponibile attraverso due strumenti principali: la televisione via cavo e la *Internet Distributed Television*. Nel primo caso, le serie sono inserite all'interno della programmazione dei canali televisivi, divisi tra reti *broadcast*, reti *basic cable* e reti *premium cable*. Nel secondo caso, esse vengono offerte all'interno di piattaforme che consentono la navigazione di una libreria di contenuti, che possono poi essere fruiti in streaming, oppure attraverso portali che consentono la connessione ai canali televisivi per una visione live. Per accedere alla televisione a pagamento l'utente deve sottoscrivere un abbonamento a un operatore telefonico, via cavo o satellitare e, con una quota mensile, gli viene consentito l'accesso a un ventaglio piuttosto ampio di canali, la cui programmazione è inframezzata dalla pubblicità. Tra questi canali vi sono sia le reti *broadcast*, ovvero le generaliste, che nel mercato americano sono ABC, NBC, CBS, FOX e The CW, sia i canali *basic*, che si distinguono per un'offerta variabile: possono infatti essere simili per contenuti alle reti generaliste, come TNT e USA Network, oppure possono avere una programmazione specializzata, che si rivolge a nicchie di pubblico, come Syfy, che offre



intrattenimento prevalentemente di fantascienza, oppure AMC, che propone film e serie TV. Dall'abbonamento alla televisione *pay* è escluso un insieme di canali *premium*, a cui l'utente può accedere pagando una quota aggiuntiva. Questi canali si distinguono dagli altri per l'assenza di pubblicità e per una programmazione libera dalle restrizioni governative in ambito di censura: il linguaggio, la nudità e la violenza vengono spesso esibite senza limitazioni. Per la serialità, canali *premium cable* sono HBO, Showtime e Cinemax, che appunto prevedono una tipologia di contenuti caratterizzati, oltre che dall'attributo di qualità di cui abbiamo detto sopra, anche da una spiccata e incensurata libertà espressiva.

La *Internet Distributed Television* è una forma di distribuzione dei contenuti televisivi attraverso pacchetti offerti dagli stessi *provider* della televisione *pay*. Queste soluzioni, più economiche rispetto all'offerta via cavo e più snelli per numero di canali, vengono chiamate *skinny bundle* e propongono la possibilità di fruire di un insieme di canali televisivi, generalmente quelli più visti, attraverso dispositivi connessi a Internet. Da un punto di vista del contenuto, non vi è differenza sostanziale tra la televisione via cavo o satellitare e la *Internet Distributed Television* vista attraverso gli *skinny bundle*, in quanto la programmazione viene fruita in modo lineare, anche se è possibile per entrambe le modalità di offerta registrare un contenuto e vederlo in un tempo successivo alla messa in onda. Le piattaforme *over the top* sono gli attori più recenti nel sistema della serialità. Si tratta di portali cui l'utente si iscrive mensilmente o annualmente per la fruizione di un catalogo di contenuti, tra originali e in licenza, cui può accedere attraverso una connessione a internet indipendentemente dalla programmazione, cioè dalla linearità imposta dal mezzo televisivo, e dal supporto, ovvero su una varietà di dispositivi dotati di connessione a internet, come computer, tablet, smartphone e smart TV. I maggiori distributori di questa categoria sono Netflix, Amazon con il servizio Amazon Prime Video e Hulu. Queste piattaforme sono contraddistinte dalla possibilità di fruire del contenuto, oltre che in autonomia di tempi (*time shifting*) e di spazi (*place shifting*), senza l'attesa settimanale dell'episodio, dal momento che la serialità autoprodotta, cioè i contenuti originali, viene offerta in un'unica formula distributiva.

La televisione generalista può anche essere fruita *over the air*, ovvero al di fuori di qualsiasi forma di pagamento. Nel 2018 il numero di abitazioni domestiche che possiedono un apparecchio televisivo negli Stati Uniti è pari, secondo Nielsen, a circa 119,6 milioni di

unità<sup>79</sup>. Si tratta di una quota in crescita, che tuttavia non è sostenuta da una crescita simmetrica degli abbonamenti alla *pay TV*. EMarketer stima infatti che mentre nel 2015 avevano attivato un abbonamento alla TV via cavo 100 milioni di famiglie, nel 2020 si arriverà a 95 milioni di iscritti<sup>80</sup>. Per la National *Broadcasting Association* già nel 2013 circa 60 milioni di famiglie consumavano esclusivamente televisione *over the air*, con una prevalenza delle fasce giovani della popolazione (28%), delle minoranze etniche (41%) e delle famiglie a basso reddito (30%), ovvero con un guadagno sotto i 30 mila dollari l'anno, mentre solo una piccola parte era costituita dalle famiglie ad alto reddito (11%)<sup>81</sup>. Alla diminuzione degli abbonamenti via cavo, fenomeno conosciuto con il nome di *cord cutting*, corrisponde una crescita delle attivazioni degli abbonamenti ai portali *over the top*. Questa varietà dei consumi e della composizione della domanda rispetto alle modalità di fruizione della televisione solleva alcune osservazioni rispetto alle caratteristiche formali del prodotto seriale. Esso cambia infatti a seconda dello strumento e del modello di business attraverso cui viene distribuito, perché le relative forme di trasmissione hanno una diversa struttura e organizzazione che implica uno specifico formato del contenuto. La complessità del sistema televisivo attuale rende quindi differente la natura del prodotto a seconda del mezzo attraverso cui lo si fruisca; in questo senso, la televisione lineare propone una forma seriale che differisce da quella *over the top* e, anche all'interno della linearità televisiva, il modello di business basato sulla pubblicità presenta contenuti strutturalmente diversi da quello in cui la pubblicità è assente. La dimensione economica e tecnologica influenzano dunque anche le forme estetiche, narrative e stilistiche. Concentriamoci adesso sugli aspetti più teorici del fenomeno.

Da un punto di vista economico, i programmi televisivi trasportati dalle onde elettromagnetiche, dunque la televisione *over the air*, sono beni pubblici. Il bene pubblico comporta la non rivalità e la non escludibilità: il suo costo di produzione prescinde dal numero di soggetti che ne possono beneficiare e, allo stesso tempo, il consumo del bene da parte di un soggetto non riduce la quantità disponibile per gli altri. Molti beni pubblici condividono con i beni privati alcuni elementi, per esempio i film o i libri, il cui contenuto culturale è pubblico, ma vengono offerti attraverso una forma, la sala cinematografica o il supporto cartaceo, che è privato. Un bene privato è escludibile e rivale: chi lo consuma lo

---

<sup>79</sup> <https://www.statista.com/statistics/243789/number-of-TV-households-in-the-us/>

<sup>80</sup> <https://www.statista.com/statistics/251268/number-of-pay-TV-households-in-the-us/>

<sup>81</sup> <https://www.nab.org/documents/newsroom/pressRelease.asp?id=3168>

rende indisponibile per gli altri. I beni culturali, tra cui sono classificati i contenuti mediali, manifestano questa doppia natura: il loro valore per i consumatori è simbolico e legato alle informazioni o ai contenuti che veicolano. Con l'avvento del digitale e, in modo particolare, con la diffusione di modalità fruibili dello streaming, la dimensione immateriale del prodotto culturale è diventata preponderante. L'intangibilità rende il prodotto non soggetto a usura (Albarran 2002a); chi guarda l'episodio di una serie TV non soltanto non priva nessun altro spettatore della possibilità di fruirlo, ma tale fruizione non inficia le condizioni del prodotto, che rimane inalterato rispetto a un oggetto culturale fissato su supporto materiale. Il mezzo o il supporto che contiene la parte intangibile, cioè culturale, definisce la natura del bene stesso: la serialità è un bene pubblico nel momento in cui viene fruita attraverso i canali *broadcast over the air*, ovvero gratuitamente, è un bene privato se posseduta sotto forma di supporto registrato, come il DVD, è bene collettivo se disponibile sulle piattaforme di scambio *peer to peer*, ovvero in forma gratuita, è un bene di club se fruita attraverso canali *pay* o attraverso i portali *over the top* in abbonamento.

Il costo di produzione di un programma televisivo è indipendente dal numero di persone che lo vedranno, ma è altresì influenzato da quante persone lo vedranno (Owen e Wildman 1992). Per i prodotti creativi, in modo particolare per la serialità contemporanea, i costi sono talmente elevati che non esiste meccanismo di discriminazione del prezzo che consenta di coprirli se le dimensioni del mercato non sono sufficienti (Caves 2000). La numerosità dell'audience e la distribuzione sono dunque rilevanti per garantire la sopravvivenza del prodotto e delle strutture produttive che sono state impiegate per produrlo; a questo proposito, le strategie distributive, caratterizzate dalla creazione di finestre temporali (*windowing*) per la ritrasmissione del prodotto dopo la prima messa in onda sono un elemento necessario per la copertura dei costi e, eventualmente, per la produzione di profitti. Mentre i costi fissi di produzione sono alti (*sunk costs*), quelli di riproduzione sono quasi nulli, perché legati a un sistema di distribuzione digitale (Shapiro e Varian 1999). Questo implica che anche il costo marginale associato alla produzione di una copia aggiuntiva o i costi associati al raggiungimento di un consumatore in più siano pari a zero. A questi costi marginali quasi nulli corrispondono invece incrementi marginali crescenti nei ricavi: maggiore è il pubblico, maggiore il beneficio per i soggetti economici, tanto per quelli che si finanziano attraverso la pubblicità, quanto per quelli che hanno un modello di business basato sulla numerosità degli abbonamenti. La creazione di esternalità positive legate

all'aumento dei fruitori che beneficiano del prodotto contribuisce quindi, da un punto di vista produttivo, ad allungare il ciclo di vita del prodotto stesso e, nel caso della serialità, a poterne prevedere il rinnovo per la stagione successiva. La disparità tra oneri produttivi alti e oneri distributivi quasi nulli, specialmente con il digitale, comporta una diversa ripartizione del rischio a seconda di chi detiene la proprietà del prodotto e di chi impiega il capitale per produrlo (Caves 2000). Nelle industrie coinvolte nella creazione e distribuzione del prodotto seriale, questo elemento va contestualizzato, di volta in volta, all'interno delle strutture industriali e alla presenza o meno di forme di integrazione verticale, un elemento centrale nell'analisi della struttura del settore.

Le industrie culturali sono caratterizzate da un forte tenore di imprevedibilità e di incertezza dovuto a una mancanza di informazione simmetrica (Caves 2000) sul potenziale successo dell'offerta (Bielby e Bielby 1994). Anche la domanda è incerta, in quanto il valore assegnato dal consumatore al prodotto creativo può essere tale da ottenere ricavi largamente superiori al costo di produzione, oppure al contrario non trovare un numero sufficiente di consumatori che assegnino un valore positivo al prodotto e consentano così la copertura dei costi. Il prodotto creativo è un bene-esperienza e la reazione del consumatore è soggettiva. I test condotti dall'industria produttiva per predire il valore attribuito dal mercato e dalla domanda al prodotto comportano una serie istituzionalizzata di pratiche che precedono la messa in produzione del contenuto (Caldwell 2008), ma che spesso non sono sufficienti a garantirne una riuscita sicura (Prindle 1993). Uno dei motti più noti nell'industria hollywoodiana è infatti *nobody knows nothing* (Goldman 1984).

Procediamo con un esempio: nell'ambito della serialità più tradizionale, ovvero quella della televisione lineare, uno dei processi più formalizzati è costituito dal *pilot*. Il *pilot* è l'episodio-prototipo di una serie, realizzato per testare in modo prudente il gradimento del prodotto prima di autorizzare la realizzazione dell'intera stagione. Si tratta di una soluzione mediamente più costosa degli episodi che ne seguono, ma da un punto di vista strategico utile a limitare il rischio, oltre che a programmare con anticipo la stagione televisiva (Ulin 2010). La messa in onda della televisione lineare, *broadcast* e *cable*, è infatti fondata sulla costruzione anticipata del palinsesto e sul vaglio dei contenuti. Ogni anno i canali seguono un processo ciclico di sviluppo del prodotto, che culmina con il suo lancio, generalmente in autunno. Nel corso della primavera vengono raccolti centinaia di *pitch*, cioè di idee, da produttori e sceneggiatori, ma solo una piccola parte viene poi convertita in *script*, cioè in

sceneggiature. A gennaio i canali su cui la serie andrà in onda ordinano circa venti *pilot*, che vengono testati sottoponendoli, oltre che agli addetti ai lavori della rete, anche a un'audience di prova. A maggio quelli che hanno superato il vaglio vengono presentati agli investitori, solitamente gli inserzionisti pubblicitari, per incoraggiare l'acquisto degli spazi del palinsesto. La messa in onda è dunque prevista per l'autunno (Curtin e Shattuc 2009). Per sopperire all'imprevedibilità del successo l'industria ricorre ad altre strategie, basate sulle passate esperienze o sulla ricerca di alcune garanzie creative, come i *talent*, registi o attori celebri che si legano alla produzione per aumentare le aspettative del pubblico e il prestigio del prodotto. Specialmente in anni recenti, grazie alla contrazione del numero di puntate per stagione di una serie TV, l'industria televisiva ha potuto fare ricorso a personalità precedentemente estranee al contesto della serialità e afferenti al cinema. Oltre che per ragioni dovute al prestigio di un mezzo rispetto all'altro, i tempi di lavorazione più lunghi di una serie rispetto a un film hanno infatti da sempre frenato la partecipazione di attori e registi legati alle produzioni per il grande schermo.

L'ingaggio di una star è uno strumento per diminuire il rischio, dal momento che aggiunge al prodotto un corredo informativo noto al pubblico e costituisce per la produzione una forma precauzionale (Chung e Cox, 1994); tuttavia essa non assicura la buona riuscita del risultato (Ravid, 1999, De Vany e Walls 1999, Benhamou 2002). Oltre al passaparola positivo (Liu 2006), altre condizioni ritenute favorevoli per il successo di un prodotto culturale sono l'opinione della critica e degli addetti ai lavori, espressi attraverso riconoscimenti ufficiali. Il peso dei premi è infatti utile non soltanto per dare prestigio all'opera, ma anche per un insieme di conseguenze positive sulla cessione dei diritti e sul prolungamento del ciclo di vita del prodotto (Bonnell 1989). Ciò nonostante, non esistono regole formali e l'incertezza porta a moltiplicare le produzioni, con un conseguente aumento della natalità e della mortalità dei prodotti culturali (Benhaumou 2002): quelli che non hanno una buona accoglienza vengono infatti presto abbandonati. Sul piano produttivo, l'industria si divide in segmenti che operano lungo un'asse di innovazione-standardizzazione: da una parte vi è la gestione di una porzione minore di capitale per produzioni più rischiose, dall'altra l'allocazione di una quota maggiore destinata a prodotti più sicuri (Bourdieu 1977). La prima è uno stimolo indispensabile per il mantenimento e la sollecitazione della domanda, la seconda riduce i rischi, ma la rallenta, creando prodotti più omogenei. L'offerta assume la forma di un oligopolio parziale (Benhaumou 2002): grandi imprese che dominano il mercato

da lungo tempo controllano la rete distributiva; ai margini, una nebulosa di piccole e medie imprese, che dipendono dalle più grandi e a cui è lasciata una larga parte di innovazione, fungono da laboratori collettivi che vengono inglobati dalle imprese più grandi una volta assunto un ruolo di prestigio sul mercato. Lo spazio per le produzioni indipendenti è però più limitato a causa di un altro fattore determinante: l'integrazione verticale tra produzione e distribuzione a opera delle imprese di grandi dimensioni, ovvero delle Media Company, che detengono la proprietà degli studi di produzione e dei *network* per la messa in onda.

Il digitale e la *Internet Distributed Television* hanno però riconfigurato gli assetti del sistema, comportando un insieme di cambiamenti anche sul prodotto e sulle sue caratteristiche. Il fenomeno della serialità si è significativamente espanso con l'ingresso sul mercato dei portali *over the top*, che hanno inaugurato una fase di autoproduzione per garantirsi titoli di proprietà e non dipendere interamente dalla gestione dei contratti in licenza. Allo stesso tempo, però, il modello di offerta della libreria sostenuto dai portali consente la creazione di ulteriori finestre distributive che danno al prodotto nuove possibilità di sopravvivenza. La modalità distributiva del digitale favorisce infatti una diversa configurazione spaziale per la serialità rispetto alla linearità televisiva e al modello di business del mercato a due facce. Con gli *over the top* il sistema basato sulla sola sottoscrizione di abbonamenti, presente nel mercato tradizionale nel caso dei canali *premium cable*, che non hanno contenuti pubblicitari e che si finanziano attraverso il prezzo aggiuntivo pagato dall'utente rispetto all'abbonamento base per la *pay-TV*, garantisce un'apertura a più tipologie di consumatore e una diversa segmentazione della domanda. Si tratta, rispetto all'offerta, delle dinamiche note come coda lunga, e valide per i mercati della distribuzione digitale (Anderson 2006a; b); rispetto alla domanda, del soddisfacimento di nicchie di pubblico differenti per gusti, consumi e abitudini, cui è possibile rispondere grazie a una diversa modalità di individuazione delle preferenze favorita dai sistemi di raccomandazione basati sull'algoritmo (Striphas 2015), uno strumento che differisce rispetto alle misurazioni tradizionali dell'audience televisiva (Napoli 2014a; b).

Alla crescita del numero di produzioni è però corrisposto un aumento del tasso di mortalità dei prodotti: la cancellazione dipende da molteplici fattori, come l'insufficienza degli ascolti per i player che, dipendendo dalla pubblicità, valutano la validità di un prodotto sulla base della numerosità del pubblico, oppure per gli alti costi di produzione, oppure ancora per dare spazio a produzioni più redditizie. Una delle tendenze in atto nel settore è infatti la crescita

della spesa, che ha ampiamente superato, in proporzione, quella per la produzione di lungometraggi. Il budget per la produzione di una serie televisiva destinata ai canali via cavo è ormai stimato a circa 5-7 milioni di dollari a episodio contro i 3-4 precedentemente impiegati, mentre per la televisione *broadcast* mezz'ora di riprese con una sola telecamera fissa, utilizzata per prodotti più a basso costo come le sitcom, è passata a costare da circa 1 milione a 3. L'aumento della spesa è comunque inferiore ai costi sostenuti da Netflix e dalle Tech Company come Amazon per i propri contenuti: la prima ha prodotto serie come *Stranger Things* per 6-8 milioni di dollari a episodio e *The Crown* per 10, una delle serie più costose mai realizzate; la seconda ha pagato l'ingaggio di Robert De Niro per lavorare insieme al regista cinematografico David O. Russel circa 775 mila dollari a episodio. In passato, solo HBO costituiva l'eccezione all'interno del panorama produttivo; oggi, invece, anche altri canali *cable*, sia *premium*, sia *basic*, hanno aumentato gli investimenti economici: FX, la rete di *American Horror Story*, spende circa 3-4 milioni a episodio, Starz, il canale di *American Gods*, circa 8. Le reti *broadcast*, abituate a budget più contenuti, di al massimo 1 milione, sono arrivate a spenderne fino a 4,5<sup>82</sup>. L'allargamento dello scenario competitivo ai portali ha dunque portato all'adozione di alcuni processi che hanno inciso sulla natura dell'offerta non soltanto per il modello impiegato nella produzione, nel finanziamento e nella struttura del prodotto, ma anche da un punto di vista narrativo e stilistico. Questo processo si era già verificato con il passaggio dal sistema di *broadcast (network era)* a quello multicanale (*multichannel transition*), cioè con l'allargamento dell'offerta ai numerosi canali via cavo proliferati con il passaggio dall'analogico al digitale. Vediamo dunque come si presenta oggi la serialità da un punto di vista formale e quali sono le sue principali caratteristiche.

### 4.3 La serialità nella *Peak TV*

Dagli anni 2000 la serialità televisiva ha subito una crescita ampia, che ha portato, in pochi anni, dalla produzione di 150 serie l'anno a più di 455 nel 2017, un fenomeno condensato nell'espressione *Peak TV*, coniata dal CEO di FX John Landgraf per descrivere la sovrabbondanza nell'offerta di contenuti tra cui scegliere. I numeri non sono però ripartiti in modo simmetrico: dal 2015 al 2016 le reti *broadcast* hanno fatto crescere la produzione del

---

<sup>82</sup> <https://variety.com/2017/TV/news/TV-series-budgets-costs-rising-peak-TV-1202570158/>

5% con 153 serie; i *premium cable* del 17% con 42, i *basic cable* ne hanno mandate in onda 175 e le piattaforme di streaming 117 in più, con una crescita del 30%<sup>83</sup>. La mortalità del prodotto seriale, più elevata che in passato, ha di contro portato alla considerazione che una bolla speculativa esiste e che sia destinata a scoppiare: ciascun *network* che distribuisce di anno in anno un numero crescente di prodotti è più incline alla cancellazione e solo una frazione delle serie andate in onda in un anno riescono a superare la prima stagione<sup>84</sup>. Le origini di questo processo vanno rintracciate nella *multichannel transition*, il momento fondativo dell'espansione dell'offerta: nel momento in cui i canali disponibili attraverso l'abbonamento via cavo proliferano, crescendo di numero negli anni 2000, anche l'offerta si espande per colmare i vuoti di palinsesto. Questa logica si è tuttavia scontrata da una parte con la fruizione da parte dell'audience di un numero limitato di canali, nonostante la loro presenza sempre più massiccia nei *bundle* della *pay-TV*; dall'altra con gli effetti dovuti all'accresciuta competizione tra canali nell'ambiente televisivo e con la loro necessità di emergere qualificandosi al di là del criterio di sostituibilità tra prodotti (Lotz 2018; Basin 2018). Come abbiamo detto, la questione della qualità si afferma proprio in questa fase, modificando la struttura e le forme del contenuto fino ad allora distribuito dai *broadcast network*. HBO viene assunta a modello per gli altri canali e, anche oggi, con la proliferazione delle piattaforme di streaming, il *premium network* costituisce un *benchmark*, specialmente per Netflix, suo più agguerrito e diretto competitor. Come le caratteristiche della TV via cavo hanno influito sulla serialità, anche le peculiarità dei portali influiscono oggi sui contenuti, non soltanto da un punto di vista distributivo, ma anche estetico e stilistico. Il panorama della serialità vede dunque la compresenza di prodotti che variano a seconda del distributore e del modello di business impiegato, ma anche di un adeguamento di alcuni canoni alle mutazioni apportate nell'ecosistema dai nuovi player.

Uno degli elementi più determinanti a mutare è il tempo, inteso come tempo della produzione, della distribuzione e della struttura della serialità. Dal punto di vista produttivo, vi è stato un adattamento di tutto il sistema all'adozione di alcuni processi e pratiche apportati dai nuovi attori. Una delle mutazioni più significative ha riguardato il passaggio dalla serialità introdotta dal tradizionale *pilot* al modello *straight-to-series*. Nello specifico, Netflix ha consolidato una pratica diretta, che prevede la produzione e la distribuzione degli

---

<sup>83</sup> <https://variety.com/2018/TV/news/peak-TV-1202654457/>

<sup>84</sup> <https://redef.com/original/there-isnt-too-much-TV>



episodi di una serie in un'unica soluzione, come è accaduto per *House of Cards* e *Orange is the New Black*. Davanti a questa strategia, le reti *broadcast*, già occupate a concorrere con le reti via cavo sul fronte della qualità dei contenuti, per resistere alla concorrenza sono state costrette ad allentare la rigidità del sistema produttivo ordinando, dal 2013 al 2015, il 15% di *pilot* in meno (Corbetta 2015). Il *pilot* come strategia preventiva per il contenimento del rischio è tuttavia una pratica che ha garantito alcuni vantaggi al distributore e la sua eliminazione potrebbe portare a un aumento del tasso di mortalità della serialità. Ne è dimostrazione il fatto che la serie che, nel momento in cui scriviamo, costituisce il modello cui tutto l'ecosistema televisivo guarda in modo imitativo, tanto che, nelle parole di Jeff Bezos, Amazon vuole dotarsi del proprio *Game of Thrones* da distribuire sulla piattaforma di streaming Prime<sup>85</sup>, il *pilot* ha rappresentato un momento essenziale per giungere alla configurazione attuale e alla maturità assunta dal prodotto nel tempo. Nel momento della prima messa in onda nel 2011, *Game of Thrones* aveva infatti sostenuto già la revisione di due episodi pilota, che avevano aiutato le professionalità coinvolte a vagliare i contenuti e a ricalibrare le caratteristiche dello show. Lo sviluppo della serie era in cantiere per HBO dal 2007 e ha comportato numerosi aggiustamenti, come il cambiamento di alcuni attori nel cast, e la possibilità per gli sceneggiatori Benioff e Weiss, estranei al medium televisivo, di apprendere una modalità di scrittura differente. Il cambiamento nei tempi di produzione accelera questi processi, esponendo a un rischio maggiore, oltre che facendo lievitare costi che, con un sistema più cauto, verrebbero gestiti diversamente<sup>86</sup>.

Rispetto alla distribuzione, si affermano due modalità: la *day-and-date* per i mercati internazionali e la modalità *full release* per le piattaforme di streaming. Nel primo caso si tratta di una strategia che porta alla contrazione delle finestre distributive tra mercati diversi per ridurre l'incidenza della pirateria e fenomeni come lo scambio *peer to peer*. Questa pratica si è diffusa in primo luogo nel mercato cinematografico, dove i tempi di distribuzione di un prodotto variano da nazione a nazione sulla base di accordi commerciali, stagionalità e concorrenza interna: per il pubblico, invece, una volta diffuse le piattaforme digitali, è stato più semplice e rapido utilizzare forme di download digitale piuttosto che attendere i tempi canonici della distribuzione nazionale. Il meccanismo *day-and-date* prevede che lo stesso contenuto venga reso disponibile internazionalmente in contemporanea, ovvero nello stesso

---

<sup>85</sup> <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-wants-amazon-to-get-its-own-game-of-thrones-2017-9?IR=T>

<sup>86</sup><sup>86</sup> <https://variety.com/2017/TV/opinion/game-of-thrones-success-hbo-money-wrong-lessons-1202573525/>

giorno in cui è prevista l'uscita sul mercato principale, tipicamente quello americano. È chiaro che questo processo viene attuato per i prodotti di grande richiamo, come produzioni *blockbuster* o saghe come *Star Wars*. Nel caso della serialità, questo tipo di distribuzione si verifica per titoli come *Game of Thrones* o *The Walking Dead*, oppure per una serie di culto come *Twin Peaks*. Un fenomeno emergente e complementare è costituito dalla distribuzione *day-and-date* sulle piattaforme di streaming contemporaneamente all'uscita nelle sale cinematografiche. Netflix costituisce l'esempio più evidente di questa pratica, che modifica alla base alcuni meccanismi propri del cinema. Nel 2017 la piattaforma entra infatti in conflitto con il festival del cinema di Cannes per aver negato la distribuzione cinematografica nelle sale francesi, condizione ritenuta necessaria dal festival per il riconoscimento e l'approvazione dei titoli in competizione, ai due film presentati in concorso, *Okja* e *The Meyerowitz Stories*, che invece vengono direttamente caricati sulla piattaforma alla fine della competizione<sup>87</sup>. Netflix stringe inoltre contratti di distribuzione internazionale anche con gli Studios. Nel 2017 firma con Paramount un accordo per portare sulla piattaforma, dunque su tutti i mercati in cui è presente, il film *Annihilation* dopo la *release* nelle sale americane. Questo sistema erode il potere delle sale e del produttore, ma garantisce, per quei prodotti che non avrebbero una performance sicura, un investimento meno rischioso<sup>88</sup>. La pratica della *full release* è invece propria della serialità ed è stata inaugurata da Netflix nel 2013 con la pubblicazione sulla piattaforma della serie *House of Cards* per intero, cioè senza l'attesa di un episodio la settimana. Questa scelta costituisce una novità per il mercato e desta inizialmente numerose perplessità nel sistema tradizionale, ma provoca effetti immediati, rafforzando pratiche già in atto, come il *binge watching*, cioè il consumo da parte dell'utente di un contenuto seriale senza interruzioni, attraverso la fruizione di più puntate consecutivamente, il *time shifting*, ovvero la libertà fruitiva da logiche di palinsesto e di linearità televisiva, la tracciabilità dei comportamenti per la piattaforma, tramite l'affinamento degli algoritmi di misurazione dell'audience, la fidelizzazione del pubblico grazie all'offerta di titoli esclusivi. La struttura dei portali consente di sperimentare con altre forme di distribuzione: Hulu, per esempio, ha assunto una strategia per la sua serie di punta, *The Handmaid's Tale*, di diversa natura. Della prima stagione sono stati infatti rilasciati i primi tre episodi, poi i successivi con cadenza settimanale fino all'ultima puntata. La scelta, che consente al player *over the top* più giovane

---

<sup>87</sup> <https://www.theverge.com/2017/5/31/15720580/netflix-reed-hastings-code-conference-interview-cannes>

<sup>88</sup> <https://www.indiewire.com/2018/02/annihilation-netflix-paramount-deal-streaming-1201932550/>

e con l'audience più ridotta di mantenere desta l'attenzione del pubblico attraverso il bilanciamento di *binge watching* e distribuzione tradizionale, si inserisce all'interno di un meccanismo decisionale complesso, per il quale i portali possono optare grazie alla conoscenza dell'audience attraverso i propri strumenti di tracciamento<sup>89</sup>.

La libertà consentita ai portali ha determinato inoltre alcuni cambiamenti nella struttura della serialità. Nel sistema di *broadcast* una serie TV ha solitamente durata annuale e viene proposta da ottobre a giugno con 22 episodi, per ottemperare alle dinamiche stagionali di produzione e distribuzione. Il rafforzamento del mercato *cable* inizia a cambiare questa dinamica, proponendo, per ragioni di contenimento dei costi, un numero inferiore di episodi, circa 13. La strategia si rivela, nel lungo periodo, un vantaggio per tali reti, che riescono in questo modo a coinvolgere personalità estranee al settore televisivo, come abbiamo detto in precedenza, e a influire, nel corso del tempo, anche sulla serialità *broadcast*, che inizia a ridurre il numero di puntate per stagione (Cardini 2017). Una delle novità è per esempio costituita dal ritorno della serie antologica, di cui *Fargo* di FX o *True Detective* di HBO sono esempio. La serie antologica è una serie caratterizzata da un'articolazione autoconclusiva e da autosufficienza narrativa (Pescatore e Innocenti 2008): non ha ripercussioni sulle successive stagioni. L'eventuale prosieguo presenta infatti una continuità tematica, stilistica o di luoghi e non la riproposizione degli stessi personaggi. Per entrambe le tipologie di player, tuttavia, il formato è subordinato alle logiche di palinsesto e, dove il modello di business lo prevede, alle interruzioni pubblicitarie. La narrazione viene quindi organizzata in modo da conformarsi ai tempi della programmazione e alle pause interne: la durata di un episodio è in questo senso fissata rigidamente a circa 39-42 minuti, pubblicità esclusa, per le serie e a 18-21 per le sitcom. Nel caso dei *premium cable*, che non hanno pubblicità, i tempi sono di circa 45-48 minuti. Il numero di pagine di una sceneggiatura che copre tradizionalmente questa durata è di circa 50. Tale rigidità inizia a essere superata proprio dalle piattaforme di streaming e dai canali *premium*. HBO in particolare dà spazio a un formato più esteso, il *pilot-film* (Cardini 2017): si tratta del primo episodio di una produzione seriale, che può essere affidato a un regista cinematografico, che presenta una lunghezza variabile dai 90 ai 120 minuti e un'opulenza visiva, scenografica ed estetica più vicina al cinema che agli standard produttivi della televisione. Ne sono esempi la prima puntata di *Boardwalk Empire*, della durata di 73 minuti, e quella di *Vinyl*, 113 minuti, entrambe dirette

---

<sup>89</sup> <http://www.vulture.com/2017/09/hulu-the-handmaids-tale-how-it-changed-the-game.html>

da Martin Scorsese proprio per HBO. La strategia si rivolge non all'inserzionista, ma allo spettatore, che viene agganciato attraverso la promessa di un prodotto dagli alti standard produttivi, con l'obiettivo di dirigerne l'attenzione verso le puntate successive, che seguono la distribuzione a cadenza settimanale. Per le piattaforme *over the top*, invece, è la "stagione pilota" (Cardini 2017) il driver per catturare il pubblico e testarne i gusti. Contrariamente a quanto accade nella televisione lineare, infatti, Netflix ha rilevato che il trend per lo spettatore dei portali è di guardare un prodotto alla volta, dedicando la propria attenzione in modo selettivo ed esclusivo a una serie, finché non la si porta a termine<sup>90</sup>. La stagione, a maggior ragione perché rilasciata per intero e perché fruita in modo autonomo e non vincolato dalla cadenza settimanale degli episodi, diventa dunque l'unità di misura della serialità e il metro di giudizio per l'analisi e il commento da parte del pubblico e della critica. La possibilità di fruire secondo schemi individuali e non irreggimentati consente in ambito produttivo e di scrittura una libertà speculare: se, da una parte, le piattaforme tendono a replicare la durata della serialità della televisione lineare, rispettando le lunghezze di formato, vi sono casi in cui al contrario la sperimentazione coinvolge i tempi narrativi e la suddivisione in puntate, come per *The OA*. La serie Netflix presenta infatti un formato anomalo, con episodi di durata diversa, che variano dall'ora ai 30 minuti<sup>91</sup>, un modello impossibile da replicare all'interno delle logiche del palinsesto. *The OA* segue in questo senso più la struttura di un libro che di un prodotto televisivo in senso tradizionale, con una variabilità nei tempi che non tiene conto della necessità di adeguare la narrazione alla scaletta, ma dell'adeguamento della struttura formale alla narrazione. Il primo episodio, per esempio, comincia *in medias res* con un'introduzione della durata di oltre 55 minuti; solo al termine vengono mostrati i titoli di testa.

L'avvicinamento della serialità al cinema avviene sul piano della forma e anche su quello estetico: la crescita della dimensione produttiva, alimentata dall'innalzamento dei budget, favorisce processi di espansione delle possibilità di ripresa e degli strumenti utilizzati. Rispetto alla serialità prodotta in studio, che caratterizzava la *network era*, la serialità via cavo, specialmente quella di HBO, aveva già mostrato una flessibilità produttiva con lo spostamento delle location verso l'esterno, luoghi tipicamente più costosi dei set. La serialità contemporanea si serve di spazi aperti e di location che la avvicinano sempre più al cinema:

---

<sup>90</sup> <https://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development>

<sup>91</sup> <https://www.slashfilm.com/TV-show-running-times-the-oa/>

ancora una volta *Game of Thrones* rappresenta l'esempio più chiaro di questo mutamento, che ha visto la produzione muoversi in un territorio geograficamente ampio, che ha coinvolto l'Irlanda, la Croazia, la Spagna e l'Islanda, dove sono state individuate location diventate successivamente mete turistiche e generatrici di risorse economiche per le comunità locali. Questo aspetto, che trova risponenza e favore nelle politiche pubbliche ed economiche dei singoli Stati, porta, sul piano visivo e dell'immaginario, a una *density of visual texture* (Nelson 2013) che offre al prodotto una maggiore profondità narrativa e un accresciuto piacere fruitivo. Se, appunto, parte di queste dinamiche si devono ai cambiamenti tecnologici, che hanno facilitato i processi di assimilazione tra cinema e televisione, grazie anche ai costi inferiori per l'attrezzatura necessaria alle riprese o per la realizzazione di effetti speciali (Nelson 2013), rimane aperto il dibattito, almeno in sede di Cultural Studies e di Television Studies, non tanto sulla contaminazione del linguaggio della serialità televisiva con quello del cinema, quanto sul significato di *cinematic* (Mills 2013) come qualità precedentemente estranea al mezzo televisivo e ora considerato un effetto espressivo connaturato a esso (Bordwell 2008). L'attributo, che viene trattato quasi come un genere identificativo di alcune caratteristiche della televisione, non fa infatti che rafforzare le gerarchie tra media e intra-media, ovvero tra quei player che offrono tale tipo di contenuto e quelli che, nel pensiero comune, continuano a proporre una serialità procedurale e normativa, come i *broadcast network*. Tali qualità contraddistinguono una quota della serialità contemporanea, generalmente associata ai brand più prestigiosi, ovvero ai *premium cable* e agli *over the top*, che si sono mossi, o che si stanno muovendo, nella medesima direzione produttiva.

Infine, un ultimo aspetto risulta emergere nel contesto che abbiamo descritto: l'affermazione di mercati alternativi a quello americano nella produzione e nella distribuzione di contenuti verso gli Stati Uniti. Pur analizzando in questa sede il solo sistema televisivo americano, è necessario sottolineare come alcuni scenari nazionali abbiano recentemente destato l'attenzione degli investitori: la Turchia, Israele, l'Europa stessa – fino a qualche decennio fa conosciuta oltreoceano soltanto per le produzioni britanniche – hanno cominciato ad affermarsi non solo come territori di investimento, ma anche come luoghi cui guardare per l'appropriazione diretta di contenuti, ovvero la distribuzione sul mercato americano, o per il loro adattamento, ovvero nel caso in cui di un determinato titolo venga ottenuta una versione con attori e forze produttive americane. Mentre l'Inghilterra ha da sempre rappresentato, in

ambito seriale, un mercato di esportazione, territori come l'Italia iniziano a essere guardati solo recentemente con interesse dagli investitori stranieri, non solo in termini produttivi, per i luoghi di ripresa, ma anche in termini distributivi, come cataloghi per l'acquisizione di prodotti. Si assiste dunque a un doppio processo, insieme di decentralizzazione e di centralismo dell'industria americana. Da una parte sono infatti cresciute le pratiche relazionali tra mercato americano e mercato straniero, con un accento sulla trasmissione di informazioni e risorse, scambi e collaborazioni (Chalaby 2005), dall'altra la creazione di queste sinergie creative ha però rafforzato le dinamiche di potere delle conglomerate medial, secondo un modello centro-periferia in cui dalla sede americana vengono organizzate e coordinate le interazioni con i *network* locali (Chalaby 2016, Esser 2010). Quest'ultimo aspetto si inserisce nelle dinamiche già note di internazionalizzazione delle imprese dei media, che sono chiamate a bilanciare la centralizzazione delle funzioni dirigenziali dell'azienda con una quota di decentralizzazione che possa garantire flessibilità allo sviluppo di nuovi prodotti e ai processi creativi, specialmente per quei contenuti non strettamente seriali, come per esempio i format, che necessitano di una componente essenziale di autonomia culturale (Chalaby 2012).

Nel primo caso, invece, l'elemento transnazionale assume uno spessore diverso, che è in parte conseguenza delle strategie sovranazionali condotte dalle piattaforme distributive online. Il caso dell'adattamento costituisce uno degli elementi di maggiore prestigio per i mercati emergenti: questa eventualità si verifica quando vengono venduti i diritti di trasposizione di una serie nata su un territorio non americano per essere adattata a beneficio di un'audience più internazionale. Israele costituisce in questo senso un caso emblematico con prodotti come *In Treatment*, adattata da HBO, e *Homeland*, riproposta da Showtime. Rispetto ai budget più contenuti, che prediligono una focalizzazione sulla narrazione e sulla sperimentazione linguistica, l'adattamento americano dà al prodotto quelle *high production values* altrimenti irrealizzabili sul mercato locale e consente alle personalità creative che hanno ideato il prodotto originale di intervenire nella fase di riscrittura, oltre a insignirle di un prestigio culturale procurato dall'interesse dell'investitore straniero (Hadas 2014). L'attraversamento del confine occidentale rappresenta dunque un'aspirazione per i mercati emergenti, ma anche un elemento strategico per il mercato americano per attrarre porzioni di audience, rappresentate dalle *minorities*, ovvero da gruppi etnici fino a poco tempo fa non economicamente rilevanti, che costituiscono oggi spettatori preziosi nella logica del mercato

a due facce, ovvero per gli investimenti pubblicitari<sup>92</sup>. *Son*, per esempio, è una serie di origine turca adattata negli Stati Uniti per il *broadcast network* ABC che è stata in grado di superare il confine nazionale, dove non aveva avuto successo a causa del carattere eccessivamente femminista e sperimentale della narrazione (Baran 2017). Rispetto all'originale, la versione americana è ambientata negli Stati Uniti e accentua l'opposizione tra tradizione e modernità, ovvero tra origini culturali mediorientali dei personaggi e contesto occidentale, proprio in riferimento al pubblico immaginato.

Netflix è il player che più di ogni altro ha contribuito all'affermazione di questi nuovi modelli proprio grazie alla sua natura di piattaforma trans-territoriale. La presenza su più mercati contemporaneamente e l'esigenza di riempire il catalogo di titoli originali, snellendo costi che le sole produzioni sul territorio americano renderebbero più alti, ha portato a una nuova strategia di coinvolgimento delle forze locali che è insieme rivolta al territorio globale. *Narcos*, per esempio, costituirebbe un titolo anomalo nella serialità tradizionale, ma destinato all'audience globale della piattaforma si tratta di un investimento rischioso e insieme efficace, pur essendo quasi interamente recitato in spagnolo e girato in Colombia, uno Stato estraneo alle produzioni hollywoodiane. L'obiettivo è guardare e riconoscere legittimità alla porzione significativa di audience proveniente dai paesi ispanici, anche nel territorio degli Stati Uniti, dove è stata trattata da sempre come minoranza non significativa per il basso potere d'acquisto. La scelta di Netflix, che mostra una dose di sperimentazione, viene inserita in una strategia di promozione che propone la serie nel suo aspetto più internazionale, la storia del cartello della droga di Medellín e di Pablo Escobar<sup>93</sup>. Analoghi sono i casi di *Dark*, serie thriller tedesca, o de *La Casa de Papel*, *crime drama* spagnolo. *Marco Polo*, che risponde invece alle logiche degli *high production values* afferisce a un'altra strategia: la serie, tra le più costose del 2014, coinvolge per la prima volta nella produzione di serialità una delle case cinematografiche più importanti, la Winstein Company con un budget di 90 milioni di dollari e viene girata tra l'Italia, il Kazakistan e la Malesia. Nel cast viene scritturato l'attore italiano Lorenzo Richelmy, mentre il resto della produzione è internazionale. La strategia adottata dal portale è di internazionalizzare la produzione bilanciando elementi di territorialità con elementi transnazionali, in modo da rendere il

---

<sup>92</sup><http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/conference/Race%20and%20Ethnic%20TV%20White%20Paper%20REPORT.pdf>

<sup>93</sup> <http://remezcla.com/features/film/netflixs-unequal-marketing-of-narcos-and-club-de-cuervos-ignores-bilingual-latinos/>

prodotto appetibile per l'audience globale, ma allo stesso tempo significativo per singoli mercati, come appunto l'Italia, dove Netflix sarebbe arrivata nel 2015.

Le coproduzioni rappresentano un ulteriore caso che favorisce lo sviluppo di mercati precedentemente periferici nel panorama della produzione seriale e facilita i processi di acquisizione delle risorse e di vendita dei diritti di distribuzione. Nello specifico, il mercato europeo sta adottando tale comportamento in risposta all'aumento dei costi, ma anche all'aumento della competizione in ambito internazionale e trans-nazionale con le piattaforme di streaming. Sky, il maggiore canale *pay* europeo, ha istituito alcune partnership per la produzione di contenuti che possano arrivare con più facilità sul mercato internazionale, per esempio con HBO<sup>94</sup>. L'accordo prevede il cofinanziamento di serie *high end*, ovvero dagli alti standard produttivi, per 250 milioni di dollari e la creazione di uno studio produttivo congiunto che possa usufruire del potere globale dei due operatori nei rispettivi mercati distributivi. *The Young Pope*, diretta da Paolo Sorrentino e con protagonisti Jude Law e Diane Keaton, è frutto di questa strategia, avendo goduto del finanziamento di Sky, HBO e Canal+, che l'hanno poi distribuita sui mercati in cui sono presenti. Obiettivo di tali strategie è di competere, là dove il settore è irrorato dagli ingenti investimenti delle Tech Company, con prodotti qualitativamente concorrenti, e allo stesso tempo in grado di recuperare attraverso l'ampliamento della rete di circolazione, i costi di produzione. La competizione delle piattaforme di streaming coinvolge proprio la dimensione distributiva e la cessione dei diritti: Cattleya per esempio, la casa di produzione indipendente italiana da cui sono nati contenuti come *Gomorra* e *Romanzo Criminale*, andati in onda su Sky, ha distribuito *Suburra* su Netflix, scegliendo un competitor di dimensioni globali per la diffusione del prodotto sul mercato. Con questa nuova modalità distributiva per la casa di produzione è possibile un recupero dei costi maggiore non soltanto della serialità nazionale canonica, che, non avendo esportazione presso i mercati stranieri, riesce a recuperare i costi soltanto con la messa in onda televisiva locale, ma anche rispetto alla serialità precedente, pur di qualità. *Romanzo Criminale*, che aveva esordito nel 2008, aveva recuperato il 30% dei costi dalla distribuzione all'estero, *Gomorra* nel 2014 arriva al 50%, mentre *Suburra* all'80% grazie alla vendita a Netflix<sup>95</sup>. La piattaforma utilizza infatti per ottenere l'esclusiva sul prodotto

---

<sup>94</sup> <https://variety.com/2017/TV/global/sky-hbo-announce-250-million-co-production-deal-for-high-end-drama-1202391006/>

<sup>95</sup> [http://www.adnkronos.com/intrattenimento/spettacolo/2017/10/13/parla-patron-cattleya-cosi-tra-sky-netflix-conquistato-mercato-internazionale\\_eXwRhi4zGLEOzt6lMxQ800.html?refresh\\_ce](http://www.adnkronos.com/intrattenimento/spettacolo/2017/10/13/parla-patron-cattleya-cosi-tra-sky-netflix-conquistato-mercato-internazionale_eXwRhi4zGLEOzt6lMxQ800.html?refresh_ce)



una strategia di finanziamento, chiamata *cost plus*, a cui dedicheremo un approfondimento nel prossimo capitolo, con cui garantisce al produttore la copertura immediata dei costi. Se, rispetto alla televisione *broadcast*, gli operatori *pay* avevano mutato e rivoluzionato i modelli di produzione e di fruizione, le piattaforme di streaming riconfigurano nuovamente le dinamiche della televisione, intervenendo non soltanto sulla scrittura seriale, ma anche sulla catena del valore, grazie a una mutata organizzazione tecnologica, logistica, operativa, nelle politiche di marketing e nel servizio offerto.



## Capitolo 5: LA SERIALITÀ NEI MODELLI DI BUSINESS: COESISTENZA E COMPETIZIONE

### 5.1 Coesistenza e competizione: dal modello della *IO Economics* alla *Theory of the niche*

La descrizione dei player operanti nel contesto televisivo ci ha permesso di delineare il profilo di conglomerate mediali integrate verticalmente e altamente diversificate. Le imprese che fanno parte del sistema settoriale agiscono infatti su diversi fronti della filiera, a monte e a valle. In questo capitolo cerchiamo di identificare come questi attori si dispongono nel mercato in gruppi omogenei e come essi concorrono a perseguire *risultati* attraverso un insieme di *comportamenti* specifici. Nel capitolo precedente sono emerse alcune evidenze sulla base delle caratteristiche estetiche, stilistiche e formali della serialità a seconda della tipologia di distributore. In questo capitolo cercheremo una risposta a partire da alcune considerazioni di carattere economico. La letteratura che studia i sistemi industriali attraverso il paradigma SCR fornisce alcune risposte rispetto al tema della competizione. Nelle discipline *business-oriented* l'analisi competitiva viene affrontata sotto diverse prospettive, ma, come vedremo, esse non sono del tutto applicabili al sistema dei media. Le quattro maggiori aree della ricerca sono l'approccio al settore (*industry oriented*), quello ai gruppi strategici (*strategic groups-oriented*), l'approccio manageriale (*manager-oriented*) e quello orientato al cliente (*customer-oriented*) (Gur e Greckhamer 2018). La prospettiva orientata al management, come quella che si rivolge al consumatore, identificano i competitor di un'impresa a partire dalle valutazioni dei quadri dirigenziali o dei consumatori rispetto a servizi e prodotti offerti e a come essi vengano percepiti e classificati secondo il criterio di sostituibilità. Nella prospettiva *industry-oriented* l'identificazione dei competitor è mirata all'analisi delle strutture industriali e degli attributi atti a definire i confini del settore. Essa assume che tutte le imprese facenti parte di un settore siano in competizione tra loro (Thomas e Pollock 1999). Gli strumenti per la demarcazione dei confini vengono trovati nei codici di cui abbiamo detto nel capitolo 2, con i limiti già evidenziati. Uno dei temi principali di questo approccio è la distinzione dei competitor diretti da quelli indiretti, ovvero l'identificazione di quali prodotti possono essere considerati sostituti e quali imprese

possono potenzialmente entrare sul mercato costituendo una minaccia per l'ambiente competitivo (Fershtman 1990). La prospettiva dei gruppi strategici al contrario non riconosce l'omogeneità delle imprese, ma la loro appartenenza a gruppi le cui caratteristiche strategiche sono simili. Tali gruppi incidono sulla struttura esterna del settore e sono uniti da legami che agiscono sulla struttura interna e sulla performance. Le dinamiche competitive vengono determinate dall'appartenenza ai gruppi: all'interno di un gruppo vi è più rivalità che tra gruppi diversi (Cool e Dierickx 1993, Mas-Ruiz et al. 2014). Questo approccio si focalizza sui tratti distintivi delle imprese che fanno parte di un gruppo, identificandone capacità, dimensioni, strategie competitive, risorse chiave, tecnologie utilizzate e modelli di business, e guarda, a partire da queste caratteristiche, quali sono i risultati ottenuti (Mcgee e Thomas 1986, Thomas e Venkatraman 1988). Questo modello, come vedremo, è il più adatto a essere applicato alle industrie dei media.

È importante puntualizzare infatti che la complessità del contesto televisivo è data dalla diversificazione e, più in generale presente a livello trasversale nelle industrie dei media e nelle industrie culturali, comporta una sovrapposizione e una coesistenza di paradigmi e di logiche consentita e incentivata dal regime di innovazione sociale e tecnologica. L'approccio *industry-oriented* si rivela in questo senso poco flessibile, mentre quelli basati sulla percezione (del management e dei consumatori), sono al contrario poco oggettivi. Un secondo concetto da puntualizzare è che la concorrenza non è la sola logica che regola il sistema industriale dei media, ma è compresente a logiche di coesistenza. Alcuni modelli, che attingono da ambiti interdisciplinari e che dunque si prestano a spiegare la particolarità delle imprese dei media, vanno a supporto del fatto che questi due concetti non si escludano. Per arricchire il nostro modello di analisi prendiamo in considerazione alcuni modelli provenienti dall'ambito dei *Cultural Economic*. Il modello dei cerchi concentrici (*concentric circle model*) di Throsby (2008) riconosce che la televisione è al suo interno composta da diverse stratificazioni. Esso si basa infatti sull'assunzione che il settore culturale è composto da livelli concentrici in cui maggiore è la quota di lavoro creativo impiegato, più vicino al cuore è il contenuto culturale di un settore: al centro vengono infatti poste le arti (letteratura, arti visive, musica, arti performative), a un livello più esterno le industrie creative (fotografia, cinema, musei, gallerie, librerie) e a un terzo livello le industrie culturali in senso più ampio (servizi legati al patrimonio, televisione e radio, videogiochi, pubblicità e comunicazione). Nell'industria televisiva, che occupa insieme a quelle culturali i livelli più

esterni del modello, convivono però tanto professionalità legate all'apparato puramente creativo, tanto elementi di natura industriale e commerciale: il valore economico e quello culturale si trovano dunque incorporati lungo la filiera (Richeri, 2012). Nel sistema televisivo convivono inoltre pratiche produttive e distributive come il crowdfunding, le pratiche informali o le piattaforme *open access* che non escludono la coesistenza di un sistema classico e istituzionalizzato come quello *broadcast* o *cable*, insieme a modelli di *social media entertainment* emergenti (Cunningham et al. 2016).

Il modello della cultura 3.0 (Sacco 2011), applicabile anche al caso in esame, evidenzia a questo proposito come, nella contemporaneità, siano compresenti tre paradigmi che definiscono relativi settori culturali. La cultura 1.0 si manifesta nelle forme del mecenatismo e di politica culturale; la cultura 2.0 comprende le forme di mercato di massa - ne fanno parte i settori culturali strutturati in forma industriale; la cultura 3.0 si sviluppa lungo il paradigma della *network society* e delle reti di comunicazione digitale, e mette in discussione la proprietà intellettuale e la cessione dei diritti, dal momento che opera secondo logiche di produzione, di scambio e di riscrittura dei materiali culturali fuori dalle logiche industriali. Il paradigma della coesistenza è stato affrontato anche dalla Media Theory in relazione agli impatti dell'avvento di un nuovo medium sul sistema precedente. Alla base vi è l'idea che i media possano convergere tecnologicamente trasferendo contenuti e funzioni dall'uno all'altro (Baldwin et al. 1996), fondendosi l'uno nell'altro (mediamorfosi) o rimediaandosi (Bolter e Grusin 1999). Il modello è circolare e sostiene che ogni nuovo medium sia influenzato dal precedente, incorporandone elementi fisici o funzionali, ma anche che i media preesistenti, davanti all'affermazione dei nuovi, possano rifunzionalizzare la propria capacità ritagliandosi nuovi spazi all'interno della matrice mediale. Le teorie che descrivono queste dinamiche, la *diffusion of innovation* (Rogers 1962) e il ciclo di vita (Hornik 1985, Kotler 1986, Kotler e Hornik 2000) individuano in un percorso temporale gli stadi che portano dall'adozione di un medium alla sua maturità nel momento di saturazione, che può prevedere una fase di adattamento oppure una di convergenza o di incorporazione in un altro medium, quando non la sua obsolescenza. Questi modelli sostengono che proprio in virtù dei processi adattivi i media non hanno una vita lineare e che non si limitano a un principio darwinistico di lotta per la sopravvivenza, ma che si reincarnano, rispondendo alle nuove sfide dell'ambiente mediale (Lehman-Wilzig e Cohen-Avigdor 2004).

Rispetto alla nozione classica di competizione, questi modelli si rifanno alla biologia evoluzionista e prendono in considerazione non il micro livello riguardante il singolo organismo, ma il livello macro della specie, come avviene nell'approccio ai gruppi strategici. L'approccio ecologico sostituisce a criteri basati sulla selezione parametri di tipo adattivo, che tengono conto di una espansione genetica più diversificata rispetto ai criteri basati sulla dicotomia migliore/peggiore. Quando si considerano i processi evolutivi non nell'ordine dell'individuo, ma della popolazione degli individui, ovvero della specie, la popolazione partecipa ai processi di mutamento dell'ecosistema. Tale schema interpretativo tiene conto di alcuni criteri: il fatto che, negli ambienti naturali come in quelli economici, si compete per risorse scarse, per la mutevolezza e per la dinamicità del contesto esterno, l'adattamento come strategia di sopravvivenza. Le leggi della biologia applicate all'economia dei media trovano luogo nella *theory of the niche* di Dimmick (2003). Questa teoria, presupponendo una similarità tra sistemi viventi e sistema dei media riconosce nel principio dell'adattamento una componente che rende possibile la presenza di comportamenti di competizione e di coesistenza, senza che l'uno escluda l'altro. Secondo la *theory of the niche* chi è ecologicamente simile è più in competizione rispetto a chi è ecologicamente diverso. Alla base vi è infatti il concetto di somiglianza tra i membri di una popolazione. La competizione avviene sulla base della somiglianza tra i membri di uno stesso gruppo, perché, come per i gruppi viventi, chi ne fa parte si contende le stesse risorse e gli stessi obiettivi. Nell'ecosistema l'adattamento è la soluzione che consente di mantenere la sopravvivenza e la selezione ambientale. La nicchia descrive una unità comportamentale, lo stato di un organismo all'interno della propria comunità di riferimento (Pianka 1974). I concetti su cui si fonda la *theory of the niche* sono la dimensione delle nicchie, il respiro e la sovrapposizione. Una popolazione viene definita da uno spazio di appartenenza e dall'identità dei membri che la definiscono, essa è inoltre in relazione con l'ambiente e con le sue risorse, e a seconda della sua identità ne descrive un determinato utilizzo. Il respiro di una nicchia è dato dalla quantità di risorse utilizzate dalla sua popolazione. La sovrapposizione tra nicchie dà atto del grado di competizione in un ambiente a risorse limitate: da un punto di vista spaziale la sovrapposizione è alta se la competizione è alta, e dunque grazie alla sua superiorità una popolazione può appropriarsi dello spazio di un altro competitor (Dimmick 1997).

## 5.2 Come trovare le nicchie

Come abbiamo evidenziato, uno dei problemi maggiormente legati al concetto di *strategic group* e di nicchia è dovuto al fatto che le imprese dei media sono conglomerate che operano in mercati non legati, oppure che operano simultaneamente in settori diversi. Per desumere le tassonomie di imprese all'interno di ambienti omogenei si devono identificare le strategie messe in atto, ovvero le modalità con cui le imprese rispondono in modo simile alle opportunità e alle minacce del mercato (Thomas e Venkatraman 1988). Nel modello SCR, ciò vuol dire che le imprese condividono lo stesso comportamento, ovvero la stessa strategia. La difficoltà nella definizione di comportamento ha reso però complessa una codificazione generale e univoca. Per Michael Porter (1980) la strategia competitiva è la combinazione di due elementi: da una parte gli obiettivi che l'impresa cerca di raggiungere sul mercato, dall'altra le scelte che determinano la sua identità. È tuttavia difficile trovare un settore in cui le imprese si comportino nello stesso modo, a meno che non si faccia riferimento al modello della concorrenza perfetta della *Theory of the Firm*, per questa ragione il concetto di gruppo strategico, pur essendo un costrutto teorico, si rivela migliore e più duttile. Quella dei gruppi strategici è dunque una soluzione di compromesso e di sintesi per ovviare all'impossibilità di ricondurre tutte le imprese di un sistema settoriale a un unico comportamento, e l'impossibilità dall'altra parte di analizzare singolarmente ciascuna di esse. Un gruppo strategico mette in atto una serie di azioni che ne determinano il posizionamento: chi ha un posizionamento simile si comporta in modo simile. Il numero di gruppi strategici all'interno di un settore è solitamente ridotto e riesce a restituire la dislocazione dei player in relazione alle dimensioni più importanti di quel settore. La letteratura sui gruppi strategici deve al lavoro di Porter il suo maggiore contributo. Porter ha infatti definito l'insieme delle potenziali dimensioni strategiche in un settore utili a individuare i gruppi. Tra esse vi sono attributi come il grado di specializzazione, il marchio, la scelta dei canali distributivi, il livello di qualità del prodotto, la leadership di costo, le tecnologie impiegate, la politica del prezzo, il grado di espansione sui mercati geografici, l'integrazione verticale, la capacità di produrre economie di scala e di scopo, la diversificazione, la relazione con le istituzioni e i governi.

Le caratteristiche dei diversi gruppi hanno un impatto sulle condizioni della competizione esterna (tra gruppo) e interna (intra gruppo). Una parte della letteratura sostiene che la

rivalità tra gruppi è maggiore della rivalità all'interno dei gruppi (Caves e Porter 1977). Questa corrente ritiene che se la distanza tra gruppi strategici aumenta, crescono la competizione, le asimmetrie e la rivalità. Se, invece, l'asimmetria decresce e le imprese si somigliano, cresce l'interdipendenza (*mutual dependence*), ovvero un atteggiamento di influenzamento e di adattamento nei comportamenti e nelle scelte. Per questa ragione Porter e Caves (1977) vedono nella formazione dei gruppi strategici il consolidarsi di comportamenti come l'innalzamento di barriere di mobilità che servono a limitare l'ingresso di altri attori in un gruppo strategico o a prevenire lo spostamento di player da un gruppo all'altro, per esempio con l'integrazione verticale, la diversificazione e gli investimenti in tecnologie.

Un'altra corrente della letteratura critica questo assunto e sostiene invece che la rivalità intra gruppo è maggiore di quella tra gruppi (Cool e Dierickx 1993). La spiegazione, ritornando al modello della *theory of the niche*, è data dalla competizione per le risorse: se imprese simili si contendono le stesse risorse, esse sono rivali. Le risorse sono in questo senso da intendersi secondo tre accezioni: risorse legate all'ambiente, per esempio, nel settore televisivo, ne è emblema la scarsità dello spettro nella distribuzione delle frequenze per la televisione analogica; risorse legate al prodotto, che possono essere costituite dalla forza lavoro, come l'insieme degli autori e degli attori impegnati nella produzione di una serie televisiva, oppure legate alla distribuzione, come la cessione dei diritti esclusivi da parte di uno studio produttivo per la distribuzione su un canale specifico; e risorse legate all'audience, ovvero alla conquista delle *eyeball* dei consumatori e, da parte di questi, la scelta tra prodotti sostituibili da consumare attraverso una limitatezza di risorse temporali e spaziali (Sonenshein et al. 2017). Un gruppo strategico si presenta dunque come una comunità che interagisce attraverso meccanismi identitari comuni e, pertanto, compete (Dranove et al. 1998). L'appartenenza al gruppo può essere caratterizzata però, oltre che da comportamenti competitivi, anche da cooperazione (Barnett 2006, Ingram e Yue 2008) mirata a preservare l'identità del gruppo e a limitare l'accesso degli esterni nel caso in cui la competitività interna possa portare alla dissoluzione del gruppo stesso (Cool e Dierickx 1993). La convergenza di interessi (*overlapping interest*) da parte di imprese che operano nello stesso gruppo può generare, dunque, anche processi che si esprimono attraverso cooperazione, condivisione di *best practice* e iniziative congiunte. Queste strategie possono portare alla condivisione di risorse umane, di risorse di mercato o di conoscenza. La nascita



di Hulu come *joint venture* tra Disney, Fox e Comcast è in questo senso esemplificativa. Nel 2007 essa nasce come piattaforma di co-distribuzione tra canali *broadcast* per dare alle Media Company, che disponevano allora soltanto di siti internet, un luogo identificativo e riconoscibile per trasferire online i propri contenuti, senza la concorrenza di altre piattaforme – Netflix, come abbiamo detto nel capitolo 3, era ancora un servizio a domicilio per l'affitto di film.

Un ultimo elemento da sottolineare nell'analisi dei gruppi o delle nicchie è il concetto di gratificazione, che consente di comprendere il meccanismo delle scelte che conducono alla selezione di un medium in luogo di un altro. Dimmick fa qui riferimento alla teoria usi e gratificazioni di Katz (1973). La teoria usi e gratificazioni si inserisce nel discorso economico sui media dal momento che questi forniscono al pubblico le risorse per utilizzare il tempo traendone vantaggio in termini di benessere. Il pubblico fornisce alle imprese che producono i media risorse monetarie che consentono al sistema economico dei media di sopravvivere (Dimmick 1993). Le gratificazioni ottenute servono a mantenere viva la loro esistenza e dunque gli usi relativi a ciascun medium definiscono le nicchie per ciascuna popolazione di utilizzatori. I tre concetti chiave per spiegare la relazione tra media e popolazione sono gli stessi relativi alle nicchie: il respiro, ovvero lo spettro delle gratificazioni ottenute dal pubblico e dalle gratificazioni date da un medium, la sovrapposizione, cioè la misura entro cui una tecnologia viene percepita come sostituita, la superiorità competitiva, ovvero il grado di maggiore gratificazione dato all'utente da una tecnologia rispetto a un'altra. Le scelte del consumatore definiscono l'uso di un medium e informano sul suo grado di sostituibilità rispetto agli altri e sulla sua capacità di soddisfare un bisogno. La gratificazione è strettamente legata alla legge di utilità marginale decrescente (Picard 1989), ovvero alla gratificazione addizionale ottenuta dal consumatore all'aumentare di un'unità in più di prodotto consumato. In un regime di limitatezza delle risorse come quello del tempo disponibile e dello spazio, la gratificazione del pubblico data dalla fruizione di un medium può decrescere all'aumentare della quantità di contenuti fruiti, come le ore addizionali trascorse davanti allo schermo del televisore, oppure come il beneficio ricavato dalla visione di un episodio aggiuntivo di una serie televisiva, fenomeno che può tuttavia generare utilità marginale crescente in caso di *binge watching*. Le opportunità dei media di soddisfare questi bisogni dipendono da dove la popolazione è collocata nel tempo e nello spazio, dalle sue caratteristiche intrinseche, dalla disponibilità a pagare dei consumatori, da

fattori culturali e anagrafici. L'uso di un medium dipende da due condizioni principali: le altre opzioni disponibili (criterio della sostituibilità) e l'influenza del sistema sociale (Faester 2009). Le ragioni d'uso di un medium sono state ampiamente indagate e possono essere rintracciate nella ricerca di intrattenimento (*diversion*) (Leung e Wei 2000), nel bisogno di mobilità e accessibilità (Dimmick et al. 2000), nella sfera delle relazioni sociali (Wei e Lo 2006). Ciascun individuo presenta una dieta mediale personale, all'interno della quale convergono forme uniche di uso dei media date dall'abitudine, dalla gratificazione ottenuta e dal proprio sistema di bisogni. Dal canto loro, i media hanno diverse audience e diversi scopi: talvolta infatti non possono essere percepiti in concorrenza tra loro, nonostante alcune somiglianze possano suggerire che siano interscambiabili, proprio perché la sostituzione non è mai univoca. Come abbiamo spiegato, per il fatto che nella storia dei media non si sia presentato un processo di sostituzione, ma di convivenza, il loro susseguirsi ha alterato le strutture del mercato, i contenuti, i media precedenti, portando nuove forme di comunicazione. Le origini della televisione sono in questo senso esemplificative, dal momento che il dibattito del tempo individuava nella sua introduzione lo strumento che avrebbe cannibalizzato e distrutto il settore cinematografico. Al contrario, la sua integrazione nel sistema dei media ha portato a una riconfigurazione e a una specializzazione di funzioni, che ha permesso al consumatore di avere una scelta mediale più ampia. Se da una parte è dunque utile analizzare la domanda e comprenderne le scelte, dall'altro è necessario inquadrare il processo di coesistenza alla luce dell'avvicendamento dei media stessi e dell'adattamento operato dalle nicchie nel corso dei mutamenti degli assetti competitivi.

Ogni nicchia fornisce un insieme di gratificazioni pari all'ampiezza delle gratificazioni ottenute dal pubblico, ovvero al grado con cui un medium è capace di soddisfare uno spettro di bisogni. Anche lo spazio della gratificazione incorre in sovrapposizioni: più due gruppi si sovrappongono nell'insieme di gratificazioni fornite, maggiore è la loro somiglianza, dunque maggiore è il grado di sostituibilità per il consumatore. Gli usi e le gratificazioni sono intrinsecamente legati alla struttura del settore e all'accessibilità data al consumatore. La tecnologia incrementa tali funzioni e quindi anche la sua gratificazione potenziale: i nuovi media riescono a fornire un numero maggiore di gratificazioni, specialmente in relazione alla loro trasportabilità nello spazio e alla capacità di svincolarsi da limiti temporali. Come abbiamo spesso sottolineato, l'ubiquità e la disponibilità consentite dalle piattaforme di streaming hanno liberato il consumatore dalle costrizioni del palinsesto e dalla fissità

dell'apparecchio televisivo, ampliando le modalità d'uso, e dunque lo spettro delle gratificazioni possibili. L'ingresso di un nuovo medium può portare a una riorganizzazione adattiva o addirittura a un aumento delle risorse disponibili e, di conseguenza, anche della possibilità dei media di coesistere. Ne è un esempio il passaggio dal sistema televisivo analogico a quello digitale, in cui l'ampiezza della banda disponibile ha eliminato i problemi relativi alla scarsità e ha avviato il sistema verso una dimensione di abbondanza di offerta, in cui sono coesistiti canali più specializzati e canali generalisti. Questi ultimi possono essere classificati all'interno di una nicchia dall'ampio respiro. Il respiro è la misura dell'area che la nicchia occupa sulla base delle sue caratteristiche: una nicchia che occupa uno spazio più esteso serve un pubblico più ampio, dunque generalista, mentre alle nicchie più circoscritte afferiscono i canali più specializzati. Tra una nicchia e l'altra è dunque possibile che si generino sovrapposizioni dovute a relazioni di somiglianza, ovvero date dalla condivisione di uno spazio comune. Più ampio è tale spazio, maggiori sono la competizione e dunque le risorse da contendersi. Abbiamo detto che anche il consumatore è considerato una risorsa e, quindi, viene conteso tra nicchie rivali. Pertanto, le nicchie devono conoscere a chi si rivolgono sulla base del proprio posizionamento. Nell'analisi competitiva, l'analisi della domanda è il tentativo da parte delle imprese di conoscere il comportamento dei propri consumatori e le loro caratteristiche. La domanda è normalmente eterogenea e comprende realtà demografiche molto diverse tra loro e, infatti, si presenta scomposta in sottoinsiemi che le imprese cercano di segmentare correttamente per capire le logiche delle scelte. Nella *theory of the niche*, invece, la prospettiva è inversa: sono i consumatori che, sulla base degli usi e delle gratificazioni ottenute dall'utilizzo dei media, si dispongono in nicchie che ne descrivono le abitudini e gli atteggiamenti. Nei prossimi paragrafi, cercheremo di comprendere quali sono i modelli, e dunque le nicchie, che distinguono i canali televisivi sulla base di un insieme di similarità. La complessità del sistema distributivo televisivo rende inoltre necessario osservare come dentro ciascuna nicchia ci sia stato un adattamento dovuto a fattori tecnologici e al mutamento di proporzioni apportate dai nuovi strumenti di distribuzione, dalle nuove logiche produttive e dai modelli di business affermatasi.

### 5.3 Il modello misto subscription/ad-supported

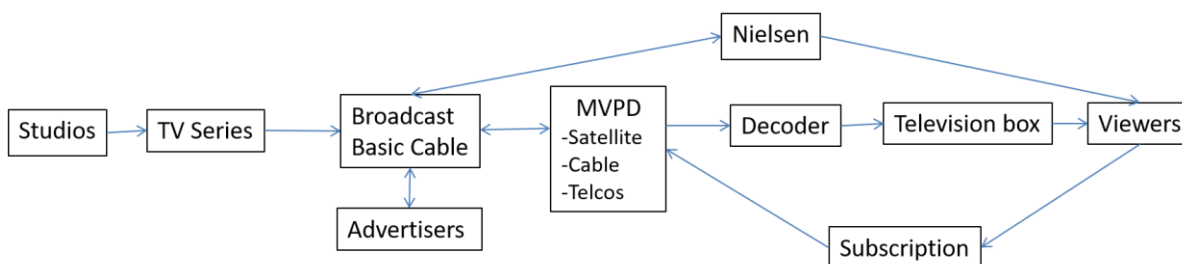


Figure 8 Il modello misto

#### 5.3.1 Il modello di business e i player coinvolti nella filiera

La prima nicchia che descriveremo è quella dei canali *broadcast* e *basic cable*. Questi *network* sono accomunati da un modello economico misto, che comprende sia pubblicità, sia la sottoscrizione di un abbonamento. Come abbiamo avuto modo di dire, infatti, la televisione negli Stati Uniti viene fruita quasi esclusivamente via cavo dietro il pagamento di una quota mensile con cui è possibile avere accesso a centinaia di canali base e alle reti *broadcast*. In questo senso, *basic cable* e reti generaliste condividono un criterio di similarità dato dal fatto che si sostentano attraverso i ricavi da abbonamento, ovvero dalla quota ottenuta dai *cable provider* per ogni spettatore, e dagli introiti pubblicitari, dati dalla vendita degli spazi agli inserzionisti all'interno del palinsesto. Si tratta dunque di un mercato a due facce, che occupa una nicchia dall'estensione piuttosto ampia. Da un punto di vista del contenuto, infatti, i canali via cavo si affermano, nel corso degli anni 2000, come reti specializzate che si rivolgono a segmenti di pubblico che possano riconoscersi nel brand che essi rappresentano; sotto il profilo dell'audience ogni spettatore differisce potenzialmente dall'altro, generando un numero di sottoinsiemi molto vasto all'interno della macro-nicchia. Sotto il profilo economico, invece, tanto i canali *basic*, quanto quelli *broadcast* condividono

il sistema dei ricavi, il canale distributivo, le modalità di finanziamento del prodotto offerto, gli interlocutori della filiera, gli utenti disposti ad attivare un abbonamento.

La struttura della filiera nel modello misto è caratterizzata dalla presenza dell'integrazione verticale e dall'intermediazione dei *cable provider* tra il canale televisivo e il pubblico. I *carrier*, o Multichannel Video Programming Distributors (MVPD), sono servizi di distribuzione multi canale che trasferiscono, tramite un decoder posseduto dall'utente finale, il segnale criptato agli apparecchi domestici. Il servizio di trasmissione via cavo costituisce infatti una novità in termini tecnologici rispetto al limitato sistema di *broadcast*, caratterizzato dalla scarsità delle frequenze, perché amplia lo spettro dei canali disponibili per l'utente proprio grazie alla capacità di banda dell'infrastruttura. Tuttavia, la presenza di un segnale criptato, che è usufruibile solo attraverso un decoder, crea le condizioni per simulare artificialmente la scarsità e dunque per dare vita a un modello a pagamento che vada a beneficio tanto dei *cable provider*, quanto dei *content provider*. In questo mercato, l'utente finale sottoscrive un abbonamento mensile che paga al *carrier* a seconda del MVPD scelto (compagnia telefonica, satellite o cavo) per fruire di un pacchetto di canali, spesso in abbinamento con l'offerta di internet e di telefonia, cioè al servizio *triple play*. A monte della filiera la produzione di contenuti avviene con il coinvolgimento degli Studios, che possono essere integrati verticalmente con i *content provider*, oppure indipendenti. Nella fase distributiva i *cable provider* si inseriscono come intermediari tra il contenuto e l'utente finale. Gli inserzionisti pubblicitari dialogano con i *network* per la compravendita di spazi attraverso cui raggiungere l'audience. Quest'ultima viene misurata dalle società di rilevazione degli ascolti, che forniscono dati relativi alla fruizione da parte del pubblico in diretta, a tre (C3) e a sette giorni (C7) di distanza dalla messa in onda. Il sistema dei ricavi di questa nicchia è dunque così ripartito: gli introiti pubblicitari provenienti dagli inserzionisti e corrisposti sulla base del pubblico potenziale venduto per fascia oraria e caratteristiche demografiche, i ricavi da diritti di trasmissione (*carriage fee*) ricevuti dai *cable provider* per essere venduti nei pacchetti *triple play*, e i ricavi per la trasmissione dei contenuti proprietari (*studio-owned*) tramite cessione dei diritti nei mercati secondari, come la distribuzione nei mercati internazionali, oppure presso le piattaforme di streaming.

I canali *broadcast* e *basic cable* operano nel mercato televisivo come *two-sided markets* (Picard 1989), dal momento che il loro modello di business è basato sui ricavi ottenuti da abbonamento, ovvero calcolati sulla base del numero di spettatori, e dagli introiti

pubblicitari. Il mercato a due facce costituisce una condizione specifica per le imprese dei media, che devono trovare un equilibrio tale da attrarre per ogni “faccia” del mercato risorse che portino benefici all’altro lato e viceversa. Per massimizzare i profitti, obiettivo di un canale è dunque coinvolgere un numero crescente di consumatori da vendere agli *advertiser*, ma anche di utilizzare la propria base di spettatori per incrementare i ricavi da parte dei *carrier* e, dunque, per accrescere il proprio potere negoziale. Due concetti sono dunque fondamentali per comprendere questo sistema: il fatto che nei mercati a due facce le interazioni vengano gestite da un intermediario (Caillaud e Jullien 2001, 2003; Rochet e Tirole 2003) e la presenza di esternalità positive per i tre attori coinvolti (*advertiser*, *cable channel*, *cable provider*) all’aumentare del pubblico (Katz e Shapiro 1985). Come vedremo, il modello di business basato sulla sola sottoscrizione di abbonamenti è caratterizzato da una minore intermediazione e dalla presenza di esternalità di rete rese possibili dall’estensione del *network* di utenti. Sebbene i ricavi da pubblicità continuino a mostrare un lieve aumento, il mercato online costituisce una minaccia per i player del modello misto: da una parte è determinata la percezione sempre più negativa della pubblicità per il pubblico (Strangelove 2015), dall’altra il mercato dello streaming e di internet consentono una migliore individuazione dell’audience, in grado di portare i canali online a incrementare i ricavi rafforzando la propria base di pubblico. Nel sistema descritto i canali stimano lo spazio dedicato alla pubblicità all’interno della programmazione.

Il ruolo di Nielsen, la società che si occupa di misurare il consumo dei media, attribuisce valore agli spazi del palinsesto sulla base del pubblico dei telespettatori. Le agenzie pubblicitarie sono eterogenee e pagano sulla base del contenuto messo in onda a seconda della fascia oraria, della tipologia di canale e del pubblico atteso. Dal momento che la programmazione televisiva è lineare, il tempo della pubblicità è una risorsa scarsa, che va ripartita tra *advertiser* in concorrenza tra loro. Nella televisione *broadcast* il 16,7% della programmazione è costituito da sitcom, mentre il 33,3% da prodotti seriali (dramas) (Ibisworld 2017). La spesa varia al variare dei programmi, ragione che spinge gli inserzionisti a investire maggiormente sulle fasce più pregiate, come per esempio il *prime time*, e sulla programmazione più prestigiosa, in modo da raggiungere quote maggiori di pubblico. La domanda di spazio pubblicitario e la disponibilità a pagare dell’inserzionista dipendono dal pubblico stimato sulla base del valore del programma messo in onda. Nielsen analizza le abitudini di consumo di un campione rappresentativo della popolazione

americana nella fascia demografica 18-49, ritenuta più appetibile dagli sponsor per disponibilità a pagare. I dati, che costituiscono stime, vengono estesi tramite tecniche statistiche (Napoli 2003) alla popolazione reale per determinare il valore economico dello spazio pubblicitario in questione e definire a quale tipologia di pubblico, per età, sesso ed etnia è principalmente rivolto. Sono due le misure riportate da Nielsen: i *rating points* e lo *share*. Lo *share* è la percentuale di televisori sintonizzati su un programma in un lasso di tempo specifico e su uno specifico territorio rispetto al totale dei televisori accesi. I *rating* sono invece i televisori sintonizzati su un programma rispetto al totale delle case in cui è disponibile il televisore. Queste misure costituiscono la moneta di scambio primaria per i *broadcast network* durante gli *upfront*, un evento annuale che avviene tradizionalmente in primavera e che costituisce un momento di negoziazione durante il quale i *network* presentano la programmazione dell'anno successivo per ottenere la vendita degli spazi pubblicitari. Il prezzo pagato dagli inserzionisti è calcolato sulla base delle stime fornite da Nielsen e a partire dalla reputazione del canale. Questa pratica giustifica la durata annuale - da settembre a maggio- della serialità nei *network* generalisti, ma informa anche sulla funzione della serialità nel modello misto. Rispetto ad altre forme di contenuto meno presenti nel palinsesto, in particolare lo sport, che occupa l'11,1% della programmazione televisiva (IbisWorld 2017), gli spazi pubblicitari della serialità hanno costi inferiori. I grandi numeri vengono generalmente raggiunti con altri contenuti, come per esempio eventi sportivi come il Superbowl. La sopravvivenza di una serie è dunque dipendente dall'equilibrio tra l'allocatione degli spazi pubblicitari disponibili e i *rating* connessi, ovvero gli spettatori che l'hanno guardata. Questo valore viene però calcolato non soltanto sulla base degli spettatori totali di un *network*, ma anche rispetto a quanti di essi sono sensibili alla pubblicità (*ad-friendly viewers*). Generalmente uno show che viene visto da meno del 20% della media degli spettatori di un canale rischia la cancellazione. Il totale degli spettatori viene calcolato nei *broadcast network* e nei *basic cable*<sup>96</sup>, mentre è ininfluente per i canali *premium*, dove è assente la pubblicità. Nel 2017 il *ranking* dei canali *broadcast* ha visto primo CBS (7,9 milioni di telespettatori), seguito da NBC (7,2), ABC (5,5) e Fox (4,7). Tra quelli via cavo vi sono gli *all news* Fox News Channel (2,46), MSNBC (1,66), ESPN (2,06), specializzato in sport, e USA Network (1,62), un canale generalista che trasmette anche film e serie TV<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> <https://blastmagazine.com/2011/03/26/how-TV-ratings-work-why-is-my-show-getting-canceled/>

<sup>97</sup> <https://deadline.com/2018/01/cable-2017-network-ratings-rankings-scorecard-1202235144/>

### 5.3.2 Le interazioni strategiche lungo la filiera

Il pubblico non è tuttavia la sola moneta di scambio per determinare gli equilibri di un canale e il suo potere negoziale. Riprendendo l'immagine della filiera nel sistema misto, vediamo infatti che oltre che con gli inserzionisti i *network* devono interagire anche con i *cable provider*, che li aggregano inserendoli nei pacchetti di canali dell'offerta televisiva *pay*. I *cable network* ricevono le *carriage fee*, mentre i *broadcast network* si attengono ai provvedimenti sulle *retransmission fee* e le *must-carry rule*. I *basic cable* percepiscono dal *cable provider* una quota per abbonato; tale quota non è tuttavia calcolata in modo univoco né stimata sulla base degli spettatori di un *network*, ma viene negoziata a partire dal prestigio della rete o di altre variabili come i costi sostenuti per il contenuto, più alti per i canali che si occupano di sport professionali, ma anche per quelli che offrono programmi audiovisivi dagli alti costi di produzione. Secondo una stima di SNL Kagan, il canale sportivo ESPN chiedeva agli MVPD per ogni abbonato \$5,54 nel 2013, una quota pari al 6% della bolletta televisiva del consumatore, pur trattandosi del terzo canale più visto nella televisione *pay*. USA Network, allora al primo posto per telespettatori, riusciva a contrattare 0,71 dollari per abbonato<sup>98</sup>. Nel 2016 l'industria dei MVPD ha speso più del 18% dei ricavi, circa 7,9 miliardi di dollari per le *carriage fee*, con i canali *cable* ancora in testa (ESPN \$9,5 e TNT \$2,71) rispetto alle reti *broadcast*. Le Big Four, ovvero NBC, ABC, CBS e Fox, chiedono infatti in media ogni mese tra 1,50 e 2,00 dollari per abbonato<sup>99</sup>. Anche le reti *broadcast* vengono pagate dai *provider* per la ritrasmissione del segnale nella *pay television*. La richiesta di compenso è stata oggetto di controversie dovute al fatto che tali reti erano disponibili gratuitamente *over the air* e che quindi i *carrier* satellitari e via cavo si rifiutassero di compensarli. Nel 2009, per esempio, Fox ha minacciato che avrebbe ritirato i propri canali dall'offerta *pay* di Time Warner Cable se non fosse stato adeguatamente risarcito; la rete chiedeva un aumento delle *fee*, ritenute dal *cable provider* troppo esose. CBS nel 2013 ha minacciato lo stesso *provider* di togliere dall'offerta *pay* il canale *premium* Showtime non avendo raggiunto l'accordo sperato<sup>100</sup>. Trattandosi di Media Company, queste reti possono esercitare un potere negoziale che si estende oltre il semplice canale,

---

<sup>98</sup> <https://www.thewrap.com/cable-network-carriage-fees/>

<sup>99</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/kagan-releases-updated-retransmission-projections-300475948.html>

<sup>100</sup> <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2013/09/02/cbs-time-warner-cable-agreement/2755953/>



coinvolgendo l'intero insieme della propria offerta. Nel caso di Fox, per esempio, oltre all'omonima rete generalista, sarebbe stato incluso tutto il pacchetto a brand Fox, compreso Fox News, il quinto *network* più visto nel *prime time* (Evens e Donders 2018). In quello di CBS, il canale *premium* Showtime avrebbe costituito una perdita dal momento che per fruirne il consumatore deve pagare un prezzo aggiuntivo rispetto all'offerta *basic*. Nel linguaggio tecnico la perdita di un canale dal pacchetto dell'offerta *pay* prende il nome di *blackout* e si verifica quando non è stato raggiunto l'accordo di ritrasmissione tra *content provider* e *cable provider*. Le origini di questo pagamento si trovano nel Cable Act del 1992, in cui veniva data al *network* la facoltà di scegliere tra la regola del *must-carry* e quella del *retransmission consent*. La prima prevede che i *broadcaster* vengano distribuiti via cavo obbligatoriamente, ma senza ricevere alcun compenso; il secondo prevede invece un accordo per la ritrasmissione, da negoziare ogni tre anni, in cui si stipula un contratto per il compenso, in mancanza del quale si procede con il *blackout* fino al suo raggiungimento. Le dispute sono ormai cresciute di anno in anno, raggiungendo un picco di oltre 200 episodi nel 2017<sup>101</sup>, e hanno necessitato dell'intervento della FCC in materia di regolamentazione, dal momento che costituiscono una perdita di benessere per il consumatore. Le *fee* sono infatti cresciute del 27400% (*sic*, non si tratta di un errore) dal 2005 al 2016 e hanno subito negli ultimi tre anni un incremento annuale del 40%<sup>102</sup>. Il 2014 è stato l'anno in cui i proventi da *carriage* e *retransmission fee* hanno superato quelli da *advertisement* (Lotz 2017). Da una parte, per limitare il potere delle Media Company, è stato loro impedito di far leva sui canali di proprietà tanto nell'offerta *cable*, tanto su quella online, dall'altra è stato richiesto agli operatori *cable* di offrire agli abbonati un pacchetto di canali sicuri, con i quali gli accordi per la ritrasmissione sono stati raggiunti<sup>103</sup>.

Un canale può dunque rinegoziare le *carriage fee* con i *provider* sulla base del prestigio della propria offerta e della sua appetibilità presso il pubblico. Il caso di AMC dimostra come strategie narrative ad hoc sulla qualità del prodotto offerto possano avere ricadute sulle strategie competitive di un *network*. Pur trattandosi di un canale *basic cable*, AMC si è infatti distinta per una produzione e distribuzione di serialità atipica rispetto agli altri player simili. Dipendendo dal modello misto *advertising* e *subscription*, le reti *broadcast* e quelle *basic*

---

<sup>101</sup> <http://www.americantelevisionalliance.org/broadcasters-shatter-TV-blackout-record-in-2017/>

<sup>102</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/kagan-releases-updated-retransmission-projections-300475948.html>

<sup>103</sup> <https://www.hollywoodreporter.com/news/two-bills-introduced-congress-stem-665429>

*cable* puntellano la propria programmazione con contenuti pubblicitari che inframezzano la narrazione seriale. Come notano alcuni studiosi, la presenza di queste interruzioni incide sulle scelte della sceneggiatura, che sin dalla fase di scrittura deve incorporarle nella storia (Thompson 2003). Newman (2006) nota inoltre che il procedere della narrazione è sostenuto e caratterizzato da un incalzare che deve mantenere attiva l'attenzione e l'esposizione dell'audience al programma, per mantenere costante la sua presenza nel momento della pubblicità. Le tecniche di regia e poi di montaggio e di post-produzione intervengono in questo senso a corroborare questa necessità (Butler 2010). Le reti *premium*, come HBO e Showtime, sostenendosi solamente con i ricavi da abbonamenti, possono invece liberare l'estro creativo degli sceneggiatori dalle costrizioni cui deve sottostare la struttura degli episodi di una serie nel modello misto (Jaramillo 2002, Lotz 2007). Il design narrativo adottato da AMC con le sue serie di punta (*Breaking Bad*, *Mad Men*, *The Killing* e *The Walking Dead*) vira invece su quello che è stato definito uno *slow-burn storytelling* (Smith 2011), che enfatizza l'attenzione alle ambientazioni e la costruzione della psicologia dei personaggi, assumendo tempi narrativi più ampi rispetto alla serialità tradizionale, con dinamiche simili per stile ed estetica ai prodotti dell'offerta *premium* e, in particolare, rispetto a HBO. Questa strategia eterodossa ha permesso al canale di trovare una dimensione emergente rispetto alla propria nicchia e a incrementare i ricavi rispetto alle tre fonti da cui traggono profitto i *network* a modello misto: *retransmission fee*, pubblicità e *product placement*, e sfruttamento dei diritti di trasmissione secondaria. Il valore capitalizzato da AMC ha infatti reso più appetibili per gli investitori non soltanto gli spazi delle serie TV di punta, ma anche quelli dell'intero palinsesto. Quando nel 2011 il primo episodio della seconda stagione di *The Walking Dead* totalizzava 11 milioni di telespettatori tra *live* e *delayed*, diventando il più visto non solo nella storia del canale, ma anche di un'emittente *basic cable*, arrivando a superare i numeri della *broadcast television* (Brembilla e Mollona 2013), la rete aveva già aumentato del 23% i ricavi da pubblicità dal 2007, anno di debutto di *Mad Men*. Quest'ultima serie ha infatti funzionato come *loss-leader* nell'economia del *network*: pur non riuscendo a coprire i costi di produzione con i ricavi della messa in onda rispetto a prodotti offerti su altri canali *basic*, la serie ha contribuito a incrementare il buzz da parte del pubblico e a generare attrattiva per i *cable provider*, il pubblico stesso e gli inserzionisti. Con *Mad Men* la rete è infatti riuscita ad ottenere una sponsorizzazione da parte di BMW, che ha così capitalizzato una fascia di consumatori particolarmente appetibili, cioè maschi e con alta disponibilità a pagare. Conseguenzialmente, gli spazi pubblicitari del

palinsesto hanno acquisito un valore commerciale maggiore e il canale ha potuto far leva sul proprio potere negoziale presso i *cable provider* chiedendo una *fee* più alta per abbonato. All'inizio del 2005 il contributo mensile corrisposto dagli MVPD era infatti di circa \$0.21 centesimi di dollaro per iscritto, mentre nel 2018 la quota è salita a \$0,50, per un totale di \$45 milioni di dollari al mese<sup>104</sup>.

Il caso AMC dimostra che il canale ha saputo riorganizzare la propria programmazione per rispondere alle sfide dell'ambiente competitivo della *pay television*. La serialità offerta ha potuto intervenire sull'identità del brand, legandolo al concetto di *quality TV* (Jaramillo 2012). La nicchia del modello misto è infatti caratterizzata da un insieme di canali non sempre assimilabili per programmazione e *vision*: mentre ve ne sono alcuni che abbiamo citato, come USA Network e TNT, che hanno un target meno omogeneo e si rivolgono a audience più ampie, molti di essi sono nati con l'obiettivo di targettizzare pubblici specifici e, spesso, di piccola portata (*one-target audience*) da raggiungere attraverso una programmazione distintiva e dall'identità chiara, se non addirittura con un *single program type* (Stipp 2012). Ricordiamo infatti che all'inizio degli anni 2000 la crescita esponenziale dei canali via cavo è stata richiesta dalle Media Company con l'obiettivo di frammentare l'audience indirizzandola verso nicchie di consumo che potessero incrementare i ricavi della pubblicità e delle quote da sottoscrizione (Lotz 2018). Il concetto di brand è dunque complementare ai processi strategici. Nella letteratura sul *media management*, esso è inteso come il motore della strategia con cui si sugella una promessa e si negozia la relazione tra costruzione identitaria e immagine percepita (Aaker e Joachimsthaler 2000). L'organizzazione strategica del brand viene definita attraverso quattro fasi: la definizione dell'identità, il posizionamento, il *claim* e l'architettura (Forster2011), ovvero la scelta di generi, format e personalità che contribuiscano alla definizione del canale. Per coltivare e fidelizzare il proprio pubblico molte reti si sono dotate di tali qualità intangibili e immateriali, eppure identificative, a partire dallo slogan del canale e dal logo, per fidelizzare e coltivare un'audience a cui manifestare, attraverso la programmazione, una specificità (Jaramillo 2002). Il *branding* è dunque una strategia di sopravvivenza perseguita per emergere nella frammentazione dell'offerta (Caldwell 2006). In uno studio condotto da Jaramillo su AMC (2012) si argomenta come la rete abbia attraversato quattro fasi distinte

---

<sup>104</sup> <https://digiday.com/media/risky-game-to-play-why-publishers-shouldnt-rely-on-streaming-TV-bundles-for-a-ton-of-subscription-revenue/>

in cui ha dovuto riorganizzare il proprio brand in relazione ai mutamenti nell'ambiente competitivo ed economico, da un primo momento interamente dedicato alla programmazione cinematografica, a uno caratterizzato dall'introduzione di contenuti seriali originali, che hanno progressivamente incrementato, grazie ai tratti qualitativi di cui abbiamo detto, la reputazione della rete presso la critica, il pubblico e gli investitori. Il lavoro sul brand attraverso i contenuti stabilisce dunque le basi per un posizionamento specifico all'interno di un contesto di intensa competizione, e, in questo caso, contribuisce anche alla mobilità di un'impresa all'interno della sua nicchia.

Un altro caso, quello della rete *broadcast* CBS, è altrettanto esemplificativo in questo senso. In letteratura si è parlato del canale leggendone nei comportamenti uno spostamento verso il fattore qualità dovuto alle scelte di programmazione, in particolare con la serie *The Good Wife* (Nygaard e Lagerwey 2016; Miller 2016; Brembilla e Tralli 2015), con cui la rete ha usato la tematica del femminile e le istanze femministe per riabilitare l'immagine della televisione *broadcast* sui modelli della televisione via cavo, tipicamente orientata al maschile. Prima di *The Good Wife*, andata in onda dal 2010, solo *Lost*, della rivale ABC, era arrivata ad essere candidata agli Emmy Awards e a concorrere ai Golden Globe, i premi più prestigiosi per la televisione cui hanno avuto accesso prima di allora soltanto le serie della *cable television*. Il *quality factor* e la ricerca della *quality audience* (Lentz 2000) viene orchestrato da CBS ricercando un pubblico femminile a orientamento urbano, in una sorta di allontanamento e insieme di emancipazione dal femminile televisivo delle origini, soggetto dello spazio domestico e, dunque, legato a un concetto rurale della televisione di *broadcast* e del suo pubblico (Newman e Levine 2012). *The Good Wife* affronta infatti temi socialmente rilevanti, vanta una complessità narrativa, un cast numeroso e *high production values* in continuità, però, con le caratteristiche formali dei canali *broadcast*: interruzioni pubblicitarie, necessità di dare un senso di familiarità all'audience generalista, corrispondere alle regolamentazioni su oscenità, indecenza e blasfemia regolamentate dalla FCC (Nygaard e Lagerwey 2016). Come abbiamo detto, il discorso sulla qualità incarnato dalle strategie dei *premium network* è in un primo momento servito a legittimare la televisione in un clima da seconda *Golden Age* (Leverette e Buckley 2008). Successivamente tali fattori sono stati adottati anche dalle reti *broadcast* e dai canali *basic* con alcune caratteristiche precipue: le reti *cable* sono state in prevalenza rivolte a un pubblico maschile, intercettato, da un punto di vista tematico, da personaggi antieroi, come emerge dalle politiche produttive, autoriali

e di *showrunning* prevalentemente maschili di AMC e di HBO (Sepinwall 2013, Martin 2013). Il tentativo di CBS è dunque di integrare la nozione di qualità anche presso la *network television* (Nygaard e Lagerwey 2016), ma anche di combattere il pregiudizio secondo cui la televisione di *broadcast* non è in grado di adeguarsi alla concorrenza dei canali *premium* e alle problematiche date dal *time shifting* e dal *cord cutting*.

### 5.3.3 Produzione e distribuzione

La circolazione dei contenuti dei *network*, sia *broadcast*, sia *cable*, può avvenire attraverso diverse forme di sfruttamento dei diritti di trasmissione, che consentono di ottenere ricavi aggiuntivi rispetto alla prima messa in onda (*first-run*), spesso insufficiente a coprire i costi di produzione. La *syndication*, che più volte abbiamo citato nel corso del presente lavoro, è una strategia comune ai player della nicchia a modello misto che consente di prolungare il ciclo di vita del prodotto e di incrementare i ricavi attraverso la distribuzione su canali secondari. Dal momento che la prima finestra, quella della messa in onda, consente di coprire i costi solo attraverso i ricavi da pubblicità e, indirettamente, attraverso le *transmission fee* corrisposte dai *cable provider*, la *secondary syndication* consente di vendere il prodotto a un canale o a un distributore nazionale o straniero, che può disporne nel proprio palinsesto. Per i canali *broadcast*, che si presentano come Parent Company, ovvero come *network* a cui sono affiliate reti locali, la *first-run syndication* è pensata per la ritrasmissione del contenuto sulle affiliate, spesso con gli spazi pubblicitari inclusi nell'assegnazione. La *off-network syndication* prevede invece la trasmissione al di fuori della propria rete di stazioni locali a patto che la serie TV venduta e ritrasmessa abbia raggiunto un numero sufficiente di episodi che possa coprire un periodo di messa in onda di venti settimane (Ulin 2013). Tale numero è, come abbiamo detto, solitamente fissato a cento ed è strettamente legato alle politiche di durata e di produzione dei *broadcast network*. L'*international syndication* coinvolge la distribuzione al di fuori dei mercati locali e implica una strategia di sfruttamento che deve massimizzare i ricavi, ma anche discriminare il prezzo tra mercati, tenendo conto del valore dei singoli territori e delle loro specificità (Doyle 2013). Per i canali *cable* la *syndication* è ugualmente utile allo scopo di ottenere ricavi aggiuntivi rispetto alla prima messa in onda, ma anche di incrementare il valore immateriale e il prestigio della rete di appartenenza

attraverso la crescita della reputazione presso quei pubblici che possono non fare parte dell'audience specifica del canale.

Le strategie di *windowing* servono a segmentare l'audience attraverso la dilazione nel tempo del contenuto distribuito, in modo da creare un effetto di scarsità del prodotto, accrescendone la domanda e massimizzandone i ricavi (Christophers 2012). Dal momento che una serie TV è costosa da produrre, ma non da riprodurre, il *windowing* può intendersi come una forma di discriminazione del prezzo che coinvolge la vendita a gruppi diversi di consumatori (Moschandreas 1994). Tuttavia, con la digitalizzazione, le nuove forme distributive dei contenuti e i cambiamenti nelle abitudini di consumo e di accesso da parte dell'audience a seguito dello sviluppo dei servizi di SVOD, questa segmentazione sta divergendo dalle pratiche tradizionali. Nella televisione degli anni '90, per massimizzare i profitti i *content provider* pianificavano la sequenza distributiva in una serie di finestre dilazionate nel tempo secondo un modello che valorizzasse prima il consumatore *premium* e poi quello *basic*, come rappresentato in figura (Owen e Wildman 1992).

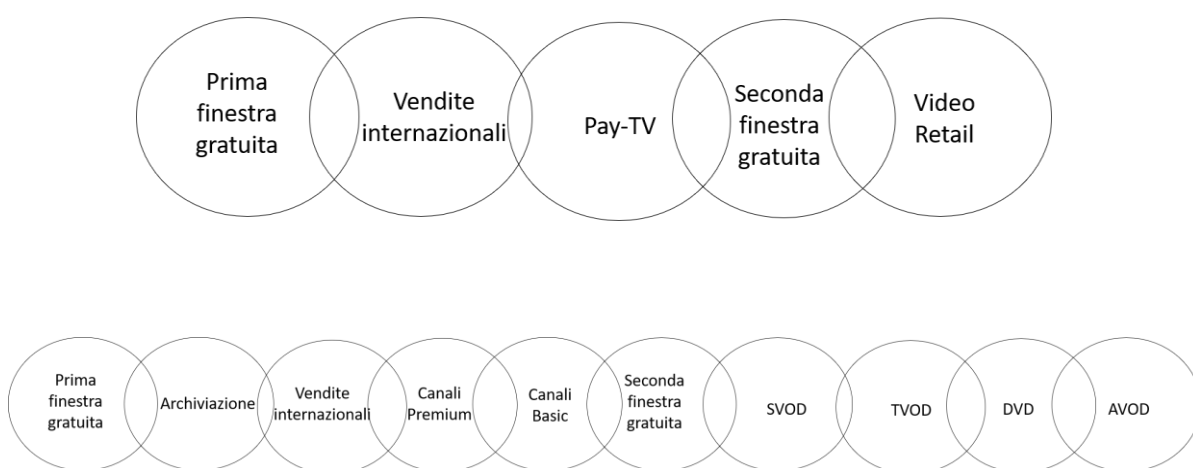


Figure 9 Le finestre distributive nella network era e nella post-network era (adattato da Doyle 2016)

Questa configurazione delle finestre inizia a mutare già con il digitale e trova il suo culmine con lo sviluppo delle piattaforme *over the top*. Le finestre distributive si moltiplicano e, con esse, anche la circolazione delle risorse economiche nella creazione di contenuti, ora spartite tra i sistemi di SVOD e quelli di *direct retail* (Doyle 2016). La configurazione delle finestre distributive, come mostra la figura, è oggi più complessa e comprende, oltre alla messa in

onda tradizionale, una serie di passaggi sequenziali o contestuali in cui dal primo distributore si passa, anche contemporaneamente, alla vendita sul mercato internazionale secondo una logica *day-to-day* nel caso della serialità di maggiore richiamo, alla trasmissione su canali *premium*, su canali *basic*, e al passaggio sulle piattaforme di SVOD (*subscription video on demand*), ai canali fisici come il DVD e, infine, alla fruizione gratuita su portali AVOD (*advertisement video on demand*). Tale frammentazione non comporta tuttavia che questo schema sia seguito pedissequamente.

Tra le finestre distributive, quella del SVOD costituisce la più ambita, nonché quella in cui la concorrenza è più agguerrita perché garantisce maggiori ricavi rispetto alla sola pubblicità. Il caso di Hulu è, per le Media Company che ne fanno parte con quote di partecipazione, uno degli strumenti su cui trasferire contenuti da distribuire in streaming, ma anche Netflix rappresenta in questo senso una delle piattaforme di accesso al *syndication market online* tanto per la circolazione del contenuto sul territorio nazionale, tanto, specialmente, per quella internazionale. Tornando al caso CBS, a differenza delle altre reti, il canale non dispone di un servizio di streaming come Hulu e non ha stretto accordi con altri portali, ma ha puntato su un servizio proprietario, CBS All Access, con l'obiettivo di attrarre nuovi spettatori e nuovi acquirenti sul proprio prodotto (Miller 2016). Nel momento in cui i prodotti più ricercati, per emergere nel sistema competitivo, sono i *big statement programs* (Doyle 2016), l'importanza dell'investimento sulla qualità del contenuto diventa strategica per i player del modello misto che vogliono riposizionarsi. In questo senso, CBS punta alla riabilitazione della propria reputazione, in quanto *broadcast network*, attraverso un lavoro sulla qualità e sul brand che da una parte smentisce uno dei pregiudizi più diffusi nella glossa televisiva sul fatto che la cessione dei diritti nei canali secondari, specialmente presso i sistemi di SVOD, prediliga solo una serialità orientata al *binge watching*, dall'altra riscrive il concetto secondo cui i *network* distribuiscono solamente una serialità episodica e procedurale (Miller 2016). È tuttavia indubbio che la produzione di un'offerta *high end* che richiede finanziamenti rilevanti possa essere perseguita da quegli attori che possono investire su tali prodotti, ovvero i canali *premium* e i portali *over the top*. Per ragioni intrinsecamente legate al modello di business, le reti *broadcast* e *basic* non possono sostenere tali investimenti e, pertanto, si polarizzano più lontano dal *quality factor* e dalla *quality audience* su cui questi hanno invece costruito la propria strategia (Doyle 2016).

Da quanto detto appare evidente come la proprietà del contenuto sia elemento focale nelle strategie di produzione e sfruttamento del prodotto lungo la catena distributiva. L'integrazione verticale tra produzione e distribuzione consente infatti alcuni vantaggi per il *network*, specialmente per quanto riguarda la gestione dei diritti. Nel mercato televisivo americano se ne hanno diversi esempi, uno dei più recenti è a tal proposito costituito proprio da CBS, che all'inizio del 2018 si trova a dirimere una causa da \$30 milioni di dollari per aver mancato di pagare a Chuck Norris, star della serie Walker Texas Ranger, e alla sua casa di produzione, la Top Kick, il 23% dei profitti ottenuti dallo sfruttamento dell'opera, di cui la rete era primo distributore<sup>105</sup>. La controversia sorge dal momento che la rete non detiene la proprietà del contenuto, per cui sono state negoziate delle tariffe per la sua licenza. Si tratta di un caso ricorrente nell'industria televisiva, dove serie di successo possono costare al canale di trasmissione ben oltre i ricavi ottenuti dalla loro distribuzione. Due soggetti sono infatti coinvolti in questo processo: gli Studios, ovvero gli organismi atti alla produzione della serie, e i *network*, che le distribuiscono. Per finanziare la produzione, i *network* hanno storicamente adottato una pratica di finanziamento chiamata *deficit financing*, di cui abbiamo parlato nel capitolo iniziale. Secondo questa modalità di gestione dei costi di produzione, il *network* paga allo studio una licenza per commissionare la produzione di uno show, ottenendo in cambio il diritto della messa in onda (*first run*) e, tipicamente, anche il suo sfruttamento nella prima fase del ciclo di vita (*rerun*). Lo studio, invece, ne mantiene la proprietà e lo sfruttamento al di là dei termini negoziati con il canale distributivo. Il finanziamento del deficit permette al distributore di pagare una quota di partecipazione, generalmente pari a un terzo, per avviare la produzione e di ordinare il numero di episodi che è disposto a mandare in onda, mentre la restante parte è assorbita dallo studio, che può poi disporre del prodotto una volta esaurite le *rerun* pattuite, nei mercati secondari (Litman 1998). La soglia dei cento episodi è preferenziale per agevolare il processo di rivendita di una serie sul mercato delle *syndication*. Il *deficit financing* minimizza il rischio per il *network* nel caso di insuccesso; nel caso di successo, tuttavia, è lo studio ad avere un vantaggio nella gestione dei contratti, in quanto può rinegoziare i termini economici della licenza, distribuire a una rete con una maggiore disponibilità a pagare, come quelle via cavo o alle piattaforme di streaming, o vendere sui mercati stranieri. Il successo di una serie comprende inoltre un aumento dei costi di produzione, dovuti, ad esempio, alla gestione dei contratti dei talent

---

<sup>105</sup> <https://deadline.com/2018/02/chuck-norris-sues-cbs-over-walker-texas-ranger-profits-1202276773/>



(Caves 2000). Nelle industrie culturali si parla infatti di sindrome di Baumol per indicare il fatto che in questi settori, detti *labour-intensive*, i costi del lavoro tendono a crescere più velocemente di altri (Doyle 2013). La serie *Friends*, già citata, è uno degli esempi più evidenti di questa peculiarità, in quanto gli attori coinvolti, all'aumentare della fama della sitcom, hanno potuto di anno in anno stipulare contratti più remunerativi per la loro prestazione, da \$22500 mila dollari a episodio nella prima stagione fino a \$1 milione di dollari per la nona<sup>106</sup>. Salvo rari casi, la pratica del *deficit financing* è andata a vantaggio del committente, specialmente durante la *network era*, quando le reti *broadcast* erano gli unici compratori e potevano proporre finanziamenti nettamente inferiori agli effettivi costi di produzione di una serie. La strategia contribuisce a mantenere alte le barriere all'entrata nel mercato della produzione, dove solo le imprese di dimensioni rilevanti possono permettersi il rischio del fallimento e di partecipare al finanziamento di un programma (Doyle 2013).

Lungo la linea produttiva, a partire dagli anni '80, si assiste a un mutamento rispetto alla suddivisione del lavoro tipicamente impiegata nell'industria televisiva, e le cui ripercussioni sono oggi ancora più accentuate dall'estensione degli apparati produttivi nel contesto internazionale globale (Mayer 2011). Il passaggio all'economia post-fordista a specializzazione flessibile ha infatti modificato il tessuto delle industrie culturali e creative (Caves 2000), intervenendo sui processi di integrazione verticale nelle strutture produttive. Questo mutamento, noto come disintegrazione verticale (Christopherson e Storper 1986; 1989), ha portato dalla produzione *in-house* a frammentare la filiera con l'obiettivo di fornire alle Media Company micro-servizi specializzati che limitano il rischio di investimento, ma ne mantengono il potere nella gestione dei processi. Nel momento in cui viene attivata una produzione, le imprese mediali si rivolgono infatti a un insieme di professionalità, chiamate *below the line*, che vengono contrattualizzate sulla base del progetto in corso. Questi lavoratori si occupano degli aspetti più operativi, generalmente le mansioni tecniche di una produzione, in contrasto con i lavoratori *above the line*, ovvero registi, produttori e attori, che vengono invece considerati tra i professionisti più prestigiosi (Caldwell 2008). L'avvio di una produzione prevede dunque la partecipazione di figure che vengono chiamate ad hoc e che vengono inserite in una struttura organizzativa a sua volta flessibile. Mentre la casa madre, ovvero la conglomerata mediale, compartecipa da un punto di vista finanziario, la

---

<sup>106</sup> <https://www.businessinsider.com/how-friends-cast-got-1-million-per-episode-salary-2016-10?IR=T#david-schwimmer-and-jennifer-aniston-took-a-loss-so-they-could-band-with-their-costars-2>

singola produzione viene condotta attraverso la creazione di uno studio dedicato alla realizzazione del prodotto specifico e, una volta ultimato, essa viene sciolta (Martell 2010). Il panorama delle imprese può dunque essere raggruppato in tre tipologie di Studios: le Major, che integrano verticalmente produzione e distribuzione, le Independent Company, che non avendo tale funzione possono ottenere profitti attraverso la cessione dei diritti di distribuzione, e le Micro Company, costruite ad hoc per una produzione specifica, spesso co-finanziata da una Major e realizzata in collaborazione con altri Studios. Nella produzione di serialità e, più in generale, dei contenuti dell'industria dell'intrattenimento, si assiste dunque a un doppio processo, da una parte la scomposizione degli stadi a monte della filiera, che vengono frammentati per diminuire il rischio, dall'altra il mantenimento dell'integrazione verticale tra produzione e distribuzione all'interno delle Media Company per l'ottenimento della proprietà dei diritti dell'opera atti al suo sfruttamento e, dunque, alla gestione e al controllo dei costi, che vengono assorbiti grazie al coordinamento delle finestre distributive. L'integrazione verticale consente infatti di avere un accesso diretto all'audience e di poterne meglio individuare le caratteristiche, adeguando l'offerta alla sua composizione (Doyle 2013). Come vedremo, questo vantaggio è di grande importanza per i player che operano nel modello economico *subscription based*, specialmente i portali.

Da un punto di vista storico, il sistema produttivo americano ha visto per molto tempo, ovvero nel corso della *network era*, il predominio delle Media Company e della pratica del *deficit financing* e dunque l'esercizio del loro potere rispetto alle case di produzione indipendenti. Vale la pena tornare a tal proposito su una questione trattata nel capitolo 3: nel corso degli anni '70, la FCC interviene per regolamentare il settore attraverso le Financial and Syndication Rules (*fin-syn rules*), che proibiscono ai *network* di avere quote proprietarie nei programmi mandati in onda in *syndication* presso le proprie stazioni affiliate nella fascia del *prime time*, la più seguita. Il provvedimento incentiva l'inserimento nei palinsesti delle stazioni locali di una programmazione prodotta da studi indipendenti, mentre limita la messa in onda di contenuti di proprietà delle Major. L'integrazione verticale torna però a essere dominante con l'abrogazione delle *fin-syn* nel 1995. Esse vengono definitivamente eliminate con il passaggio dal sistema oligopolistico delle Big Three alla *multichannel transition*, ovvero con la moltiplicazione dell'offerta tramite i canali via cavo. Come approfondito precedentemente, l'allentamento del sistema regolamentare provoca nel mercato una nuova ondata di conglomerazione, che vede la fusione tra Media Industry e, dunque, il ritorno a un

sistema di produzione *in-house* da parte della casa madre proprietaria del *network* dove il programma sarebbe stato distribuito (Lotz 2014). Il ritorno all'integrazione verticale porta a una nuova forma di produzione, detta *common ownership*, ovvero la spartizione della proprietà di un contenuto tra la conglomerata mediale e la casa di produzione. Questa pratica, che ha portato a un accrescimento delle dinamiche competitive e alla ricerca di contenuti di successo, ha anche condotto a un'escalation nei costi di produzione, rendendo quasi impossibile la produzione di serialità da mandare in onda nel *prime time* alle case indipendenti. La proprietà comune consente infatti alla conglomerata di ottenere economie di scala grazie alla gestione del prodotto in tutte le sue fasi, dal concepimento alla promozione, fino alla distribuzione e al suo sfruttamento lungo il ciclo di vita. L'avvento del cavo e la sottrazione di domanda di mercato ai *broadcast network* cambia i processi produttivi e le strategie di programmazione.

Abbiamo già visto nel capitolo precedente quali novità siano state introdotte da un punto di vista stilistico nella serialità via cavo. Affrontando il discorso da un punto di vista economico, gli economisti dei media individuano analoghi mutamenti nel passaggio dal sistema oligopolistico del *broadcasting* a quello del *narrowcasting* della televisione via cavo. Il modello di Steiner (1952) aveva dimostrato che nel sistema di *broadcast* i canali tendevano a duplicare la programmazione, contrariamente a quanto succede nella teoria economica generale sulla competizione. La ricerca successiva ha corroborato tale teoria giungendo, nel corso degli anni '60 e '70, dunque ancora in piena *network era*, all'introduzione del modello del "minimo comun denominatore" (Beebe 1977; Owen e Wildman 1992), ovvero della ricerca da parte del canale di una "programmazione di massa, duplicativa e monotona" (Waterman 2006). I modelli che studiano la *pay-TV* (Chae e Flores 1998) mostrano invece che rispondendo direttamente alla domanda di un consumatore disposto a pagare per fruire della loro offerta, i canali a sottoscrizione di abbonamento danno forma a una programmazione che intercetta una molteplicità di gusti e che garantisce una maggiore *diversity*. Owen e Wildman (1992) sostengono tuttavia la necessità dell'esistenza di entrambi i modelli, quello *ad-supported* e quello a pagamento; l'assunto è condiviso da Doyle (1998), per cui la compresenza dei *revenue model* garantisce da una parte l'offerta di programmi per il grande pubblico, dall'altra la presenza di una programmazione più di nicchia. L'accrescimento della competizione porta però a una maggiore differenziazione tra programmi e alla ricerca di una qualità endogena nel prodotto da parte di tutti i player.

Questo modello di scelta, che prende il nome di *endogenous product quality model*, viene perseguito proprio al fine di ottenere economie di scala e la massimizzazione dell'audience e della sua soddisfazione e viene utilizzato tanto nel segmento *pay*, quanto in quello *ad-supported* (Bourreau 2003). La competizione sulla qualità del prodotto, perseguita attraverso l'aumento della spesa per la produzione dei contenuti, può essere però attuata solo da quei player che riescono a sostenerne i costi, dunque da imprese integrate verticalmente. Alla luce di quanto detto nei capitoli precedenti, la conglomerazione e la qualità del prodotto sono elementi essenziali nell'industria televisiva contemporanea, non soltanto come strategie competitive, ma anche come strumenti di sopravvivenza nel contesto della digitalizzazione e delle piattaforme di *video on demand*. Tuttavia, sono gli stessi Media Economics a porre la questione della coesistenza dei modelli di business e aziendali come condizione per garantire la diversificazione nel mercato.

## 5.4 Il modello subscription-based

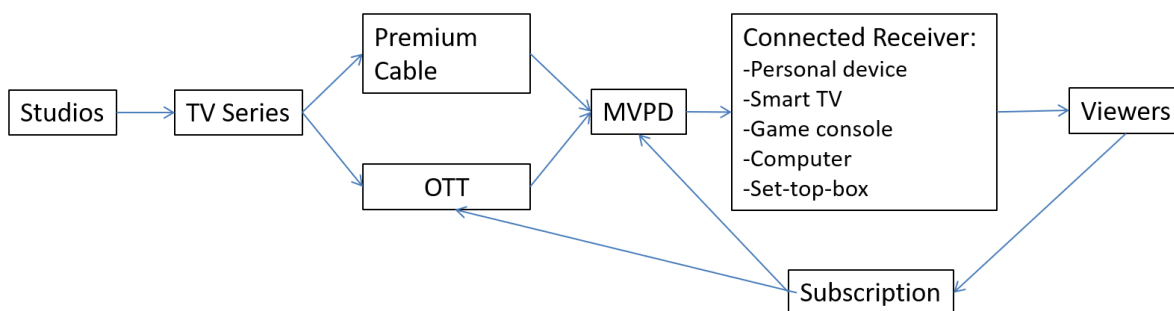


Figure 10 Il modello a sottoscrizione di abbonamenti

### 5.4.1 Il modello di business e i player coinvolti nella filiera

La seconda nicchia comprende i canali *premium cable* e i portali *over the top*, ovvero i servizi di SVOD. Appartengono alla prima categoria *network* come HBO, Showtime e Starz; alla seconda un insieme di piattaforme in continuo aumento sul mercato statunitense. Quelle di

cui ci occuperemo, che distribuiscono serialità e producono contenuti originali, sono Amazon Prime Video, Netflix e Hulu. Rispetto al capitolo 3, non tratteremo in questa sede Amazon come player distinto. Questi attori condividono il medesimo modello economico: l'utente sottoscrive un abbonamento con rinnovo mensile (Netflix) o annuale (Amazon) per accedere al servizio e ne usufruisce in assenza di pubblicità secondo la formula *all you can use* (Lotz 2017). Tuttavia, vi sono alcune sostanziali differenze. I canali *premium* vengono offerti dai *cable provider* in aggiunta ai pacchetti della televisione *pay* dietro il pagamento di un prezzo che varia tra i 15 e i 20 dollari proposto dall'intermediario a seconda degli accordi stipulati con il canale stesso e delle aree geografiche interessate. Anche nel caso in cui l'utente fruisca della televisione attraverso gli *skinny bundle*, il prezzo pagato per la fruizione di un canale *premium* viene praticato dal fornitore del servizio in regime di concorrenza tra *provider* e corrisposto poi alla rete proporzionalmente al numero degli abbonati. Nel caso dei portali, invece, la transazione è diretta: l'utente si iscrive alla piattaforma e paga una quota per poter accedere alla libreria di contenuti. Il *cable provider* è però presente anche in questo caso, non in quanto intermediario economico, ma in quanto fornitore di internet. Mentre i canali *premium* vengono fruiti attraverso il dispositivo televisivo, dunque all'interno del regime *triple play*, per accedere a un portale è necessaria una connessione. Gli MVPD fungono dunque da infrastruttura di connessione tra il pubblico e il *content provider*: nel primo caso in quanto fornitori per la fruizione della *pay television*, nel secondo in quanto fornitori di rete. L'utente deve quindi pagare direttamente il *provider* per fruire, in aggiunta al pacchetto *pay-TV basic*, del canale *premium* desiderato; nel caso di portale, deve pagare sia l'abbonamento alla piattaforma *over the top*, sia l'abbonamento al *provider* per la connessione. In questo senso, la fruizione di un canale *premium* attraverso uno *skinny bundle* è simile a quella di un portale, in quanto avviene attraverso dispositivi connessi a Internet. Ricordiamo a tal proposito che, negli Stati Uniti, i due servizi, televisione e internet, viaggiano attraverso gli stessi cavi in fibra ottica, e solo da un punto di vista commerciale essi vengono venduti come se fossero separati. Altra sostanziale differenza è la modalità fruitiva: i canali *premium*, pur legati a una programmazione distintiva rispetto all'offerta *basic*, sono vincolati, nella loro natura di *network*, alle logiche lineari del palinsesto; i portali distribuiscono contenuti attraverso la piattaforma per un consumo che sia gestito dall'utente nei tempi e negli spazi preferiti. In luogo di scelte di programmazione, la logica è invece quella della disposizione dei contenuti (*content curation*) sulla home page e della proposta a seconda delle proprie scelte prevalenti grazie a sistemi di raccomandazione

(*recommendation systems*) gestiti da un software. L'algoritmo è, dunque, una delle novità costitutive dei portali e le sue implicazioni si estendono alle logiche tradizionali del sistema televisivo sovvertendole. Approfondiremo nel corso del paragrafo questi aspetti.

La struttura della filiera nel modello *subscription-based* è caratterizzata dall'integrazione verticale e dall'intermediazione dei *cable provider*, nonostante, rispetto alla nicchia *ad-supported*, vi sia una maggiore indipendenza dalle logiche negoziali che abbiamo descritto nel precedente modello. A monte gli Studios che producono serialità possono essere di proprietà del *content provider*, oppure possono essere indipendenti. Generalmente, se il contenuto originale è di proprietà del canale, e per questo chiamato *original*, viene prodotto internamente con risorse economiche proprie. Come abbiamo detto, per essere fruito, il portale *over the top* o il *premium cable network* ha bisogno di una connessione, nel primo caso a internet, nel secondo alla *pay-TV*. Gli MVPD hanno un peso sulla filiera dovuto al loro potere di negoziazione, in particolare rispetto ai portali, che possono incorrere in problemi di rallentamento nel caso in cui non vengano rispettati i principi della *Net Neutrality*. Tale questione è rilevante anche per i *premium cable* e solleva interrogativi ancora una volta legati alle interazioni strategiche dovute all'integrazione verticale tra chi distribuisce contenuti e chi fornisce l'infrastruttura di connessione. I *network* si stanno infatti dotando di servizi *standalone* che fungano da alternativa alla fruizione lineare televisiva. Ne sono esempio CBS All Access, la piattaforma della rete *broadcast* che distribuisce i contenuti originali del *network* e l'archivio digitale, consentendo anche di fruire della televisione live, e il servizio *over the top* di Disney, annunciato per il 2019. Con la crescita di questi ultimi e l'aumento del *cord cutting*, i canali televisivi hanno cercato di capitalizzare le proprie risorse attraverso la creazione di piattaforme SVOD per la fruizione dei propri contenuti a un prezzo che potesse essere più conveniente per l'utente rispetto all'iscrizione all'offerta *pay*, come è accaduto nel caso di HBO Now. Rispetto a HBO Go, HBO Now è un vero e proprio *over the top*, che si rivolge ai *cord cutter* e ai *cord never* con l'obiettivo di attrarli verso i contenuti della rete senza dover sottoscrivere un abbonamento alla *pay-TV*. L'offerta si pone in concorrenza diretta con gli altri portali, tanto per la tipologia di prodotto, una libreria contenente l'archivio del *network* e dove sono proposte le ultime uscite in termini di serie TV, documentari, film e sport, tanto per l'espansione sui mercati internazionali, dove HBO ha esportato il servizio. La proliferazione dei portali è una diretta conseguenza della sottrazione di domanda di mercato da parte di servizi ormai consolidati

come Amazon e, specialmente, Netflix, ma la sua creazione è subordinata al peso di un player sul mercato stesso. La creazione di un portale richiede investimenti in termini di infrastruttura e risorse di cui non tutti possono sostenere un investimento, ragione che giustifica la nascita di Hulu come servizio di cooperazione tra Media Company. Nel caso della futura piattaforma di Disney, per esempio, la presenza di numerosi brand legati alla casa madre, come Pixar, Marvel e Lucasfilm è garanzia di un archivio di contenuti che diano volume e valore all'offerta, rendendo ricca in partenza la libreria a disposizione del potenziale utente. Solo un player diversificato come Disney può inoltre praticare politiche del prezzo aggressive in diretta concorrenza con gli altri portali, che propongono abbonamenti inferiori ai dieci dollari al mese. La Media Company può infatti sfruttare la possibilità di presentare all'utente diversi *bundle* a seconda del contenuto scelto, come per esempio lo sport con ESPN o la serialità e i film con Hulu, di cui, chiusa la fusione con Fox, deterrebbe il 60% delle quote proprietarie<sup>107</sup>. L'ultimo elemento di mediazione tra il pubblico e il contenuto è rappresentato dai *connected device*, non soltanto smart TV o *set-top-box*, ma tutti quei dispositivi come console di gaming, dispositivi mobili o personal computer che, tramite una connessione a internet, consentono lo streaming sui portali. Sulla loro interfaccia è spesso supportata l'icona dell'applicazione del portale stesso.

Nel modello di business *subscription-based* la principale fonte di finanziamento è la sottoscrizione di abbonamenti da parte del pubblico. Essa rappresenta una novità per il mercato televisivo e ha spinto gli studiosi dei media e gli economisti a interrogarsi sulla definizione di un modello che ne descrivesse adeguatamente il funzionamento (Lotz 2017). Nel tentativo di assimilare tale novità ad alcuni modelli preesistenti sono state cercate alcune evidenze in letteratura: il modello della libreria (Miège 1989), la nozione di bene di club (Lacroix e Tremblay 1997), la strategia del *bundling* e di economia dell'aggregazione nei servizi online (Bakos e Brinolfsson 1999) e gli studi sugli effetti di rete (Katz e Shapiro 1985; 1986). La specificità dell'abbonamento dà al bene offerto nel modello *subscription-based* una valenza differente rispetto alle nozioni di bene pubblico e di bene privato, che invece si prestano a descrivere il contenuto televisivo della televisione di *broadcast* e quello del modello *pay*. Tremblay e Lacroix (1997) sostengono a tal proposito che il modello *subscription-based* si afferma con la mercificazione del mercato culturale e delle industrie creative sviluppatasi attorno alla diffusione delle logiche a rete. Esso presenta una logica di

---

<sup>107</sup> <https://deadline.com/2018/02/iger-disney-netflix-ott-spend-less-on-volume-strong-brands-1202279758/>

bene di club, ovvero accessibile a chi ne sia iscritto. Gli studiosi non considerano però soltanto le tipologie di finanziamento basate sul solo abbonamento, ma inseriscono nel proprio modello anche altre forme di offerta del contenuto, come la *pay per view* e quelle organizzate attorno a pubblicità e sponsorizzazioni, elementi che si allontanano dal sistema da noi analizzato. Il modello della libreria, o *publishing model*, presenta alcune similarità con gli *over the top*. Esso viene studiato da Miège in contrapposizione a quello del flusso, che invece definisce la televisione lineare, dove il contenuto viene mandato in onda seguendo le logiche del palinsesto (Williams 1971). Come in una libreria, un portale distribuisce un contenuto ponendolo sul proprio scaffale digitale e curandone la collocazione per poterlo proporre all'utente nel modo più appetibile. Tuttavia, rispetto a una libreria, è differente la modalità di transazione, che non è legata all'acquisto del singolo bene, ma alla sottoscrizione di un abbonamento con cui sia possibile fruire di qualsiasi contenuto. L'offerta *over the top* si presenta infatti come un pacchetto, un *bundle* che aggrega numerosi materiali all'interno della stessa piattaforma e che vengono venduti a un prezzo fisso. Questa strategia di vendita consente alla piattaforma di ottenere maggiori profitti rispetto a quelli che si genererebbero dalla vendita separata, garantendo una maggiore efficienza e il raggiungimento di economie di scala alla piattaforma. Una volta prodotto, il bene ha infatti costi marginali di distribuzione pari a zero per raggiungere un consumatore addizionale. Più grande è il *bundle*, maggiore è la disponibilità a pagare del pubblico: l'utilità che un consumatore trae dall'iscrizione a un portale dipende dunque dalla numerosità del contenuto offerto. Tanto il *bundling* quanto gli effetti di rete si prestano a spiegare le logiche di funzionamento dei portali. L'effetto *network* (Katz e Shapiro 1985) implica che il portale debba investire sulla quantità e la qualità dell'offerta per aumentare le esternalità, ovvero il benessere del consumatore a iscriversi o a mantenere l'iscrizione alla piattaforma. Le esternalità di rete creano infatti economie di scala nella domanda e ne fanno crescere le aspettative e la disponibilità a pagare del pubblico. Nel caso di un portale, se l'audience si attende un certo tipo di contenuti che ne soddisfino i bisogni, nel lungo periodo sarà disposta anche a sostenere un eventuale aumento del prezzo dell'abbonamento per poterne fruire. Il mantenimento e l'estensione del pubblico connesso è, dunque, la principale leva su cui si fondano le strategie di tale nicchia.

Mentre sotto il profilo della trasmissione lineare i *premium network* non costituiscono una novità per il sistema, vi sono altri aspetti che distinguono il modello *subscription-based* dal



precedente. I canali *premium*, in particolare HBO, hanno storicamente avviato una cultura dell'innovazione produttiva e distributiva che ha contaminato tutto il sistema proprio grazie al proprio modello di business e, in particolare, all'assenza di pubblicità e, dunque, dei vincoli legati ai *rating*. Guardando a quella specificità, anche gli *over the top*, e in particolare Netflix, hanno modulato strategie simili per raggiungere un bacino di utenza progressivamente maggiore, grazie, soprattutto, al contributo della tecnologia. È infatti la tecnologia la maggiore innovazione che consente di interpretare e leggere le dinamiche competitive e di coesistenza tra le due nicchie. In particolare, nel modello *subscription-based*, di cui parleremo nello specifico proprio a partire dai portali dal momento che anche HBO ha avviato uno strumento analogo, cambiano le modalità di interfacciarsi con l'utente garantendogli una diversa *user experience* caratterizzata dalla personalizzazione (Tryon 2015) nelle modalità di presentazione del contenuto (Jenner 2016) e nella capacità di tracciare i comportamenti dell'utenza. Tra le novità che caratterizzano i portali vi sono dunque un diverso approccio alla programmazione, alla distribuzione e all'audience, caratterizzata dalla dimensione tecnologica dell'algoritmo e dei dati (Smith e Telang 2016).

#### **5.4.2 Produzione e integrazione verticale**

Le principali leve che portano l'utente a scegliere di iscriversi a un portale o a un *premium network* sono dunque il prestigio, la qualità dell'offerta e, per gli *over the top*, la dimensione della rete. Un elemento specifico di questa nicchia, ben più che per quella precedente, è la qualità del contenuto e il suo valore aggiunto rispetto alla concorrenza. Mentre infatti alcuni canali *basic*, come abbiamo visto, hanno adottato una strategia volta alla distinzione della propria offerta dai competitor puntando su fattori produttivi e stilistici di qualità tali da poter incrementare il valore della rete presso gli investitori e per poter negoziare *carriage fee* più alte con i *cable provider*, generalmente i canali *premium* costituiscono di per sé elemento di appeal per l'utente. Nel capitolo 2 abbiamo infatti sottolineato come le strategie di conglomerazione e di integrazione verticale tra *content provider* e *content distributor* attualmente in atto nel sistema settoriale siano volte all'acquisizione di quei canali strategici per il loro valore di mercato con cui attrarre quote maggiori di abbonati offrendone l'accesso a prezzi più bassi rispetto alla concorrenza, oppure con cui esercitare una leva sul prezzo nella cessione dei diritti di trasmissione agli altri *provider*. Anche i portali devono all'offerta

la principale moneta di scambio con cui proporsi sul mercato e attrarre abbonati. Se inizialmente essi infatti cooperavano con il mercato televisivo in quanto ulteriore finestra per la distribuzione di contenuti, nel momento in cui cresce la loro utenza ed essi sottraggono potere di mercato ai *content provider*, il clima cooperativo si riconfigura e così anche le logiche di produzione e di distribuzione. Da una parte infatti i portali costituiscono una minaccia per i *network*, in particolare per le reti via cavo, a causa del fenomeno del *cord cutting* di cui abbiamo detto, dall'altra una risorsa per quei contenuti che possono ancora essere distribuiti tramite cessione dei diritti per prolungarne il ciclo di vita o per diffonderli presso i mercati internazionali.

Nel modello a sottoscrizione di abbonamenti ogni contenuto aggiuntivo, originale o in licenza, è cruciale per il mantenimento dell'abbonato, ma costituisce un costo per la piattaforma. L'esclusività è, in quest'ottica, una delle maggiori leve su cui agire per attirare l'utenza. Sotto questa luce va dunque letta la produzione di serie originali da parte degli *over the top*. La pratica non costituisce una novità, ma ha un precedente nelle dinamiche di funzionamento della televisione via cavo. Con il passaggio alla *multichannel transition*, lo sviluppo dei canali via cavo richiede il riempimento dei palinsesti; in un primo momento questo avviene attraverso la riprogrammazione di materiali di archivio e film che giacevano nelle librerie delle conglomerate, in un secondo momento, però, per favorire lo sviluppo più definito dei singoli brand al fine di differenziare l'offerta e rivolgersi a nicchie di pubblico, si investe sulla programmazione originale (Lotz 2018). A partire dagli anni '90 vengono prodotti dapprima film, che tuttavia non consentono grossi vantaggi in termini di sfruttamento economico nel lungo periodo, e poi serie TV. HBO in particolare, non essendo dipendente dai ricavi della pubblicità, fa leva sull'appeal della programmazione per attrarre pubblico disposto a pagare per i contenuti offerti. Se, infatti, la televisione *ad-supported* basa il proprio successo sulla quantità di pubblico che può rivendere agli inserzionisti e con cui può aumentare le *carriage fee*, per i canali *premium* il successo si misura nel mantenimento dell'abbonato di mese in mese. Il modello *subscriber-based* spinge dunque i canali a creare programmi distintivi per attirare questo pubblico, facendo leva su elementi di novità estranei alle logiche narrative e stilistiche dei competitor. Abbiamo diffusamente trattato delle innovazioni introdotte da HBO e di come gli altri *network*, nel tempo, abbiano guardato al modello della *quality TV*. È in questa sede importante sottolineare la dinamica tra produzione

di contenuti originali e *licensing agreement*, sottolineando il ruolo dell'integrazione verticale e dunque della proprietà dei contenuti nei processi produttivi e distributivi.

L'autoproduzione consente numerosi vantaggi, specialmente per la distribuzione sui portali. Nonostante si tratti di una modalità rischiosa e costosa, essa garantisce la proprietà intellettuale dell'opera, ovvero la sua esclusività, e la possibilità di poterne usufruire nel tempo. In particolare, la strategia dei portali che integrano verticalmente produzione e distribuzione, e che dunque vengono chiamati Studio Portal (Lotz 2017), costituisce da una parte una leva promozionale per il pubblico, che sa di poter trovare presso quella piattaforma un insieme di contenuti altrimenti non reperibili altrove, dall'altro uno strumento per bilanciare i costi di licenza dei contenuti non proprietari, che possono essere rinegoziati e, dunque, incrementati nel tempo. Nel caso di Netflix, è tuttavia significativo sottolineare come, nonostante i cospicui investimenti nella produzione di contenuti originali -8 miliardi di dollari nel 2018- e l'aumento di anno in anno dei volumi prodotti – circa 700 titoli<sup>108</sup>, rimanga portante la quota di contenuto non originale nel generare traffico. Un'analisi di 7Park Data ha infatti stimato che circa l'80% della serialità vista su Netflix proviene da contenuti in licenza, mentre solo il 20% deriverebbe dalla fruizione di *original*. Uno zoccolo di appena il 18% dell'utenza americana sarebbe orientato prevalentemente alla visione di questi ultimi, che pure costituiscono la principale leva promozionale del portale. La maggioranza degli iscritti preferirebbe invece serie consolidate e già in onda presso i *network* tradizionali, come *Breaking Bad*, *The Office*, *Friends*<sup>109</sup>. Tuttavia, l'autoproduzione rimane una strategia necessaria sia per estendere il proprio bacino di utenza, specialmente nei mercati emergenti, sia per garantirsi una libreria di contenuti propri, dal momento che il contenuto in licenza può subire un aumento dei prezzi<sup>110</sup> o che altre piattaforme come Hulu, che hanno il vantaggio di essere di proprietà di Media Company di grandi dimensioni e con grandi cataloghi di proprietà intellettuale a disposizione, possono sottrarre domanda e offerta di mercato. Nel 2017, per esempio, Hulu ha stretto un accordo con 20th Century Fox Television Distribution per la cessione di 26 serie televisive del *network*, tra cui *How I Met Your Mother*, fino a quel momento distribuita su Netflix e uno dei contenuti più visti sul

---

<sup>108</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-700-original-series-2018-1202711940/>

<sup>109</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-licensed-content-majority-streaming-views-2017-study-1202751405/>

<sup>110</sup> <https://www.investopedia.com/articles/investing/062515/how-netflix-pays-movie-and-TV-show-licensing.asp>

portale<sup>111</sup>. Anche Disney ha rappresentato, nelle interazioni con Netflix, prima un alleato, poi un competitor. Nel 2012 viene annunciato un contratto tra le due imprese per la cessione dei diritti di distribuzione in esclusiva di un insieme di film a marchio Disney, Marvel e Pixar dopo l'uscita cinematografica a partire dal 2016, e dunque sottraendole ad altre piattaforme come Starz e Amazon Prime Video<sup>112</sup>. Un anno dopo si aggiunge all'accordo un'ulteriore collaborazione per la produzione e distribuzione sul portale di un pacchetto di serie *live action* dedicate a supereroi Marvel come *Daredevil*, *Jessica Jones*, *Iron Fist* e *Luke Cage*<sup>113</sup>. La strategia si inserisce in un contesto di espansione narrativa del *Marvel Cinematic Universe*, ovvero l'universo a fumetti dei supereroi Marvel, già trasposto per il cinema nella saga degli Avengers e ora adattato in forma di serie TV nel suo panorama di personaggi minori. Tramite l'accordo produttivo con Netflix, Disney estendeva i confini mediali, oltre che narrativi, della proprietà intellettuale a marchio Marvel su un insieme multiplo di piattaforme e con una cadenza annuale che potesse rafforzare il pubblico di riferimento e fidelizzarlo. Al cinema il ciclo degli Avengers metteva in scena il nucleo più noto dei supereroi, presso la rete proprietaria *broadcast* ABC la serie *Agents of SHIELD* raccontava le vicende di un'agenzia di spionaggio che agisce in continuità con il gruppo degli Avengers, e, attraverso la piattaforma di streaming, veniva proposto un gruppo di supereroi meno noti, ma che sarebbero confluiti prima in una serie televisiva finale di raccordo, *The Defenders*, in cui sarebbero stati tutti protagonisti, poi nell'Universo stesso. Nel frattempo, però, Disney diventa azionista di maggioranza nella BAMTech, un'azienda che sviluppa piattaforme di streaming e, con l'annuncio del proprio portale, pone fine all'accordo con Netflix<sup>114</sup>.

La strategia di investimento in contenuti originali si inserisce dunque nel più ampio e complesso contesto della cessione dei diritti, che sottopone i contraenti a dinamiche in divenire, dagli esiti spesso incerti. Sotto questo profilo, mentre ciascun competitor ha adottato modalità di produzione distintive, simile rimane l'intento: acquisire quanti più spettatori possibili offrendo contenuti diversificati, che possano intercettare una varietà di gusti e tendenze. Rispetto alla *boutique television*, che si rivolgeva a pubblici specifici, targettizzati grazie a politiche di brand identificative, Lotz (2017) si riferisce alla domanda dei portali come a *conglomerated niches*. Per raggiungere un pubblico il più disparato

---

<sup>111</sup> <https://variety.com/2017/digital/news/hulu-20th-century-fox-TV-how-i-met-your-mother-gee-bones-mash-1202500027/>

<sup>112</sup> <https://www.theverge.com/2012/12/4/3727688/netflix-streaming-rights-new-disney-marvel-pixar-movies>

<sup>113</sup> <https://deadline.com/2013/11/disney-netflix-marvel-series-629696/>

<sup>114</sup> <https://www.theverge.com/2017/8/8/16115254/disney-launching-streaming-service-ending-netflix-deal>

possibile, Netflix in particolare sviluppa un insieme di programmi che si rivolgono a cluster di spettatori diversi tra loro: coloro che sono interessati a una serialità drammatica (*House of Cards*), gli spettatori di serie action (*Daredevil*), di horror (*Hemlock Grove*) e chi guarda film che hanno un forte appeal dato dalla presenza di star del cinema (Adam Sandler)<sup>115</sup>. Questa possibilità dei portali è garantita dalla simultaneità con cui sul catalogo vengono presentati contenuti grazie all'assenza di una programmazione come quella della linearità televisiva. Pur trattandosi di un business rischioso, per i portali la produzione di grandi volumi di contenuti è necessaria a produrre esternalità positive di rete nell'offerta per favorire l'incremento del bacino di utenza iscritta; inoltre, proprio perché dominato dall'incertezza, anche le imprese operanti in questa nicchia tendono a sviluppare forme organizzative di integrazione verticale (Doyle 2017). Le tre variabili più cruciali per raggiungere tali finalità sono le forze produttive impiegate e le strategie connesse, la capacità di sfruttare i contenuti e la dimensione aziendale per favorire economie di scala (Picard 2006b, Wildman 2006, Doyle 2017). A queste tre dimensioni è legata la proprietà dei contenuti, elemento che garantisce la gestione dei processi strategici, dalla distribuzione all'accesso ai pubblici (Noam 2009).

La gestione della proprietà intellettuale è garantita ai portali dall'integrazione verticale tra dimensione distributiva e produttiva. Anche là dove quest'ultima non venga sostenuta attraverso una produzione *in-house*, le modalità di finanziamento utilizzate sono comunque differenti rispetto alle pratiche di *deficit financing* sopra descritte. Il *cost plus*, sistema già noto nel sistema britannico (Doyle 2013), viene utilizzato dalle piattaforme SVOD per garantirsi la proprietà esclusiva dei diritti di sfruttamento di un contenuto. Gli Studio Portal riescono infatti a muovere una quantità di risorse in termini economici e produttivi anomala nel settore televisivo tradizionale, con cui garantiscono ai fornitori di contenuti opportunità immediate di finanziamento, che rendono possibili la creazione di *high end dramas* (Doyle 2016). Con l'obiettivo di stabilire una reputazione che incrementi l'audience a livello globale, gli *over the top* propongono ai produttori alti budget, garantendo una copertura immediata dei costi - appunto *cost plus* - e la possibilità di produrre con risorse che, nel sistema del finanziamento del deficit o della compartecipazione delle quote, sarebbero impossibili o troppo rischiose da mobilitare. Questa libertà espressiva, però, richiede un

---

<sup>115</sup> <http://theconversation.com/the-unique-strategy-netflix-deployed-to-reach-90-million-worldwide-subscribers-74885>

prezzo da pagare, specialmente per quanto concerne lo sfruttamento dei diritti. Proprio per la natura transnazionale delle piattaforme di streaming, alle imprese produttrici vengono chiesti i diritti di distribuzione esclusivi sul mercato internazionale presso tutti i Paesi in cui il portale è presente. I produttori ottengono dunque la copertura dei costi subito, ma viene loro negata la possibilità di rivendere il prodotto ad altri acquirenti sui mercati secondari e terziari e di sfruttare qualsiasi altra finestra distributiva. In termini temporali, la proprietà da parte dei portali è infatti chiesta per tempi lunghi, se non potenzialmente infiniti, che dunque limitano il potere contrattuale degli Studios. È inoltre assente ogni forma di garanzia basata sulla diffusione dei dati di fruizione, che i servizi di SVOD non forniscono nemmeno ai produttori associati, come diremo meglio nel prossimo paragrafo a proposito della gestione delle informazioni tramite gli algoritmi proprietari. La pratica del *cost plus*, con cui vengono incrementate le possibilità di sviluppo di *big statement programs* (Doyle 2016), è possibile solo grazie all'investimento economico nella produzione di contenuti da parte di grandi investitori, consentita, nel contesto attuale, dell'estensione dei confini del sistema settoriale a un insieme di player fino a poco tempo fa estranei alle logiche della produzione audiovisiva. Con l'ingresso sul mercato delle Tech Company vengono favoriti processi di incremento della spesa, ma aumenta anche il collo di bottiglia per le Media Company e i cosiddetti *Legacy Media*, con implicazioni proprio sul potere negoziale, sull'esclusività della distribuzione e sullo iato tra player afferenti a diversi modelli di finanziamento. Una stima di MoffettNathanson<sup>116</sup> prevedeva che, per il 2017, Netflix fosse al primo posto tra le Internet Company a investire in programmazione non sportiva, con \$6,3 miliardi di dollari dopo le Media Company NBCUniversal (10,2), Fox (8), Time Warner (8) e Disney (7,8), che pure sostengono spese maggiori, ma distribuite su un insieme più ampio di *network*: veniva infatti stimato che HBO spendesse 2,5 miliardi, contro i 4 di ABC e i 4,3 di NBC<sup>117</sup>. Tra le Tech Company, Amazon era al primo posto (4,5), mentre Apple e Facebook avrebbero speso 1 miliardo di dollari ciascuno. Se per queste ultime l'investimento in contenuti e la possibilità di spesa sono sostenute dai consistenti flussi di cassa di tali imprese, tanto da poter consentire ad Amazon nel 2018 di strappare a Netflix i diritti per la produzione di cinque stagioni di una serie televisiva legata alla saga di *The Lord of the Rings* per 1 miliardo,

---

<sup>116</sup> <https://www.recode.net/2018/2/26/17053936/how-much-netflix-billion-original-content-programs-TV-movies-hulu-disney-chart>

<sup>117</sup> <https://www.investopedia.com/news/networks-pour-billions-original-content-2017/>

la cifra più alta mai pagata per un contenuto<sup>118</sup>, Netflix costituisce un esempio anomalo nel sistema. Rispetto alle piattaforme competitor, trattandosi di un'azienda con un unico business, Netflix deve incrementare la propria base di utenza attraverso la produzione di contenuti che soddisfino la domanda, ovvero tramite la produzione di hit che rassicurino gli investitori nonostante le cospicue spese per la produzione di contenuti. Dopo la quotazione in borsa, abbiamo detto che Netflix ha infatti iniziato a indebitarsi pur di finanziare ed espandere fino al 50% la quota di contenuti originali sulla propria piattaforma<sup>119</sup>.

Come anticipavamo nel capitolo 3, la strategia perseguita da Amazon è ancora diversa e segue un'evoluzione che va dalla ricerca iniziale di un pubblico di nicchia e fidelizzato all'estensione del bacino di utenza a un'audience quanto più diversificata possibile, da attrarre attraverso *high end dramas*. Il servizio Prime Video viene fornito gratuitamente agli iscritti al programma Prime come piattaforma per lo streaming di serie televisive e film facenti parte del catalogo di Amazon. Dopo un primo momento di costruzione della libreria, l'azienda ha cominciato, dal 2013, a produrre contenuti originali con la divisione proprietaria Amazon Studios per incrementare il valore del servizio e giustificare l'aumento dell'abbonamento annuale al servizio Prime, da 79 a 99 dollari. Inizialmente la piattaforma utilizza la *participatory culture*, ovvero il coinvolgimento attivo dell'audience nella scelta delle serie TV da produrre, grazie a un meccanismo di voto trasparente che, nelle intenzioni, avrebbe creato un ponte tra i gusti della comunità dei fruitori e gli apparati industriali, portando alla luce le idee più votate. La prima edizione vede la produzione di *Alpha House* e *Betas*, che tuttavia non ricevono numerose attenzioni da parte di pubblico e critica. La seconda edizione è infatti gestita diversamente, con un accento più promozionale e uno spostamento verso una guida a direzione industriale del sistema produttivo. Per il secondo ciclo infatti viene posta l'attenzione sulla dimensione autoriale delle proposte, tra cui spiccano *Mozart in the Jungle*, che vede la presenza della star Gael Garcia Bernal, e *Transparent*, con Jeffrey Tambor. L'esito delle votazioni non coincide però con l'effettiva messa in produzione delle serie scelte dal pubblico, che vengono rinegoziate dalla piattaforma scegliendo, tra le cinque vincitrici, quelle che meglio corrispondevano al pubblico desiderato (Brembilla 2016). A ricevere maggiore attenzione è *Transparent*, serie che affronta il tema della transessualità e che si avvicina, per caratteristiche stilistiche e

---

<sup>118</sup> <https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/how-lord-rings-TV-series-landed-at-amazon-not-netflix-1099213>

<sup>119</sup> <https://deadline.com/2017/04/netflix-seek-1b-europs-debt-help-pay-original-programming-1202076132/>

contenuti, alle peculiarità della *quality TV*. La serie riceve infatti il plauso della critica e si aggiudica, nel 2015, un Golden Globe.

La sollecitazione del pubblico a esprimere il proprio gradimento è pratica nota all'industria culturale, specialmente con la convergenza (Jenkins 2006), tuttavia si tratta di una dimensione ambivalente: da una parte questo processo comporta lo sviluppo di pratiche dal basso (*grassroots*), incrementa il *fandom* e la partecipazione, dall'altro però pone le scelte del consumatore sotto il vaglio di chi detiene il potere economico nei confronti del prodotto offerto, aumentandone il potere informativo, decisionale e contrattuale. Nella fase iniziale della ricerca di legittimazione presso il pubblico, Amazon ha visto nell'audience che si auto selezionava su base volontaria un insieme di consumatori potenziali e appassionati presso cui costruire *brand awareness*, ma anche presso cui distinguersi e affermarsi su un mercato caratterizzato da convenzioni produttive tradizionali. Una volta trovati affermazione e riconoscimento, la piattaforma ha puntato su un altro paradigma, che da una parte prevedeva la legittimazione presso la critica attraverso la vittoria dei maggiori premi del settore, i Golden Globe e gli Emmy Awards, dall'altra guardava all'incremento dell'audience. Rispetto alle altre piattaforme *over the top*, occorre inoltre ricordare che il *core business* di Amazon è l'e-commerce, di cui Prime Video è una costola. La celebre affermazione di Jeff Bezos - "when we win a Golden Globe, it helps us sell more shoes"<sup>120</sup> - ne è dimostrazione. Dopo quattro edizioni, infatti, la pratica del voto è stata eliminata per passare alla produzione *straight to series*, più diretta e veloce rispetto ai tempi di attesa precedentemente necessari tra la pubblicazione del *pilot*, il voto del pubblico e la successiva produzione dell'intera stagione<sup>121</sup>. Le logiche di programmazione *top-town* si rivelano sotto questo profilo non soltanto più rapide, ma anche più sicure. Con il cambiamento di direzione da Roy Price a Jennifer Salke, prodotti di nicchia come *Mozart in the Jungle* vengono inoltre cancellati a favore di scelte produttive più *high end*, mentre *The Man in the High Castle*, la serie ispirata al romanzo distopico di Philip Dick, viene mantenuta in quanto più rispondente agli *high production values* ricercati dalla piattaforma<sup>122</sup>.

---

<sup>120</sup> <https://www.recode.net/2018/2/2/16901150/amazon-buying-cbs-deal-viacom-amzn-media-merger>

<sup>121</sup> <https://www.theverge.com/2018/7/29/17627470/amazon-studios-pilot-season-online-voting-ending>

<sup>122</sup> <https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/mozart-jungle-canceled-at-amazon-four-seasons-1100660>



### 5.4.3 Distribuzione e algoritmo

La modulazione di tali strategie è direttamente legata a una delle novità maggiori dei portali: la “cultura algoritmica” (Hallinan e Striphos 2014) e la presenza dei big data come contenuto informativo in grado di guidare le scelte distributive e produttive. Questi due elementi sono caratteristici non soltanto dei portali, ma di tutto l’insieme delle Tech Company che operano nel settore dei social media, dell’organizzazione e della distribuzione di contenuti. Grazie al valore aggiunto dei dati raccolti, queste imprese si sono trasformate da semplici *content-driven enterprises* in *data-collection companies*, tanto da fornire servizi alle organizzazioni che chiedono dati sul pubblico attraverso i loro *hyperscale networks* (Arsenault 2017). Nel sistema attuale dei media, la gestione dei dati è una forza critica per ottenere un vantaggio competitivo nell’economia globale dei *network* (Arsenault e Castells 2008): da una parte la *datafication* e l’utilizzo dei big data facilita lo scambio di informazioni e accelera i processi di interscambio di servizi e di beni; dall’altra è funzionale allo sviluppo di mercati sempre più transnazionali, ma che riescono a individuare, sulla base della portata informativa dei dati, le specificità dei pubblici (Arsenault 2017). Sul fronte del consumo abbiamo sottolineato come le pratiche fruibili consentite dai portali abbiano permesso al pubblico di operare scelte più libere e dense come il *binge watching*, grazie alla dimensione spaziale multipla delle piattaforme, ovvero grazie alla convivenza di più contenuti che consentono una visione non vincolata da limiti temporali come per la televisione lineare. Questa libertà di scelta o, meglio, di personalizzazione su base individuale e diretta è resa possibile dagli strumenti costitutivi dei portali *over the top*, cioè dalla scrittura dell’algoritmo, una *black box* che la letteratura economica e quella sui Media Studies hanno difficoltà a comprendere per la sua natura ingegneristica, ma davanti alla quale la ricerca sui media in particolare sta operando uno sforzo conoscitivo e di decodifica per poter comprendere le implicazioni sul piano sociale, identitario, culturale, produttivo e industriale. Questi sistemi di raccomandazione si prefiggono di consigliare all’utente il miglior contenuto possibile nel tempo migliore ovvero di operare una targettizzazione più precisa e aprono a una nuova definizione di cultura e di agenda in relazione ai processi di *decision making* messi in atto da tali strumenti (Hallinan e Striphos 2014).

I big data hanno dato nuove opportunità ai player e hanno riconfigurato le precedenti pratiche industriali grazie a metriche che si prefiggono di predire il successo attraverso una

conoscenza dell'audience più puntuale. Rispetto alle strategie consolidate di misurazione, già ritenute deficitarie e limitative (Ang 2006) i big data e i *social media* hanno fornito all'industria capacità nuove per conoscere e interagire con l'audience, riducendo lo iato tra la dimensione statistica, e quindi campionaria del dato, e il consumatore reale. I sistemi di raccomandazione costituiscono una delle forme di cui l'industria si serve per dare corpo e forma al proprio pubblico. Grazie alla decodifica dei gusti, raccolti dai dati, l'algoritmo assume capacità predittiva tanto nella distribuzione, tanto nella produzione e serve da una parte a indirizzare la domanda verso il contenuto, dall'altra a crearlo e a offrirlo nel modo più efficace possibile (Napoli 2014a; b). Sul piano distributivo abbiamo visto che un portale offre contenuti originali autoprodotti e contenuti in licenza. Entrambi costituiscono una forma di investimento rischioso, specialmente dal momento che la negoziazione delle tariffe per la cessione dei diritti può essere soggetta ad aumenti nel tempo ed è subordinata al valore commerciale e al prestigio del prodotto, come per lo streaming della serie *Mad Men* su Netflix, costata alla piattaforma 1 milione di dollari a episodio<sup>123</sup>, e anche dal momento che la produzione stessa richiede investimenti che possono portare lo Studio a indebitarsi<sup>124</sup>. L'algoritmo assume quindi da una parte un ruolo predittivo nel suggerire su quali contenuti investire sul piano commerciale e produttivo, dall'altra serve a proporre tale contenuto all'audience nel modo più efficace. Nonostante si tratti di uno strumento proprietario le cui informazioni non vengono condivise nemmeno all'interno dell'azienda con i diversi comparti, dell'algoritmo di Netflix, di cui parleremo in questa sede, è stato reso noto che è basato su due principi, la similarità e la personalizzazione.

La personalizzazione è il primo elemento con cui l'utente si confronta nell'accesso alla piattaforma: nel momento dell'iscrizione, una volta scelto il piano di abbonamento, all'utente viene data la possibilità di sincronizzare l'account con il profilo Facebook, in modo da incorporare la rete sociale alla piattaforma e intersecare i dati prodotti dai contatti con i propri e migliorare il sistema di raccomandazioni sulla base del *social circle* di appartenenza<sup>125</sup>. Vengono inoltre registrati i dispositivi mobili o fissi con cui si effettua l'accesso. Netflix chiede infine di scegliere tre contenuti da una lista, tra film e serie TV, che si sono già visti o che si desidera vedere, per cominciare a personalizzare l'interfaccia

---

<sup>123</sup> <https://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-spends-1-million-episode-175019>

<sup>124</sup> <https://www.forbes.com/sites/alishagrauso/2017/08/09/disney-backing-out-of-its-netflix-distribution-deal-isnt-as-bad-as-fans-fear/>

<sup>125</sup> <https://medium.com/netflix-techblog/netflix-recommendations-beyond-the-5-stars-part-1-55838468f429>

dell'home page. Per ogni user la piattaforma presenta infatti un prospetto diverso e di volta in volta mutevole a seconda del comportamento adottato nella navigazione e della combinazione tra preferenze espresse e contenuti in catalogo. La home page presenta gruppi di film o serie televisive disposti in diverse righe: ciascun gruppo è contraddistinto da un titolo e il contenuto di ciascun gruppo varia a seconda dell'utente. Il meccanismo dei suggerimenti non viene effettuato secondo il principio delle "cinque stelle", ovvero delle votazioni tradizionalmente espresse dagli utenti sulle altre piattaforme, ma sulla base di una percentuale di affinità tra il contenuto e l'utente. Per operare una targhettizzazione così personale il portale propone anche un layout differente in termini visuali. La locandina dei film e delle serie TV proposte è infatti variabile sulla base dei dati raccolti: essa può rappresentare un attore protagonista, riprodurre un momento drammatico o d'azione, alludendo così all'atmosfera del contenuto al fine di restituirne l'essenza e guidare la scelta<sup>126</sup>. Data l'enorme densità di gusti e di preferenze, un'immagine non è infatti sufficiente a muovere l'interesse dell'audience indistintamente, ma, sottolineando aspetti diversi a seconda dei diversi pubblici, si può spingere un maggior numero di spettatori verso lo stesso contenuto. Dato un film, per esempio *Pulp Fiction*, l'algoritmo presenterà un'immagine raffigurante Uma Thurman e un'immagine raffigurante John Travolta a spettatori che abbiano espresso, sulla base delle scelte passate, un interesse per l'uno o per l'altro attore. Questa pratica non è del tutto estranea al sistema: nella promozione di un film, Hollywood ha da sempre adattato i cartelloni e le immagini pubblicitarie ai pubblici destinatari, sia nel contesto nazionale, sia in quello internazionale, una volta esportato il prodotto sui mercati locali (Menduni e Massidda 2018). Il valore aggiunto è in questo caso dato dal fatto che il *morphing* della pagina viene effettuato dall'algoritmo.

Le possibilità ottenute dall'analisi dei big data offrono infatti l'occasione di moltiplicare esponenzialmente le categorie conoscitive con cui modulare l'offerta. Il tag, ovvero l'etichetta posta a corredo di un contenuto per identificarne rapidamente la categoria di appartenenza, è stato utilizzato a tale scopo per incrociare domanda e offerta con maggiore efficacia. Nel tentativo di decostruire la *black box* dell'algoritmo, il giornalista di *The Atlantic* Alexis Madrigal ha scoperto che Netflix possiede oltre 76 mila modalità uniche, chiamate *alt-genres*, con cui descrivere i propri materiali<sup>127</sup>. Il database costruito dalla

---

<sup>126</sup> <https://medium.com/netflix-techblog/artwork-personalization-c589f074ad76>

<sup>127</sup> <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>

piattaforma costituisce un'enciclopedia dell'intrattenimento senza precedenti, che vale non soltanto per i titoli distribuiti in streaming, ma anche per quelli fuori catalogo. Netflix infatti tiene traccia anche delle ricerche degli utenti per il materiale non posseduto, per meglio connettere tali informazioni con la libreria e sviluppare future acquisizioni. Relativamente ai tag, la piattaforma utilizza un team di persone pagate per guardare film e serie TV ed etichettarle con questi metadati. I *tagger*, così sono chiamati questi collaboratori, utilizzano gli stessi criteri grazie a un documento condiviso, chiamato *The Netflix Quantum Theory*, che definisce il dizionario comune da utilizzare per categorizzare i contenuti e attribuire loro determinate etichette, alcune scalari con valori che vanno da 1 a 5. Ogni titolo viene scomposto nelle sue parti essenziali, non soltanto la trama viene categorizzata nei generi afferenti, ma anche il finale, i personaggi, le location. Grazie a questi strumenti, che dunque ibridano una parte di apporto manuale e una di *machine intelligence*, vengono poi generate le personalizzazioni e le raccomandazioni.

Attraverso l'osservazione delle abitudini di consumo, dei tempi e dei modi con cui avviene lo streaming Netflix è anche in grado di identificare le nicchie e localizzarle al di là della semplice collocazione geografica o delle categorie socio-antropologiche abitualmente usate nelle analisi dei pubblici. L'algoritmo identifica infatti *pattern* di similarità con cui tracciare film e utenti lungo molteplici dimensioni che espandono i meccanismi di analisi oltre la mera sfera geografica ed etnografica, anche alle caratteristiche culturali, linguistiche, alla ricerca di comunità di interesse transnazionali<sup>128</sup>. Il fatto che il sistema di analisi dei dati apprenda, per esempio, in che punto un contenuto venga interrotto e perché, o in che modo venga fruito, contribuisce inoltre alle scelte di acquisizione del catalogo e, da un punto di vista produttivo, ad affinare le decisioni di programmazione. La distribuzione di una serie televisiva in un'unica soluzione è, in questo senso, utile per la piattaforma nel potersi informare sugli usi del pubblico: Netflix ha infatti scardinato l'idea che sia il *pilot* la puntata che attrae il consumatore, ma che l'episodio cruciale che aggancia lo spettatore è variabile da serie a serie e da pubblico a pubblico, con delle ricorsività<sup>129</sup> a seconda della nazione di appartenenza. La disponibilità di tutta la serie in simultanea garantisce che l'utente abbia una maggiore predisposizione a continuare a fruire del contenuto, ma dà informazioni su alcune peculiarità nei comportamenti del pubblico che hanno ripercussioni sugli apparati produttivi e sulla

---

<sup>128</sup> <https://medium.com/netflix-techblog/recommending-for-the-world-8da8cbcf051b>

<sup>129</sup> <https://www.theverge.com/2015/9/23/9381509/netflix-hooked-TV-episode-analysis>

decostruzione della trama, che non deve dunque seguire gli schemi imposti dalla distribuzione lineare, né dalle interruzioni pubblicitarie, né dai tempi del palinsesto, come abbiamo detto nel capitolo precedente a proposito della serie *The OA*.

L'algoritmo è infine utilizzato anche sul piano predittivo per la produzione di contenuti. Questo aspetto è particolarmente cruciale nella dimensione dei portali, in quanto appare un ossimoro rispetto alla volontà, in termini promozionali, di portare sulla piattaforma le maggiori forze creative esistenti sul mercato. Le nuove tecnologie danno un contributo informativo all'industria che confligge con le pratiche industriali tradizionali e con la conoscenza del pubblico da parte degli esperti del settore, tanto da sollevare interrogativi su chi possa conoscere meglio l'audience, se l'algoritmo o le figure professionali da sempre coinvolte nelle scelte creative (Navar-Gill 2017). Il caso più eclatante è costituito in questo senso da *House of Cards*, distribuita da Netflix sostenendo che la scelta di regista (David Fincher) e cast (Kevin Spacey) fosse stata decretata dall'algoritmo, che aveva individuato tali connessioni attraverso l'analisi dei comportamenti del pubblico<sup>130</sup>.

Uno degli interrogativi che emergono dall'incorporazione della tecnologia nelle pratiche umane è dunque la negoziazione tra la cultura algoritmica e atto creativo, specialmente nel momento in cui i portali si definiscono fautori della libertà dell'autore e della possibilità di proporre contenuti innovativi rispetto ai media preesistenti. Là dove le reti di *broadcast* in particolare sono sottoposte alle regole della censura e degli organismi governativi in materia di adeguatezza del contenuto trasmesso rispetto all'audience sintonizzata, e là dove invece non esistono le costrizioni dei tempi e degli spazi del mezzo televisivo, le piattaforme utilizzano la propria specificità come elemento distintivo per il raggiungimento di una libertà espressiva altrove più ostacolata. Come abbiamo detto, la pratica dell'autorialità, una prerogativa storicamente afferente al cinema, si deve nel contesto televisivo a HBO, che ha fatto del proprio brand una garanzia di qualità, auraticità, autorialità e autenticità creativa (Gray 2010). Netflix si muove in una direzione simile nel momento in cui lavora su una politica di acquisizione di personalità del settore apprezzate dal pubblico proprio in quanto autori riconoscibili e dall'alto valore di scambio. Nel 2018 viene a tal proposito annunciato che Shonda Rhymes, storica collaboratrice della rete Disney ABC, e autrice di titoli come *Scandal* e *Grey's Anatomy*, passa a Netflix con un contratto di esclusiva per la produzione

---

<sup>130</sup> [https://www.salon.com/2013/02/01/how\\_netflix\\_is\\_turning\\_viewers\\_into\\_puppets/](https://www.salon.com/2013/02/01/how_netflix_is_turning_viewers_into_puppets/)

di un pacchetto di contenuti originali. La sceneggiatrice è proprietaria di una casa di produzione, Shondaland, che è un vero e proprio brand nel settore e che costituisce, insieme al suo nome, un'indubbia risorsa per il marchio Netflix e per la sua audience, proprio nel momento in cui Amazon annuncia una collaborazione con un altro nome della serialità via cavo, il creatore di *The Walking Dead* Robert Kirkman<sup>131</sup>. Per l'autrice il passaggio alla piattaforma rappresenta una possibilità di lavorare su una varietà di generi e di formati che non trovano spazio nel palinsesto di un *broadcast network* come ABC. L'appello alla *creative freedom* è dunque chiaro, tanto nella possibilità di sperimentare con le durate, tanto per la flessibilità tematica e contenutistica. Tuttavia, l'apparente cortocircuito tra dimensione creativa e dimensione tecnologica va decostruito alla luce dei meccanismi economici e della finalità commerciale della piattaforma: Timothy Havens (2014) enfatizza che la capacità onnisciente dell' algoritmo va situata all'interno delle cornici interpretative della comunità che la decodifica e delle decisioni strategiche dell'impresa. Nel caso di *House of Cards*, la serie, che si proponeva come remake di un prodotto BBC, era stata già acquistata dalla casa di produzione Media Rights Capital e non commissionata appositamente. Non si è trattato dunque di un prodotto dell'algoritmo, ma di *the closest approximation to what the algorithm predicted, based upon the interpretations of Netflix programmers* (Havens 2014). Di là dal contenuto promozionale e dalla promessa del potere dei dati, la questione della cultura algoritmica deve quindi essere letta per la sua portata innovativa e per il contributo distintivo che dà ai portali rispetto a tutti gli altri canali. La possibilità di una lettura così specifica dei pubblici avvalorata le strategie di *conglomerated niches* di cui abbiamo detto e consente agli *over the top* di personalizzare l'esperienza degli utenti, là dove la televisione tradizionale può agire attraverso il *broadcasting* e il *narrowcasting* (Menduni e Massidda 2018). Le implicazioni sul piano strategico, che distinguono questa nicchia dalla precedente, prevedono quindi un diverso comportamento delle scelte di produzione – *straight to series* in luogo dei tempi canonici del *pilot* -, nella distribuzione – la *full release* in luogo della cadenza settimanale e, nel caso di distribuzione sui mercati internazionali di contenuti che vengono mandati in onda su canali tradizionali, possibilità di fruizione *day-to-date* -, nella promozione – attraverso materiali visivi personalizzati -, nella monetizzazione del contenuto – l'offerta in *bundle* in opposizione alle opzioni *à la carte* – (Smith e Telang, 2016) e

---

<sup>131</sup> <https://variety.com/2017/digital/news/netflix-lures-shonda-rhimes-away-from-abc-studios-report-1202526464/>

avvalorano, proprio in virtù di tali specificità, l'idea della coesistenza nel sistema più che quella della competizione.





# Capitolo 6: LE TENDENZE DELL'INDUSTRIA TELEVISIVA: UNO SGUARDO AGLI SCENARI FUTURI

## 6.1 Televisione adattiva

L'identificazione delle nicchie e l'analisi dei comportamenti degli attori che ne fanno parte hanno permesso di osservare il sistema televisivo in termini di coesistenza e di competizione, senza che un concetto escludesse l'altro. L'approccio interdisciplinare alle industrie dei media che è stato adottato permette infatti una lettura evolutiva: il sistema settoriale viene così studiato come parte del più ampio insieme sociale, economico, culturale, politico e tecnologico in cui la televisione è prodotta, distribuita e consumata, con uno sguardo alle variabili macro e a quelle micro. I concetti di coesistenza e di nicchia hanno consentito di osservare le implicazioni apportate nel sistema settoriale dall'avvento della *Internet Distributed Television* e dei portali in una prospettiva dinamica, che guarda alle interazioni derivate dall'inserimento di un nuovo medium nel sistema e dalle alterazioni o dagli adattamenti delle condizioni preesistenti. La teoria dei media presenta tre scenari tipici legati a questa dinamica: può verificarsi una sovrapposizione dovuta alla crescita della competizione che determina la mortalità di alcuni player; può avvenire un incremento delle risorse che non incide sul gioco concorrenziale, generando appunto coesistenza, come nel caso del cavo e della proliferazione dello spazio disponibile rispetto al sistema di *broadcast*; oppure il nuovo entrante può privare gli attori preesistenti delle risorse utilizzate e portare al loro declino o all'alterazione del loro dominio. Questo ultimo caso, che si applica con particolare aderenza al settore qui studiato, porta il sistema stesso a processi di adattamento, differenziazione o specializzazione. La digitalizzazione e la convergenza hanno allargato il collo di bottiglia presente in un settore da sempre oligopolistico e caratterizzato da imprese integrate verticalmente. Il sistema delle piattaforme ha portato a nuove modalità di produzione, distribuzione e fruizione grazie alla specificità del canale di trasmissione e del modello di business adottato rispetto ai Legacy Media. Il primo elemento da considerare in questo sistema è che i modelli di business e le strutture organizzative di player come Netflix e Amazon Prime Video sono disegnati per il medium che li costituisce, e cioè per la *Internet*

*Distributed Television.* I portali raccolgono, curano e distribuiscono programmi via internet in modo diverso dai servizi dei canali *basic cable* o della *broadcast TV*. Tra le novità che caratterizzano tale sistema vi sono infatti, come abbiamo visto, l'accesso ai dati e la loro incidenza nella produzione e nella distribuzione del contenuto, grazie a una accresciuta conoscenza dell'audience, la proposta di una diversa *viewer experience*, con nuove pratiche di consumo del contenuto, la possibilità di *time* e *place shifting*, la fruizione multi dispositivo, l'*on demand*, la customizzazione dei programmi e dell'offerta pubblicitaria, là dove essa è presente, a seconda delle preferenze dell'utente, una diversa organizzazione dell'offerta da consumatore a consumatore, investimenti cospicui nella produzione di contenuti, che portano a una diversa concezione della qualità come attributo costitutivo della serialità contemporanea.

L'affermazione delle piattaforme ha alimentato il dibattito sulla fine della televisione, ma tale assunto, diffuso più nella glossa giornalistica e industriale che in quella accademica, può essere superato se gli *over the top* e la televisione lineare vengono osservati nelle loro differenze, ovvero nella loro coesistenza più che secondo principi competitivi. Riconoscere che hanno scopi diversi, e che dunque fanno parte di un ecosistema che non è cannibale, muove l'analisi verso un altro piano di lettura, più vicino alla sociologia dei media, e che legge nella metamorfosi dei media i processi di adattamento. La *theory of the niche*, sviluppata in seno ai Media Economics, diventa in questo senso complementare alla teoria dei media in quanto aiuta a comprendere come gli organismi emergono, crescono e si muovono in un sistema in continua evoluzione. All'interno delle nicchie vi può però essere una mobilità data proprio dalle capacità di adattamento degli attori alle condizioni dell'ecosistema in cui vivono. Nei Media Economics non vi è una letteratura sistematica sugli effetti di cannibalizzazione sul mercato televisivo, se non per alcuni interventi (Kim et al. 2016; Chan-Olmsted e Cha 2011) che hanno indagato mercati specifici o segmenti specifici. I risultati lasciano intravedere comunque una sovrapposizione tra piattaforme *internet-based* e sistema televisivo lineare: per entrambi centrale è il mantenimento o l'accrescimento della base di utenza, che si tratti di abbonati o di *eyeball* da vendere agli inserzionisti. La sottrazione di domanda di mercato rimane dunque centrale nel sistema settoriale, in quanto principio di base dell'analisi competitiva, ma essa va accompagnata da uno studio delle specificità dei modelli adottati da ciascun gruppo di imprese. Il *cord cutting* costituisce per esempio una delle evidenze più chiare di tale cambiamento, in quanto

dimostra che esso, da solo, non può essere ragione sufficiente a spiegare la cannibalizzazione del cavo da parte degli aggregatori di contenuti online: pur mostrando numeri di anno in anno crescenti, il fenomeno va infatti contestualizzato all'interno di un'offerta che si è ampliata, sia per l'introduzione degli *skinny bundle*, sia per lo sviluppo delle piattaforme *over the top*. Non bisogna dunque semplificare in modo univoco le tendenze in atto, in quanto permangono una varietà e una complessità di soluzioni all'interno di un sistema che si muove verso uno scenario multi-offerta per la più grande varietà di segmenti della domanda possibile. Tornando ancora all'esempio del *cord cutting*, dagli studi sulla domanda (Benerjee et al. 2013, Baccarne et al. 2013) si evince infatti che i fattori critici che determinano tale fenomeno sono legati a un insieme di comportamenti propri soltanto di una porzione di pubblico sensibile per caratteristiche demografiche e di alfabetizzazione digitale alle dinamiche della *Internet Distributed Television*. I mutamenti nel sistema vanno dunque contestualizzati alla luce del doppio processo di coesistenza e di competizione, alla cui base vi sono delle evoluzioni in termini di adattamento dei player.

Per esempio, uno degli aspetti più significativi del digitale e della proliferazione delle piattaforme fruitive è l'accresciuto consumo di prodotti audiovisivi attraverso il repertorio di mezzi disponibili. I portali *over the top* hanno giocato un ruolo determinante, facendo crescere il consumo del 20-30% rispetto alle possibilità della sola televisione lineare e l'offerta stessa del 95%<sup>132</sup>. Rispetto a un canale della televisione lineare, sia esso *broadcast* o *pay*, sono le librerie dei portali a contenere la maggiore quantità di contenuti audiovisivi disponibili, là dove la capacità dei modelli tradizionali è ontologicamente vincolata dal palinsesto e da una programmazione in cui la serialità coesiste insieme ad altri contenuti. I canali *broadcast*, specialmente, si sono trovati a dover mediare tra le forme della serialità già mutate dal cavo e ulteriormente decostruite dai portali, sia nel formato, sia nella distribuzione, e dalla necessità di calendarizzare la programmazione secondo cicli prestabiliti, senza poter sperimentare nei formati con la stessa libertà di quegli attori che hanno modelli di business differenti, ma comunque trovando alcune strade verso la definizione non solo di uno specifico *quality factor*, ma anche di una strategia di espansione online, come dimostra il caso di CBS. Il modello dei *broadcast network* rimane basato su costrizioni fisiche e, per quanto gli stessi player propongano la distribuzione di contenuti online, esso non rappresenta un vero ripensamento del sistema di business, che rimane

---

<sup>132</sup> <https://redef.com/original/the-digital-future-of-TV-networks-the-original-series-crunch>

inevitabilmente ancorato al palinsesto, alla linearità del live, alle logiche del mercato a due facce. Come abbiamo visto, il cambiamento più significativo è avvenuto a livello dei canali *basic cable*: dal 1999 al 2015 i ricavi sono più che raddoppiati e i movimenti di cassa sono passati dal 20 al 35%<sup>133</sup>. Proprio tra i *basic cable* vi è la maggiore instabilità addebitabile alla presenza dei numerosi canali coinvolti nella distribuzione dei contenuti seriali, che spinge a interrogarsi sulle prospettive di sopravvivenza degli attori in un sistema che, a livello di *media ownership*, si sta nuovamente muovendo verso una fase di conglomerazione. Come abbiamo sottolineato, l'importanza strategica dei contenuti ha comportato una crescita degli investimenti necessari a produrli, ma che non tutti gli attori sono in grado di sostenere e che d'altro canto implica un alto tasso di mortalità. Il meccanismo si scontra inoltre con il modello economico alla base: l'offerta *multichannel* foraggiata dai *content distributor* all'inizio degli anni 2000, quando vi era la necessità di colmare il palinsesto dei numerosi canali dell'offerta *cable*, aveva condotto allora, per la forma economica e tecnologica del sistema, a una congenita specializzazione delle singole reti verso quella che è stata chiamata *boutique television*. L'obiettivo di ottenere maggiori audience grazie alla maggiore offerta di canali si è però scontrato con l'elevata numerosità degli stessi e con i limiti della televisione lineare, parzialmente superato, in tempi successivi, con il *time shifting* del DVR e, solo recentemente, con lo streaming.

La *Internet Distributed Television* ha ulteriormente mutato il sistema, grazie alle possibilità offerte, in primo luogo, dalla tecnologia. I portali possono distribuire programmi al di sopra del minutaggio consentito dalla capacità televisiva: nel 2014 Netflix rientrava tra i primi 50 canali distributori di audiovisivo tra *broadcast*, *premium* e *basic cable*, occupando uno dei primi posti, con oltre 120 miliardi di minuti, il doppio del più grande canale via cavo, Disney Channel, e dietro intere Corporation come 21st Century Fox, Disney e NBCUniversal. Tale volume rende i portali comparabili non più al singolo canale, ma alla mole di contenuti detenuti dalle conglomerate mediali. Anche sotto il profilo dell'offerta, la ricerca di nicchie diverse di consumatori, in luogo della targhettizzazione tematica dei canali via cavo e della programmazione generalista dei *broadcast*, rende la strategia dei portali differente: la possibilità di distribuire online garantisce all'utente la facoltà di scegliere tempi e modi di visione là dove i canali tradizionali devono sviluppare una programmazione oraria. La *content curation*, ovvero la modalità di presentazione del contenuto è dunque diversa, perché

---

<sup>133</sup> <https://redef.com/original/there-isnt-too-much-TV>

da una parte viene definita dalle logiche economiche del palinsesto e della collocazione degli spot, dall'altra dall' algoritmo e dal sistema di raccomandazione dei titoli sulla base dei comportamenti espressi dall'utente. I contenuti sono condizionati da questa logica, dove il modello della libreria porta a una diversa considerazione della legge di utilità: per i canali basati sul modello di business della pubblicità si tratta di vendere l'audience agli inserzionisti per generare ricavi, per gli *over the top* si tratta invece di far rinnovare gli abbonamenti offrendo una programmazione che renda quella spesa valida. Perché ciò sia possibile non sono necessarie né un'audience di massa, né un'audience di nicchia, ma una programmazione sufficientemente ricca da intercettare l'utilità di agglomerati di nicchie che possono essere non sovrapposte per gusti e comportamenti.

La garanzia di questa coesistenza è data dalla possibilità di rilevare i dati di ascolto in modo nuovo rispetto alla televisione tradizionale e, quindi, di poter presentare l'offerta in modo personalizzato a ciascun utente sulla base delle preferenze espresse, senza cioè che le nicchie collidano. Rispetto ai Legacy Media, che hanno un'identità monolitica, in cui si osservano le logiche di *broadcasting*, e dall'altra quelle di *narrowcasting* proprie di alcuni canali tematici via cavo, i portali producono risposte diverse per spettatori diversi. Come argomenta Lotz "think of it as an extensive library with many small nooks and rooms. Most subscribers never wander floor to floor. Instead, they stay in the corner that matches their tastes"<sup>134</sup>. Netflix sta dunque investendo in contenuti che, se visti nell'insieme della libreria, creano un'offerta *mass market* che soddisfa molteplici pubblici con molteplici generi. Questa strategia è resa più agile grazie al *data mining*, cioè a una diversa, nonché accresciuta, modalità di raccolta dei dati e di conoscenza dell'audience. La possibilità di tenerne traccia grazie alla rilevazione di informazioni rese disponibili dagli algoritmi e dai sistemi di raccomandazione aumenta le capacità di ottimizzazione del portafoglio, di presentazione dei contenuti e di intercettazione del pubblico. Ciò non vuol dire che essi non incorrano in alcun fallimento, ma che sono dotati di un corredo informativo più ampio dei canali televisivi. Il tasso di mortalità dei prodotti Netflix e Amazon è infatti ugualmente alto, specialmente in relazione alle proporzioni tra le serie prodotte dai portali e quelle prodotte dai canali tradizionali. In particolare, per i portali la cancellazione di uno show è un modo per spingere verso produzioni più ambiziose, in un mercato dove aumentano le voci di spesa e i budget

---

<sup>134</sup> <https://theconversation.com/the-unique-strategy-netflix-deployed-to-reach-90-million-worldwide-subscribers-74885>

per la serialità. Come ha infatti affermato Reed Hastings in un'intervista a CNBC nel 2017, la cancellazione è frutto di una riflessione non soltanto determinata dalla dimensione del pubblico rivelata dall'algoritmo, ma anche da una scelta creativa, dove i team sono costantemente chiamati a produrre contenuti originali che possano raggiungere il successo<sup>135</sup>. Là dove la televisione lineare è basata su alcuni criteri inflessibili, dovuti al valore di ogni *slot* nel palinsesto e ai ricavi attesi da ciascuno di essi, i portali possono basare la propria valutazione dell'audience su altre metriche, come l'*engagement* (Napoli 2016), la velocità del *binge watching* e su altri criteri non demografici che, rimanendo legati a una gestione proprietaria dei dati, non possono essere altrimenti stimati né dalla comunità scientifica, né da quella degli analisti industriali.

## 6.2 Le tendenze in atto

La descrizione di questo scenario porta ad alcune considerazioni sul futuro dell'industria televisiva e all'osservazione di alcune tendenze che si stanno verificando con il consolidamento delle piattaforme *over the top*, il conseguente adattamento dei player preesistenti e l'ampliamento dei confini del settore a un sistema più complesso di attori, quali le Tech Company. La struttura del sistema settoriale sta infatti mutando sia in relazione a fattori interni, sia rispetto a fattori esterni. Tra questi vi è l'espansione del mercato sul piano globale, dovuta agli investimenti dei portali oltre i confini territoriali del mezzo televisivo e alle implicazioni sulla catena del valore apportate dai processi di produzione e distribuzione di contenuti su mercati transnazionali, come discuteremo alla fine del capitolo. Ulteriore incidenza hanno le prospettive di allargamento degli *internet provider* fuori da un mercato in saturazione come quello americano, come abbiamo osservato nelle intenzioni di espansione sul territorio europeo di un player come Comcast. Lo spostamento dell'industria verso quella che è stata definita *platformization* (Evens e Donders 2018) sta alterando le strutture di mercato e sta ridefinendo le strategie competitive, ma il suo impatto dev'essere mediato dalle strutture di potere e dalle relazioni istituzionali tra agenti. Rispetto a quest'ultimo punto, si registra una tensione tra processi di disintermediazione e di mediazione: da una parte la disintermediazione identifica i processi di sganciamento del

---

<sup>135</sup> <https://www.cnbc.com/2017/05/31/cnbc-transcript-netflix-founder-and-ceo-reed-hastings-speaks-with-cnbc-julia-boorstin-on-squawk-alley-today-from-the-code-conference.html>

singolo canale dalla televisione, per esempio quando ci si riferisce ai prodotti *standalone* come HBO Now, e allude a una dinamica che concede autonomia al consumatore rispetto ai Legacy Media; dall'altra sottolinea il mantenimento di una struttura di mediazione, caratterizzata dal potere di chi detiene il controllo e l'accesso all'infrastruttura. Riconoscere la centralità della funzione dei *cable provider* è ancora una volta necessario per il fatto che tanto i canali della *pay TV*, quanto gli attori che operano solamente online, incluse le Tech Company, devono viaggiare attraverso un'infrastruttura di connessione. Come abbiamo visto, anche i *CE manufacturer* assumono sotto questo profilo un ruolo determinante in quanto mediano tra il contenuto e l'utente attraverso la gestione delle applicazioni e dell'interfaccia.

L'introduzione di queste nuove funzioni tecnologiche ridefinisce la rete di relazioni degli attori lungo la filiera e costituisce uno dei fattori esterni che contribuiscono maggiormente ai mutamenti nel sistema. Questi attori sono infatti sempre più determinanti nell'influenzare il gioco competitivo dell'offerta televisiva. Mentre fino alla *multichannel transition* la televisione concorreva esclusivamente sul contenuto, oggi la competizione viene giocata anche sul terreno più complesso della *user experience*. Le applicazioni, l'organizzazione delle interfacce e le modalità di connessione ai servizi televisivi tramite *connected device* da una parte contribuisce all'ampliamento delle possibilità di reperimento e di fruizione dei contenuti, dall'altra può condurre a dinamiche di esclusione basate sugli standard tecnologici adottati. La presenza di un player sull'interfaccia di un dispositivo di connessione sotto forma di applicazione è un elemento che agevola il raggiungimento dell'utente e la possibilità che questi si connetta alla piattaforma. Il futuro della fruizione sta infatti virando verso abitudini di consumo basate sullo streaming. Nel 2015 oltre 51 milioni di abitazioni, ovvero il 54%, possedeva un dispositivo di connessione dotato di Wi-Fi<sup>136</sup>. Tra questi dispositivi, oltre a computer, smartphone e tablet, vi sono smart TV (Samsung, LG, Sony), lettori Blu-ray con accesso a internet, *set-top box* con videoregistratore, console di gaming (Xbox, PlayStation, Wii), stick o chiavette delle maggiori Tech Company: Google Chromecast, Roku Stick, Amazon FireTV e Apple TV. Dal momento che questi dispositivi sono connessi a Internet, essi consentono di fruire le piattaforme *over the top* e i servizi di streaming all'interno della loro interfaccia. Non è tuttavia noto se per ottenere la presenza

---

<sup>136</sup> <https://www.comscore.com/esl/Insights/Blog/How-Important-is-the-OTT-Device-Market-if-the-Future-of-TV-is-Apps>

dell'icona di una app presso un *connected device* i portali debbano pagare. In modo particolare, per chi è abbonato agli *skinny bundle*, e dunque guarda la televisione solo in modalità streaming, gli stick sono lo strumento necessario per avviare una connessione, perché nascono allo scopo di connettere la TV a internet. È evidente che con il consolidarsi delle dinamiche di fruizione in streaming gli accordi per la presenza sull'interfaccia saranno determinanti per l'accesso al contenuto, ma allo stesso tempo sempre maggiore sarà la possibilità della creazione di sistemi chiusi ed esclusivi (*walled gardens ecosystems*), dove il fornitore del servizio ha pieno controllo sul contenuto e sulle applicazioni che ne consentono l'accesso, per esempio nel caso di Apple. La componente tecnologica costituisce infine anche uno strumento che rallenta la saturazione del mercato: il perfezionamento dei dispositivi di fruizione consente una diversa visione del contenuto, come dimostrano la possibilità di vedere Netflix in 4k grazie ai televisori di ultima generazione, oppure di registrare il contenuto in HD. Se queste migliorie trainano le vendite dei dispositivi e aggiungono valore all'esperienza di consumo, rendendola per alcuni versi paragonabile a quella della sala cinematografica, lo svantaggio è costituito dalle grandi mole di dati necessari alla fruizione e alla registrazione, per le quali non è possibile ricorrere a dispositivi mobili dotati di connessione propria. Due terzi del traffico di Netflix avvengono tramite televisore, tramite una connessione da smart TV o console, mentre il consumo da dispositivi mobili non registra una crescita; la differenza è infatti giocata sulla qualità del servizio, che rimane *low end*, ovvero più basso in quest'ultimo caso.

Alla luce dell'ampliamento e della maggiore complessità nella catena delle relazioni del sistema settoriale, si pone con maggiore forza la necessità di un adeguamento del contesto regolamentare e legislativo ai comportamenti dei player coinvolti, specialmente nel caso di provvedimenti atti alla limitazione del potere di mercato di chi detiene il controllo della filiera. Il sistema legislativo e le decisioni in materia di *media policy* variano a seconda del contesto nazionale e, dunque, hanno un'incidenza relativa al mercato studiato e alle sue caratteristiche. Se questo principio comincia a sgretolarsi in relazione alla transnazionalità delle piattaforme e dunque richiede una diversa interpretazione dei provvedimenti per uniformare e adeguare i comportamenti dei player online - un esempio è costituito dalle misure protezionistiche richieste al governo dall'industria *broadcast* canadese per tassare i



player *over the top* e in particolare Netflix<sup>137</sup>, oppure dalle iniziative dell'Unione Europea, atte alla creazione di un mercato digitale unico e a promuovere le produzioni europee attraverso osservatori sull'audiovisivo<sup>138</sup> -, rispetto allo specifico contesto qui analizzato, si individuano due terreni di intervento principali del legislatore statunitense sulla struttura del sistema settoriale: la conglomerazione e la *Net Neutrality*. La fusione tra AT&T e Time Warner, come anche quella tra Disney e 21st Century Fox, rispondono a strategie di integrazione verticale e orizzontale in un mercato dove le Tech Company, con la forza dei capitali di investimento sui contenuti audiovisivi, costituiscono una minaccia. In un sistema che si sta muovendo verso la logica del *bigger is better*, il legislatore è chiamato a intervenire sulle implicazioni che la conglomerazione può avere sui consumatori, sul mercato del lavoro e, per estensione, sull'intera economia nazionale. Se imprese di dimensioni crescenti hanno una maggiore capacità di competere con i potenziali entranti nel mercato e con gli altri player, esse possono però avvantaggiarsi dell'acquisita posizione dominante attraverso l'influenzamento delle *policy* con processi di *lobbying*, la contrazione dei salari in un mercato del lavoro oligopolistico, dove sempre minor peso assumono le imprese di dimensioni ridotte o quelle indipendenti, e l'aumento dei prezzi tanto nella cessione dei diritti di distribuzione, quanto per i consumatori finali<sup>139</sup>. Tra le maggiori preoccupazioni che emergono nel caso di acquisizioni, vi sono infatti potenziali comportamenti anti-competitivi. Per tale ragione, le linee guida approvate dall'amministrazione Obama sulle fusioni insistono sulla necessità di garantire al mercato efficienza e incentivi alla concorrenza, dati dalla possibilità, tramite la creazione di economie di scala, di abbassare i prezzi, migliorare la qualità e il servizio, affinare il prodotto<sup>140</sup>.

Il caso di AT&T-Time Warner è preceduto storicamente da Comcast, di cui era stata approvata l'acquisizione di NBCUniversal nel 2009. I tempi erano diversi, il potere degli MVPD nella filiera erano ridotti rispetto alla funzione di internet e il mercato online non era ancora sviluppato con le modalità che conosciamo oggi; tuttavia, esso costituisce l'esempio più prossimo per leggere una ricorsività nell'indirizzo degli interventi da parte del Department of Justice e della FCC sulla definizione delle condizioni necessarie a controllare

---

<sup>137</sup> <https://www.emarketer.com/content/netflix-is-so-popular-in-canada-local-media-players-want-a-netflix-tax-to-level-the-playing-field>

<sup>138</sup> [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en)

<sup>139</sup><sup>139</sup> <https://www.forbes.com/sites/richardlevick/2018/07/10/the-att-time-warner-merger-is-bigger-better/#373457a669b4>

<sup>140</sup> <https://www.forbes.com/sites/realspin/2014/04/14/how-obamas-justice-department-selectively-blocks-mergers-by-republican-ceos/#174b824576d4>

il comportamento dei player che si consolidano: rendere disponibile il contenuto proprietario alle imprese rivali – pur avendolo acquisito grazie all'integrazione verticale tra produzione e distribuzione – senza operare leve sul prezzo, pena la regolamentazione dello stesso da parte dell'ente governativo<sup>141</sup>. Anche gli interventi in materia di *Net Neutrality* si pongono in continuità con l'intenzione di contenere il potere di chi detiene la filiera: come abbiamo visto, i processi di integrazione verticale tra *cable provider* e *content provider* stanno rafforzando il potere congiunto di chi esercita la proprietà dei contenuti e dell'infrastruttura di trasmissione, con il rischio di esercitare comportamenti anticompetitivi verso le imprese che utilizzano l'infrastruttura. Una delle tendenze più allarmanti cui gli Stati Uniti stanno guardando verrebbe in questo caso dal Portogallo, dove in assenza di *Net Neutrality* le compagnie telefoniche utilizzano strategie come il *bundling* per la proposta di pacchetti di applicazioni tematiche, quali i canali social, la messaggistica, la posta elettronica, i video, la musica. L'utente sceglie di abbonarsi ai pacchetti confacenti le proprie abitudini, talvolta potendo consumare le applicazioni al loro interno senza incidere sul traffico dati. Le applicazioni che non vengono scelte possono essere utilizzate al di fuori dei *bundle* consumando invece i dati inclusi nel piano telefonico. In un tweet diffuso alla fine del 2016 da un rappresentante del congresso della California, Ro Khanna, in cui si presenta tale offerta così come la propone l'operatore portoghese MEO, si presagisce uno dei possibili scenari derivanti dal potere degli *internet provider*. Dal quadro emergono due principali preoccupazioni: il rischio per un player che non entra a far parte dei pacchetti offerti di essere rallentato, e la possibilità per il consumatore che non si abboni a un determinato *bundle* di fruire delle applicazioni che non ne fanno parte con maggiore difficoltà in termini di velocità di connessione rispetto alla loro fruizione in abbonamento<sup>142</sup>.

I fattori interni coinvolgono invece la struttura del sistema e hanno implicazioni che riguardano la dimensione delle imprese coinvolte, specificatamente i processi di integrazione verticale e la conglomerazione. Rispetto a Netflix, che è settimo per dimensione tra le imprese dei media, le conglomerate sono più grandi e più diversificate, caratteristica che comporta un insieme di vantaggi, ma anche di svantaggi dati dalla pesantezza organizzativa e dimensionale e dal mantenimento di più attività di portafoglio. La presenza di più canali televisivi sotto la stessa conglomerata comporta il mantenimento di un sistema complesso di

---

<sup>141</sup> <http://www.phoenix-center.org/PolicyBulletin/PCPB43Final.pdf>

<sup>142</sup> <https://www.theverge.com/2017/11/22/16691506/portugal-meo-internet-packages-net-neutrality-ajit-pai-plan>

risorse e di specializzazioni, dal momento che ciascuno di essi ha una propria identità così come era stata configurata alle origini della *multichannel transition*. I processi conglomerativi al momento in atto pongono dunque davanti a una riflessione sulle implicazioni dell'integrazione verticale, sulla crescita di dimensioni delle imprese dei media e sulla loro espansione in settori adiacenti: se di fronte alla minaccia delle Tech Company, anch'esse diversificate, come nel caso di Amazon o di Apple, le fusioni costituiscono un processo di contrazione naturale del numero dei player e di rafforzamento della propria posizione per stringere il collo di bottiglia per i potenziali entranti, bisogna tenere conto degli effetti collaterali che tali processi possono arrecare (Chan-Olmsted e Litman 1988, Noam 2009, Yoo 2002). L'integrazione verticale non comporta infatti soltanto un migliore coordinamento delle attività, la possibilità di creare economie di scala, di scopo e di apprendimento e la riduzione dei costi di transazione, talvolta essa porta a commettere errori strategici, come quello di distribuire su un canale proprietario invece che, per esempio, di vendere o cedere i diritti di trasmissione di un programma a un concorrente che potrebbe renderlo più profittevole. La dimensione rende inoltre possibile una maggiore lentezza dei processi di innovazione: specialmente nei settori creativi la sperimentazione viene affidata a imprese ai margini del sistema che, una volta emerse, vengono acquisite, come è accaduto alla casa di animazione Pixar o alla Miramax, *indie* cinematografica, acquistate da Disney<sup>143</sup>. Le strutture più grandi, anche se dotate di maggiori capitali, sono infatti le meno innovative e affidano a divisioni esterne o a segmenti specifici la realizzazione di prodotti più sperimentali. È il motivo per cui le unità creative di Netflix sono costantemente alla ricerca di materiale proveniente da realtà che guardano al di là dello scenario culturale americano, puntando sia sui mercati emergenti, sia sulla delocalizzazione degli apparati produttivi.

La conglomerazione cerca inoltre di porre rimedio alla capacità di un player come Netflix di offrire contenuti che vadano bene per tutti, secondo la strategia delle *conglomerated niches* grazie a una robusta libreria di contenuti, a ingenti investimenti sulla produzione di *original* e all'espansione sui mercati internazionali alla conquista di pubblici sempre più ampi. La specificità del modello economico e del medium utilizzato dal portale non è però applicabile anche alle Media Company e alle due tipologie di canali televisivi, *broadcast* e *cable*. Se la migrazione online, dalla trasmissione lineare (*pipeline*) della televisione al sistema della piattaforma dei portali (Evens e Donders 2018) e la nascita di nuovi operatori *over the top*

---

<sup>143</sup> Miramax è stata ceduta, dopo 16 anni di proprietà da parte di Disney, a beIN Media Group nel 2016.

costituisce una delle tendenze in atto, essa non può essere perseguita da tutti i player, non ultimo per i costi di avviamento e di mantenimento della struttura tecnologica, inclusa la necessità di ottenere *network effects*. Abbiamo infatti visto che specialmente i tentativi di integrazione orizzontale tra Media Company è più una strategia di sopravvivenza che di concorrenza, cercata proprio per rafforzare il potere contrattuale nella distribuzione e incrementare il portafoglio dei contenuti disponibili a fronte di un'offerta sempre più frastagliata, costosa da produrre e con un alto tasso di mortalità. È altresì vero che, rispetto alla *cable television*, che proponeva molteplici canali tematici (come per esempio Fox Sports 1, Fox Sports 2, Fox College Sports), la contrazione del numero di canali fruiti mediamente dallo spettatore e la possibilità di migrare online rende impossibile immaginare un'applicazione o un servizio di streaming per ciascuno, quanto la possibilità di integrarli tutti all'interno di uno stesso portale o, come nel caso degli *skinny bundle*, di offrire pacchetti contenenti i maggiori canali per uno specifico tema. Il *bundling* si rivela dunque la strategia più idonea, come suggerisce l'esperimento europeo condotto da Netflix e Sky nel presentarsi congiuntamente all'interno della stessa offerta e come prefigurano i pacchetti di applicazioni tematiche proposte dagli operatori telefonici portoghesi di cui abbiamo detto.

L'assottigliamento di confini definiti tra Media Company e Tech Company costituisce un ulteriore elemento di adattamento nel sistema. I potenziali entranti sono infatti imprese profondamente diverse dai gruppi televisivi per valore di mercato, dimensione e fatturato, nonché per funzioni tecnologiche e d'uso, approccio al contenuto e obiettivi, se si pensa a player come Facebook o Apple. Sono elementi che rendono complessa la comprensione della transizione e dell'adeguamento dei Legacy Media. La presentazione del contenuto diventa uno degli elementi su cui maggiormente viene indirizzato lo sviluppo di modalità più efficaci di catturare l'attenzione del consumatore e di proporgli prodotti a lui graditi. I sistemi di raccomandazione basati su dati comportamentali definiscono la forma del *feed* delle piattaforme. In questo senso, le modalità di individuazione dei pubblici attraverso metriche tradizionali e puramente demografiche sono destinate a evolvere, con un coinvolgimento sempre maggiore delle tecniche di misurazione algoritmica e, per la televisione tradizionale, di integrazione delle stesse nei sistemi canonici. Una delle possibili future leve per le piattaforme è l'estensione delle preferenze e dei gusti al sistema sociale per la creazione di effetti *network* ancora più ampi: la possibilità di condividere o di suggerire un prodotto da parte di un utente, già possibile all'interno di alcuni *feed* dei *social network* – per esempio

la condivisione della musica ascoltata su Spotify - e al momento in parte sviluppati da Netflix con la sincronizzazione dei contatti della propria cerchia, prelude a un futuro sempre più basato sui principi di personalizzazione e *taste making*. Centrali potrebbero dimostrarsi in questo senso, oltre ai contatti integrati nel proprio *feed*, le figure degli *influencer*, già al centro delle logiche di interazione su piattaforme quali YouTube, Instagram e Twitter (Cunningham et al. 2016), non soltanto sul piano della raccomandazione di prodotti, e dunque delle implicazioni commerciali che il loro ruolo potrebbe giocare con i brand, ma anche su quello della creazione di contenuti dal basso, nonché di una diversa definizione dei rapporti tra piattaforma e pubblico. All'interno dei social è infatti diffusa una cultura audiovisiva basata sull'auto-creazione di *feed* personali e di espressioni *grassroot*, come per esempio le Stories di Instagram e di Facebook. Anche nei circuiti informali della produzione *below the line* le culture della produzione indipendente riescono a ritagliarsi spazi di azione che proliferano proprio sul web. Le *web series* per esempio sono testimonianza di un enorme bacino di contenuti che emergono al di fuori dei circuiti ufficiali e che, grazie a una maggiore libertà espressiva, nonostante la precarietà delle condizioni di produzione, fanno emergere un insieme di temi solitamente poco presenti nei circuiti istituzionali, specialmente se riferiti a minoranze etniche e di gender. Questi prodotti riescono ad emergere proprio grazie alla *platform culture*, attraverso cui talvolta raggiungono un successo di massa tale da sollevare l'attenzione dei Legacy Media, come nel caso di *The Mis-adventures of awkward Black Girl*, la *web series* di Issa Rae distribuita su YouTube e nata grazie a una raccolta fondi su Kickstarter (Christian 2018).

Per quanto invece riguarda la dimensione più istituzionale della produzione, essa dipenderà in larga parte dal futuro del sistema settoriale e dalla crescita della conglomerazione. Nonostante la crescita di dimensione e scala dei player, il sistema è ancora sparpagliato nelle strutture produttive e nei soggetti coinvolti a monte e a valle. La precarietà del mercato è specialmente forte nelle strutture indipendenti, mentre quelle integrate nel sistema godono di un insieme di privilegi e di una cultura legata alle logiche della *boutique television*, per esempio nei contratti stipulati con i *talent*. Questi ultimi cercano inoltre di negoziare gli accordi più vantaggiosi considerato che, con il rafforzamento delle pratiche di distribuzione in esclusiva sulle piattaforme, i diritti e dunque i proventi per lo sfruttamento dell'opera rimangono nelle mani dello stesso distributore per tempi molto lunghi, ponendo le forze creative in una posizione di minore guadagno rispetto a un mercato caratterizzato da più

finestre distributive. Gli studi di produzione incrementano per la stessa ragione le *fee*, dal momento che, non potendo beneficiare di diritti di sfruttamento a lungo termine, cercano di guadagnare il massimo dal pagamento diretto della produzione da parte del committente tramite il *cost plus*<sup>144</sup>. L'incremento dei costi rispetto ai player della televisione tradizionale, che rispondono a logiche di selezione dei diritti di sfruttamento di un prodotto limitati nel tempo, è dunque reso particolarmente forte dalle modalità con cui i portali stanno conducendo il gioco della produzione e acquisizione degli *original*. In particolare, Netflix ha fatto uso di tale termine come strategia promozionale per giustificare gli oltre 700 titoli in fase di produzione o dichiarati tali. Le tipologie di *original* variano infatti a seconda degli accordi ottenuti: i *developed original* sono sviluppati, prodotti e realizzati dal *network* o dalla piattaforma che li distribuisce. Essi possono essere appaltati a una casa di produzione indipendente, ma i costi vengono interamente coperti dal distributore, che ne detiene i diritti di utilizzazione in esclusiva. Gli *acquired original* sono sviluppati e prodotti da contoterzisti, ma la distribuzione avviene sulla piattaforma e dunque vengono brandizzati come proprietari. I costi vengono interamente coperti dal distributore, che paga anche un prezzo aggiuntivo per l'esclusività, per esempio sui mercati internazionali e i loro costi di produzione non sono negoziabili. Le *co-licensed* sono produzioni i cui diritti vengono condivisi da più distributori, generalmente a livello internazionale, che ne condividono le spese. Nel caso delle piattaforme, esse possono decidere quanta parte finanziare e dunque per quanti territori geografici garantirsi i diritti di sfruttamento dell'opera. Per questi prodotti il potere decisionale su scelte quali il rinnovo o la cancellazione, il budget, la dimensione creativa della produzione, è generalmente nelle mani di chi ne detiene le quote maggiori. I *licensed original* sono infine sviluppati, prodotti e mandati in onda da *network* che poi vendono ad altri player la distribuzione esclusiva su territori diversi. Non si ha in questo caso un finanziamento della produzione, ma un ritorno dell'investimento sulla cessione dei diritti di distribuzione. Chi acquista l'esclusiva non ha dunque alcun potere decisionale sulla produzione, sui budget, su eventuali rinnovi o cancellazioni, sulle scelte produttive e contenutistiche. Rispetto a prodotti genericamente in licenza, i *licensed original* possono

---

<sup>144</sup> <https://variety.com/2017/TV/news/TV-series-budgets-costs-rising-peak-TV-1202570158/>

godere di tale attributo in quanto la licenza è ceduta per la prima volta dalla loro prima distribuzione, oppure avviene in contemporanea alla distribuzione sul mercato di origine<sup>145</sup>.

Questo discorso è inoltre accompagnato dalle crescenti soglie di spesa per la serialità. In un momento in cui il proliferare delle piattaforme e degli attori richiede un aumento dei contenuti disponibili per i cataloghi, uno dei temi emergenti è la sostenibilità del contenuto stesso, soggetto di per sé a una intrinseca incertezza per le ragioni spiegate a proposito dei beni informativi e culturali, davanti alla quale si dubita del sistema stesso della *Peak TV* e ai suoi costi di produzione. Mentre il lato dell'offerta cresce, la domanda, cioè il pubblico, continua ad avere un tempo finito e limitato per la fruizione, elemento che spinge le piattaforme a investimenti crescenti non solo sul numero di titoli da acquisire sul catalogo, ma anche sull'affinamento degli strumenti di misurazione e di tracciabilità dei comportamenti. L'iniezione delle più ingenti risorse finanziarie per la produzione proviene inoltre dalle Tech Company invece che dalle Media Company. Questa disponibilità di capitali senza precedenti per l'industria hollywoodiana, non abituata a tali spese, va commisurata non soltanto al tipo di committente, ma anche al canale distributivo. Le imprese tecnologiche stanno investendo nella produzione di serialità comportandosi come imprese dei media, ma di fatto sperimentando formule produttive che verranno valutate sulla base del ritorno dell'investimento. Al momento il mercato è ancora in una fase di avviamento perché tali condizioni siano verificate, e dunque la spesa continua a crescere. Gli obiettivi stessi cui le Tech Company mirano sono diversi da player a player. Ricordiamo infatti che Netflix costituisce l'impresa più semplice nel nuovo scenario del sistema settoriale televisivo, in virtù della sua specificità mono business, Amazon utilizza Prime Video all'interno del più ampio circuito del *marketplace*, mentre per Apple il contenuto è un bene complementare all'hardware e per Facebook uno strumento che, facendo permanere l'utente più a lungo sulla piattaforma, contribuisce all'incremento dei ricavi da pubblicità, ovvero dalla vendita delle *eyeball* agli inserzionisti.

A un panorama così diversificato corrisponde un altrettanto frastagliato insieme di comportamenti da parte delle imprese dei media, ciascuna delle quali risponde sia conformemente alle strategie aziendali di gruppo, sia conformemente alla tipologia di canale e al suo modello di business. Le tendenze che ne risultano sono da una parte la

---

<sup>145</sup> <https://redef.com/original/how-the-paradox-of-the-phrase-original-series-explains-the-video-industry-netflix-misunderstandings-pt-4>

specializzazione delle funzioni e dei contenuti, dall'altra il binomio esclusività-disponibilità. Disney per esempio, con la creazione del proprio servizio di streaming si sta muovendo in una direzione che modifica il sistema spostandolo verso l'asse dell'esclusività, data dalla costruzione di un *walled garden ecosystem* che riduce le interconnessioni con gli altri produttori e distributori nel mercato. Nel caso di Disney ciò è reso possibile dalla conformazione stessa della Media Company e dalla sua diversificazione, che la rende, sul piano della disponibilità del contenuto, capace di sfruttare una libreria di titoli proprietari e un insieme di accordi sulla trasmissione di programmi sportivi, resa possibile dal canale ESPN, sufficiente a implementare una piattaforma *standalone*. Al contrario, un attore come AMC trova nella disponibilità del contenuto la propria strategia: grazie alla cessione dei diritti il canale può così allungare il ciclo di vita del prodotto e ottenere effetti positivi sulla fruizione diretta, con l'accrescimento dell'interesse da parte del pubblico. Il binomio esclusività-disponibilità dipende dunque dalla tipologia di impresa e invita a rivalutare il significato stesso del termine *Peak TV*: il fenomeno, di cui si discute ampiamente nella glossa giornalistica e industriale, è più descrittivo dei mutamenti in atto tra i *premium cable* – salvo alcune eccezioni, come appunto il *basic cable* AMC – e gli *over the top*, che non della condizione della televisione più tradizionale o generalista. Solo un numero ridotto di player, identificabile con la nicchia basata sul modello di business a sottoscrizione di abbonamenti, infatti, è coinvolto in tale dibattito. Compito di chi si occupa di Media Industry e di Media Economics è però di non tralasciare le modalità con cui anche gli altri attori si stanno adattando. Nel caso dei *broadcast network* abbiamo visto che non si tratta di competizione, ma di coesistenza. I canali generalisti continueranno a servire la propria audience e a muoversi su un terreno non frequentato dal resto del mercato, ovvero basato sulle caratteristiche del prodotto secondo gli attributi *high end* della *quality TV – high production values*, grossa spesa nelle produzioni, presenza di *talent* e star. Questi attori non hanno infatti l'accesso ai capitali e agli investimenti degli altri player, ma il loro contenuto è meno dispendioso e può consentire di competere in nicchie dove gli altri non si sono ancora spinti, come nel caso di CBS, riuscito a proporre una programmazione distintiva. Il *business model* delle reti generaliste non richiede d'altro canto quell'esclusività del contenuto che un canale *premium* deve perseguire per ottenere la sottoscrizione di un abbonamento da parte dell'utente. Al contrario, nel mercato a due facce la vendita delle *eyeball* agli inserzionisti e la garanzia delle *retransmission fee* fanno sì che l'investimento sul contenuto sia commisurato alle necessità del sistema stesso. Anche a fronte di alcuni aggiustamenti sul



piano della durata e della forma, le stagioni della serialità *broadcast* da 20-24 episodi, una struttura narrativa circolare e autoconclusiva, continuano a essere sostenibili per dinamiche economiche ancora legate, oltre che alla pubblicità, al *syndication market*.

Più rischioso è, invece, il percorso dei canali via cavo, su cui l'impatto degli *over the top* ha maggiormente inciso e dunque più complesse le sfide che si propongono. I canali di streaming stanno infatti giocando un ruolo simile a quello che storicamente ha rappresentato il cavo per il sistema *broadcast* negli anni 2000, quando la serialità *cable* si è imposta come modello discorsivo prevalente. Da un punto di vista tematico, in questo segmento del mercato sarà determinate trovare nuove forme produttive che, senza competere con le iniezioni di capitale con cui le Tech Company stanno incidendo sulla produzione di serialità, possano trovare spazi di creatività originali, innovativi e attraenti. Anche in questo caso, più che di competizione si tratta di un adattamento che possa portare il sistema a trovare spazi alternativi di azione, per esempio nelle collaborazioni internazionali, uno dei terreni di maggiore sviluppo della serialità contemporanea. Sotto questo profilo il mercato americano è ancora, come abbiamo visto, una geografia prestigiosa cui gli investitori e i talenti stranieri guardano, mentre dall'altra parte nazioni come la Scandinavia, Israele, l'Italia iniziano a costituire terreni di creatività da cui attingere per sviluppare sinergie produttive e distributive. Rispetto agli *over the top*, i canali che possono considerarsi più in competizione stanno inoltre agendo su una strategia distintiva e specifica, che si differenzia da essi invece che giocare sullo stesso terreno di scontro. *Premium cable* come HBO, Showtime e Starz stanno investendo su un numero più ridotto di show, ma puntano su prodotti enfatizzati e proposti come *must-see*. *Basic cable* come FX e AMC perseguono un modello di serialità incentrato sulla differenziazione di contenuti e stili, e puntano da una parte a raggiungere il prestigio e il riconoscimento della comunità degli esperti attraverso i premi, dall'altra a rendersi imprescindibili nei *bundle* proposti dagli MVPD e dai vMVPD ai consumatori. Mentre un player come Netflix può infatti lanciare tanto un prodotto di fascia A, quanto un contenuto di fascia B potendolo indirizzare all'audience target grazie ai sistemi di raccomandazione, e quindi con una maggiore efficienza, i player del sistema *cable* devono lavorare sulla programmazione secondo logiche che coinvolgono altri fattori, non ultima la possibilità dello sfruttamento del prodotto nei mercati secondari e la circolazione stessa dei canali nei pacchetti proposti negli *skinny bundle* e nei *bundle* delle Tech Company.

Per questi canali è infatti più vantaggiosa la disponibilità che l'esclusività nel momento in cui attori come Amazon e Apple, oltre che DirecTV e SlingTV, stanno aggredendo il mercato tradizionale del cavo con strategie di prezzo al ribasso rispetto all'offerta della *pay-TV*, facendo di fatto crescere la domanda di consumo dell'audiovisivo, ma spostando l'operatore dagli MVPD a quelli che sono stati chiamati virtual MVPD. Se player come Netflix e, forse, Disney possono mirare a una sostituzione dei *bundle* con la propria piattaforma grazie a vantaggi come la dimensione del catalogo, gli investimenti sui contenuti e sull'infrastruttura tecnologica e le politiche del prezzo, questa soluzione non è estendibile a tutti gli attori. Una piattaforma *standalone* come HBO, che pure gode di contenuti altamente qualificati dalla reputazione del canale, ha stretto nel 2014 un accordo con Amazon, lo Streaming Partners Program, per la cessione di una parte della libreria di contenuti, in modo da essere fruita grazie all'abbonamento a Prime. Il contratto di esclusiva per lo sfruttamento dei diritti di distribuzione della HBO Collection si estendeva a titoli come *The Sopranos*, *Six Feet Under*, *The Wire* e *Deadwood*, con l'aggiunta di ulteriori serie a patto che venissero rilasciate con tre anni di ritardo dopo la prima messa in onda sul canale *premium*. Questa scelta, che equilibra il binomio esclusività-disponibilità, risponde in parte alle politiche di esclusività con gli original di un player come Netflix e avvantaggia i contraenti dando al servizio Prime di Amazon un valore aggiunto e ottenendo alla piattaforma *standalone* di HBO maggiore visibilità presso un pubblico più ampio di quello della *boutique television*, grazie anche all'integrazione dell'app nel Fire Stick di Amazon (Wayne 2018).

### **6.3 Media tempo – media spazio**

L'evoluzione tecnologica e l'allargamento dei confini del settore, oltre a risemantizzare il concetto stesso di arena competitiva e di mercato, che abbiamo letto in termini più complessi come sistema settoriale, ha reso possibile la coesistenza di diverse forme con cui è possibile intendere la televisione. Concludiamo la nostra riflessione facendo riferimento a due paradigmi che possano rafforzare questo assunto, quello mediologico, di cui adottiamo la lettura della Scuola di Toronto, e in particolare l'applicazione del testo *Impero e Comunicazione* di Harold Innis alla storia dei media, e quello dei Cultural Studies. In *Impero e Comunicazione* (1950) Innis si concentra sulla storia dei media e della comunicazione,

sostenendo che, nelle connessioni tra mezzi di comunicazione, spazio, economia e potere si può stabilire quale sia l'equilibrio di una società. Il controllo sullo spazio e sul tempo dipendono infatti dall'efficienza degli strumenti di comunicazione attraverso cui si vogliono perseguire o l'una o l'altra forma di potere. Ciascun medium ha infatti una capacità di controllo e di organizzazione dell'informazione specifico e ciascun tipo di società, a seconda del medium che la caratterizza, può utilizzarlo in termini di durata nel tempo o di estensione nello spazio. Quelli che Innis chiama media-tempo (*time-biased media*) sono mezzi di comunicazione pesanti e durevoli, come la pietra o l'argilla. Essi sono caratterizzati da una difficoltà a essere trasportati. Le società che si sviluppano attorno a queste forme comunicative non sono incoraggiate all'espansione territoriale, ma alla permanenza sul territorio e, dunque, alla durata nel tempo. Questi media sono legati a civiltà religiose, con una forte impronta morale e alla sacralità. Nelle società che se ne servono detiene il potere una gerarchia sociale, che esprime la propria forza e il proprio controllo sulla società attraverso una funzione fatica. Il mezzo attraverso cui l'élite si esprime è dunque orale. I media-spazio (*space-biased media*) sono invece leggeri e trasportabili per lunghe distanze. Essi hanno la peculiarità di poter essere diffusi orizzontalmente sul territorio, là dove i media-tempo hanno una trasmissione verticale e *top-down*. I media-spazio sono associati a civiltà secolarizzate e militari, generalmente gli imperi, che hanno prediletto l'espansione geografica e la conquista di larghi territori; i media che vi sono associati favoriscono infatti la comunicazione e l'espansione. Il mezzo che meglio si presta a tale funzione è la carta, facilmente trasportabile, e dunque adatta alla diffusione di dispacci e comunicazioni ufficiali dalla sede centrale del potere alle periferie più distanti dell'impero, ma altamente deperibile. Mentre i media-tempo sono pesanti per il materiale di cui sono costituiti, ma possono perdurare di dinastia in dinastia, rendendo il potere e le sue istituzioni trasmissibili per via genealogica o elitaria, i media-spazio sono leggeri e, poiché sono deperibili, perché un'organizzazione politica su larga scala possa perdurare deve trovare un equilibrio tra estensione spaziale e durata, ovvero tra decentralizzazione e centralismo. La posizione di Innis non è interamente determinista nei confronti del medium: per lo studioso vi è infatti spazio tanto per il monopolio del sapere, quanto per lo sviluppo di usi non ortodossi del mezzo, che possano portare a un sovvertimento del potere centrale. Da una parte egli infatti sostiene che chi detiene il controllo dell'informazione detiene anche il controllo della società: le élite sono in questo senso depositarie della conoscenza e della sua trasmissione. Le società caratterizzate da un monopolio della conoscenza hanno generalmente un potere

centralizzato, ma non per questo non possono sorgere forme contro-culturali e sovversive che possano destabilizzare il sapere e chi detiene il potere. Il cambiamento sociale può essere sostenuto infatti anche grazie all'avvento di un nuovo medium che, operando all'interno delle forme precostituite, può condurre a disequilibri che mutano gli assetti sociali e politici. Anche ai margini di un impero, nel caso dei media-spazio, possono agitarsi forme destabilizzanti che scuotono il potere centrale e definiscono nuovi ordini: nel caso delle tecnologie questo passaggio è rappresentato da quei media che, agendo su canali più informali o alla periferia di quelli istituzionali, riescono a sovvertire il sistema.

Applicata all'attuale contesto televisivo la lettura di Innis sembra definire le caratteristiche plurali del mezzo nel suo doppio orientamento spaziale e temporale. La televisione come medium territoriale-nazionale con orientamento temporale trova rispondenza nel modello *broadcast* e *cable*, mentre i portali, transnazionali e a-geografici, trovano rispondenza nel modello dei media-spazio. Questi ultimi sono inoltre caratterizzati da una maggiore informalità data dalla disintermediazione nel modello di business, e dunque dalla maggiore immediatezza nella connessione tra utente e piattaforma, e anche dai processi più democratici di accesso rispetto a soluzioni più costose come la *pay-TV*. Lotz (2017) sottolinea infatti come la *free TV*, ovvero quella *broadcast*, che dovrebbe essere equamente accessibile anche alle fasce sociali più marginali, non lo è mai stata, non soltanto in virtù del fatto che nel mercato a due facce lo spettatore è merce di scambio nelle transazioni tra inserzionisti e canali televisivi, ma anche perché il modello economico della *broadcast television* è ormai interamente sovrapponibile a quello dei *basic cable* all'interno dell'offerta *pay*. A maggior ragione, questo discorso ha un suo fondamento nel mercato americano, dove manca, rispetto a territori come quello europeo, una tradizione in cui il concetto di servizio pubblico televisivo è radicato storicamente e culturalmente. Mentre dunque il modello *ad-supported* incentiva i processi di segmentazione dell'audience al fine di trarre il maggior vantaggio economico possibile dalla combinazione tra pubblicità e gruppo target, i servizi a sottoscrizione di abbonamento come i portali guardano meno alle caratteristiche socio economiche e più alla pluralità dei pubblici cui far corrispondere un'offerta variegata abbastanza da incentivarne la volontà di rinnovare la sottoscrizione. Questa riflessione sovverte la lettura secondo cui i portali sono meno democratici del servizio televisivo, a maggior ragione davanti al confronto dei prezzi pagati per l'attivazione di un abbonamento – circa 10 dollari al mese – rispetto a quelli sostenuti per il cavo – attorno agli 80-100 dollari

al mese. Da un punto di vista mediale, tecnologico, sociale ed economico i portali agiscono come forme culturali emergenti che mettono alla prova il sistema culturale ed economico delle forme medializzate e dominanti, che tuttavia possono incorporarle o adattarsi, come abbiamo visto nel corso del presente lavoro.

Attenendoci al modello di Innis, è però la dimensione geografica a rappresentare una delle questioni più rilevanti nell'attuale contesto televisivo, anche alla luce dei tentativi di espansione sul mercato globale degli operatori *cable*, che segna il superamento del principio di territorialità proprio del mezzo televisivo. L'internazionalizzazione dei processi produttivi e distributivi è pratica nota all'industria televisiva, specialmente nel mercato americano (Chalaby 2016). A partire dagli anni 2000, quando gli Studios hollywoodiani si sono resi conto che le loro serie televisive iniziavano a essere mandate in onda sui mercati europei con minore frequenza rispetto ai prodotti locali, le case di produzione hanno cominciato a estendere i propri confini sui mercati nazionali stranieri per dare origine a serie o a show che avessero un respiro più locale, pur in una logica industriale multi-territoriale (Chalaby 2012). L'obiettivo era di ottenere un vantaggio competitivo sui mercati internazionali sviluppando connessioni tra nazioni differenti e mantenendo il controllo sulla proprietà intellettuale e sui diritti di distribuzione, nonché sullo sfruttamento dell'opera nei mercati secondari. Da un punto di vista spaziale, il satellite aveva già in un certo senso dato "leggerezza" al medium televisivo, estendendone la portata a un territorio più ampio dei confini nazionali e favorendo lo sviluppo di una rete di canali disponibili in tutto il mondo a beneficio delle conglomerate medializzate, che potevano così estendere la loro influenza sui mercati stranieri, talvolta stabilendo localmente dei distaccamenti per la diffusione nazionale del loro brand (Steeemers 2014). Questo processo, che si inserisce nel più ampio contesto della globalizzazione dei media (Chalaby 2011), si intensifica con lo sviluppo dei portali e della loro dimensione transnazionale. All'interno di queste logiche consolidate e assimilate nel sistema televisivo, la vera sfida costituita dalle piattaforme è la creazione di un mercato che scardina il principio di medium nazionale e di *national culture*, ma anche la centralità del potere culturale americano a fronte di un gusto internazionale e locale. Netflix, in questo senso il primo vero *network* globale, ha compreso tanto le logiche di territorializzazione dei mercati, quanto di transnazionalità investendo su prodotti che abbiano un valore per i luoghi in cui si espande, per esempio nelle scelte di cast e di location che possano aderire al gusto locale, e attraverso la produzione di serialità che dialoghi con i molteplici mercati in cui la piattaforma è

presente. Secondo la lezione di Innis, possiamo dunque affermare che grazie alla rete, medium-spazio, Netflix può puntare alla conquista di grandi porzioni di territorio, tuttavia l'equilibrio tra una dimensione globale e una locale, accompagnata da prodotti modulati sulle specificità di tali mercati, garantisce stabilità e continuità. Più cresce la rete distributiva, più si sviluppa inoltre il catalogo di prodotti disponibili: questo incremento è dovuto all'espansione della *value chain*, da una dimensione locale a una globale (Evens e Donders 2018).

Il concetto di *value chain* si trova oggi riconfigurato in un sistema geografico più ampio. Con internet i segmenti della catena del valore assumono una struttura di coordinamento globale. Il modello della *global value chain* sviluppato da Gereffi (1994; Gereffi et al. 2005) consente di comprendere questo aspetto e le sue implicazioni. Esso si diffonde con la globalizzazione dei mercati e dunque con la crescita di imprese transnazionali, che esternalizzano la produzione e sviluppano alleanze strategiche con una configurazione a rete. Questo processo è facilitato dalla diffusione di internet e dalla riduzione dei costi di transazione e coordinamento, per cui pur a fronte di una disintegrazione della produzione, si ha un'integrazione dei processi di scambio (Feenstra 1998). A livello operativo, le imprese delocalizzano, ridefiniscono le competenze, accentuando aspetti come l'innovazione, il marketing, la strategia. Applicata al sistema televisivo, la *value chain* è nazionale per la *broadcast television*: prima della digitalizzazione, il monopolio delle reti prevedeva un sistema legato all'infrastruttura territoriale e alla gestione delle attività *in-house* e, nonostante i prodotti americani conoscessero un mercato di esportazione, la produzione, l'aggregazione e la distribuzione esaurivano i processi legati alla *value chain*. Con l'ascesa del sistema *pay*, nuove attività si aggiungono, come la presenza dell'infrastruttura via cavo in qualità di mediatore tra il consumatore e l'accesso al servizio. Le tre dimensioni prevalenti della catena del valore – la struttura degli input e degli output, la struttura di governance e la cornice istituzionale – ne vengono modificati: alla luce della delocalizzazione cambiano la relazione tra produzione e distribuzione, la territorialità subisce una dispersione spaziale, gli agenti economici mutano i meccanismi di coordinamento nel controllo della filiera, le istituzioni sono chiamate a regolamentare il sistema alla luce dell'internazionalizzazione dei processi (Gereffi 1994). Come abbiamo visto, nel sistema dei media permangono molti produttori e pochi distributori (Hesmondhalgh 2013), questi ultimi hanno il potere di controllare i flussi informativi e la circolazione dei prodotti culturali (Miège 2011),

specialmente in assenza di regole che intervengano sulla neutralità della rete. Nonostante sia rilevante per la generazione di profitti di lungo periodo avere la proprietà o l'esclusività del contenuto, degli apparati creativi e del copyright, è la combinazione tra *content ownership* e *distribution control*, specialmente sul piano transnazionale, il nodo attraverso cui vengono gestite le relazioni di potere lungo la filiera (Cunningham e Silver 2013). In questo senso, la dimensione transterritoriale dei portali *over the top*, e specialmente quella perseguita da Netflix e da Amazon, muta le relazioni di potere nel sistema televisivo. Come però notano Evens e Donders (2018), con la dispersione geografica delle attività organizzative, che consente di beneficiare di sinergie che incrementano le economie di scala, bisogna trovare un equilibrio tra standardizzazione globale e adattamenti locali *country-specific*, ovvero tra una *global strategy* e una *local adaptation*, come realizzato da Netflix attraverso la differenziazione della produzione tra produzioni *high end* e contenuti locali. Solo HBO, legata alla strategia *boutique* e a un brand consolidato, persegue un *high global standard* con un basso indice di adattamento a livello locale: anche *Game of Thrones*, suo prodotto più celebre e primo blockbuster globale televisivo, mantiene caratteristiche qualitative *high end*, mentre persegue una strategia transnazionale a livello di pubblico.

Il concetto di *global value chain* è utile a comprendere come la televisione stia diventando un sistema di scambio transnazionale, in cui agiscono agenti economici, istituzioni e *network* interdipendenti (Chalaby 2016). Lo sviluppo di una dimensione globale, che coinvolge in primo luogo i portali *over the top*, ma che ha contaminato anche i *network* – si pensi alla catena produttiva legata alla creazione di format (Chalaby 2015) – mette in discussione il principio di nazionalità come espressione più radicata della televisione *broadcast*. Il *broadcasting* ha infatti avuto, specialmente nella tradizione europea, un ruolo educativo nello sviluppare la conoscenza e l'identità culturale comune all'interno di un repertorio geografico condiviso, promuovere l'unità sociale, far accedere tutti in modo democratico agli eventi pubblici e alle cerimonie celebrate a livello nazionale, cementare una lingua condivisa di là dalle forme dialettali locali (Scannel 2005). L'avvento del satellite e del cavo come tecnologie che sradicano l'esperienza di formazione di una cultura nazionale condivisa, così come era stata prodotta dal sistema *broadcast*, lavora nella direzione della trasportabilità e della leggerezza, là dove il sistema televisivo *broadcast* era caratterizzato dalla permanenza nel tempo attraverso la stabilità nello spazio. La sua prevalenza ha infatti determinato l'organizzazione della civiltà dal dopoguerra agli anni '80 non soltanto in

quanto forma mediale caratterizzata dagli attributi costitutivi della temporalità, ma anche in quanto la circolazione delle informazioni era subordinata all'accentramento e alla concentrazione del sapere nelle mani dei suoi produttori, un sistema oligopolistico nel caso americano e monopolistico nel caso europeo. Secondo Innis la continuità di una civiltà nel tempo è data dall'accentramento del potere e delle sue istituzioni in una classe privilegiata che ne rinforza il dominio. Questo concetto si applica al sistema *broadcast* come tentativo di monopolizzare la discussione pubblica e il dibattito nella società, centralizzando il potere discorsivo (Hall 1975). Ne è prova il fatto che, nonostante la tradizione di imparzialità e perseguimento dell'ideale nazionale, il discorso televisivo abbia escluso dall'ideologia di unità nazionale le voci minoritarie in nome di un concetto organico di nazione (Creeber 2004).

Un simile riscontro si ha confrontando tale riflessione con la teoria *encoding/decoding* di Stuart Hall nell'ambito dei Cultural Studies. Per Hall i messaggi hanno una struttura dominante complessa data dall'imprinting delle relazioni istituzionali e di potere che li codificano. La forma discorsiva del messaggio viene quindi determinata dagli apparati produttivi, che nella televisione costituiscono un sistema chiuso che scrive i temi e l'agenda della comunicazione. Nel modello l'audience è teorizzata come ricevente, o *decoder*. I segni del discorso non sono soltanto riferiti alla loro forma letterale, ma possono essere decodificati nei loro aspetti denotativi e connotativi, ovvero nella loro componente più polisemica. La cornice dominante prevede però una gerarchia di significati prevalenti e istituzionalizzati, creati da una posizione egemonica che opera all'interno del codice definito dalle élite. Il modello di Hall, che non riconosce all'audience alcuna potenzialità contro-egemonica, prevede la possibilità di negoziare il codice o di opporvisi solo agli stessi apparati produttivi. Occorre precisare che i Cultural Studies, nel momento in cui Hall teorizza il modello *encoding/decoding*, non hanno ancora sviluppato studi sulle culture della produzione e sulle culture della ricezione, sia per la dimensione ancora emergente della materia, e dunque per la scarsità di tecniche e metodologie atte a studiare tali sistemi, sia per una lettura basata sul paradigma francofortese della cultura alta, sia, ancora, per le caratteristiche stesse "a una via", ovvero *broadcast*, del mezzo studiato. Questa lettura prevede il riconoscimento di un principio elitario non soltanto di costruzione del senso, ma anche di costruzione dell'artefatto tecnologico da parte dei gruppi sociali dominanti. Nella lettura di Innis e in quella di Hall la televisione come medium tempo, ovvero come medium



nazionale e gerarchico, è elitaria nella capacità espressiva e linguistica e non è prevista, per le peculiarità del mezzo e del gruppo sociale che lo codifica, una lettura residua o emergente (Williams 1977).

Con l'affermazione della *cable television* e con il declino dell'egemonia del sistema dei *network* i Cultural Studies iniziano a sviluppare analisi che guardano alle forme della produzione, alle forze economiche, alle condizioni di ricezione (D'Acci 2004). Questo processo è accompagnato da un punto di vista teorico dall'ibridazione della materia con contributi provenienti da altre discipline, come lo strutturalismo, la semiotica, gli studi post-coloniali, nonché dall'incidenza della riflessione culturale, sociologica e politica sul Neoliberalismo. Per il nostro discorso, questo *shift*, che è tecnologico e insieme culturale, è importante in quanto i modelli per l'interpretazione e la lettura del medium si sostanziano di nuovi contributi, che prendono in considerazione l'audience in modo più ricco. L'analisi dei testi e degli artefatti viene dunque rivista alla luce dei processi di rappresentazione, identità, produzione, consumo. A cambiare è la direzione della relazione tra prodotto culturale e soggetti coinvolti, cioè gli apparati produttivi e quelli ricettivi. Sotto l'aspetto della ricezione, l'integrazione degli studi sul pubblico contribuisce a connettere i processi interpretativi e di decodifica del testo alla lettura puramente egemonica della sua costruzione culturale. Maggiore rilevanza viene data al *decoder* come soggetto autonomo e capace di produrre letture contro-egemoniche. Ma questo processo, riprendendo la lettura di Innis, è comprensibile alla luce del mutamento della cornice mediologica: il passaggio alla cultura digitale e agli artefatti digitali muta gli approcci tanto al sistema produttivo come elaboratore del senso, quanto all'audience come soggetto partecipante. Rispetto ai due nuclei teorici cui ci riferiamo, possiamo notare un doppio processo: da una parte l'emergere nei Cultural Studies degli studi sulla *spectatorship* a cui viene riconosciuta una capacità interpretativa alternativa rispetto alle forme normative, dall'altra il mutamento del paradigma tecnologico verso un orientamento spaziale del medium, in questo caso internet, dalla pesantezza e dalla temporalità della televisione alla leggerezza e all'orizzontalità della rete. Rispetto alla ricezione, vengono riconosciute la componente attiva dello spettatore in quanto *prosumer* (Toffler 1980) e la sua funzione come parte di una comunità interpretativa che agisce all'interno di una cornice sociale e culturale. Questo nuovo approccio offre la possibilità di osservare lo spaccato delle pratiche partecipative delle comunità degli utenti e tiene conto

della produzione di tracce materiali attraverso cui studiare le esperienze creative e produttive in relazione ai testi stessi.

Gli studi sul *fandom*, di cui abbiamo parlato, si inseriscono in questa corrente, ma essi sono possibili grazie alla mutata cornice mediale entro cui la *fan culture* può emergere: ciò non vuol dire infatti che le possibilità espressive del pubblico nei confronti del testo culturale non esistessero prima dei media digitali, ma che le loro attività, in assenza delle fonti della cultura materiale prodotta potessero essere più teorizzate che documentate (Jenkins 2006). Il passaggio nella cornice mediologica dall'ordine televisivo a quello digitale guida la trasformazione delle strutture sociali (De Kerckhove 1995). Rispetto alla relazione tra medium e potere, la rete come medium-spazio, e dunque le piattaforme *over the top* come strumenti di conquista della dimensione transnazionale, sono da osservare non soltanto in quanto strumenti più democratici per le soglie economiche di accesso, il *lock-in* debole e la personalizzazione dell'offerta rispetto alla *cable television*, ma anche in quanto elementi di mutamento di tutto il sistema preesistente in termini di relazioni sociali, di produzione culturale e di gestione della filiera. Tra le implicazioni che abbiamo sollevato vi è infatti l'emergere proprio nella filiera di una posizione dominante da parte di chi detiene il controllo dell'accesso a internet, il declino della pubblicità a favore del modello *subscription-based*, l'emergere di sistemi di produzione alternativa rispetto alle strutture e ai luoghi istituzionali, che coinvolgono le audience stesse e i soggetti precedentemente considerati marginali nel sistema ufficiale della costruzione di senso, la crescita del potere di mercato e degli investimenti, in particolare dovuti all'assottigliamento delle distinzioni tra Media Company e Tech Company, così come era avvenuto negli anni '90 con l'integrazione tra Telephone Company e Media Company, la necessità, da parte degli apparati governativi, di una regolamentazione e di un'uniformazione delle politiche comuni per l'intervento su un sistema sempre più globalizzato e aterritoriale.

L'espansione delle piattaforme *over the top* su scala globale e la distribuzione *direct-to-consumer* chiede infine di pensare se la trasformazione in atto nel sistema televisivo contribuisce più a rafforzare la natura egemonica in campo culturale delle piattaforme o se invece opera una facilitazione democratica dell'accesso, resa possibile dall'abbonamento come forma diretta e dall'espansione anche su territori periferici rispetto ai luoghi più centrali della produzione e della distribuzione di audiovisivo. Se è infatti vero che l'audience ottiene accesso diretto a una varietà di contenuti che travalicano i confini geografici e

consentono una fruizione non vincolata dai tempi dello scambio del mercato televisivo più tradizionale, alcune questioni rimangono aperte. In primo luogo, la dimensione ancora territoriale della cessione dei diritti che porta, dipendentemente dai territori in cui i contenuti vengono distribuiti, a fenomeni come il *geo-blocking*. La distribuzione rimane dunque ancora, in parte, *country-specific*, anche a causa del fatto che non tutti i produttori o chi detiene la proprietà di un contenuto è disposto a darlo in licenza sottostando al modello di business e alle politiche transnazionali perseguite dalle piattaforme. Un aspetto relativo a tale questione riguarda l'etichetta di *original* posta sul contenuto, anche quando non si tratta di una produzione sviluppata o acquisita dalla piattaforma e, dall'altra parte, la costruzione di un *network* televisivo globale grazie all'investimento nella produzione di contenuti proprietari. Rispetto alle politiche tradizionali, va riconosciuto che il sistema delle piattaforme, grazie all'algorithm e all'individuazione di pratiche di consumo più personali, consente di valutare progetti che, per la loro specificità territoriale, in passato non avrebbero ottenuto investimenti sufficienti; dunque la distribuzione internazionale agisce in questo senso da facilitatore per la creazione di prodotti targettizzati con cui la piattaforma auspica la sottrazione di domanda di mercato ai competitor, ma anche l'ottenimento di economie di scala e di scopo date dalla possibilità di sfruttamento del prodotto su un insieme di mercati geografici più ampi del singolo scenario nazionale. L'allargamento della catena produttiva e distributiva a livello internazionale contribuisce essa stessa all'espansione territoriale dell'industria televisiva *internet-based*. Le dinamiche in atto stimolano l'interdipendenza di *network* di imprese le cui decisioni strategiche sono sviluppate attraverso sistemi di scambio che continuano a riscrivere e a trasformare il mercato (Chalaby 2015), ma questo processo è reso possibile proprio in virtù della natura orientata allo spazio della tecnologia. Tuttavia, proprio questa sua caratteristica invita a una riflessione sull'influenza che essa ha rispetto alle strutture di potere che decidono i processi di scambio e le loro rotte. Nell'economia capitalista, nella quale è collocato il mercato della televisione globale, continuano infatti a permanere, nonostante i processi transnazionali in corso, una divisione del lavoro e politiche di scambio che replicano una struttura gerarchica (Feenstra 1998) basata sulla nozione di centro-periferia (Braudel 1992). L'aspetto cosmopolita e aterritoriale del medium spazio non cancella infatti l'influenza del sistema capitalistico e delle sue dinamiche, né la presenza di disparità negli scambi tra nazioni, dove permangono differenze di tipo territoriale, economico e politico. La rete ha contribuito all'assottigliamento del confine tra produttori e consumatori, tra mercati dominanti e mercati emergenti, tra *gatekeeping* e

disintermediazione, ma i confini geografici non sono diventati trasparenti (Beck 2006), né le strutture di potere sono venute meno.

Anche se le produzioni arrivano da un insieme più ampio di esportatori, l'ordine globale è rimasto relativamente immutato in termini di nazioni dominanti. La globalizzazione ha frammentato la produzione, rompendo l'unità della catena di produzione e montaggio attraverso la provenienza degli input produttivi da più economie e disperdendo la divisione del lavoro attraverso l'*offshoring* in segmenti separati che talvolta coinvolgono continenti diversi (Feenstra 1998). Questa frammentazione, che è avvenuta nel settore manifatturiero e in quello dell'elettronica attraverso la disintegrazione dei processi di produzione precedentemente verticalizzati, ha portato alla creazione di *network* interorganizzativi e cluster produttivi talvolta specializzati nella produzione di un singolo prodotto o di un suo modulo (Gereffi 1994). Anche per le industrie creative si è assistito a uno scenario di dispersione della catena produttiva. Fino agli anni '80 la produzione era pienamente integrata verticalmente e i *broadcaster* in particolare producevano quello che poi mandavano in onda (Christopherson e Storper 1986); oggi invece anche il sistema televisivo più tradizionale, oltre ai *content aggregator* come i portali e le piattaforme che si occupano di intrattenimento, si sono mossi verso l'espansione della produzione sul fronte internazionale. La catena produttiva è però caratterizzata da forti asimmetrie di potere tra fornitore e distributore (Chalaby 2016): i primi sono un insieme disperso e popoloso di micro imprese, i secondi sono un insieme compatto e numericamente ridotto di attori con ampio potere decisionale sul contenuto. Questa disparità è presente nonostante l'emergere di alcuni mercati locali decentralizzati rispetto a quelli tradizionali, come i Paesi Scandinavi, la Spagna e l'Olanda, quest'ultimo in particolare per la produzione di format. Mentre in Europa rimane forte l'integrazione verticale a livello produttivo, l'ingresso degli attori transnazionali sul mercato, specialmente i *content aggregator*, portano a un mutamento nelle strutture della catena produttiva sia rispetto ai *content producer*, sia nelle relazioni contrattuali con i *content distributor* nella gestione dei diritti di ritrasmissione. Tuttavia, proprio gli effetti dello sviluppo dell'internazionalità su questi mercati, specialmente nei Paesi emergenti nel settore dell'audiovisivo come Israele e la Turchia, può portare a un'espansione e a un miglioramento delle pratiche e della condizione interna dell'industria. L'equilibrio tra centro e periferia, tra *global standard* e *local adaptation*, tra imperialismo culturale e identità locale, tra mercato globale e cultura locale della partecipazione, sta allora nella portata del medium e nella sua

capacità trasformativa. Come abbiamo detto nel corso del presente lavoro, il passaggio dalla televisione alla *Internet Distributed Television* ha mutato i mercati, le strutture produttive, il sistema industriale, i modelli di business e le interconnessioni con la società. Nel nuovo sistema, tuttavia, la dimensione della coesistenza è focale e inscritta nella struttura stessa dei media: artefatti in grado di adattarsi e specializzarsi, di rappresentare una società e di restituirne la dimensione economica, istituzionale, culturale e materiale.



# Capitolo 7: Measuring the Factors of Success in the American Tv-Series Market: an Explorative Analysis on the Variables

*Questo capitolo è redatto in lingua inglese, perché scritto durante il periodo di studio svolto negli Stati Uniti presso la University of Michigan e ideato con l'obiettivo di ricavarne una serie di paper. Esso si inserisce all'interno del presente lavoro come analisi esplorativa sui driver della serialità.*

## 7.1 Tv series: a relevant phenomenon

Over the past decade Tv-series have been an exploding phenomenon in the television business, both in the production and in the distribution side. Amongst the three main forms of content displayed – entertainment, sports, news – these products belong to entertainment and are labelled as *scripted programming*, meaning they have a screenplay to distinguish them from unscripted products as reality shows or talk shows (Brembilla and Mollona 2015).

The disruption of the medium fostered by digitalization and convergence has facilitated the multiplication of content opportunities in a broadened media sphere, where television series inhabit a range of platforms that overcome the mere television box both in terms of means of consumption and of means of distribution. From the point of view of the multimedia devices implied, the number of displays that make watching television possible facilitate practices of time and place shifting. From a distribution perspective, broadcast networks and cable tv channels are not the only actors in the market, but have become part of a broader number of players releasing scripted series to the public. The enlarged panorama extends to portals, the so called over the top platforms as Netflix, Amazon Prime Video, YouTube Red, Hulu (Lotz 2017). These players have distinguished themselves in the last years producing proprietary content through new forms of financing (Doyle 2013) and delivery (Waterman et al. 2013) contributing in this way to disrupt the practices of consumption (Jenner 2014), of audience measurements (Napoli and Kosterich 2016) and of content curation (Hallinan and Striphias 2016).

Reconfigured by convergence, the market can therefore be observed and understood in terms of a networked ecosystem (Evens 2014) whose boundaries are not limited to the typical players operating into the television industry. Two relevant dimensions emerge from this expansion and interconnectedness: on the one hand the issue of competition, raising questions about the identity of the players involved in the process, a topic relevant to the discourse on Media Industry Studies (Picard 2009); on the other, the threat of product mortality and of the factors determining success, an established issue in the research in Media Economics (Sochay 1994). The players in the television ecosystem are consolidated and vertically integrated multifaceted conglomerates mostly operating as content producers and distributors and with a high level of internal diversification. The presence of vertical integration along the value chain gives form to a hybrid system characterized by elements of oligopoly and more competitive environments (Albarran 2003). Media conglomerates own the studios that produce Tv-series and the distribution channels both as broadcast, basic cable and premium cable networks. Factors as emerging conglomeration, fostered by mergers and acquisition both on the vertical side (see for example AT&T – Time Warner) and on the horizontal side (Disney – 21<sup>th</sup> Century Fox), and the entrance of players that do not typically belong to the television production and distribution system, namely Tech Companies as Google, Apple, Amazon and Facebook, have reshaped the traditional boundaries of the market. On top of that, the so called Silicon Valley tech giants are participating in the television business covering a multiple set of functions not only related to the supply of digital platforms aimed to the consumption of streaming content as YouTube Red (Google) or Amazon Prime Video (Amazon), but also extending to the provision of connected proprietary devices as Chromecast (Google), Amazon Fire Stick (Amazon), Apple TV (Apple) that are renegotiating the medium and its interface. In the light of this extension and changes in the market boundaries, the Theory of the Firm model is therefore unfit to categorize the ecosystem; on the contrary an across-industry analysis approach has been advocated rather than a within-industry analysis (Albarran and Dimmick 1996).

The question of product mortality is related to success. Every year developed and cancelled Tv-series outnumber those that are renewed, making it difficult to make predictions. In the television business the logic of *nobody knows anything* proves as valid as in the case of cinema. As cultural and creative media products, Tv-series are expensive to produce and inexpensive to reproduce, although they still represent a high-risk product as experience



goods. Factors determining their emergence are technological changes within the expansion of distribution opportunities guaranteed by the development of digital markets, the enlargement of distribution capacity, social factors as the development of user generated content, economic forces shaping the media system in the direction of conglomeration. Competition has therefore increased in the content market, making tv series the key product to attract the consumer's eyeballs both in the case of channels supported by the mixed advertising and subscription model (cable networks), and consumers' money in the case of those players supported by the subscription revenue model (premium cable and portals). Linear television in particular has witnessed a gradual annual loss in audience engagement, with the advancing phenomenon of cord cutting threatening the migration of spectatorship from cable subscription to Internet Distributed Television only (Doyle 2016, Gimpel 2015). In this context, the proliferation of Tv series has stemmed from the growth in the number of cable channels at the beginning of the 2000s and has later been prompted by the rise of digital distribution platforms (Lotz 2018). The need for content required to fill channels' capacity and portals' libraries has doubled the number of Tv-series produced from the turn of the century to the year 2015. Consequently, the business has seen a more than proportional growth in the mortality rate with cancellations having reached peaks of 400% in the most recent years (Ball 2015).

The present paper is an exploratory work on the growing importance of Tv-series that attempts to analyse the phenomenon through quantitative methods. It is part of a broader project that aims to understand the performance in television productions measuring the impact of the factors determining the success of Tv-series in order to assess the competition in the market. Qualitative research already conducted on television series draws from the approaches of Television Studies and Cultural Studies, and has so far generated socio-cultural readings of the phenomenon. Topics of relevance in these fields of research typically move from an aesthetic analysis on Tv texts (Mittel 2015, McCabe and Akass 2013, Jacobs and Peacock 2013) to studies about television as a media industry (Lotz 2014, Holt and Perren 2011, Curtin and Shattuc 2009) where to investigate production values and industry practices (Caldwell 1995, Mayer 2011) and the role of the economic systems on cultural production (Hesmondhalgh 2013). While this area of studies is consolidated, little or no interest has been given to the phenomenon from a quantitative perspective, in particular when investigating the reasons of success (Bielby and Bielby 1994; Hunter and Breen 2017a;

2017b; Hunter et al. 2016). An exception to this trend is represented by publications in the Science of Success project, a branch of Network Theory and Complex Systems developing quantitative measures, models and predictions to evaluate success in a diverse range of competitive environments, included areas as sports or as cultural and creative industries' performance. The Science of Success project <sup>146</sup> was developed and conducted by scholar Albert-Làslò Barabàsi and builds upon computer science research and network analysis. However, we will just limit ourselves to quoting this kind of research, for the methodologies, the statistics, the mathematics and the data used in the studies conducted extend beyond the tools and competences available to us for the present work.

In fact, this research is situated between the fields of Media and Cultural Economics, with hybridizations deriving from Media Industry Studies. The absence of pre-existing quantitative research on Tv-series in the aforementioned fields has required a preliminary inquiry on the variables to take into account, interrogating areas of knowledge where substantial research had previously been investigated. For the case examined, studies about the prediction of success in the motion picture industry conducted in media economics have served as a resourceful terrain. The literature in this area developed along two main axis, communication theory and economic (Litman and Kohl 1989). The first one moves from the work of Austin (1989) and focuses on the decision making process in audience motion pictures attendance. This approach combines uses and gratification theory with diffusion of innovation concepts and analyses data on consumption. In the case of television, research develops in the areas of marketing and management and investigates on the one hand choice models, on the other the impact of algorithms and social media in audience behaviour (Guo and Chan-Olmsted 2015, Kosterich and Napoli 2016). The second approach incorporates in the analysis economic and industrial factors as information about the production, distribution and exhibition of motion pictures (Litman 1983). This approach takes the value chain in consideration, analysing factors of production as the key creative talents, the ratings and impact of critics' reviews, nominations and awards (Litman 1983, Litman and Kohl 1989) and the role of audience reviews as a proxy for word of mouth (Kim et al. 2013, Dellarocas et al. 2004, 2007). Nonetheless, questions of validity emerge due to the unpredictability and to the complexity of the factors and conditions affecting the success or the cancellation of Tv-series. Relevant obstacles to the understanding of the phenomenon are therefore

---

<sup>146</sup> <https://barabasilab.com/category/science-of-success>

increased by the absence of data, as for algorithm-based portals, due to their proprietary nature, to the differences in the revenue models of the players in the television industry, and, more in general, to the unpredictability of audience choice-models towards watching television. Limitations are also due to the exploratory nature of the topic inquired and of the variables chosen. The lack of grounded research has required to investigate the publications on box office success, that can be considered close to television as for the experience-good nature of the product offered, but nonetheless distinct for production, revenue and distribution models.

## **7.2 Database codification and variables**

The present study collected the Tv-series released from the television schedules of year 2010 to year 2015. The concept of schedule belongs to linear networks and covers the period from September to August, implying the presence in the sample of Tv-series belonging to the year 2016. The period chosen is representative of a phase of instable transition in the American Television Industry. Between 2010 and 2015 major changes in the environment occurred, as the entry of over the top players in the production of original scripted series (Netflix 2013; Amazon 2013; Hulu 2014), that reconfigured the practices of distribution within the logics of vertical integration and brought the competition for the audience to the internet subscription model. 2010 was the year the second Golden Age of television can be ideally considered over: legendary shows like *Lost* (ABC, 2004-2010) and *24* (Fox, 2001-2010) came to an end, and commercial successes as *The Walking Dead* (AMC, 2010-ongoing) and *Game of Thrones* (HBO, 2011-ongoing) were released. From an industrial perspective, the phrase *Peak TV*-, meaning the proliferation of shows to an unprecedented volume, provided some context to the proliferation of television scripted series on channels that have later reviewed their policy on Tv-series distribution, although the phenomenon has not diminished. Overall, the period considered depicts a timeframe of transformation and of stabilization in the industrial practices of television, nonetheless, it is here needed to say that the situation at the present time can be consistently different than the one emerging from the data collected. This constitutes an intrinsic limitation to the present study due to the constantly-changing media and economic environment where the phenomenon is situated and still negotiated.

The dataset includes 233 Tv-series produced and released in the United States during the period covered, including renewed shows, for a total of 479 cases. The total excludes sitcoms and animated series for children. The reason for not taking these genres into consideration is that the first ones have differences in technical, productive and aesthetical aspects and are considered heteronormative from most conventional Tv-series (Mills 2004). Animated series and children series are instead excluded due to the inhomogeneous audience they are addressed to. This choice has facilitated the homogenization of the shows to the 18-49 demographics used in audience measurement. The database also excludes mini-series, meaning shows with a reduced number of episodes, series programmed for one cycle only, unless they have proven a success enabling the renewal as a proper series, and series that have not completed the distribution of the season due to poor ratings during the release season. Mid seasons' replacement are on the contrary included, as they have shown in the past to be possible successes. Data were collected through the Internet Movie Database ([www.imdb.com](http://www.imdb.com)), that provides online information about movies and television products. IMDb offers complete and detailed information on more than 4 million film and Tv-series. Thanks to its userbase, it displays ratings given by subscribers, making it an exhaustive source of high quality data mostly used in media research inside and outside academia. The database is therefore provided with a premium service "Pro" that was used in the analysis to access information about rankings on Tv shows and talents over time (STARMeter and MOVIEmeter).

Variables were classified into four groups: variables describing Tv-series, variables related to the production, variables informing about critical reception, and variables connected to audience reception. The first group takes into account information as the year of the release, including the renewal of the Tv-series, the television channel or over the top platform where the show was distributed, the number of episodes per season, the release season, the genre and the type of screenplay, if original or adapted. The year of release covers the period 2010-2016 as explained above. The renewal equals zero in the case of shows that were cancelled after the first season and can be of maximum 5 in the case of shows that were renewed for the period covered. The television channels and over the top platforms in the dataset are related to the period analysed: it is therefore either possible that some of them (i.e. A&E) are no more distributing original content at the present time, or that they have grown after the examined time frame, since they had entered the distribution business during the period

analysed (i.e. Netflix from 2013). This is particularly relevant in the case of over the top platforms. The range of distributors are overall synthesized in broadcast networks, basic cable channels, premium cable and over the top platforms. The number of episodes per season takes into account the variety of the products analysed, namely cases where the shows adhere to the typical 22 episodes per season as for broadcast networks, to the 13 episodes per season as mostly common amongst cable networks. Exceptions are characterized by those series that experimentally started with a shorter episodes' trial season and then normalized to a longer duration (i.e. *The Walking Dead*). The release follows the four-season distribution pattern. The variable genre presents internal problems of codification and constitutes one of those examples where the literature on Media Economics was integrated with that from Television Studies. In Media Economics, genres have been thoroughly examined in researches about the film industry as independent variables influencing box office predictions (Litman 1983; Austin and Gordon 1987; Litman and Kohl 1989; Sochay, 1994; Chang and Ki, 2005; Liu, 2006; Brewer, Kelly and Jozefowicz, 2009; Moon, Bergey and Iacobucci, 2010) with conflicting results, due to a lack in mutual exclusiveness (Shon et al. 2014). In Television studies, though, genres have been identified as changing and hybrid categories, that need adjustments through time, according to the internal changes not only in the industry, but also in the aesthetics and culture (Mittell 2004). For this complex scenario, categories have been extracted from Glen Creeber's *The Television Genre Book* (2015) and have therefore been adapted to emerging trends as in the case of Superhero Tv-series. Original or adapted screenplays are a common phenomenon in television and movie productions, meaning the story is based on the writer's own ideas in the first case and that the story derives from other works in the latter. Books and comic books, films, Tv-series' reboots, remakes or spin-offs make a case for adapted works.

Variables about production factors intend to observe the studios, the producers, the directors, the screenwriters and the actors involved. In the case of television productions, information as budgets and revenues are not available as it is for the movie industry. For this reason, we estimated the level of fame and importance for the key creative talents. The variables are based on the assumption, made in the movie industry, that a famous person does not guarantee box office success and it wants to test if the rule is similar in the television business. To determine the fame ranking, it was examined if the person of interest was implied in a relevant television or cinematic production in the previous 5 years, as done by

Kim et al. (2013). In the case of television productions, where information about revenues are missing, we included the shows with a vote of at least 7.0 expressed by at least 50 million users on IMDb; in the case of movies, the film must have earned more than \$50 million in the domestic market. Data were collected from IMDb for the Tv-series and from Box Office Mojo ([www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com)) for the films and the method was applied to measure the effect of stardom on directors, producers and screenwriters. Production studios were ranked in three categories: Major, Relevant and Independent, according to size as suggested from previous work on vertical disintegration in the studio system (Christopherson and Storper 1989). As stated by Albert (1998), in the movie industry the presence of a star in the film is a variable expressing a marker to gain box office success. Though the variable does not always correspond to predictable box office performances (Karniouchina 2011; Joshi 2015), the convention that stars may influence success is more complex in the television business. First of all, the market relies on less well-known if not emerging actors able to be contractually tied to the production for many years; secondly, the contract fees are not known thoroughly and the rank provided by Forbes yearly only gives account of the most well-paid stars. This lack of information required that the variable was expressed as a number that is the average of the three most important actors within a season, basing on the ranking expressed in the IMDb Pro STARmeter for each person in the year when the Tv-series was released. The STARmeter is a ranking produced by the platform for every talent in the movie and television business calculated taking into account measures of popularity based on what users are looking at on IMDb itself. Every time someone visits a page on the platform, the database records the pageview, contributing to the uprisal of the stars' rank.

Variables about the critical reception identify the success of a series basing on the awards and on the reviews received from experts. In studies about the movie box office, it was demonstrated that expert reviews play an essential role to foster word of mouth and influence moviegoers' decisions (Austin 1989, De Vany & Walls 1996, Basuroy et al. 2003, Reinstein and Snyder 2005, McKenzie 2009, Kim et al. 2013). Research on expert reviews has considered text and sentiment analysis (Joshi et al. 2010), but for the scope of the present work, we will here consider the number of reviews (volume) and the votes attributed (valence). Data were collected from Rotten Tomatoes ([www.rottentomatoes.com](http://www.rottentomatoes.com)) taking into account the number of reviews per series (frequency/volume) and the vote given (valence rating). The awards received provide a basis for judging the success and quality

features of a cultural good. In the movie industry they have been associated to success and as potentials to generate revenue (Smith and Smith 1986), consensus, agreement, commercial success (Mc Kenzie 2012) and aesthetic quality (Ginsburgh 2003). In the television industry the main awards are the Golden Globes and the Emmy Awards. The Golden Globes were excluded being attributed by the Hollywood Foreign Press Association, and for showing a strong correlation with the Emmy Awards. The Emmy Awards recognize excellence in the television industry and are given by various sectors of the American television industry. The variable was measured taking into account the number of nominations and the number of awards received by a Tv-series. People's Choice Awards have also been taken into consideration as voted by the general public and as a more inclusive prize honouring the best in popular culture. From 2010 the measurement has incorporated Internet video viewing data into the selection process in order to measure the online audience viewership of videos. The variable was measured taking into account the number of nominations and awards received from each Tv-series.

Variables about audience reception are intended to measure viewership data and online word of mouth (WOM) amongst the internet users on Rotten Tomatoes and IMDb. Both sources do not distinguish the number of voters geographically; IMDb operates a geographical distinction between US voters and non US voters only on the whole series, but there is no record on a seasonal basis. For this reason, the totality of reviews and ratings were considered. For Rotten Tomatoes the volume and the valence are given, while for IMDb each seasons' record results from the average of every episode and from the average of voters. Part of previous research testing the power of online WOM on the box office revenues has considered the importance of volumes over valence (Liu 2006; Duan et al. 2008; Godes and Mayzlin 2004), others also the valence (Dellarocas et al 2007, Kim et al. 2013). Research about the television industry has taken into account the frequency of user reviews and a rating scale of the valence based on the same data source (Cadario 2015). In the literature other measures can be used as duration, intensity, and dispersion (Eliashberh et al. 2000, Godes and Mayzlin 2004), but in the present case the data did not allow to be collected through time, neither in the case of reviews from experts, nor in the case of reviews from internet users. Viewership data are produced by Nielsen Media Research. The data are taken from the web sites Tv By The Numbers ([www.tvbythenumbers.com](http://www.tvbythenumbers.com)) and Tv Series Finale ([www.tvseriesfinale.com](http://www.tvseriesfinale.com)), that record the number of viewers per episode in millions. In the

context of multimedia and multiplatform viewership these data show some limitations due to the fact that they refer to live consumption only. Delayed viewership records (Portilla 2015) are not considered due to the lack of information and by the fact that these means of measurement have been introduced during the period covered by the research. Data for over the top platforms are also not available due to proprietary content.

### 7.3: the extraction of relevant factors

#### 7.3.1 Awards

Correlations were run between the variables accounting for the awards. As expected, the correlation matrix shows that the Emmy Awards and the People’s choice Awards result strongly correlated between nominations and prizes won, but poorly correlated between each other. The correlations are calculated over log-transformed data in order to reduce skewness. The result is aligned with what expressed in the literature, namely that the votes from the general public prove to be strongly different, if not opposite, with the judgment expressed by experts in the field.

	Nomination Emmy Awards Ln	Emmy Awards Ln	Nomination People's choice Ln	People's choice Awards Ln
Nomination Emmy Awards Ln	1	0,778	0,214	0,045
Emmy Awards Ln	0,778	1	0,189	-0,003
Nomination People's choice Ln	0,214	0,189	1	0,406
People's choice Awards Ln	0,045	-0,003	0,406	1

Table 1 Table of correlations: Emmy Awards and People’s Choice Awards (nominations and prizes)

A factor analysis was therefore run to understand the latent dimensions between the correlated variables. As a result, two factors strongly emerge explaining 80% of the variance: Emmy Awards on the one side, People’s Choice Awards on the other. The factors are well



separated: the first show strong correlations with the Emmy Awards + their nominations, the second with the People’s Choice Awards + their nominations; the cross-correlations are low. Thanks to the separation between the two type of prizes we can therefore determine that the first factor explains the industry’s evaluation on Tv series, the second factor accounts for the general public evaluation.

	Factor 1	Factor 2
Nomination Emmy Awards ln	0,933	0,089
Emmy Awards ln	0,940	0,035
Nomination People's choice ln	0,209	0,810
People's choice Awards ln	-0,078	0,860

*Table 2 Factor analysis: Emmy Awards and People’s Choice Awards*

Basing on these results, that generated two completely independent factors, we look at the explained variance of the nominations and of the awards and we consider them both, since the first factor, related to the Emmys explains 45% of the total variance, while the second, based on the People’s Choice Awards, accounts for 35% of the variance.

Factors	Variance	%	% cum
Factor 1	1,807	45,176	45,176
Factor 2	1,407	35,18	80,357

*Table 3 Explained variance of the factor analysis*

To summarize, the two prizes in the industry prove to be different in scope and judgment. The Emmys are creativity ratings given from experts from the television institutions and can

be accounted to assess for good quality and prestige in a show. The Academy of Television Arts and Sciences (ATAS) is indeed a professional honorary organization that attributes the prizes to the shows and personalities that contribute to the advancement of the television industry. The People’s Choice Awards, voted by the general public, are instead valid to understand what are the shows elected by nonexperts and may prove to be valid measures of commercial viability (Kaufman et al. 2009). In phase two of the analysis, the factors will be correlated to the remaining variables to understand if they explain success in terms of quality and in terms of commercial importance.

### 7.3.2 Critical reception

Correlations were run between the number of reviews (volumes) and the valence expressed by the vote of expert reviews on Rotten Tomatoes. The correlation valence-volumes is not significant ( $p=0,290$ ) and shows that the volume does not account for quality products, as the number of reviews can be independent from the valence attributed to the Tv-series in terms of vote. The distribution of the variable volume is highly skewed; to make it less asymmetrical, it was transformed using the logarithmic function. The correlation ln valence-volumes has a slight negative value ( $r=-0,138$ ,  $p=0,012$ ), showing that the volume does not account for quality products, on the contrary the number of reviews and the valence attributed to the Tv-series in terms of vote are slightly inversely proportional. Commonly, expert reviews are considered quality signals that drive the potential spectators to reduce uncertainties and affect their behaviour (Reinstein and Synder 2005, Roschk and Große 2013). They are therefore considered both as predictors of success and as positive influencers on consumer decision making. However in previous literature consulted, the positive correlation between favourable reviews and success has not always been proven.

	Valence of reviews (RT)	Volume of reviews (RT)	Volume of reviews (RT) Ln
Valence of reviews (RT)	1	-0,058	-0,137
Volume of reviews (RT)	-0,058	1	0,914
Volume of reviews (RT) Ln	-0,137	0,914	1

Table 4 Summarizing table of the factors extracted

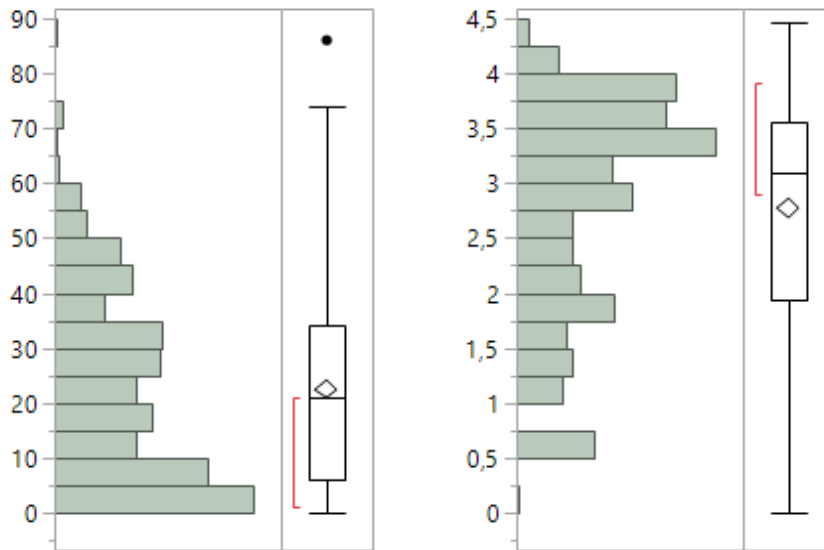


Figure 11 Volumes of reviews, before and after the logarithmic transformation

Evidence in empirical research shows either that most of the explanatory power of success comes from volumes rather than valence (Shrum 1991, Ravid 1999, Liu 2006) or that the valence has an indirect influence on box office sales but a direct impact on the volume of online reviews (Wang and Kuo 2017). Analysing the movie industry, Duan, Gu and Whinston (2005) find that correlations between ratings and box office revenues have no explanatory power, while the volume of ratings has. Investigating the role of volume in the television industry, Godes and Mayzlin (2004) find that negative and positive volumes may have an offsetting relationships with ratings, but they are not associated with higher future ratings. Their suggestion is that numerous conversations about a cultural product develop consumption decisions. In the case here examined, high volumes of expert reviews are present both in the cases of high and low valence. Low volumes of expert reviews are present for high ranked and low ranked Tv-series. The scatter plot shows that the products reviewed by experts draw a continuum between high and low valence and between high and low volumes.

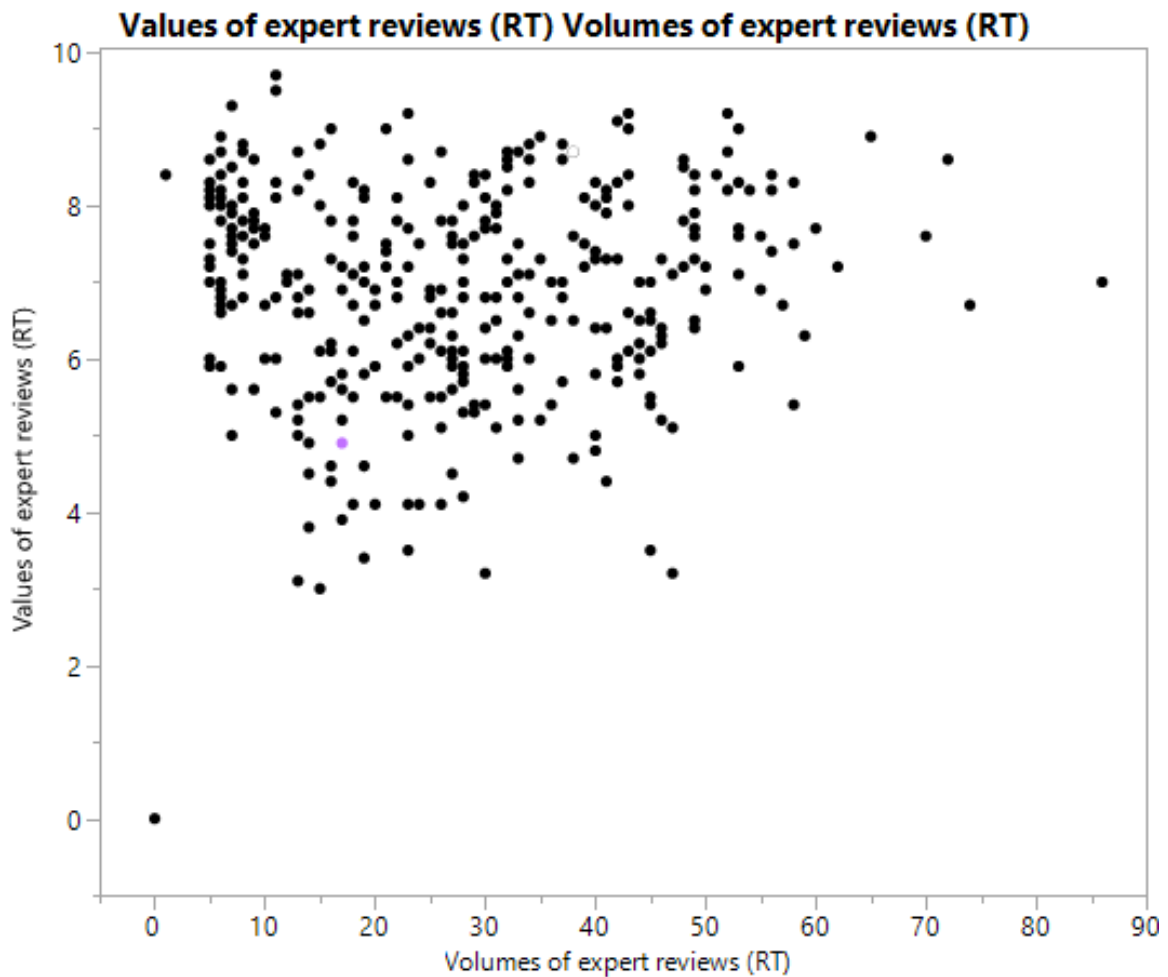


Figure 12 Scatter plot: value of expert reviews and volumes of expert reviews

Some studies have however proved that valence affects success. As for Dellarocas et al (2007), also Kim, Park and Park (2013) used the volume and valence of expert evaluations, both negative and positive, to assess WOM and box office success. The authors proved that frequency impacts online WOM, meaning that high volumes of reviews are more likely to facilitate consumer behaviour, while valence has a positive impact on box office revenues. This can be interpreted as follows: when people seek information about moviegoing, valence ratings impact decision making. Being the evidence of whether it is the volume or the valence to impact success uncertain, Thrane (2017) divides ratings into four scores to understand if the review is correlated to decision making. Mixed results between favourable reviews and movie preferences show that people are more likely to see a movie with positive valence.

In the present case, to overcome the debate on volume over valence, an integrated index was built in order to consider both categories. The logarithmic volume of expert reviews was at first normalized to the 0-1 range to use it as an index to weight the valence. The vote was

then multiplied by this transformation of the volume of expert reviews. The valence is therefore diminished for those Tv-series with a fewer number of reviews. The new weighted variable was then correlated with the original valence variable ( $r=0,619$ ).

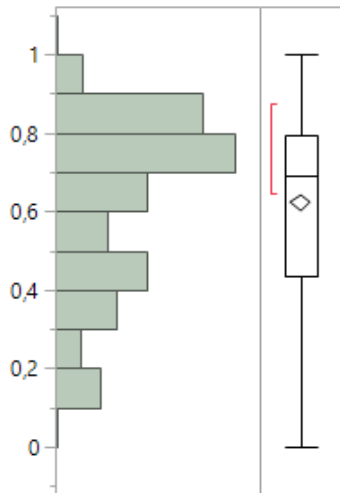


Figure 13 Volume of expert reviews index (logarithmic transformation and normalization to 0-1 range).

	Valence of expert reviews (RT)	Weighted valence (RT) volume of expert reviews Ln Norm
Valence of expert reviews (RT)	1	0,619
Weighted valence of expert reviews	0,619	1

Table 5 Correlation between valence of expert reviews and the weighted index

### 7.3.3 Audience reviews (WOM)

Consumer generated reviews and ratings, also known as WOM or buzz, are the counterpart of reviews produced by movie critics when it comes to analyse perceptions and opinions in the consumption of cultural products. As for expert reviews, WOM can be conceptually divided into valence and volume. Also in the case of WOM, studies differ between those that have identified no link between the valence of consumer-generated reviews and box office revenues (Duan et al. 2008; Joshi et al. 2010; Liu et al. 2010) and those that found that valence directly influences volume and, therefore, indirectly impacts box office revenues

(Dellarocas et al. 2007; Dellarocas et al. 2004; Rui et al. 2010). Studies in marketing show that consumer awareness is explained by volumes of WOM. The more consumers are engaged in conversations about a product, the greater the sales (Goes and Mayzlin 2004). Volume can be therefore interpreted as an “informative effect on awareness” (Liu 2006, Duan et al. 2007).

Correlations were run between the volume and valence of audience reviews on Rotten Tomatoes and IMDb. The variables are highly correlated within-platforms and across-platforms. The positive correlation does not imply the construction of a weighted index as in the case of expert reviews. To increase correlation and explained variance, the volumes were transformed in logarithms. The convergence of results over the two platforms shows that online audiences have a similar behaviour and awareness. However, one of the reasons and limitations can be due to the overlaps of subscribers and, therefore, of voters. Both IMDb and Rotten Tomatoes allow users to register to the platform to vote movies and Tv-series. The users can activate profiles on both websites, proving the distinction between platforms not to be accurate. Nonetheless, possible overlaps can be interpreted in our case as a proof of robustness. Last, PCA was run on the four variables, considering the logarithms. The resulting principal component, called “Audience Reviews”, explains 59% of variance.

	Audience Valence (RT)	Audience Volume (RT)	Audience Valence IMDb	Audience Volume (mean) IMDb
Audience Valence (RT)	1	0,204	0,558	0,12
Audience Volume (RT)	0,204	1	0,345	0,419
Audience Valence IMDb	0,558	0,345	1	0,19
Audience Volume (mean) IMDb	0,12	0,419	0,190	1

*Table 6 Correlations between volumes and valences on Rotten Tomatoes and IMDb.*

	PrincComp Audience Vote
Audience Valence (RT)	0,655
Audience Volume (RT) Ln	0,849
Audience Valence IMDb	0,720
Audience Volume (mean) IMDb Ln	0,833

Table 7 Correlation with the principal component “Audience Reviews”

### 7.3.4 Viewers

The data on viewership show a highly skewed distribution of live spectators on Tv-series, similar to other cultural products. The distribution presents a winner-take-all market, where a few number of shows account for the majority of spectators, while the majority has smaller numbers. In the business of Tv-series, it is therefore explained the high mortality rate. The argumentation goes against the optimistic thesis of the long tail (Anderson 2006a; b), that suggests the idea that with digitalization, Media and Cultural Industries move away from the Pareto model, based on the 80/20 rule, towards one of niche markets. Although the television business is a mixed industry where physical (networks) and digital channels (over the top portals) coexist, analysis against the long tail theory have been raised from other fields, as music (Garland 2009), blogs and websites (Hindman 2009). It has been therefore proven that, even if digitally available, both news and music show a self-reinforcing effect that fuels the most famous titles and leaves the remaining amount of choice available untouched (Hesmondhalgh 2013).

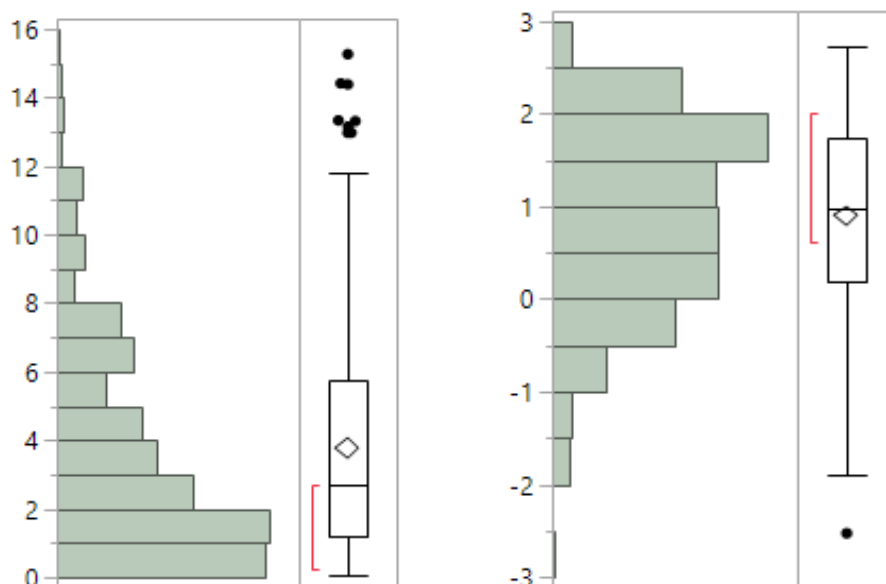


Figure 14 The distribution of viewers and the logarithmic transformation

### 7.3.5 Emerging factors

The elements analysed were in the end put into a correlation matrix to define if some factors can emerge in order to synthetize them. The findings show that expert reviewers, the audience voting on databases such as IMDb and Rotten Tomatoes and prestigious prizes like the Emmys are correlated, while live spectators and People’s Choice Awards tend to be correlated between each other. The results are presented and commented in the following tables.

	Emmy Awards Factor Ln	People's Choice Awards Factor Ln	Expert value (RT)	Weighted (RT) volume and value Ln Norm	Audience Vote PC	Spectators (mln)	Spectators (mln) Ln
Emmy Awards Factor Ln	1	0	0,344	0,475	0,458	0,018	0,043
People's Choice Awards Factor Ln	0	1	0,053	0,103	0,177	0,216	0,197
Expert value (RT)	0,344	0,053	1	0,609	0,545	-0,115	-0,171
Weighted (RT) volume and value Ln Norm	0,475	0,103	0,609	1	0,524	-0,051	-0,086
Audience Vote PC	0,458	0,177	0,545	0,524	1	-0,083	-0,079
Spectators (mln)	0,018	0,216	-0,115	-0,051	-0,083	1	0,888
Spectators (mln) Ln	0,043	0,197	-0,171	-0,086	-0,079	0,888	1

Table 8 Variables' correlation matrix.



	Factor 1 (Quality Tv Series)	Factor 2 (Popular Tv Series)
Emmy Awards Factor Ln	0,688	0,115
People's Choice Awards Factor Ln	0,180	0,416
Expert value (RT)	0,798	-0,103
Weighted (RT) volume and value Ln Norm	0,835	0,009
Audience Vote PC	0,812	0,015
Spectators (mln)	-0,098	0,945
Spectators (mln) Ln	-0,122	0,944

*Table 9 Extracted factors*

The factors extracted prove that on the one hand there is a convergence between experts, the audience voting online and prestigious prizes, on the other who is watching television through more traditional ways is correlated to prizes attributed to more popular low-end shows. The first factor can therefore account for quality television, that turns to be appreciated and recognized by experts and online reviewers and that is awarded with the Emmys. In regard to the interrelationship between experts and audience, in the literature on Media Economics it is believed that consumer judgments are guided by expert judgments. Experts usually consume a cultural product in advance, thanks to premieres, press screenings and previews that allow them to review it before the official release (Caves 2000, Henning, Thureau et al. 2007). Expert reviews are provided by critics, who are considered the major voices expressing an opinion about a cultural product (West and Broniarczyk 1998). The values they attribute to a cultural product focus on aspects like technical and artistic attributes and examine the products from a quality point of view. Their judgment is more elite and displays a taste that is more highbrow (Jong and Christian 2013, Holbrook 2005, Chiou Hsiao and Su 2014). Critical response and audience response may differ in valence of reviews because a negative review by experts accounting for the poor quality of a movie can be received with a positive reaction by the audience, and therefore lead to its commercial

success (Wang 2016). In the case of television, this is not symmetrical, as we will say later in the light of the discourse on quality. Ratings by the public can affect box office revenues through WOM (Lee 2018). Ratings are believed to have a positive association based on frequency and valence, that therefore have a positive influence on WOM and so on box office success. High quality reviews expose consumers to positive evaluations rather than low quality reviews, leading to stronger consumer choice intentions (Lee and Shin 2014). Both volume and valence are therefore significant for WOM increase and box office performance: the higher the ratings, the more likely the chance to see a movie. This cannot be proven or counterproven in our analysis because there is no time reference to the occurrence of expert reviews in relation to the time frame when the audience expressed its opinion and preference in terms of vote. Although data are static, some inferences can be done on the nature of this correlation.

The second factor can explain a different kind of audience and a different kind of programs: Tv-series watched on linear television by a more traditional audience. These are programs distributed by broadcast and *basic* cable channels and that are awarded with the People Choice's Awards by the generic public. The correlation is not strong (0,4), but more relevant than the one occurring with the first factor. While Factor 2 accounts for more popular television, Factor 1 relates to the debate on quality Tv and can confirm trends on the audience appreciating this kind of programs. The debate on television studies has proven that there is an ongoing contradiction within spectatorship in relation to television as a medium (Cardini 2016): while television shows and texts are still attributed to television in the way they are named and referred to, there is a hiatus between what is perceived as quality television and what is not (Jaramillo 2013). An emerging expression attributed to the kind of products that are recognized as qualitative and high end from experts and online reviewers is indeed *cinematic* (Mills 2013, Jaramillo 2013), but scholars have been questioning what the so-called cinematic means in relation to television itself and to a product that is thought and distributed for television as a medium, but is therefore consumed outside the box thanks to time and place shifting. While it is not the purpose of this paper to enter the debate, it is here noticeable that the attention towards cinematic, complex or high end Tv-series implies a well-defined spectator, who is identified by characteristics that differ from the traditional television audience in terms of tastes and behaviour. The lack of correlation between the public voting online on platforms as IMDb and Rotten Tomatoes with the spectators

watching live television might prove that this contradiction is indeed present in our data as well. As we stated above, in the movie industry, elite judgement by expert reviews on films might detach in terms of appreciation from the opinion and taste expressed by the general public, whose direct expression is measurable from the box office revenues. In the case of television, the current debate on quality proves an overlap of volumes and values between the public voting online and expert reviews in terms of appreciation of serial products, while expert vote differs from Peoples' Choice Awards. These findings prove that at the present moment television series have two different clusters of audience: on the one hand we can see the traditional audience, represented by Nielsen's demographics and tied to the logics of linear television; on the other the younger audience, digitally active and who is not watching television on the Tv, but is experiencing seriality online and through digital media according to personalized viewership patterns.

References are made by data on phenomena as cord cutting and by changing behaviours and media consumption patterns within the television audience. By cord cutting the literature (Strangelove 2015, Tryon 2013) intends the process leading a consumer formerly subscribed to a pay-television bundle, often offered in the American market in the form of triple play packages, including telephone calls and internet, to literally "cut the cord", namely to cut the subscription to cable television. An emerging trend is also being a *cord never*, an attribute often designing the youngest generations, who, in respect to those who unbundle a previously existing subscription, never activate one. Data from Statista (2018) on the topic show that in 2017 the penetration rate of pay-Tv in the United States was 79%, with a drop of -0,7% from the previous year. Of the total, subscribers to traditional cable account for 46%, while 27% of users watch pay channels through trimmed means of consumption, as skinny bundles. 19% of the consumers are cord cutters, 8% cord nevers. Demographics on the population prove that the youngest generation, Gen Z, is not the only most affected one: cancellation rates are of 31%, almost the same (30%) measured on Gen X, the cohort with birth years ranging from early-to-mid 1960s to the early 1980s. Millennials who cut the service are 22% and the oldest generations, Baby Boomers and Matures both account for 25% each. Evidence is also strengthened by hours spent on video content among cord cutters and nevers: 4,4 hours are destined to SVOD services, amongst which Netflix can be numbered, and 2,8 on ad-supported *video on demand* platforms, as YouTube, meaning that video consumption is still strong, but has shifted to a more diverse media and supply

environment. The rationale is mainly due to high subscription fees and to the growing diffusion of more affordable options as internet-distributed television and streaming services. Amazon Prime Video, YouTube TV, Hulu and Netflix also represent comparable options and substitutes for traditional cable.

The information above are collected from previously established research and can in part be extended to our findings, however some precautions should be stated about inherent limitations in our data. The variable accounting for the live audience does not take into consideration time delayed spectatorship, since the information was not available for the period analysed. Time shifted measurements by Nielsen as the C3, meaning measurement accounting for the audience watching television up to three days after the live release of a program, and C7, that counts up to seven days after, were introduced during the five years our analysis is covering and would have been inhomogeneous and not available for all the Tv-series in our dataset. Limitations are also present between the data collected on IMDb and Rotten Tomatoes as the voters are concerned and in the relationship between expert reviews and the public on Rotten Tomatoes. In the first case, the two sets of data are inhomogeneous, since volumes and values on IMDb and Rotten Tomatoes were collected statically, regardless of the geographical origins, demographics and time-patterns of the reviewers; as for the latter, increases in volumes of reviews were controlled at the time of the harvest, in 2016, and only once at the end of the collection, in December 2017, to control if they had changed over time. In both cases of reviewers and audience volumes and values, they had not significantly increased. To come to a conclusion on the factors, we can therefore say that, since the subjects related to the factors qualify the type of audience and product connected, Factor 1 can be named Quality Tv-Series and Factor 2 Popular Tv-Series.

Factors emerged	Variables implied	Attributed label
Factor 1	Expert reviews (volumes and values) from Rotten Tomatoes; Audience online reviews (volumes and values) from IMDb and Rotten Tomatoes; Emmy Nominations + Awards	Quality Tv-series

Factor 2	People's Choice Nominations + Awards; Audience watching television live	Popular Tv-Series
----------	---	-------------------

Table 10 Summarizing table of the factors

## 7.4: the relations between the factors and the variables

### 7.4.1 Weighted indicators

In the second phase of our analysis we are going to research the relations between the variables summarized with the factors and principal components and the first two groups of variables: those describing the series and those related to the production. While in the first phase the summarizing indicators are meant to globally describe the Tv-series market, in the second phase we want to look at the elements characterizing the series in a comparable way. To make this possible, from this point onwards it was decided that the indicators would have had to be weighted rather than keeping them non-weighted. This is due to the fact that, even if the data were collected taking into account the renewals of each Tv-series, in the end the analysis would have been conducted considering the single series as a whole and not on the basis of a single renewal. In the first phase relations were looked at with non-weighted indicators because this would have added more weight to those series with a greater number of renewals in order to obtain more details in the process of defining the dimensions and the factors. For example, if we take *Game of Thrones*, one of the Tv-series that in our dataset has the greatest number of renewals, since it is still in production at the present time, and we confront it with a Tv-series as *Dracula*, that had only one season being immediately cancelled due to low ratings, a weighted analysis would have to collapse the information contained in each row (renewal) into a summarizing one, with a loss of information about what each renewal could mean to the overall series, so for this reason the single seasons were kept separated. In this phase, on the contrary, the aim is to go into depth on the series as the subjects of our analysis, so the information contained in the single season were collapsed weighting it with the reciprocal of the number of total renewals, in order to get the single series as one unit of analysis, regardless of the number of renewals it is made of.

As we can see from the summarizing table below, not much has changed in the comparison between the non-weighted indicators and the weighted ones. The fact that there is not a relevant difference between aggregated series and season-per-season series may prove that Tv-series tend to follow a constant pattern through time in terms of success and audience engagement, not increasing nor declining. From a renewal to the other, seasons prove to be almost similar between each other and that the Tv-series under exam tend to have the same results each year, either in the case of a success or in the case of a less successful product.

	Factor 1	Factor 2	People Choice Nomination & Awards	Live Audience (mln) Ln	PrincComp Emmy Votes RT IMDb
Factor 1	1	-0,109	0,168	-0,066	0,894
Factor 2	-0,109	1	0,232	0,966	-0,024
People Choice Nomination & Awards	0,168	0,232	1	0,275	0,235
Live Audience (mln) Ln	-0,066	0,966	0,275	1	-0,039
PrincComp Emmy Votes RT IMDb	0,894	-0,024	0,235	-0,039	1

*Table 11 Weighted correlation matrix*

Once defined that our analysis would consider the series and not the seasons, it was conducted a series of analysis of variance in order to understand if there are existing dependences between the variables describing the series and those describing the production on the one side, and the indicators on the other. The ANOVA or analysis of variance was run between every indicator and every descriptive variable. The ANOVA tests if the means of the indicators are equal for every value of the descriptive variables, for instance if the mean of the indicator “Live Audience” is the same for the different types of screenplay. In the table below, the cells coloured in red show the tests where the hypothesis of equal means is rejected, in favour of the alternative hypothesis that there is a difference in the means (the analysis that have statistical significance  $p < 0,0005$  are highlighted). This is true for the analysis of variance, that is a parametric test. However, since the assumptions of the ANOVA (normality, homogeneity of variance) are not met in some analysis, to give the results more strength and robustness an additional test was run, the Kruskal-Wallis one-way ANOVA on ranks, which is the non-parametric equivalent of the ANOVA. This test was

used to verify that where the ANOVA showed statistical significance in the relation between variables, the same significance was proven non-parametrically. This kind of test adds value to our findings for being less demanding, because it does not assume a normal distribution nor equality of variances: the null hypothesis to be tested is that the medians of all groups are equal. As shown from the table below, the Kruskal-Wallis verified that the two groups had different medians. Compared to the ANOVA test, the results are very similar, meaning that they can be used to proceed with further analyses.

	ANOVA (series) p-value					Kruskal-Wallis (series) p-value				
	Factor 1	Factor 2	People Choice Nomination & Awards	Live Audience (mln) Ln	Principality Emmy Vote RT IMDb	Factor 1	Factor 2	People Choice Nomination & Awards	Live Audience (mln) Ln	Principality Emmy Vote RT IMDb
Genere	0,000	0,000	0,185	0,000	0,000	0,000	0,00	0,001	0,000	0,000
Screenplay	0,000	0,309	0,017	0,260	0,000	0,000	0,261	0,001	0,087	0,000
Distribution season	0,071	0,000	0,000	0,000	0,425	0,005	0,00	0,000	0,000	0,009
Distributor (summarized)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00	0,000	0,000	0,000
Production Company (summarized)	0,026	0,000	0,243	0,000	0,062	0,000	0,00	0,136	0,000	0,000
Associated Production Company (summarized)	0,721	0,000	0,000	0,000	0,048	0,013	0,00	0,000	0,000	0,007
Director (summarized)	0,035	0,188	0,095	0,123	0,204	0,000	0,426	0,102	0,422	0,000
Screenwriter (summarized)	0,000	0,000	0,104	0,000	0,000	0,000	0,00	0,042	0,000	0,000
Producer (summarized)	0,000	0,000	0,805	0,000	0,000	0,000	0,00	0,920	0,000	0,000
Actors (ranks)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00	0,000	0,000	0,000

Table 12 ANOVA test and Kruskal-Wallis test

Where the ANOVA is significant, it is interesting to notice high or low means. To facilitate this task, the analysis was systematically run on “centered” indicators, namely, with a mean equal to zero, even when they were originally not (for instance, Live Audience (mln) Ln). This way, high and low values simply become positive and negative numbers. The first and the fourth quartile (accounting for the 25% of higher and the 25% of lower values) are used to identify high and low means. These thresholds were chosen arbitrarily and can be adjusted through the interpretation phase to the areas that better fit the understanding of the phenomenon. We will now explore the results one variable at a time.

#### **7.4.2 Genres**

The variable “genre” was coded taking into account 14 modalities, ranging from various possibilities present in the Tv-series’ panorama. The variable had some difficulties in the coding phase due to the fact that on IMDb and Wikipedia the single show was categorized under more than one representing label, making it difficult to work with a nominal variable as such. Just one of the labels was therefore used, mainly choosing the one that would overlap between the two sources of information. Additional evidence was searched in the literature on television genres to categorize which label between the ones used online and the ones used in the literature best fit. Overall, it was needed to summarize all the possibilities into a smaller group, even though the literature on Television Studies has recently underlined the difficulties in genres’ identification and has researched about something that can be considered counterintuitive in respect to the purpose of Media Economics: instead of seeing genres as characteristics of the text they identify, they have been studied as “extra-textual” qualifications, informing about the industry, the audiences and the history of what they define (Mittell 2004), as encompassing systems of explications that extend beyond the simple action of labelling (Neale 2000).

If we look at television as an industry, genres serve to minimize risk representing clear formats that can be popular and clearly identifiable with audiences. In the distribution chain, they also contribute to easing the process of selling and managing the rights of a product, accounting as shortcuts to understand what is exchanged in the market. On the contrary, the richer understanding of genres in the frame of a broader context of meaning as we are attempting to do here, might reinforce what the correlations explain in the analysis conducted



between the variables and the factors. If a genre, for instance, identifies “generic television” rather than another one accounting for “high end television”, the expected correlations with Factor 1 is weak, but stronger with Factor 2 and vice versa. This evidence is proven by the fact that research in Cultural Studies has been investigating the qualitative nexus between media forms and publics in terms of identity building: according to this view, genres are not only summarizing labels that identify in a clear and non-equivocal way the product they describe, but also names for a broader sense-system that endorses identity and community building, branding, institutional and social conditions (Creeber 2015). To come back to our data, in the end, the categories chosen were: action (19), crime (33), costume drama (18), comedy-drama (10), detective (7), drama (35), police procedural (20), hospital drama (7), teen drama (6), soap opera (6), science fiction (43), tele fantasy (11), legal drama (6), superhero (10). The numbers into the parenthesis account for the occurrences of the series.

In relation to Factor 1 that, as we said, stands for Quality Tv Series and is built upon variables as the Emmy Awards, Critics’ reviews and the audience voting online, the first and fourth quartile of the means show that the highest values are for the genres “superhero”, “costume drama” and “detective”, while the lowest for “teen drama”, “hospital drama” and “police procedural”.

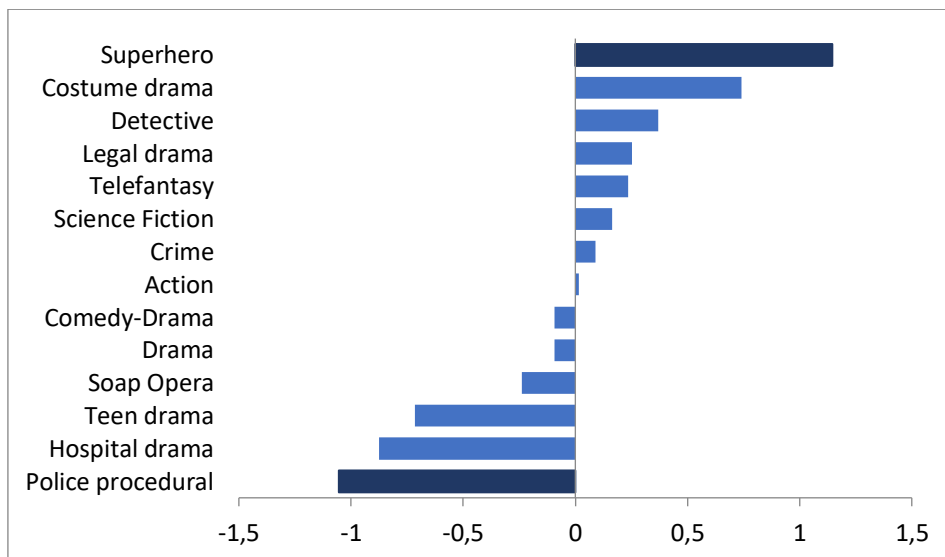


Figure 15 Means of Factor 1 (Quality Tv series) by Genres

The means of Factor 2, accounting for more Popular Tv-Series and composed by the audience watching live television and Peoples’ Choice Awards, shows a different scenario.

The higher quartile includes genres as “police procedural”, “hospital drama” and “legal drama”, while on the opposite side, in the lower quartile, we find “teen dramas”, “comedy-dramas” and “costume dramas”.

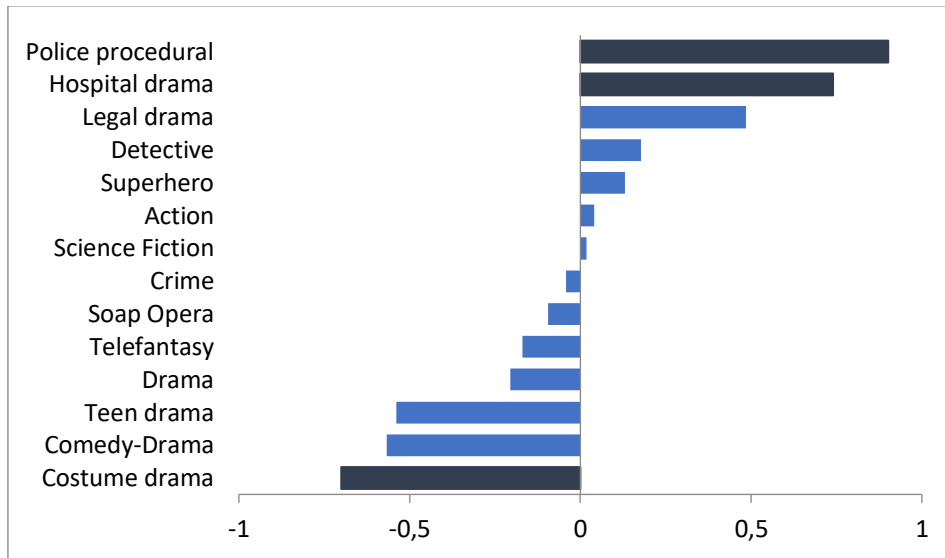


Figure 16 Means of Factor 2 (Popular Tv series) by Genres

While no significant finding can be accountable from People Choice Nominations & Awards by genres, some results emerge from the means regarding the audience watching live television by genres. We here recall that People Choice Nominations & Awards and the live audience are the variables composing Factor 2. The higher quartile includes “police procedurals”, “hospital dramas” and “legal dramas”, but also “superhero” Tv-series turn to be significant. It is not particularly surprising as in the previous table since the mean of this genre was a little bit lower (0,2) there than in this case (0,3). In the lower quartile the emerging genres are identical to the ones that are present in the Factor 2 means’ matrix, reinforcing the evidence about what are the genres that mostly detach from popular prizes.

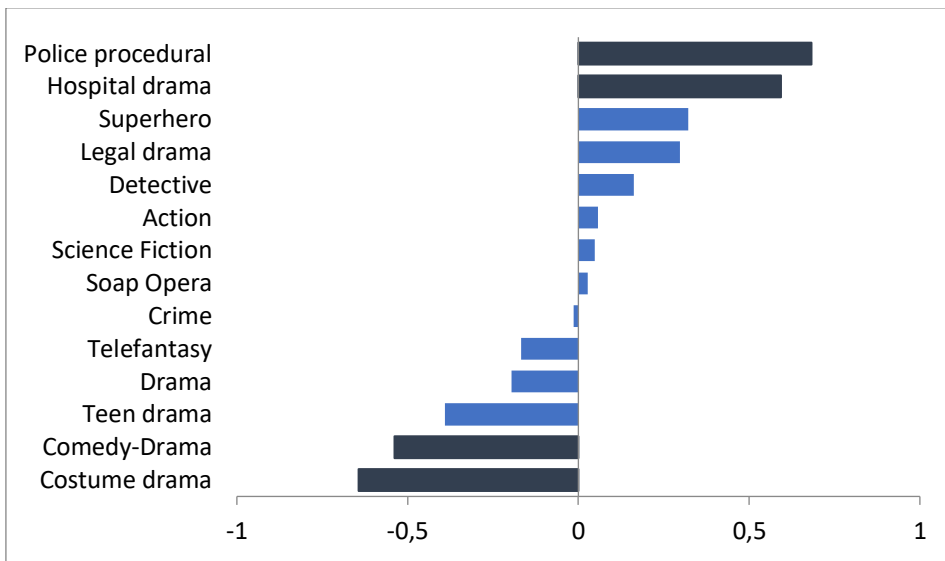


Figure 17 Means of Live audience by Genres

Last, we look at the mean of the principal component Emmy Awards and votes, expressed from the critics and from the audience on Rotten Tomatoes and IMDb, by genres. As expected, the summarizing table would show similar results to the ones from the means' matrix with Factor 1. Indeed, this is the case, as pictured below. Results are slightly different in terms of the value of the means, but in general the first and fourth quartile are composed by the same clusters of genres. Specifically, in the higher quartile means are high for "detective dramas", "superheroes", "costume dramas", means are low on the contrary with "hospital dramas", "police procedurals" and "teen dramas".

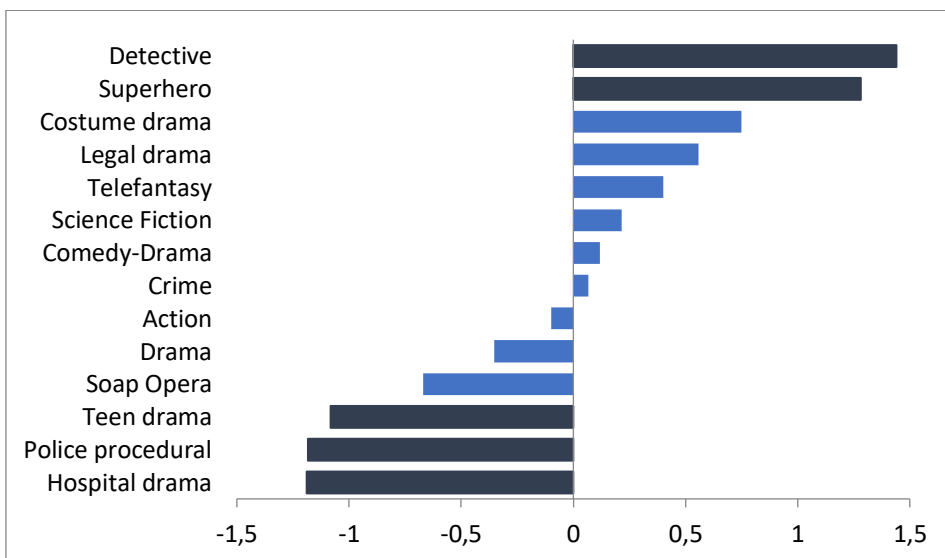


Figure 18 Means of the Principal Component by Genres

To sum up, two main remarks can be made: first, Factor 1 and the Principal Component show results that are similar and reversed in respect to Factor 2 and live-television audience; second, there are two emerging clusters of genres that respectively relate to quality-Tv and to popular-Tv. The first finding was highly expected, as the Principal Component derives from similar variables as the ones generating Factor 1 and, mutually, Factor 2 contains live-television audience. The second finding is more specific and connects the discourse on genres with what has been discussed in the literature from the perspective of Television Studies and Cultural Studies. As we said, there are two main groups of genres emerging from the analysis, those connected to quality and those connected to low-end television. Detective, superhero and costume dramas are the genres that best fit the first cluster; hospital dramas, police procedurals and teen dramas fit the second. We can also note that soap operas show in a very close position to this second group. Referred to the literature, soap operas have for long been considered second best genres being criticized for poor quality in terms of the audience they addressed, namely housewives, and in terms of style - repetitive narratives and settings, storylines based on strong emotional relationships, standardized directorship (Livingstone 2013).

Commentary on the results therefore advance the idea that genres are qualifications of high or poor quality, extending the meaning of “genre” itself beyond the mere label of impersonal, formulaic, commercial form of identification (Neale 2000), but giving structure and sense to a broader concept that comes to connect it to a specific kind of audience, narratives, iconography and style, but most of all to a specific kind of television. Even if it is true that in the context of complexity television is undergoing, genres are more hybridized and fluid (Mittell 2004); nonetheless they continue to inform about an extended set of concepts: from the raise of commercial television onwards, genres were conditioned by the formats and forms of television itself, since they were tied to a commercial use of programming and to a specific economically driven way to target audiences. With the diffusion of cable and the proliferation of thematic boutique television, genres started to be part of the channel branding, as they addressed a specific audience, in particular in the case of thematic pay-Tv. Nonetheless, the emergence of television series as tools to qualify a channel, as explained in the case of HBO, contributed to a different way of interpreting genres. Posing itself into the market as the “not-Tv” channel, HBO transformed genres from a rigid set of labels to blurring categories that were part of the channel branding strategy and identified with a

specific sophisticated spectator (Leverette et al. 2009). The adaptation of similar behaviours within the system brought to the emergence of style and to a more diverse and complex approach to programming, as underlined in chapter 1 of the present work, of all the players in the market. Nonetheless genres continue to be attributed as categories that identify a specific set of channels, and the findings prove the trend is still consolidated. Programmes and genres align to a ritual population of consumers where the hiatus is given by the distance between procedural narratives and high end compelling storytelling.

Examining the genres emerged from the analysis one by one, we can indeed state that: costume drama tends to refer to expensive productions that only some channels are able to afford, detective dramas have emerged only in recent years as linked to the quality factor and superhero narratives refer to a specific set of products inherently connected to the smart audience, namely those spectators who do not consume television traditionally. In recent years evidence is made by cases such as the costume drama *The Crown* (Netflix, 2016 – ongoing), not present in our dataset, but to be considered one of the most expensive Tv-shows produced, whose costs are estimated \$10 million per episode<sup>147</sup>. The series has raised interest from critics and from a widespread audience, obtaining consistent prizes, particularly at the Emmy Awards and Golden Globes. The detective Tv-series is a revitalizing genre joining the ranks of quality and celebrated on prestigious channels as HBO (*True Detective*) or FX (*American Crime Story*). From crime dramas distributed on broadcast networks like CBS *CSI*, that have for a long time driven loyal audiences, the new form of the genre shows patterns that are more coherent to the quality factor: long-form open-ended storytelling and complex narratives digging into psychology and contaminating with other styles frame detective Tv-series in the range of high end products. Superhero narratives detach from the previous two genres, as they have entered the television series' market with a specific identity and target: the younger generation. As stated in chapter 5, the extension of the narratives to a broader media environment, involving cinema, television, videogames and comic books is a marketing strategy pursued by media companies like Disney and Warner Bros in order to work on loyalty patterns reinforcing the relationship with the audience and scattering it across the widest range of outlets possible. As part of this behaviour, superhero narratives intersect a complex universe of characters and storylines that blur from a medium to the other and from a television channel to the other, with phenomena as crossovers.

---

<sup>147</sup> <https://variety.com/2017/tv/news/tv-series-budgets-costs-rising-peak-tv-1202570158/>

Examples are *The Flash* and *Arrow*, distributed by The CW and both based on the DC Comics superheroes' universe. Set in the same city, but focusing on a different character each, the series have intersected through the years with special episodes where the two superheroes share adventures, functioning this way as drivers to attract the audiences to the same product, to increase the buzz and word of mouth and to raise interest in the two series. What stands out from this genre is also the fact that it is highly addressed to audiences who are experiencing the disruption of television brought by the new means of consuming and interacting; these audiences are generally young by age and digitally active in commenting, voting and discussing shows on social media and on platforms as the ones used to collect the data on online audience.

As for the means of Factor 2 by genre, these can be framed in the established range of non-complex procedural dramas, based on low-impact narratives, standardized style and conventional linguistics. They are linked to the classical tradition of broadcast/basic cable television and are characterized by low innovation in terms of plots and language, with the use of studio-sets in place of external and more expensive sets, a limited range of camera-movements and straight forward dialogues. Although during the years these narrative forms have been contaminated and have evolved to a more contemporary world, with the emergence of themes that gave the narratives more ties to relevant issues affecting society, they continue to be situated in the frame and needs of linear television and of the channels broadcasting them. In terms of strategy, these products answer the need to fulfil advertisers and a more traditional audience that needs to be sold as the two-sided market model requires. This does not mean that these products are low-quality or that they do not engage with the audience, but that they are situated into a specific environment ruled by a specific set of requirements according to its business model. Hospital dramas, police procedurals and soap operas are the genres that have always inhabited, from the origins of television, broadcast networks, functioning as means to collect a broad public thanks to a narration that tended to conclude from episode to episode, but that could be entered at any point, even if one episode was missed, and thanks to a number of episodes that extended to the year-calendar, allowing the distributor to cover the full schedule and the producer to enter the syndication market if the number of episodes was more than 100. We have thoroughly examined the narratives and style of these products in chapter 5, as we portrayed the supply of the advertisement-based niche of television channels. To sum up, we can understand that, from what emerges

from the data, these genres are mostly valued by those spectators watching live television and voting alike, as in the case of the Peoples' Choice Awards. Additionally, these genres cannot exist in an environment as subscription-based television, as in the case of premium networks, whose interests revolve around exclusive and compelling products that can increase or keep the subscribers' willingness to pay or renew the subscription. As genres are concerned, Factor 1 relates to more complex genres connected either to quality television or to the smart young audience watching and consuming online, as in the case of superheroes - whose main outlets are broadcast networks, though being addressed to the youngest generations as in the case of The CW. Factor 2 relates to more traditional genres that are still tied to live-viewing patterns and inhabit an environment of advertisement-based networks.

### **7.4.3 Distributor**

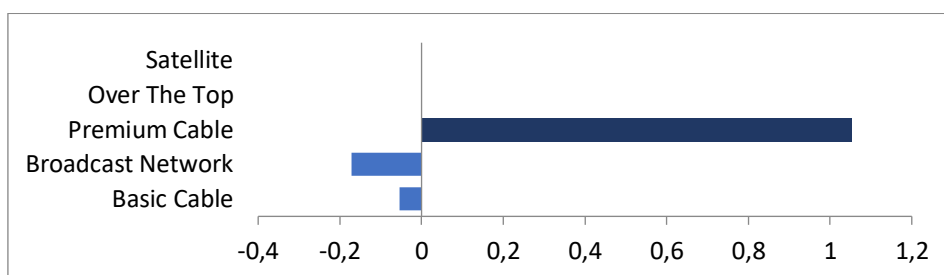
The variable "distributor" was coded in five modalities. Originally the variables included the names of the outlets where the Tv-series were distributed, but in the phase of analysing the data, it was chosen to reduce the number into groups according to the distribution typology: broadcast networks (111), basic cable networks (77), premium cable networks (22), over the top (17) and satellite (1). The numbers into parenthesis account for the number of Tv-series for each outlet. Some limitations in our data are here presented and discussed before we move forward. For the time window covered, over the top platforms present a limited number of Tv-series, that have on the contrary dramatically increased after year 2015. This might constitutively be a limitation to our research in terms of representativeness, since we remark that the findings will show a different scenario today, after Netflix has announced an increasing number of original content to be produced and distributed through the portal<sup>148</sup>. The modality "satellite" includes only one distributor, DirecTV. As we presented it in chapter 4, DirecTV competes with cable Tv on a different technology, satellite, but can be considered similar in terms of supply. Broadcast networks and basic cable networks can be considered similar too in terms of revenue model, since they share the same delivery system, mainly pay-tv television, and derive their earnings both from advertisers whom they sell the audience's eyeballs and from the MVPD who contribute to their revenues with retransmission fees. Over the top operators and premium cable channels can be grouped

---

<sup>148</sup> <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-700-original-series-2018-1202711940/>

together in terms of revenue model as subscription-based distributors. As we stated in chapter 5, they derive their earnings from the number of subscriptions activated by the audience in a twofold way: either paying it directly as for platforms like Netflix and HBO Now (monthly subscription) or Amazon Prime Video (yearly subscription), or paying it as an additional fee in the pay-TV bundle, as in the case of traditional linear premium TV channels like Showtime or HBO; in this case, the subscriber to cable services or to skinny bundles invests an additional monthly fee for the specific channel he wants to watch.

Even in this case, the means of the factors and the summarizing variables were looked at by distributor. As in the case of “genres” the results obtained show opposite patterns between Quality series and Popular series. In the figure below it is observed that the means of Factor 1 by distributor outline strong ties with premium cable networks, and weak ties with advertisement-based distributors. If we confront this findings with the means of the Principal Component by distributor, we have a clearer and more complete view of the results.

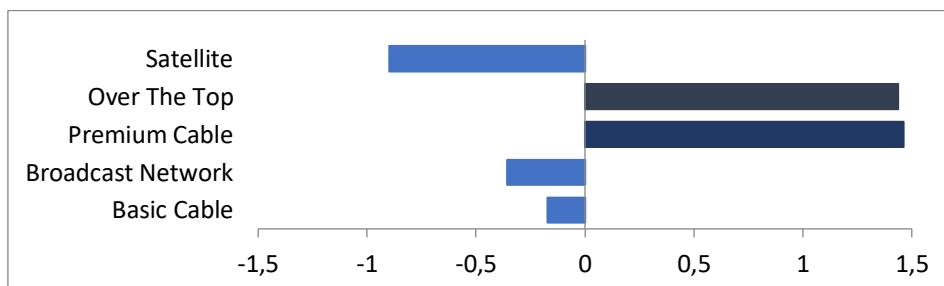


*Figure 19 Means of Factor 1 by Distributors*

As demonstrated in the figure below, over the top portals and premium cable networks emerge as main distribution outlets in regards to the audience voting online, to the Emmy Awards won and to the critics’ reviews. This result was highly expected since these two distributors are acknowledged for quality television. Not only their products gain the most prestigious prizes in the industry, but they obtain positive claims both from experts and the audience. This kind of audience, as stated above, is aligned to expert reviewers in terms of tastes and behaviours, while the live audience detaches, as we will see and comment next. It is also important to give context to these findings in the light of the revenue model supporting premium cable channels and over the top platforms: being subscriber-based distributors, these channels need to invest in compelling and competitive products that can attract the audience and make it loyal, in order to keep the base of subscribers stable or, better, to



increase it. Investment on quality products or on exclusive shows is therefore vital to reach a competitive edge. This kind of products, that we refer to as high end Tv-series have entered the academic discourse with the attributes of quality products or cinematic. As previously discussed, cinematic television, with all the contradictions the term implies, relates to a group of products that have raised the journalistic and popular attention on Tv-series and that have elevated the judgement on television beyond consideration about the medium itself. While television has indeed been stigmatized through the years as a medium where low quality products were distributed compared to more high end media as cinema, the current discourse on quality Tv involves the shows but often abstracts the content from the container, namely, Tv-series are treated as products regardless of the medium, its language specifics and style determinants (Cardini 2016). Nonetheless, branding strategies on premium cable channels and on over the top platforms linking the product offered to the identity of the outlet itself, reconnect the two terms to the quality issue, making the distributor relevant as an active subject that identifies with the content it distributes: the distributor and the content therefore work as quality units. This is true if we think about HBO, that has built a reputation strategy basing the Tv-series offered on the assumption that they were HBO branded, namely, exclusive high end and edgy products addressing a specific audience committed to a set of themes, style and narratives that could not be found on other competing channels. The redundancy of this finding reinforces the idea that there is a connection between what accounts for quality and the selected audiences they are addressed to. These audiences are coherent in terms of behaviours and attitudes to experts in the field, and they share a similar sensitivity towards what is considered as high end television.



*Figure 20 Means of the Principal Component by Distributors*

On the contrary, the means of Factor 2 by distributors, as with the ones related to the live audience, show a different panorama in regards to Factor 1 and to the variable it is made of, but it is however very similar, if not identical, in terms of means between the two. Broadcast networks are the main distribution outlets, while the means are strongly negative with *basic* cable networks and in particular with premium cable networks. If this evidence might prove tautological in the light of the fact that the highest ratings in terms of audience volumes come from broadcast networks, which still account for the most watched channels in the industry, it is worth commenting further. People’s Choice Awards and therefore of Factor 2 show that it is mostly broadcast networks that win popular prizes, while prestigious rewards are reserved to premium cable networks and to over the top networks. This has become particularly true in the last years and proves to be a trend extending from the results shown during the time frame the dataset takes into consideration to the present time: at the Emmy Awards 2018, for instance, Netflix and HBO, respectively the most representative and prestigious over the top platform and premium cable network, went head-to-head for the wins<sup>149</sup>. The nominations alone – 112 for the streamer and 108 for HBO – were demonstrative that these two distributors have definitively eroded the competitive edge for prestigious prizes once established by broadcast networks, namely at the beginning of the television era, then conquered by cable Tv during the multi-channel transition, and nowadays competed between the aforementioned players, with over the top portals threatening the long retained primary role of premium cable channels.

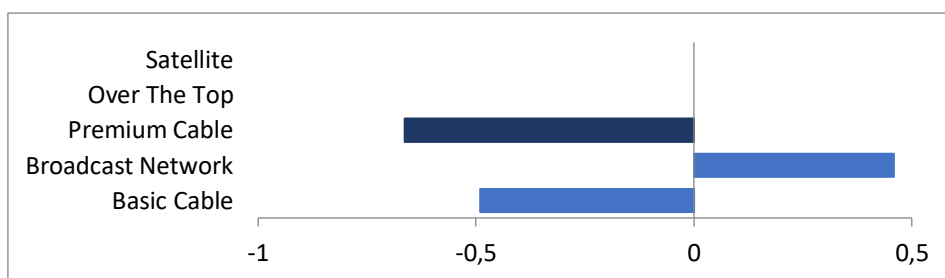


Figure 21 Means of Factor 2 by Distributors

<sup>149</sup> <https://variety.com/2018/tv/news/hbo-netflix-emmy-wins-2018-1202942505/>

Once again, the difference between Factor 1 and Factor 2 emerges in terms of characteristics of the outlet, of the public, and of the product too: popular Tv-series are distributed by broadcast networks and watched by the general audience, that generally vote for these products when expressing their preference at the People’s Choice Awards. Emmy Awards are on the contrary attributed to those products that are distributed by more sophisticated outlets, that are, in terms of revenue model, subscription-based. Data from 2017 published by Nielsen Research assess that by average number of viewers the mostly watched networks on the American Television are CBS, with almost 8 million viewers, NBC (7,3), ABC (5,5), Fox (4,7), namely, the broadcast networks. Amongst the cable channels, ESPN (1,9) and USA Network (1,6) have the most numerous audiences, making a significant difference in terms of absolute volumes of consumers if compared to broadcasters<sup>150</sup>. We have commented thoroughly in chapter 5 what this means in terms of revenues and retransmission fees, in this part of the research, it is worth underlining the implications for the content. Broadcast Tv proves to be less expensive and more accessible: the data mentioned above by Statista on the consumption base show that by year 2017 the number and share of Tv households without a traditional Tv subscription was more than 32 million. This volume includes cord cutters and nevers, namely, those households who do not have any kind of subscription to pay-television, neither internet distributed, and only access broadcast through over the air television. By type, in 2017 cord cutters were 22,2 millions, cord nevers 34,4. Digging into the demographics, these groups are generally made up for the most part (56% for cord cutters and 64% for cord nevers) of low-income households. For these groups the most popular Tv services used as substitutes of pay-Tv are SVOD and, second, broadcast.

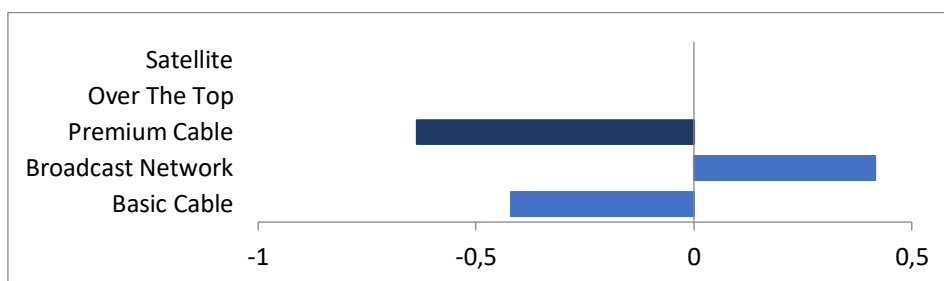


Figure 22 Means of Live audience by Distributors

<sup>150</sup> <https://www-statista-com.iulm.clas.cineca.it/statistics/530119/tv-networks-viewers-usa/>

In terms of homogeneity, this might address issues of differences as of audience-niches based on the concept of taste-communities: those who elect quality Tv as their main consumption object significantly detach in terms of behaviours, tastes, channels watched and programs chosen from those who watch television traditionally, namely regardless of these attributes. As taste-communities the literature intends the active participant to digital culture as with user generated contents pursued through media practices. This concept relates to audience agency, regarded as users, in contrast with notions looking at them as mere consumers or, worse, to the long attributed appellation of couch potato referred to the television traditional spectator (Livingstone 2013, van Dijck 2009). The tools used for our data collection are not accountable for participation and consumer agency, since they just assess the volumes and values of the audience voting on online platforms as IMDb and Rotten Tomatoes, nonetheless, it is important to underline the different kind of affordances allowed by media use (traditional patterns v digital uses) and what they explain in terms of community building. If it is true that a more sophisticated spectator has emerged in serial consumption and that he is aligned to the critics in terms of appreciation of quality television, it is also true that this poses questions sociologically related to the change in the audience. The mutations in terms of complexity of genres have attracted a different public, raising interest of a broader group of stakeholders, including elitist critics and spectators who only consume eyebrow cultural products. What in the literature has been called the tele-cinephile spectator (Cardini 2014) emerges with evidence looking at the findings on Factor 1 and comes to be explainable in the light of the transformation in the technological, narrative and medial context of contemporary television and Tv-series as thoroughly analysed in chapter 1. These findings outline the growing hiatus between the high standards of prestigious award-winning shows and the standardized nature of lower end ones and between the distributors that release them. This comes with no surprise if we reason on the revenue models broadcast and *basic* cable share in comparison to over the top and premium cable channels, as subscription-based outlets. While broadcast networks and what we have named the second niche (subscription based platforms) in chapter 5, are clearly positioned in the spectrum ranging from procedural series to quality series, it is unclear how *basic* cable networks are positioned. Looking at the tables, this group of channels have negative means both in relation to Factor 2 and to the live audience, but, even if less strongly, are negative

in relation to Factor 1 as well. One of the possible developments of this analysis to further investigate these outcomes, could be to better dig into this broad group in order to overcome this fuzziness and determine if there are clusters of channels within it that might position themselves closer to broadcast networks or to premium cable channels. If we compare this to-be-tested hypothesis with what was stated in chapter 5, it is indeed probable that branding strategies of particular channels, as for instance AMC or CBS, might lead to a more quality oriented output in some of the cases.

#### **7.4.4 Other relevant correlations**

The other variables studied in relation to the summarizing factors and components included as follow: screenplay, release period, production company, associated production company, director, screenwriter, producer, actors. For the description of these variables we address to the descriptions at the beginning of the appendix, we will here discuss just the relevant findings. In fact, not in all the cases the means were significant and, even if they were somewhere, they did not add relevance to what is being investigated. The variable “screenplay” stands for kind of screenplay and it is attributed to original stories, invented on an ad-hoc basis for the series, or to non-original stories, deriving from other products. In this case, modalities accounted for Tv-series coming from films, books, real events, other Tv-series – as in the cases of spin-offs – and comic books. In the movie industry, it is common sense that in periods of business expansion creativity is encouraged and that the films produced are based on original storylines invented by the creative talents, while in phases where the industry is struggling a lack of finances or economic difficulties, non-original stories are preferred as means to contain risks, as in the case of remakes (Caves 2000; Ulin 2010). Products as spin-offs and remakes are often produced to create new programs that tie the narratives to some characters with other pre-established products already successful in the past (Gitlin 2005). From the dataset we built, series with original screenplays are almost half of the total (110). Since nowadays the competition between the Tv channels rose, increasing the rush to reach a competitive edge (Shanahan and Morgan 1999) – this is particularly true in the case of our dataset, where players that have later exited the market were competing during the time frame analysed – it is understandable that the percentage of original screenplays and of non-originals is equal.

The means though do not prove significant in relation to this evidence, but only show, in the case of Factor 1 and the Principal Component a strong tie with comic book based screenplays (1,2 in the case of Factor 1 and 1,3 in the case of the principal component). Lower ties can be found in relation to real events and books, as weaker ties link original screenplays and Tv-series derived products. Commenting on the results can be made only in relation to comic books, that reinforce the previously discussed findings about superhero Tv-series emerging as most important genres: these narratives were strongly appreciated by reviewers, the audience voting online and ultimately at the Emmy Awards. These products are mainly adapted from comic books. This is why the means are low or not significant in the analysis conducted on Factor 2 and on the live audience. The tables below only show the histograms of the relevant means. Previous research on these issues has been conducted both quantitatively (Henning-Thurau et al. 2001) and qualitatively (Kilian and Schwarz 2013), but with different results. While the categories established by quantitative research accounted for classic factors applied to success as box office revenues for movies, star power, director power, reviews, consumer-perceived quality, awards, qualitative research has focused on just those successful shows that could help understand in depth what can be operationalized quantitatively to assess success. Specifically, Kilian and Schwarz (2013) have commented on genres, the plot, the characters transferred from the first original screenplay to the derivative, the fan base, and intertextuality, assessing that, in the case of a non-original derivative Tv-show, success lies in a mix between the familiarity of the narratives (intertextuality), the specific characteristics of the new product compared in terms of consistency to the previous, and the migrative fan-base. Nonetheless, these findings have not emerged from our research due to the different methodology implied and to a more summarizing approach to the topic.

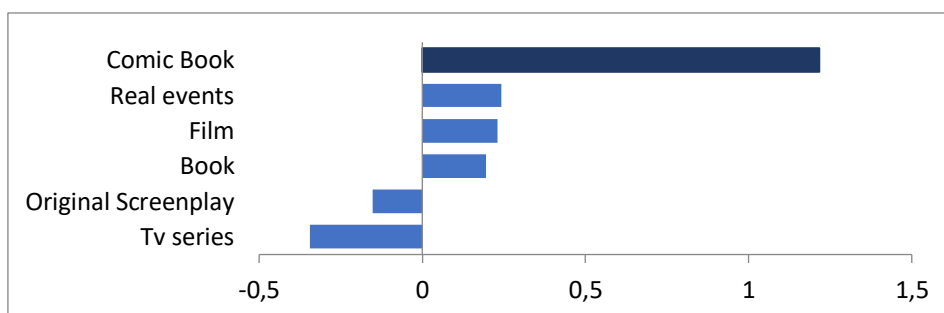


Figure 23 Means of Factor 1 by type of screenplay

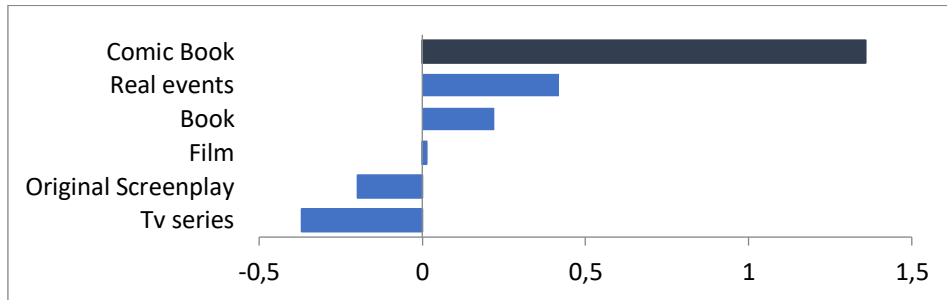


Figure 24 Means of the Principal Component by type of screenplay

Another relevant relation was found with actors. To categorize this variable it was decided to follow rankings divided into thresholds. The actors of a Tv-series are, per se, nominal variables, that needed to be turned into continuous variables. It was therefore chosen to select the three most famous actors of a series as presented on the series' page on IMDbPro and take their ranking number, measured on the STARMeter at the time of the release, by their mean. For instance, if one actor was unknown or low ranked at the beginning of a series and the series was successful, the number registered was high, so the more famous the actor became, the smaller the number. Frequently it also happened that actors, for this very reason, were not the same from year to year, since the members of a cast might change fame rank according to the character played: the ranks, and therefore the means, were then fluctuating from season to season, but in the majority of the cases they presented a trend, meaning that the value did not drop or raise. To homogenise these changes it was decided to follow the thresholds used by IMDb itself: up to 100 for the most famous, 101-300, 301-600, 601-1200, beyond 1200 for the least famous. The number of series per threshold was almost similar, with 55 series for the lowest rank and 70 for the highest.

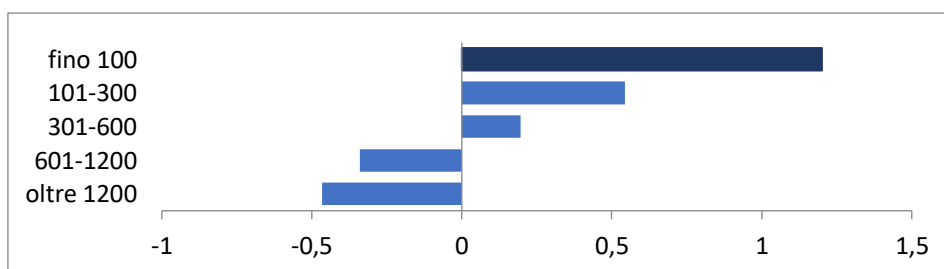
A note on the literature about the correlations between success and fame might give some context and theoretical background to the findings. According to common sense, the implicit concept in the creative and cultural industries is that talents can make or break a product, meaning that their presence can contribute to its performance (Joshi 2015). As with non-original screenplays, contracting a star, either in the cast or amongst the creative talents, is a bet, although non-foreseeable, to manage risk. In fact, conclusions are conflicting, especially in the light of the expensive contracts and fees very famous stars require to be engaged in a

production (Caves 2000). While it is said that ordinary talents can be equally valuable (Elberse 2007), the reliability of the return on investment thanks to the involvement of a big name has to date insufficient evidence either in the literature (Chang and Ki 2005) or in journalistic, empirical commentary. One example can be identified in the case of *Vinyl*, the Tv-series by HBO distributed in 2016 and based on a super-star project starring Martin Scorsese and Mick Jagger as executive producers and casting Bobby Cannavale and Olivia Wilde that was greenlit for only one season due to poor ratings and too expensive production costs: the A-list auspices driven by the high ranked cast and talents were not enough to prevent cancellation. In the television industry the problem of volatility linked to the involvement of stars in the production is relatively recent and due to the dynamics of the golden age television is living today. Changes allowing famous talents to take part to a production and not starring as guests for one-episode only, as it used to be in the past, but as part of an entire season, if not for the entire length of the show, are due, as we said, to the shortening of seasons and to the increase in prestige television has experienced as a medium, and in particular to the prestige seriality has achieved. Budgetary uprisal in the production expenses pushed by over the top portals and premium cable networks, have allowed to involve talents without the restrictions once imposed by a kind of product that had to be highly standardized and efficiently produced in terms of timing. While the presence of the star at any level of the production intersects rationales as containing risk, attract audiences and leverage on marketing goals, causality between fame rank and success is not accountable.

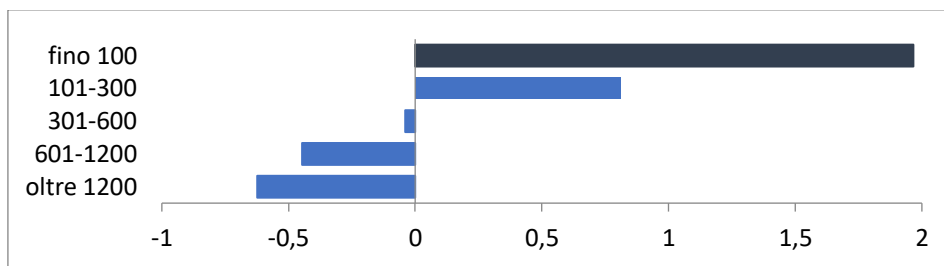
What we can instead infer from the means here studied is a positive tie between Factor 1 and the highest threshold of actors' fame, reinforced by similar results obtained with the principal component. The high means are influenced by the Emmy Awards, since these prizes recognize also creative talents and attribute value through the prizes to the actors, directors and main creative talents. Rather than a causality-effect, we can state that actor ranking can increase with prestigious recognition attributed to a Tv-series, that is therefore reflected in positive values by the audience voting online. However, the temporality of what is asserted cannot be proven, as there is no reference in our data to the time frame occurred between the votes and the prizes. In terms of timing, it is highly probable that critics' reviews are previous to the audience's and therefore to prizes, but double-checking the data after gathering them proved that volumes had not increased significantly over the time of our collection. What



the data do not show is significance with the other members or characteristics of a production, namely the companies producing the show and creative talents as the director, the screenwriters or the producer. For all these variables, there was no significance found neither with the factors nor with the components. It is also understandable why the means of Factor 2 and the live audience by the actors' ranking were not significant, since the talents tend to concentrate on high end Tv-series destined to subscription-based outlets, thanks to the profitable contracts they are engaged with. We can then summarize saying that actors' fame rankings change through time due to the success in a show, that it can be pushed by positive critical reviews, high volumes and values in the audiences' vote and, most of all, by prestigious recognitions and prizes. For high levels of fame the means are high with these variables, but when it comes to low-end prizes, as the Peoples' Choice Awards, or to the live audience, the means are low. Famous actors are often contracted by relevant and expensive productions, that can afford to pay high fares. This is true in particular in the light of raising interest in the television series' market by the new players coming from the tech market, as Amazon, as we will further discuss in the conclusions. However famous actors are not the only choice in a production, as ranking levels are almost equally distributed amongst the thresholds, meaning that decision making about contracting a star or a famous talent is varied. One of the further steps can be to understand how fame is distributed according to the type of distributor to assess if any correlation exists between the subscription-based niche and the ad-supported.



*Figure 25 Means of Factor 1 by Actors' fame ranking*



*Figure 26 Means of the Principal Component by Actors' fame ranking*

## 7.5 Conclusions and final remarks

In this final part we will try to connect what was theoretically asserted in the first section of the research with the empirical findings the dataset provided. From the results emerged, we can summarize the findings in three main concepts: (1) two factors clearly stand out identifying on the one hand a group of Tv-series related to the concept known as quality television and on the other another one related to popular shows. From Factor 1 the most significant indicator is the critical response in regard to Tv-series, while from Factor 2 it is mostly important the number of live spectators who watch a show. These two indicators discriminate the series the most, showing relations with many parameters, on the contrary, as for Factor 1 the audience voting online is less interesting because it discriminates less, for Factor 2 the People's Choice Awards are. (2) Nonetheless, commentary on the two types of audiences, the one voting online and the one watching live television, can emphasize the hiatus in media consumption in the post-network television era, meaning that two types of audience clearly emerge. Analysing the relations between the factors and the other descriptive variables, the distributor, the actors and the genres were the most interesting variables, because they discriminated the series the most. On the contrary, all the others, even those related to the production as the director or the screenwriter engaged in the Tv-series did not discriminate, proving not to be useful categorization criteria. (3) As for the distributors, it was shown that two groups emerge: on the one hand outlets that can be reconducted to the ad-supported two-sided market business model, on the other those outlets that base their revenue model on subscriptions. The three findings are interrelated.

In the context of complexity the American television industry is facing at the present time, as portrayed in chapter 3 and 4, the concept of ecosystem that we referred to asks for a deeper

understanding of concepts as coexistence and competition. The main question that we addressed is how, in a scenario of vertically integrated-multifaceted conglomerates, firms strategize their survival both ways. The theory of the niche (Dimmick 2003), relevant for Media Economics, proved more effective than the theory of the firm (Albarran and Dimmick 1996). According to the model, the ecosystem is looked at in terms of similarity and dissimilarity amongst the members of a population, called niches: where there is similarity competition happens within the niche, while where there is dissimilarity coexistence happens between the niches. Each niche gives its addressee a set of gratifications based on its internal characteristics and set of potential uses, in our case, addressees are the audiences watching television in the dispersed media ecosystem. The niches are not static, but can interact or overlap to some extents since they are adaptive environments. In the theoretical analysis we have indeed looked at examples of channels or players that account for changes and mutations inside a single niche are represented by CBS and AMC. In the previous section, it was decided to study the niches according to the different business model they pursue. Two groups were identified: on the one hand those television channels that operate with a mixed model, namely a two sided market where both advertisements and a subscriptions to a MVPD are needed, as in the case of broadcast networks and *basic* cable networks distributed through pay-tv bundled services as cable and satellite; on the other, those players who are subscription-based, as in the case of premium cable channels and over the top platforms. In the previous section, the identification of the niches was prior to further understand the demand (audience) and supply (content) they relate to. As a conclusion, it was stated that the market presents a high degree of specialization, where coexistence is guaranteed by the different strategies, products and behaviours each niche exerts.

With reference to the results obtained from our dataset, we can claim similar findings as the ones emerged from the theory: Factor 1 and Factor 2 correlate with a specific group of distributors and with a specific group of stakeholders each. In the case of Factor 1 we have seen that the relationship underlines a tie to the quality factor, to experts in the television business as journalists, to a smart audience voting online their favourite products, and to relevant and prestigious prizes as the Emmy Awards. The Factor also correlates with those distributors accountable for the subscription-based revenue model. Products offered by this niche present famous actors and a set of genres renown for their complexity, expensiveness and relevance for a young digitally alphabetized audience. Factor 2 is on the contrary tied to

popular shows and accounts for popularity in terms of those products addressed to a kind of audience reliant on traditional viewership patterns and to a more established way of watching television. The factor was indeed obtained by the correlation with prizes recognizing the most appreciated popular shows by the common audience, the People's Choice Awards, and with those spectators watching live television. From further analysis, it was subsequently found that the factor related to the shows distributed by the niche of players we had previously identified as the broadcast-basic cable networks, namely the mixed revenue model niche, and in terms of content, to procedural genres, that are still relevant in the schedules of linear television. We can hence connect the empirical finding with the theoretical ones about the two niches, but we cannot assess that the data give deeper information about the audience in terms of gratifications and uses due to limitations set by the time of the harvest (one shot and not through time) and the geographical limitations provided by the platforms consulted (no territorial distinction between the voters).

In the light of the concepts of coexistence and competition emerged, we can therefore discuss where the television industry is moving and what paths of specialization each niche is following or should follow. It is clear from both parts of our research that the industry is indeed characterized by a diverse panorama of players and functions and that not all the terms implied by the journalistic discourse, as quality television for instance, apply to all the firms involved. The so-called quality factor is indeed important for a set of products destined to a specific kind of consumer and to a specific range of outlets, that we have identified in the subscription-based revenue model of content distribution and in the time and place shifted way of consuming content, according to personal behaviours, binge watching included. For the players of this niche competition is conducted investing on the increase in the consumer base, for instance fuelling the business of producing television content through high costs and contracting relevant talents, both as actors and creatives, and gaining exclusive distribution and exploitation rights. On the one hand, though not evident from the dataset, this is being pursued with vertical integration within the television industry, thanks to the merger and acquisition activities between content providers and internet distributors, aimed at reinforcing the structure of the market in relation to potential and threatful entrants as the Tech Companies. Smaller players in the industry, that do not have the advantage of activities' diversification, are indeed pursuing these strategies, along with differentiation and content quality, to overcome the entrant's threats pushing from the market edges. The

subscription-based niche is indeed characterized by a revenue model needing quality products that generate high expectations, buzz and WOM in the consumer base, in order to maintain and increase it. Nonetheless, platforms as Netflix are pursuing a supply strategy that we have referred as addressed to conglomerated niche audiences, namely, focusing not on high end content only, but towards a diverse supply, that can intercept as many audiences as the wide array of spectators is. Content ownership and exclusivity hence prove the most competing strategies in the extended market: with the increase of players entering the business either as networks moving online with standalone projects, as Disney, CBS and HBO, or Tech Companies investing on Tv-series, as Amazon or Apple, the business of distribution becomes more compelling than ever as rights management and international retransmission are concerned. The increase in investments on original productions, namely what are platform-branded exclusive proprietary contents, has disrupted consolidated practices in producing television, challenging the repertoire of the networks and their ways of making programs. However, as we said, this can be read in terms of opportunity-building if we reverse the problem looking at the current situation it in terms of coexistence rather than of competition, in particular since two separate and well-defined niches have emerged from the analysis. On top of that, the theory of the niche itself foresees two possibilities: on the one hand overlaps and mutations might happen in the environment where the firms act due to adaptive strategies that re-mediate the mediascape, their models and behaviours; on the other, specialization is pursued in order to create new spaces of interaction and survival. It is not irrelevant, in this context, to always keep in mind that most of the players we are here referring to are part of an oligopolist group of diversified firms that operate in the content production and distribution market with channels accounting for all the available forms of television (broadcast, cable, over the top).

The path of specialization, already emerging from the two niches we portrayed theoretically and empirically, moves the discourse on quality to the background, creating a more complex and diverse scenario, where both high production values and traditional patterns are considered. According to this view, those players who inhabit the niche of mixed-ad supported revenue models, with the exception of a few cases, are not forgotten, but understood within a frame considering the needs of an audience who is still watching television and still demanding for content and programming. What is then left to those channels is to envision new ways to occupy the market, as in the case of CBS, whose Tv-

series have raised the interest of both the critics' reviews and of a multifaceted audience with adjectives as middle-brow – meaning between high end and low end – to describe their products. On top of that, it is necessary to always frame the context in which these channels operate in terms of stakeholders: broadcast networks are still tied to a distribution model based on the syndication market, which continues to allow a specific set of rules that apply to its characteristics and continue to work and be appropriate for them. At the same time, channels as basic cables gain their revenues not only on retransmission fees, but also on advertising, that continues to be an important leverage when thinking about content production in terms of style and form and in terms of distribution when it comes to scheduling. Nonetheless, the impact of internet distributed television should be considered for all the players in the market and looked at as the lens through which to understand the adaptive behaviours enacted.

For the work here conducted, three main paths of analysis open, stemming from our findings: (1) since the niches are not static, but can display a range of behaviours and overlaps, in the following phase we will try to see how the players in each niche position themselves. Preparatory steps were already taken with a survey conducted in December 2017 through the internet on two fan pages on Facebook, “TV Series Buffs” and “TV Series, Shows and Movies”. The survey asked the members of the groups to rate, on a 1-5 scale, the distributors, relying on their expertise as fans. To control the answers, five television journalists were interviewed to compare the results and adjust the means in case of missing data. The results that we analysed will help us draw a map of the players and furtherly dig into their behaviours. A cluster analysis on the Tv-series will be hence required to match the results on the niches with the related shows.

(2) In this preliminary phase, that attempted to explore the variables to see how they correlated between them, all the nominal variables were reduced to a scale that could be hierarchized, as for the rankings proposed for the directors, the screenwriters and the producers. The production companies and the associated companies were also divided according to their degree of importance. Further analysis can on the contrary look back at the complexity of the system searching for significant connections in terms of networks between firms, people and objects (Tv-series). Methodologically, two possible paths might be used: network analysis and neural networks. Network analysis offers a theoretical framework already explored in the literature (see Ruffino and Brembilla 2015) enabling to

map industrial practices and strategies through nodes and their densities. The approach determines the topology of the occurring relations and correlate the structure to the behaviours. Central to network analysis is to see how bridging and bonding work in clusters of individuals and from cluster to cluster. Networks are defined by ties and their ability to share information (strong and weak): if a node is removed, all the connected objects disappear. It is therefore relevant to our analysis because it helps to understand how the interlinks work within the structure and among its players and how the nodes are influenced in terms of connections or isolation. Neural networks play a different role and are machine learning algorithms used to analyse complex non-linear functions where to capture the characteristics of a phenomenon, making predictions, classifications and clustering (Sharda 1994). Applications on the television industry, and specifically on Tv-series, have not yet occurred, but work has been conducted on the prediction of box-office success in the movie industry (see Sharda and Delen 2006), accounting for a basis to drive our analysis upon.

(3) It was thoroughly stated that one of the limitations of the present work was time, since the data were collected taking into consideration a period of changes and evolutions in the television industry. The scenario that would nowadays emerge can stem from the findings here emerged, but updates are necessary, with particular attention to the multiplication of over the top portals in the creation and distribution of original and non-original programs. While the need to a deeper understanding of internet distributed television is advocated, another necessary step will be to find new ways to overcome intrinsic limitations to the field studied. Specifically, proprietary data on viewership require a different approach to these players and a different way to categorize the variables and harvest information. One of the possible solutions can originate from the characteristics of the niche they belong to: once established that the two main niches detach from one another due to revenue models and hence to strategies and behaviours, a different set of measures can be studied, for instance not taking into account the audience as it was done for linear television, but considering other parameters that better fit the characteristics of each niche. For the exploratory purpose of the present work, we, for the present moment, conclude with the findings presented in this section, but in the hope that, despite the limitations accounted, attention will be raised on the phenomenon and more quantitative research will be conducted in the future.





## **Conclusioni: Competizione e coesistenza: quali sfide per il sistema dei media e per l'Europa**

In *The Television will be Revolutionized* Amanda Lotz (2014) conclude il suo saggio sulla portata dell'innovazione tecnologica e sugli impatti che essa ha avuto sul vecchio medium asserendo che, a prescindere dalla tipologia di schermo o dal dispositivo di connessione e dal luogo di fruizione, la televisione continuerà a rimanere un'esperienza culturale nelle sue forme espressive, cioè l'informazione, l'intrattenimento e lo sport. Le tecnologie non possono essere trascurate nell'analisi del destino del mezzo per indagare le nuove forme d'uso da esse consentite, in quanto elementi di mutamento e di adattamento, ovvero luoghi in cui osservare le logiche della *post-network television era* integrate nel vecchio medium. Come abbiamo più volte sottolineato, infatti, competizione e convergenza vanno osservate alla luce dei processi di risemantizzazione e di adattamento intrinseci e connaturati al sistema dei media e alla luce della relazione spaziale e temporale tra media e forme di potere.

Sul primo aspetto, abbiamo osservato come la moltiplicazione delle possibilità fruibili apportata dalla rivoluzione digitale ha incrementato il consumo di audiovisivo: all'inizio del 2018 Nielsen riportava che, in un mondo in cui crescono la connettività e le opzioni disponibili, le audience americane spendono oltre 11 ore a diretto contatto con i dispositivi mediatici<sup>151</sup>. Il consumo di televisione *live* e *time shifted* rimane stabile, con oltre 4 ore e mezzo giornaliere. Le nuove piattaforme hanno inoltre incrementato l'uso dei media, l'interconnessione e l'accesso. Grazie ai *connected device* come le console per i video giochi, le smart TV e i dispositivi per l'accesso a internet come Chromecast, Apple TV e Amazon Fire TV, il tempo trascorso è aumentato di circa 40 minuti in più. I computer e i dispositivi mobili contribuiscono invece per oltre tre ore e 48 minuti nella dieta digitale del consumatore medio, comprendendo in questo tempo anche la navigazione internet e quella nelle app. Anche le caratteristiche demografiche, solitamente un elemento che determinava una forte distinzione tra generazioni più giovani e generazioni meno alfabetizzate, si è assottigliato e gli *early adopter* non sono più così distanti dalle pratiche di consumo di chi appartiene a

---

<sup>151</sup> <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/time-flies-us-adults-now-spend-nearly-half-a-day-interacting-with-media.html>

fasce d'età più adulte. Per la televisione lo iato rimane più accentuato, là dove il consumo *live e time shifted* continua a essere maggiore per la fascia 50-64 (48% della dieta quotidiana) e per la over 65 (60%) rispetto a quella 18-34, che ne fruisce in percentuale minore (26%). Tuttavia proprio presso questa fascia l'uso di *connected device* determina circa un'ora e 15 minuti di fruizione televisiva giornaliera e il consumo sulle piattaforme digitali ammonta a un terzo della media quotidiana.

Secondo il report, il consumo di materiale audiovisivo costituisce la porzione principale del tempo speso a contatto con i media. Tra televisione, computer e applicazioni, si tratta di oltre sei ore al giorno, una soglia destinata a crescere grazie al contributo dei *social network* su cui fruiscono video il 64% degli adulti e il 72% della fascia più giovane della popolazione. Questo trend comporta un diverso approccio al comportamento dell'audience e una diversa consapevolezza dei mutamenti negli usi dati dall'ecosistema multi-schermo su cui è possibile fruire contenuti audiovisivi. Tale moltiplicazione ha reso possibili infatti usi e funzioni specifici per bisogni specifici, su cui hanno incidenza fattori tecnologici come la banda larga, la disponibilità del segnale, la connettività dei dispositivi mobili e la qualità dell'immagine garantita dai *device*. Per comprendere le nuove forme di esposizione, in uno studio sugli usi e le gratificazioni legati all'ecosistema dell'audiovisivo, Phalen e Ducey (2012) distinguono in primo luogo tra dispositivi per il consumo domestico e quelli per il consumo al di fuori della casa: quelli per il consumo domestico, ovvero il televisore, sono legati alla fruizione di eventi *live*, come lo sport, le news e gli show, e per essi il canale di riferimento è il *broadcast network*; servizi come le piattaforme di streaming invece non sono legati al supporto, ma al contenuto. Per i portali come Netflix e Amazon l'utente non opera infatti una scelta di medium, ma legata all'offerta: l'audience è infatti più fedele al contenuto che al mezzo (Livingstone 2004), elemento che avvalorava le politiche di espansione da parte dei portali *over the top* nell'acquisizione dei contenuti e nell'investimento su prodotti esclusivi e distintivi, che possano giustificare il mantenimento dell'abbonamento per l'utente. I *connected device* e i *social network* rendono inoltre possibile l'estensione delle funzioni d'uso a un insieme di comportamenti complementari, come per esempio l'interazione con altri utenti e la discussione online. Alcatel-Lucent (2010) ha inoltre rilevato che un terzo dei consumatori di età più giovane sono potenzialmente predisposti a pagare un abbonamento *premium* se questo consente di accedere a più piattaforme contemporaneamente. Questa propensione trova riscontro nei *bundle* offerti agli studenti

negli Stati Uniti: la vendita di un pacchetto congiunto Spotify - Hulu garantisce alle piattaforme una base di utenza potenzialmente destinata a confermare l'abbonamento quando la propria disponibilità a pagare sarà aumentata. In una logica di lungo periodo, infatti, se la piattaforma avrà dato all'utente una gratificazione e un'utilità sufficiente, egli continuerà a usufruirne. Netflix per esempio continua a proporre un abbonamento base a 7,99 dollari al mese, nell'ottica di un aumento di prezzo graduale e indirizzato prima alle fasce *premium* che non a quelle che invece possono determinare la soglia di accesso per un nuovo iscritto<sup>152</sup>.

Il complesso sistema e le opzioni disponibili che si presentano al consumatore odierno è dunque caratterizzato da una forte specializzazione a seconda del medium e della tipologia di canale: con le modalità fruibili consentite dagli *over the top*, la televisione ha trovato una sua rifunzionalizzazione come medium orientato al consumo condiviso, come per la visione di grandi eventi sportivi, oppure a quello domestico orientato al relax, anche per i portali, la cui fruizione sugli schermi televisivi rimane la più alta a livello di dispositivo. Il computer comporta invece una modalità di consumo più attiva e multifunzione per luoghi e modalità d'uso, oltre a distinguersi dagli altri media per la possibilità di interagire. I dispositivi mobili, infine, vengono prediletti dalle fasce più giovani e, in generale, sono funzionali nelle situazioni di transito o di attesa, come per esempio gli spostamenti casa-lavoro (Phalen e Ducey 2012). La specificità del mezzo e la sua funzione è utile a suggerire i possibili sviluppi dell'audiovisivo e dei prodotti offerti a seconda delle piattaforme: se Netflix continua a essere maggiormente visto su schermo televisivo nonostante sia possibile fruirne su qualsiasi tipo di *device* con connessione a internet, la politica di investimento sul fronte tecnologico incentiverà l'HD e il 4K; al contrario, se Facebook o YouTube hanno un consumo prevalentemente mobile, l'investimento su contenuti audiovisivi dovrà tenere conto delle dinamiche di fruizione in mobilità, come già evidente, per esempio, dalla forma estetica delle Stories su Instagram. Davanti a questo panorama delle forme e dei mezzi con cui è possibile fruire la televisione è dunque possibile osservare quanto l'attuale condizione del mercato presenti i contorni di un territorio caratterizzato da una forte disponibilità di proposte economiche attraverso cui accedere al contenuto (*pay-TV* via cavo, *skinny bundle*, *triple play*, abbonamento agli *over the top*), di canali che propongono tipologie specifiche di offerta e di modelli economici (portali, *basic cable*, *premium cable*, *broadcast network*), di media

---

<sup>152</sup> <https://www.theverge.com/2017/10/5/16429126/netflix-price-raise-standard-premium-tiers>

attraverso cui fruire tali contenuti (schermo televisivo, dispositivi mobili, *personal computer*). Invece che leggere questa molteplicità in termini di competizione, abbiamo analizzato il ventaglio di soluzioni possibili all'interno di una dimensione coabitativa, dalla quale è emerso che ciascuna soluzione è caratterizzata da un uso precipuo, adatto a una tipologia di pubblico diverso a seconda delle gratificazioni che ne corrispondono. La tendenza alla specializzazione prevede dunque tanti mezzi, tanti canali, tanti contenuti diversi per tanti pubblici diversi. Più che alla fine della televisione, si deve pensare allora al suo assorbimento, alla sua ri-mediazione. Si tratta di un processo da sempre in atto nel sistema dei media, ma che non ne cancella l'identità, se mai la amplifica, come è evidente dai dati sul consumo sopra riportati e dalla maggiore disponibilità di supporti e di funzioni rese possibili dal mutamento tecnologico. Qualunque sia il contenuto e qualsiasi sia lo schermo o il luogo, il futuro sarà dunque ancora connotato dalla dimensione fruitiva e dalla centralità dello sguardo sullo schermo, *still watching (television)*.

Al contrario, rispetto alla questione delle relazioni tra territorialità del mezzo e potere, non si può prescindere da uno sguardo alle implicazioni di natura politica che assumono i mutati assetti geografici, tecnologici ed economici della catena produttiva e della catena del valore della televisione sui contesti nazionali. Alla luce di quanto detto nei precedenti capitoli è infatti relativamente a questo aspetto che vanno analizzate le ricadute di tale trasformazione sui mercati geografici dei contenuti culturali. Proprio in un contesto di permanenza della dimensione visiva della televisione o delle sue forme mediali evolute, è determinante e imprescindibile una valutazione della funzione politica e rappresentativa del mezzo in ambito regolamentare. L'influenza della presenza transnazionale di imprese aterritoriali, che agiscono tanto sugli apparati produttivi e distributivi, tanto sull'immaginario collettivo e sulla rappresentazione come meccanismo narrativo, devono infatti essere inseriti in una cornice interpretativa che consideri la dimensione territoriale e il peso delle imprese che producono contenuti sia in ambito nazionale, sia in ambito internazionale. In particolare, nello scenario dell'Unione Europea è necessaria una considerazione delle possibilità di intervento da parte del regolatore che guardi alle logiche di penetrazione del mercato da parte delle Tech Company e dei portali perché vengano riformulate, se non ridefinite, le politiche per i media sul fronte della produzione e della distribuzione. Alla luce di un cambiamento tecnologico e del sistema industriale che avviene più rapidamente di quanto norme e regole comuni possano agire, i processi decisionali comunitari e le loro declinazioni nelle realtà

nazionali devono tenere conto della condizione dei mercati locali e dello stato di salute delle industrie culturali e creative presenti sui territori. Assecondare l'utilizzo di misure protezionistiche, oltre a dimostrarsi desueto, si rivela rischioso e controproducente, specialmente davanti al fatto che le modalità con cui i nuovi player gestiscono la produzione e la distribuzione di contenuti agiscono tra strategie di standardizzazione globale e adattamenti locali *country specific*, che dunque mantengono cornici rappresentative nazionali a esportazione sia locale, sia globale, come per le strategie che abbiamo analizzato nel caso di Netflix.

Le nozioni di imperialismo ed egemonia culturale, utilizzate in riferimento alle politiche di espansione sui mercati nazionali da parte delle industrie americane e frequentate dalla letteratura critica tanto in ambito economico, tanto nei Cultural Studies, sono state ormai da tempo sostituite con quella di *primato culturale*, concetto che meglio inquadra il contesto ibrido e flessibile della globalizzazione (Chalaby 2006), caratterizzato cioè da scambi culturali, interconnessione e differenziazione dell'offerta di contenuti (Banerjee 2002). La formazione di mercati regionali che da una parte competono contro le conglomerate mediali americane, dall'altra cooperano e coesistono per la fornitura di programmi, come per il caso delle coproduzioni o della realizzazione di *original dramas*, pone interrogativi e sfide per i governi nella definizione di politiche che non si fermino alla mera imposizione di tasse sulle importazioni (Trumpbour 2002) o a una tassazione per l'ingresso di un operatore straniero sul mercato locale, ma che sappiano guardare al miglioramento della circolazione dei prodotti comunitari e alla tutela delle industrie culturali a base regionale senza cadere in categorie interpretative "locked in 19th-century style imperial rivalries" (Chalaby 2006).

Si definiscono dunque alcune linee guida nelle politiche di intervento cui il regolatore dovrebbe guardare a giudicare da quanto emerge dall'analisi del contesto attuale della televisione. In primo luogo si rende necessaria una sistematizzazione del pensiero politico sulle industrie culturali, in particolare quelle europee, considerato il loro ormai riconosciuto radicamento nel tessuto economico in quanto settori dalla forte crescita (EU 2016), ma allo stesso tempo soggetti a una contrazione della spesa da parte dei governi locali e comunitari. Mentre le industrie europee stanno infatti drammaticamente e progressivamente scomparendo dalle classifiche mondiali relativamente ai finanziamenti concessi dai governi (Sacco et al. 2018), avanzano nuovi attori come la Cina, il Giappone e la Corea del Sud, che si stanno imponendo in termini di rilevanza e competitività (EY 2015). In questa cornice, il

tentativo del Regno Unito già dal 1998 di definire e mappare le industrie creative pone una sfida che, per quanto ardua considerata la natura frammentata del sistema settoriale delle CCI (*Cultural and Creative Industries*), si sta facendo spazio anche a livello comunitario e che richiede, oltre che numerosi investimenti in termini di ricerca, la cooperazione di tutti gli stati membri nella definizione di piani di intervento comuni. Uno degli scenari auspicabili, proprio nel contesto di espansione degli attori internazionali e di rafforzamento delle imprese esistenti attraverso operazioni di consolidamento nei mercati interni e in quelli stranieri, è di dedicare una maggiore attenzione alla conoscenza del tessuto industriale ragionando sulle rapide evoluzioni verso cui il settore sta correndo (EU Commission 2012). Le politiche comunitarie dovrebbero dunque indirizzarsi a una mappatura dell'intera ecologia delle realtà esistenti, distinguendo, a seconda delle dimensioni e delle caratteristiche delle imprese analizzate, della loro collocazione all'interno della filiera e della forza negoziale che ciascun gruppo riveste, politiche di supporto alle opportunità commerciali e creative (Doyle 2016). L'agenda della ricerca sui media in Europa si sta infatti in parte muovendo verso questo percorso attraverso il finanziamento di progetti che si interrogano sulle caratteristiche dei contenuti culturali e creativi e sugli output di queste industrie, non soltanto sul fronte economico, ma anche su quello sociale, come nel caso dell'Horizon 2020 sullo sviluppo di economie creative inclusive e sostenibili (DISCE). Come abbiamo già sottolineato, nell'analisi del paradigma SCR Scherer attribuisce infatti alla performance una capacità multidimensionale, ovvero ne riconosce il valore relativo al soddisfacimento non solo della dimensione quantitativa della domanda, ma anche di quella qualitativa (Scherer e Ross 1990). Oltre ai fattori tecnologici, che ampliano le opportunità delle imprese di soddisfare la domanda contribuendo al miglioramento della produzione e delle decisioni strategiche, il riconoscimento di una dimensione qualitativa è riconducibile, pure se non definita da Scherer in questi termini, proprio al valore intangibile dell'offerta delle industrie culturali e creative e agli effetti prodotti in termini di benessere sociale. Il valore culturale come parte integrante e costitutiva dell'output non può infatti essere ignorato dai policymaker nel processo di comprensione di tali imprese e nella loro regolamentazione, sia per le implicazioni che il contenuto ha sul pubblico, sia per gli effetti retroattivi che esso ha sul comportamento stesso delle imprese e sulla struttura del sistema settoriale. Un ragionamento sulle implicazioni che il sistema dei media apporta alla società deve essere parte integrante della riflessione politica e delle scelte decisionali, non tanto nell'ottica di preservare, all'interno di un contesto globalizzato, una presunta identità nazionale, quanto

per il mantenimento della capacità di creare esternalità positive su tre livelli: a un livello di spettatorialità, garantendo equità nell'accesso e consentendo a quanti più pubblici possibili di beneficiare degli effetti sociali di benessere derivanti dalla cultura (Sacco et al. 2018). A un livello industriale, alla luce del rafforzamento dei processi conglomerativi nel mercato europeo, sostenendo le imprese di piccole e medie dimensioni (Evens e Donders 2015; Doyle 2018) nel loro ruolo di fornitori di manodopera o contoterzisti nella produzione di contenuti, specialmente a seguito dell'affermazione del modello produttivo del *cost plus* e provvedendo a una migliore gestione nella cessione dei diritti di distribuzione e di sfruttamento dell'opera intellettuale e a una maggiore tutela delle politiche per il lavoro, a seguito della sempre maggiore flessibilità richiesta a chi è impiegato in tali mercati (Lee et al. 2015). A livello territoriale comunitario, intervenendo su quattro principali aspetti: la competizione, attraverso la regolazione in materia di anti-trust e relativamente ai processi conglomerativi in atto tra le imprese operanti nel mercato europeo e tra quelle straniere, in particolare quelle americane; le politiche per i media, stabilendo regole comuni in materia di accesso alle informazioni e garanzia della libertà di espressione e del pluralismo (*diversity*); la tecnologia, intesa sia come qualità dell'infrastruttura tecnologica, sia come canale di accesso ai servizi informativi e di connessione per tutti i consumatori, ancora una volta in riferimento alla capacità di creare esternalità positive; le leggi sul *copyright*, per intervenire, come è stato detto, sulla tutela della proprietà intellettuale. Rispetto all'inevitabile dimensione transnazionale delle imprese tecnologiche e dei portali. L'Europa deve dunque agire come comunità compatta di azione nelle politiche per la tutela del sistema culturale, non attraverso scelte di chiusura, ma di apertura secondo una logica che tuttavia preservi il valore delle industrie culturali e creative all'interno di una contemporaneità dove agiscono modelli di business, forme di produzione culturale e modalità di finanziamento diverse ma coesistenti e per le quali occorre adeguare gli interventi a seconda delle caratteristiche specifiche di ciascun interlocutore.





## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
- Albarran, A. (2002a) *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*, 2<sup>nd</sup> Edition, Ames, IA: Iowa State University Press.
- Albarran, A. (2002b). *Special Issue on the Economics of the Multichannel Video Program Distribution Industry*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Albarran, A. (2003). US Media concentration: the growth of megamedia. *Empresa informativa y mercados de la comunicación, EUNSA, Universidad de Navarra, Pamplona*, 63-73.
- Albarran, A. (2010). *The media economy*. Taylor & Francis.
- Albarran, A., & Dimmick, J. (1996). Concentration and economies of multifirmity in the communication industries. *Journal of Media Economics*, 9(4), 41–50.
- Albert, S. (1998). Movie stars and the distribution of financially successful films in the motion picture industry. *Journal of Cultural Economics*, 23(4), 325-329.
- Alcatel-Lucent. (2010). *Multi-screen in demand: Consumer interest in cross screen services*. Daly City, CA: Author.
- Anderson, C. (2006a). *The long tail: How endless choice is creating unlimited demand*. Random House.
- Anderson, C. (2006b). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
- Ang, I. (2006). *Desperately seeking the audience*. Routledge: London.
- Arsenault, A. & Castells, M. (2008). The structure and dynamics of global multi-media business networks, *International Journal of Communication*, 2, 707–48.
- Arsenault, A. H. (2017). The datafication of media: Big data and the media industries. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 13(1-2), 7-24.

- Aufderheide, P. (1999). *Communications policy and the public interest: The Telecommunications Act of 1996*. Guilford Press.
- Austin, B. A. (1989). *Immediate Seating: a Look at Movie Audiences*. Wadsworth, Belmont, CA.
- Austin, B. A., & Gordon, T. F. (1987). Movie Genres: Toward A Conceptualized Model And Standardized Definitions. In B. A. Austin (Ed.), *Current Research in Film: Audiences, Economics and the Law* (vol. 3, 12–33). Norwood.
- Baccarne, B., Evens, T., & Schuurman, D. (2013). The television struggle: an assessment of over-the-top television evolutions in a cable dominant market. *Communications & Strategies*, 92 (4), 43-61.
- Bagdikian, B. (2004), *The New Media Monopoly*, Boston: Beacon Press.
- Bain, J. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing (1936-1944), *The Quarterly Journal of Economics*, 65 (3); 293-324.
- Baker, C. E. (2007). *Media concentration and democracy: Why ownership matters*. New York: Cambridge University Press.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (1999). Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. *Management science*, 45 (12), 1613-1630.
- Baldwin, T.F., D.S. McVoy & C. Steinfield (1996) *Convergence: Integrating Media, Information and Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Banerjee, A., Alleman, J., & Rappoport, P. (2013). Video-viewing behaviour in the era of connected devices. *Communications & Strategies*, 1(92), 19-42.
- Banerjee, I. (2002) The Locals Strike Back? Media Globalization and Localization in the New Asian Television Landscape, *Gazette*, 64(6), 517–35.
- Baran, S. (2017). Crossing the Western Borders: Women of Son, *Series. International Journal of TV serial narratives*, 3(2), 43-62.
- Barbarito, L. (1992). Dal settore produttivo all'arena competitiva, *Economia e politica industriale*, 74/76.

- Barbarito, L. (2012). *L'analisi competitiva. Metodologia e applicazioni*, Franco Angeli: Milano.
- Barnett, M. L. (2006). Finding a working balance between competitive and communal strategies. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773.
- Basin, K. (2018). *The Business of Television*. Routledge, London.
- Bates, B. J., & Chambers, T. O. D. D. (2004). The economics of the cable industry. *Media economics: Theory and practice*, 173-192.
- Beck, U. (2006). *Cosmopolitan vision*. Polity.
- Beebe, J. H. (1977). Industrial structure and program choices in television markets. *Quarterly Journal of Economics*, XCI(1), 15–37.
- Benhamou, F. (2002). *L'économie du star-system*. Odile Jacob.
- Berte, K., Leroux, P., Schuurman, D., De Marez, L., De Bens, E., & De Turck, F. (2010). Challenges and opportunities of iDTV for audience measurement systems: a set-top box-based approach. *International Journal of Digital Television*, 1(2), 221-229.
- Bianchi, P., & Labory, S. (2013). Structural transformations in industry and filières. *Revue d'économie industrielle*, (144), 177-199.
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1994). "All Hits Are Flukes": Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development. *American Journal of Sociology*, 99 (5), 1287-1313.
- Bolter, J. D., & Grusin, R. A. (2000). *Remediation: Understanding new media*. Mit Press.
- Bonnell, R. (1989/2001). *La vingt-cinquième image: Une économie de l'audiovisuel*. Gallimard, Paris.
- Bordwell, D. (2008). *Poetics of cinema*. Routledge, London.
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). Platform rules: Multi-sided platforms a regulators. In A. Gawer (eds.), *Platforms, markets, and innovation* (pp. 163–191). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Bourdieu, P. (1977). La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 13(1), 3-43.
- Bourdon, J., & Méadel, C. (Eds.). (2014). *Television audiences across the world: deconstructing the ratings machine*. Springer.
- Bourreau, M., 2003. Mimicking vs. counter-programming strategies for television programs. *Information Economics and Policy*, 15 (1), 35–54.
- Braudel, F. (1992). *Civilization and capitalism, 15th-18th Century, Vol. I: The structure of everyday life* (Vol. 1). University of California Press.
- Brembilla, P. (2016). *It's All Connected. Strategie competitive ed evoluzioni formali nelle serie TV statunitensi*, Doctoral dissertation, Alma Mater Studiorum.
- Brembilla, P., & Mollona, E. (2015). *Game of strategy: analisi strategica del settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense*. Giappichelli editore.
- Brembilla, P., & Tralli, L. (2015). With 22 Episodes a Year: Searching for Quality in US Network Television: the Cases of The Good Wife, Brooklyn Nine-Nine and Jane the Virgin. *Comunicazioni sociali*, (2), 141-151.
- Breschi, S., & Malerba, F., 1997. Sectoral systems of innovation: technological regimes, Schumpeterian dynamics and spatial boundaries. In: Edquist, C. (Eds.), *Systems of Innovation*. Frances Pinter, London.
- Brewer, S. M., Kelley, J. M., & Jozefowicz, J. J. (2009). A blueprint for success in the US film industry. *Applied Economics*, 41, 589–606.
- Brewer, S. M., Kelley, J. M., & Jozefowicz, J. J. (2009). A blueprint for success in the US film industry. *Applied Economics*, 41, 589–606.
- Brown, I., & Marsden, C. T. (2013). *Regulating code: Good governance and better regulation in the information age*. MIT Press.
- Brunsdon, C. (2005). *Screen tastes: Soap opera to satellite dishes*. Routledge, London.
- Buckland, W. (Ed.). (2009). *Puzzle films: complex storytelling in contemporary cinema*. John Wiley & Sons.

- Butler, J. (2010). "Smoke gets in your eyes": Historicizing visual style in *Mad Men*. In *Mad Men*, ed. G. R. Edgerton, 71–55. London: I. B. Tauris.
- Buzzard, K. (2012). *Tracking the audience: The ratings industry from analog to digital*, Routledge, London.
- Cadario, R. (2015). The impact of online word-of-mouth on television show viewership: An inverted U-shaped temporal dynamic. *Marketing Letters*, 26(4), 411-422.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2001). Competing cybermediaries. *European Economic Review*. 45 (4–6), 797–808.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics*, 309-328.
- Caldwell, J. T. (1995). *Televisuality: Style, crisis, and authority in American television*. Rutgers University Press.
- Caldwell, J. T. (2004). Convergence television: aggregating form and repurposing content in the culture of conglomeration. *Television after TV: Essays on a Medium in Transition*, 41-74.
- Caldwell, J. T. (2006). Critical industrial practice: Branding, repurposing, and the migratory patterns of industrial texts. *Television & New Media*, 7(2), 99-134.
- Caldwell, J. T. (2008). *Production culture: Industrial reflexivity and critical practice in film and television*. Duke University Press.
- Cardini, D. (2004). *La lunga serialità televisiva: origini e modelli*. Carocci, Roma.
- Cardini, D. (2014). The Rise of the TV-Cinemaniac. New Audiences for New TV Series. *Between*, 4(8).
- Cardini, D. (2017). *Long TV. Le serie televisive viste da vicino*. Unicopli, Milano.
- Cardwell, S. E. (2007). *Is quality television any good? Generic distinctions, evaluations and the troubling matter of critical judgement* pp. 19-34, in McCabe, J. E, & Akass, K. (Eds.). *Quality TV: Contemporary American television and beyond*. IB Tauris, London-New York.

- Carey, J. (2016). Audience measurement of digital TV. *International Journal of Digital Television*, 7(1).
- Carini, S. (2008). *Il testo espanso. Il telefilm nell'età della convergenza*. Vita e Pensiero, Milano.
- Casetti F. (1984). *L'immagine al plurale. Serialità e ripetizione nel cinema e nella televisione*, Venezia, Marsilio.
- Castellacci, F. (2009). The interactions between national systems and sectoral patterns of innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(3), 321-347.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The quarterly journal of economics*, 241-261.
- Chae, S., & Flores, D. (1998). Broadcasting versus narrowcasting. *Information Economics and Policy*, 10, 41-57.
- Chalaby, J. K. (2005). From internationalization to transnationalization. *Global media and communication*, 1(1), 28-33.
- Chalaby, J. K. (2006). American cultural primacy in a new media order: A European perspective. *International Communication Gazette*, 68(1), 33-51.
- Chalaby, J. K. (2011). The making of an entertainment revolution: How the TV format trade became a global industry. *European Journal of Communication*, 26(4), 293-309.
- Chalaby, J. K. (2012). At the origin of a global industry: The TV format trade as an Anglo-American invention. *Media, Culture & Society*, 34(1), 36-52.
- Chalaby, J. K. (2015). The advent of the transnational TV format trading system: a global commodity chain analysis. *Media, Culture & Society*, 37(3), 460-478.
- Chalaby, J. K. (2016). Television and globalization: The TV content global value chain. *Journal of Communication*, 66(1), 35-59.

- Chamberlin, E. H. (1973). Una riconsiderazione della teoria della concorrenza monopolistica, in Lombardini, S. (eds.) (1973) *Teoria dell'impresa e struttura economica*, Il Mulino, Bologna.
- Chang, B.-H., & Ki, E. J. (2005). Devising a practical model for theatrical movie success: Focusing on the experience good property. *Journal of Media Economics*, 18(4), 247–269.
- Chang, B.-H., & Ki, E.-J. (2005). Devising a practical model for predicting theatrical movie success: Focusing on the experience good property. *Journal of Media Economics*, 18, 247–269.
- Chan-Olmsted, S. M. & Cha, J. (2012). Substitutability between online video platforms and television. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(2), 261-278.
- Chan-Olmsted, S. M. (1997). Theorizing multichannel media economics: An exploration of a group--industry strategic competition model. *Journal of media Economics*, 10(1), 39-49.
- Chan-Olmsted, S. M. (1998). Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. *Journal of Media Economics*, 11(3), 33–46.
- Chan-Olmsted, S. M., & Guo, M. (2011). Strategic bundling of telecommunications services: Triple-play strategies in the cable TV and telephone industries. *Journal of Media Business Studies*, 8(2), 63-81.
- Chan-Olmsted, S. M., & Litman, B. R. (1988). Antitrust and horizontal mergers in the cable industry. *Journal of Media Economics*, 1(2), 3-28.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore, *Strategy & Leadership*, 35, 6, 12–17.
- Chiou, J. S., Hsiao, C. C., & Su, F. Y. (2014). Whose online reviews have the most influences on consumers in cultural offerings? Professional vs consumer commentators. *Internet Research*, 24(3), 353-368.
- Chipty, T. (2016). Position Statement Prepared for The Federal Communication Commission's Panel on Challenges Faced by Multichannel Video Programming Distributors. March 21, 2016

[https://transition.fcc.gov/bureaus/mb/docs/policy/video\\_marketplace/position\\_statement\\_Chipty\\_2016.pdf](https://transition.fcc.gov/bureaus/mb/docs/policy/video_marketplace/position_statement_Chipty_2016.pdf)

Christer, T. (2017): Do expert reviews affect the decision to see motion pictures in movie theatres? An experimental approach, *Applied Economics*, 50(28), 3066-3075

Christian, A. J. (2018). *Open TV: Innovation Beyond Hollywood and the Rise of Web Television*. NYU Press.

Christophers, B. (2012). *Envisioning media power: On capital and geographies of television*. Lexington Books.

Christopherson, S., & Storper, M. (1989). The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: The motion picture industry. *ILR Review*, 42(3), 331-347.

Chung, K. H., & Cox, R. A. (1994). A stochastic model of superstardom: An application of the Yule distribution. *The Review of Economics and Statistics*, 771-775.

Coase, R. H. (1950). *British broadcasting. A study in monopoly*. London: Longman.

Colapinto, C. (2010), Moving to a multichannel and multiplatform company in the emerging and digital media ecosystem: The case of Mediaset Group, *International Journal on Media Management*, 12: 2, pp. 59–75.

Compaine, B. M. (1978). *The book industry in transition: An economic study of book distribution and marketing*. White Plains, NY: Knowledge Industry Publications.

Compaine, B. M. (1979). *Who owns the media?* White Plains, NY: Knowledge Industry Publications.

Compaine, B. M., & Gomery, D. (2000). *Who owns the media?: competition and concentration in the mass media industry*. Routledge.

Cool, K., & Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1), 47-59.

Corbetta, S. (2015). Dal copione alla distribuzione. Il processo produttivo di una serie tv nel nuovo scenario competitivo statunitense, pp. 43-71, in Cardini, D. (2015) *Le serie sono serie. Seconda stagione*, Arcipelago, Milano



- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets—The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 54-67.
- Creeber, G. (2004). “Hideously White” British Television, Glocalization, and National Identity. *Television & New Media*, 5(1), 27-39.
- Creeber, G. (Ed.). (2015). *The television genre book*. Bloomsbury Publishing.
- Cunningham, S., Craig, D., & Silver, J. (2016). YouTube, multichannel networks and the accelerated evolution of the new screen ecology. *Convergence*, 22(4), 376-391.
- Curtin, M., & Shattuc, J. (2009). *The American television industry*. BFI, Palgrave.
- D’Acci, J. (2004). Cultural studies, television studies, and the crisis in the humanities. In Olsson, J., & Spigel, L. (Eds.). *Television after TV: Essays on a Medium in Transition*. Duke University Press., 418-445.
- Dall’Asta, M. (2009). *Trame spezzate: Archeologia del film seriale*. Le mani, Recco
- David, P. A. (2001). The Evolving Accidental Information Super-Highway. *Oxford Review of Economic Policy*, 17(2), 159-187.
- De Kerckhove, D. (1995). *The skin of culture: investigating the new electronic reality*. Somerville House Books.
- De Vany, A., & Walls, W. D. (1996). Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry. *The Economic Journal*, 1493-1514.
- De Vany, A., & Walls, W. D. (1999). Uncertainty in the movie industry: Does star power reduce the terror of the box office?. *Journal of cultural Economics*, 23(4), 285-318.
- Dellarocas, C., Awad, N., & Zhang, X. (2004). Exploring the value of online reviews to organizations: Implications for revenue forecasting and planning. *ICIS 2004 Proceedings*, 30.
- Dellarocas, C., Zhang, X.M. and Awad, N.F. (2007), Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: the case of motion pictures, *Journal of Interactive Marketing*, 21 (4). 23-45.

- Dimmick, J. (1993). Ecology, Economics and Gratification Utilities, in A. Alexander, J. Owers and R. Carveth (eds) *Media Economics*, pp. 135–56. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum.
- Dimmick, J. (1997). The Theory of the Niche and Spending on Mass media: The Case of the " Video Revolution". *Journal of Media Economics*, 10(3), 33-43.
- Dimmick, J. W. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Routledge, London.
- Dimmick, J., S. Kline & L. Stafford (2000). The Gratification Niches of Personal Email and the Telephone: Competition, Displacement and Complementarity, *Communication Research* 27(2): 227–48.
- Dolata, U. (2009). Technological innovations and sectoral change: Transformative capacity, adaptability, patterns of change: An analytical framework. *Research policy*, 38(6), 1066-1076.
- Doyle, C. (1998). Programming in a competitive broadcasting market: Entry, welfare and regulation. *Information Economics and Policy*, 10(1), 23–40.
- Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*. 2nd Edition, SAGE, London.
- Doyle, G. (2016). Creative economy and policy. *European Journal of Communication*, 31(1), 33-45.
- Doyle, G. (2016). Digitization and changing windowing strategies in the television industry: Negotiating new windows on the world. *Television & new media*, 17(7), 629-645.
- Doyle, G. (2016). Resistance of channels: Television distribution in the multiplatform era. *Telematics and Informatics*, 33(2), 693-702.
- Doyle, G. (2017). Television production: configuring for sustainability in the digital era. *Media, Culture & Society*, 40(2), 285-295.
- Doyle, G. (2018). Television production: configuring for sustainability in the digital era. *Media, Culture & Society*, 40(2), 285-295.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.

- Du Gay, P., & Pryke, M. (Eds.). (2002). *Cultural economy: cultural analysis and commercial life*. Sage.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007–1016.,
- Duan, Wenjing, Gu. B., & Whinston, A. B. (2005), *Do online Reviews Matter? An Empirical Investigation of Panel Data*, Department of Management Science and Information Systems, University of Texas at Austin.
- Eco U. (1985). *Sugli specchi e altri saggi*, Milano, Bompiani
- Economides, N., & Tåg, J. (2012). Network neutrality on the Internet: A two-sided market analysis. *Information Economics and Policy*, 24(2), 91-104.
- Elberse, A. (2007). The power of stars: Do stars drive success in creative industries? *Journal of Marketing*, 71, 102–120.
- Eliashberg, J., Jedid-Hah J., Mohanbir S., & Berend W. (2000), MOVIEMOD: An Implementable Decision-Support System for Prerelease Market Evaluation of Motion Pictures, *Marketing Science*, 19 (3), 226–43.
- Ellis, J. (2000). *Seeing things: Television in the age of uncertainty*. IB Tauris.
- Esser, A. (2010). Television formats: Primetime staple, global market. *Popular Communication*, 8(4), 273-292.
- EU Commission (2012) *Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU*. Communication COM(2012) 537. Brussels: European Commission.
- Evens, T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy?. *International Journal of Digital Television*, 5(1), 61-74.
- Evens, T., & Donders, K. (2015). Mergers and acquisitions in TV broadcasting and distribution: Challenges for competition, industrial and media policy. *Telematics and Informatics*, 33(2), 674-682.
- Evens, T., & Donders, K. (2018). *Platform Power and Policy in Transforming Television Markets*. Springer International Publishing.

- EY, (2005). *Creating Growth. Measuring Cultural and Creative Markets in the EU*; Ernst & Young: Paris, France.
- Feaster, J. C. (2009). The repertoire niches of interpersonal media: Competition and coexistence at the level of the individual. *New Media & Society*, 11(6), 965-984.
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of trade and disintegration of production in the global economy. *Journal of economic Perspectives*, 12(4), 31-50.
- Fershtman, C. (1990). The interdependence between ownership status and market structure: the case of privatization. *Economica*, 319-328.
- Fiske, J. (1989). Moments of television: Neither the text nor the audience. *Remote control: Television, audiences, and cultural power*, 56-78.
- Fjeldstad, Ø., & Ketels, C. (2006). Competitive advantage and the value network configuration making decisions at a Swedish life insurance company. *Long Range Planning*, 39(2), 109–131.
- Förster, K. (2011). Key success factors of TV brand management: An international case study analysis. *Journal of media business studies*, 8(4), 1-22.
- Galperin, H. (2004). *New television, old politics: the transition to digital TV in the United States and Britain*. Cambridge University Press.
- García, A. N. (2016). A Storytelling Machine: The Complexity and Revolution of Narrative Television, *Between*, 6(11)
- Garland, E., & Page, W. (2009). The Long Tail of P2P. *Economic Insight*, 14, 1-8.
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. *Commodity chains and global capitalism*. (eds.) Gereffi, G. & Korzeniewics, M., Prager Publishers, 95-122.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Giglione J. S. (2004) *Allocation* in Newcomb H. *Encyclopedia of Television*, 2<sup>nd</sup> edition. Routledge

- Gimpel, G. (2015). The future of video platforms: Key questions shaping the TV and video industry. *International Journal on Media Management*, 17(1), 25-46.
- Ginsburgh, V. (2003). Awards, Success and Aesthetic Quality in the Arts. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (2): 99-111.
- Gitlin, T. (2005). *Inside prime time*. Routledge, London.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing science*, 23(4), 545-560.
- Goldman, W. (1984). *Adventures in the Screen Trade: A Personal View of Hollywood and Screenwriting*. NY: Warner Books.
- Grainge, P., & Johnson, C. (2015). *Promotional screen industries*. Routledge, London.
- Grant, A. (2004). *Digital Television* in Newcomb H. *Encyclopedia of Television*, 2<sup>nd</sup> edition. Routledge
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, V Edition, Blackwell: Malden
- Grasso, A. (2007). *Buona maestra: perché i telefilm sono diventati più importanti del cinema e dei libri*. Mondadori, Milano.
- Gray, J. (2010). *Show sold separately: Promos, spoilers, and other media paratexts*. NYU Press.
- Gray, J., & Lotz, A. D. (2012). *Television studies*. Polity Press, Cambridge
- Grignaffini, G., & Bernardelli, A. (2017). *Che cos'è una serie televisiva*. Carocci, Roma
- Guo, M., & Chan-Olmsted, S. M. (2015). Predictors of social television viewing: How perceived program, media, and audience characteristics affect social engagement with television programming. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 59(2), 240-258.
- Gur, F. A., & Greckhamer, T. (2018). Know thy enemy: A review and agenda for research on competitor identification. *Journal of Management*, online first.
- Hadas, L. (2014). Authorship and Authenticity in the Transmedia Brand: The Case of Marvel's Agents of SHIELD. *Networking Knowledge: Journal of the MeCCSA Postgraduate Network*, 7(1).

- Hall, S. (1975). *Between Two Worlds*. In *The Long March of Everyman 1750-1960*, Barker, T. (eds.) Harmondsworth, UK: Penguin.
- Hallinan, B., & Striphas, T. (2014). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society*, 18(1), 117-137.
- Havens, T. (2014). Media programming in an era of big data. *Media Industries Journal*, 1(2).
- Havens, T., Lotz, A. D., & Tinic, S. (2009). Critical media industry studies: A research approach. *Communication, Culture & Critique*, 2 (2), 234-253.
- Hemphill, C. S. (2008). Network neutrality and the false promise of zero-price regulation. *Yale Journal on Regulation*, 25, 135.
- Hennig-Thurau, T., Houston, M., & Walsh, G. (2007). Determinants of motion picture box office and profitability. An interrelationship approach. *Review of Managerial Science*, 1(1), 65-92.
- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Wruck, O. (2001). An investigation into the factors determining the success of service innovations: The case of motion pictures. *Academy of Marketing Science Review*, 6(1), 1-23.
- Herman, E. S., & Chomsky, N. (1988). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. New York: Pantheon Books.
- Hesmondalgh, D. (2013). *The Cultural Industries*, SAGE, London-New York
- Hilmes, M. (2013). *Only connect: A cultural history of broadcasting in the United States*. Cengage Learning.
- Hindman, M. (2008). *The myth of digital democracy*. Princeton University Press.
- Holbrook, M. B. (2005). The role of ordinary evaluations in the market for popular culture: Do consumers have “good taste”? *Marketing Letters*, 16(2), 75-86.
- Holt, J. (2003). Vertical vision: Deregulation, industrial economy and prime-time design. *Quality Popular Television*. London: BFI, 11-31.
- Holt, J., & Perren, A. (Eds.). (2011). *Media industries: history, theory, and method*. John Wiley & Sons.

- Hornik, J. (1985) *Marketing Management* (vol. 3). Ramat-Aviv, Israel: Open University
- Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. (2004). *Media economics: Applying economics to new and traditional media*. Sage.
- Hunter, S. D., & Breen, Y. P. (2017a). Predicting the success of new cable series from their pilot episode scripts: An empirical approach. *Business and Management Studies*, 3(3), 1-9.
- Hunter, S. D., & Breen, Y. P. (2017b). Whether the Full Season: An Empirical Model for Predicting the Duration of New Television Series' First Season. *Advances in Journalism and Communication*, 5(02), 83.
- Hunter, S. D., Smith, S., & Chinta, R. (2016). Predicting new tv series ratings from their pilot episode scripts. *International Journal of English Linguistics*, 6(5), 1.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- IbisWorld (2017) Industry Report 45411A, E-Commerce & Online Auctions in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51211A, Movie & Video Production in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51211B, Television Production in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51212, Movie & Video Distribution in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51512, Television Broadcasting in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51521, Cable Networks in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51711B, Satellite TV Providers in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51711B, Satellite TV Providers in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51711C, Wired Telecommunication Carriers in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51711C, Wired Telecommunications Carriers in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51711D, Internet Service Providers in the US.
- IbisWorld (2017) Industry Report 51913B, Internet Publishing and Broadcasting in the US.

- Ingram, P., & Qingyuan Yue, L. (2008). Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. *Academy of Management Annals*, 2(1), 275-303.
- Innis, H. A. (1950/2007). *Empire and communications*. Rowman & Littlefield.
- Innocenti V., Pescatore G., & Rosati L. (2016) Converging Universes and Media Niches in Serial Narratives: An Approach Through Information Architecture. In: Lugmayr A., Dal Zotto C. (eds) *Media Convergence Handbook - Vol. 2. Media Business and Innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Innocenti, V., & Pescatore, G. (2008). *Le nuove forme della serialità televisiva: storia, linguaggio e temi*. Archetipolibri, Bologna.
- J. McCabe & K. Akass (eds.). *Quality Tv. Contemporary American Television and Beyond*. London-New York: I.B. Tauris.
- Jacquemin, A., & Rainelli, M. (1984). Filières de la nation et filières de l'entreprise. *Revue économique*, 379-392.
- Jakobs, J. & Peacock, S. (eds.) (2013). *Television Aesthetics and Style*. New York-London: Bloomsbury
- Jaramillo, D. L. (2002). The family racket: AOL Time Warner, HBO, The Sopranos, and the construction of a quality brand. *Journal of Communication Inquiry*, 26 (1): 59–75.
- Jaramillo, D. L. (2012). AMC: Stumbling toward a new television canon. *Television & New Media*, 14(2), 167-183.
- Jaramillo, D. L. (2013). Rescuing television from the 'cinematic': The perils of dismissing television style, in J. Jakobs and S. Peacock (eds.) *Television Aesthetics and Style*. Bloomsbury, New York-London, 67-75.
- Jenkins, H. (2006). *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*. NYU Press.
- Jenkins, H. (2009). The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling. [http://henryjenkins.org/blog/2009/12/the\\_revenge\\_of\\_the\\_origami\\_uni.html](http://henryjenkins.org/blog/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html)



- Jenkins, H. (2012). *Textual poachers: Television fans and participatory culture*. Routledge, London.
- Jenner, M. (2016). Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. *New media & society*, 18(2), 257-273.
- Jenner, M. (2017). Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom. *International Journal of Cultural Studies*, 20(3), 304-320
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1992), Network positions and strategic action: an analytic framework, in Axelsson, B. and Easton, G. (Eds), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 205-17.
- Johnson, S. (2006). *Everything bad is good for you: How today's popular culture is actually making us smarter*. Penguin.
- Jong, K. E. I., & Christian, B. (2013). Do Consumer Critics Write Differently from Professional Critics? A Genre Analysis of Online Film Reviews. *Discourse, Context & Media*, 2, 75–83.
- Joshi, A. (2015). Movie stars and the volatility of movie revenues. *Journal of Media Economics*, 28(4), 246-267.
- Joshi, M., Das, D., Gimpel, K., & Smith, N. (2010). *Movie Reviews and Revenues: an Experiment in Text Regression*. Proceedings of the 2010 Annual Conference of the North American Chapter of the Association for Computational Linguistics, 293-296.
- Kaldor, N. (1935). Market imperfection and excess capacity. *Economica*, 2(5), 33-50.
- Karniouchina, E. V. (2011). Impact of star and movie buzz on motion picture distribution and box office revenue. *International Journal of Research in Marketing*, 28(1), 62-74.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *The public opinion quarterly*, 37(4), 509-523.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1986). Technology adoption in the presence of network externalities. *Journal of political economy*, 94(4), 822-841.

- Kaufman, J. C., Baer, J., & Cole, J. C. (2009). Expertise, domains, and the consensual assessment technique. *The Journal of creative behavior*, 43(4), 223-233.
- Kilian, T., & Schwarz, T. (2013). Spinning the Wheel: What Makes TV Series-Spin-Offs Successful?. *Journal of Media Business Studies*, 10(2), 39-61.
- Kim, J., Kim, S., & Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*, 33(2), 711-721.
- Kim, S. H., N. Park, & S. H. Park. (2013) Exploring the Effects of Online Word of Mouth and Expert Reviews on Theatrical Movies' Box Office Success. *Journal of Media Economics* 26, 98–114.
- Kimmel, D. M. (2004). *The fourth network: How Fox broke the rules and reinvented television*. Ivan R. Dee.
- Klepper, S., 1996. Entry, exit, growth and innovation over the product life cycle. *American Economic Review* 86, 562–583.
- Klopfenstein, B. C. (1993). From gadget to necessity: The diffusion of remote control technology. *The remote control in the new age of television*, 22, 39.
- Kompare, D. (2006). *Rerun nation: How repeats invented American television*. Routledge, London
- Kosterich, A., & Napoli, P. M. (2016). Reconfiguring the audience commodity: The institutionalization of social TV analytics as market information regime. *Television & New Media*, 17(3)
- Kotler, P. & J. Hornik (2000) *Principles of Management*, Ramat-Aviv, Israel: Open University.
- Kotler, P. (1986) *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (2008). *The internet and the mass media*. Sage.
- Lacroix, J. G., & Tremblay, G. (1997). The institutionalization of cultural commodification: Logics and strategies. *Current Sociology*, 45(4), 39-69.

- Lafayette, J. (2016), 7 things you need to know about Nielsen's new tool, *Broadcasting & Cable*. Nov 30, 2015, Vol. 145 Issue 40.
- Lee, D., Hesmondhalgh, D., Oakley, K., & Nisbett, M. (2014). Regional creative industries policy-making under New Labour. *Cultural Trends*, 23(4), 217-231.
- Lee, E.-J. and Shin, S.Y. (2014), When do consumers buy online product reviews? Effects of review quality, product type, and reviewer's photo, *Computers in Human Behavior*, 31, 356-366.
- Lee, R. S., & Wu, T. (2009). Subsidizing creativity through network design: Zero-pricing and net neutrality. *The Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 61-76.
- Lee, S., & Choeh, J. Y. (2018). The interactive impact of online word-of-mouth and review helpfulness on box office revenue. *Management Decision*, 56(4), 849-866.
- Lee, S., Park, E. A., Lee, S., & Brown, J. (2015). Determinants of IPTV diffusion. *Telematics and Informatics*, 32(3), 439-446.
- Lehman-Wilzig, S., & Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age. *New Media & Society*, 6(6), 707-730.
- Lemley, M. A., & Lessig, L. (2000). The end of end-to-end: Preserving the architecture of the Internet in the broadband era. *Ucla Law Review*, 48, 925.
- Lentz, K. M. (2000). Quality versus Relevance: Feminism, Race, and the Politics of the Sign in 1970s Television. *Camera Obscura* 15 (1): 45–93.
- Lessig, L. (2004). *Free Culture-How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*. New York: Penguin.
- Leung, L. & R. Wei (1998) 'The Gratifications of Pager Use: Sociability, Information Seeking, Entertainment, Utility, and Fashion and Status', *Telematics and Informatics* 15, 253–64.
- Leverette, M., Ott, B. L., & Buckley, C. L. (Eds.). (2009). *It's not TV: watching HBO in the post-television era*. Routledge, London.

- Lévy, P. (1997). *L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La découverte.
- Litman, B. (1998). The economics of television networks: new dimensions and new alliances, in A. Alexander et al. (eds), *Media Economics: Theory and Practice*, 2nd edn, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 131–50
- Litman, B. R., & Kohl, L. S. (1989). Predicting financial success of motion pictures: The '80s experience. *Journal of Media Economics*, 2(2), 35-50.
- Litman, Barry R. (1983). Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study. *Journal of Popular Culture*, 16 Spring: 159–75.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of marketing*, 70 (3), 74-89.
- Livingstone, S. (2004). The challenge of changing audiences: Or: What is the audience researcher to do in the age of the Internet? *European Journal of Communication*, 19, 75–86.
- Livingstone, S. (2013). *Making sense of television: The psychology of audience interpretation*. Routledge, London.
- Lotz, A. D. (2007). If it's not TV, what is it? The case of U.S. subscription television. In *Cable visions: Television beyond broadcasting*, ed. S. Banet-Weiser, C. Chris, & A. Freitas, 85–102. New York: New York University Press.
- Lotz, A. D. (2007/2014). *The television will be revolutionized*. 2<sup>nd</sup> Edition, New York University Press, New York-London.
- Lotz, A. D. (2016). The Paradigmatic Evolution of US Television and the Emergence of Internet-Distributed Television. *Revista Icono 14-Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías*, 14(2), 122-142.
- Lotz, A. D. (2017). *Portals: A treatise on internet-distributed television*. Maize Books.
- Lotz, A. D. (2018). *We Now Disrupt This Broadcast: How Cable Transformed Television and the Internet Revolutionized It All*. MIT Press.

- Madrigal A (2014) How Netflix reverse engineered Hollywood. *The Atlantic*, 2 January. Available at: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered%20hollywood/282679/>
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research policy*, 31(2), 247-264.
- Malerba, F., Nelson, R., Orsenigo, L., & Winter, S., (1999). History friendly models of industry evolution: the case of the computer industry. *Industrial and Corporate Change* 8, 3–40.
- Malsot, J. (1980). Filières et effets de domination dans le système productif. *Annales des Mines* (1), 29-40.
- Maney, K. (1995). *Megamedia shakeout: The inside story of the leaders and the losers in the exploding communications industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Martel, F. (2010). *Mainstream: enquête sur cette culture qui plaît à tout le monde*. Flammarion.
- Martin, B. (2013). *Difficult men: behind the scenes of a creative revolution: from The Sopranos and The Wire to Mad Men and Breaking Bad*. Penguin.
- Martin, H. J., & Adilov, N. (2012). Editors' Preface: Changing Patterns of Demand for Magazines and Film, Valuing Television Audiences and Video Game Start-Ups. *Journal of Media Economics*, 25(4), 182-183.
- Martin, S. (2002). *Advanced Industrial Economics*, 2nd edition. Oxford: Blackwell.
- Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., & Ladrón de Guevara Martínez, A. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35(3), 419-439.
- Mayer, V. (2011). *Below the line: Producers and production studies in the new television economy*. Duke University Press.
- McCabe, J. (2005). Creating 'quality' audiences for ER on Channel Four, 207-223 in Hammond, M., & Mazdon, L. (Eds.). *The contemporary television series*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

- McCabe, J. E., & Akass, K. (Eds.). (2007). *Quality TV: Contemporary American television and beyond*. IB Tauris, London-New York
- McChesney, R. D. (2004). *The problem of the media: US communication politics in the twenty-first century*. New York: NYU Press.
- McCraw, T. K. (2007). *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Harvard university press.
- McFadyen, S., Hoskins, C., & Finn, A. (2000). Cultural industries from an economic/business research perspective. *Canadian Journal of Communication*, 25, 127–144.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McKenzie, J. (2009). Revealed word of mouth and adaptive supply: Survival of motion pictures at the Australian box office. *Journal of Cultural Economics*, 33, 279–299.
- McKenzie, J. (2012). The economics of movies: A literature survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(1), 42-70.
- McMurria, J. (2003). Long-Format TV: Globalisation and Network Branding in a Multi-Channel Era. *Quality Popular Television*, London: BFI Publishing, 65-87.
- Menduni, E., & Massidda, L. (2018). The Rise of Datatainment. How Big Data are Reorganizing the Logics of TV Entertainment. In *The “-tainment” Effect. Cultures and Logics of Entertainment Across Audiovisual and Digital Media*, Bologna, Dipartimento delle Arti, May 21-22.
- Miconi A., (2013) *Teorie e pratiche del web*, Il Mulino, Bologna.
- Miège, B. (1989). *The capitalization of cultural production*. Intl General.
- Miège, B. (2011). Principal ongoing mutations of cultural and informational industries. *The political economies of media. The transformation of the global media industries*, 51-65.
- Miller, T. C. (2016). The Fashion of Florrick and FLOTUS: On Feminism, Gender Politics, and “Quality Television”. *Television & New Media*, 18(2), 147-164.

- Mills, B. (2013). What does it mean to call television ‘cinematic’?. 57-66 in J. Jakobs and S. Peacock (eds.) *Television Aesthetics and Style*. Bloomsbury, New York-London
- Mittell, J. (2004). *Genre and television: From cop shows to cartoons in American culture*. Routledge, London.
- Mittell, J. (2009). Lost in a great story: Evaluation in narrative television (and television studies). 45-56. In R. Pearson (ed.) (2009) *Reading Lost: Perspectives on a hit television show*, London-New York, I.B. Tauris.
- Mittell, J. (2015). *Complex TV. The Poetics of Contemporary Television Storytelling*. New York-London: New York University Press.
- Moon, S., Bergey, P. K., & Iacobucci, D. (2010). Dynamic effects among movie ratings, movie revenues, and viewer satisfaction. *Journal of Marketing*, 74, 108–121.
- Moon, S., Bergey, P. K., & Iacobucci, D. (2010). Dynamic effects among movie ratings, movie revenues, and viewer satisfaction. *Journal of Marketing*, 74, 108–121.
- Morvan, Y. (1985). *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- Moschandreas, M. (1994) *Business Economics*, London: Routledge.
- Napoli, P. M. (2003). *Audience economics: Media institutions and the audience marketplace*. Columbia University Press.
- Napoli, P. M. (2009). Media economics and the study of media industries, in Holt, J., & Perren, A. (Eds.). (2011). *Media industries: history, theory, and method*. John Wiley & Sons., 161-170.
- Napoli, P. M. (2012). Audience evolution and the future of audience research. *International Journal on Media Management*, 14(2), 79-97.
- Napoli, P. M. (2014a). Automated media: An institutional theory perspective on algorithmic media production and consumption. *Communication Theory*, 24(3), 340-360.
- Napoli, P. M. (2014b). On automation in media industries: Integrating algorithmic media production into media industries scholarship. *Media Industries Journal*, 1(1).

- Napoli, P.M. (2016). Guest editor's introduction: Big data and media management. *International Journal On Media Management*, Special Issue on Big Data and Media Management, 18(1), 1-7.
- Navar-Gill, A. (2017). Knowing the Audience in the Information Age: Big Data and Social Media in the US Television Industry. In *Companion of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing*, pp. 89-92.
- Neale, S. (2001). Genre and television. in Creeber, G. (Ed.). (2015). *The television genre book*. Bloomsbury Publishing, 2, 5-6.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*, New York, Knopf.
- Negus, K., Street, J. (2002). Introduction to 'Music and Television' special issue. *Popular music*, 21(3), 245-248.
- Nelson, R. (2007/2013). *State of play: contemporary high-end TV drama*. Manchester University Press.
- Nelson, R., (1995). Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of Economic Literature* 33, 48–90.
- Newman, M. Z. (2006). From beats to arcs: Toward a poetics of television narrative. *Velvet Light Trap* 58, 16–28.
- Newman, M. Z., & Levine, E. (2012). *Legitimizing Television: Media Convergence and Cultural Status*. New York: Routledge.
- Noam, E. (2009). *Media ownership and concentration in America*. Oxford University Press on Demand.
- Noam, E. (2016). *Who owns the world's media?: media concentration and ownership around the world*. Oxford University Press.
- Nygaard, T., & Lagerwey, J. (2016). Broadcasting quality: re-centering feminist discourse with *The Good Wife*. *Television & New Media*, 18(2), 105-113.
- Öberg, C., Henneberg, S. C., & Mouzas, S. (2007). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 926-940.



- Owen, B. M., & Wildman, S. (1992). *Video economics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Page, W. & Garland, E. (2009). *The Long tail of P2P*. London: PRS for Music.
- Parsons, P. (2008). *Blue skies: A history of cable television*. Temple University Press.
- Pena, L. L. (2015). *Breaking binge: Exploring the effects of binge watching on television viewer reception*, Doctoral dissertation, Syracuse University.
- Perren, A. (2010). Business as unusual: Conglomerate-sized challenges for film and television in the digital arena. *Journal of Popular Film & Television*, 38(2), 72-78.
- Pescatore, G. (2018). *Ecosistemi narrativi. Dal fumetto alle serie tv*, Carocci, Roma.
- Pescatore, G. e Innocenti, V.(2008). *Le nuove forme della serialità televisiva: storia, linguaggio e temi*. Archetipolibri.
- Pescatore, G., e Innocenti, V. (2012). Information Architecture in Contemporary Television Series. *Journal of Information Architecture*, 4(1-2).
- Phalen, P. F., & Ducey, R. V. (2012). Audience behaviour in the multi-screen “video-verse”. *International Journal on Media Management*, 14(2), 141-156.
- Pianka, E. R. (1974). Niche overlap and diffuse competition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 71(5), 2141-2145.
- Picard, R. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. London: Sage.
- Picard, R. (2002). The centrality of media firms. In R. G. Picard (Ed.), *Media firms: Structures, operations and performance* (pp. 1–7). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Picard, R. (2006a). Historical trends and patterns in media economics. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 23-36.
- Picard, R. (2006b). Comparative aspects of media economics and its development in Europe and the USA, in J. Heinrich and G. Kopper (eds), *Media Economics in Europe*. Berlin: Vistas Verlag, 15-23.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press
- Portilla, I. (2015). Television Audience Measurement: Proposals of the Industry in the Era of digitalization. *Trípodos*, (36).
- Prindle, D. F. (1993). *Risky business: The political economy of Hollywood*. Westview Press.
- Quinn, J. B. (1996). Sony entertainment. In H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ravid, S. A. (1999). Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry. *The Journal of Business*, 72(4), 463-492.
- Ravid, S. A. (1999). Information, blockbusters, and stars: A study of film industry. *Journal of Business*, 72, 463–492.
- Ray, R. H. (1951). Competition in the newspaper industry. *Journal of Marketing*, 43, 444–456.
- Ray, R. H. (1952). Economic forces as factors in daily newspaper competition. *Journalism Quarterly*, 29, 31–42.
- Reinstein, D. A., & Snyder, C. M. (2005). The influence of expert reviews on consumer demand for experience goods: A case study of movie critics. *The journal of industrial economics*, 53(1), 27-51.
- Richeri, G. (2012). *Economia dei media*. Laterza: Roma-Bari.
- Rochet, J., & Tirole, J., 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association*, 1, 990–1029.
- Rogers, E.M. (1962) *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Roschk, H. & Große, S. (2013) Talking About Films: Word-of-Mouth Behavior and the Network of Success Determinants of Motion Pictures, *Journal of Promotion Management* 19, (3), 299–316
- Rossini, G. (2015). *Le serie tv*. Il Mulino, Bologna.

- Ruffino, M., & Brembilla, P. (2016). Narrative ecosystems through the network analysis lens. Step one: The production of US TV series, between capital and labor strategies. *Series-International Journal of TV Serial Narratives*, 2(1), 55-68.
- Rui, H., Liu, Y., & Whinston, A. B. (2010). *Chatter Matters: How Twitter Can Open the Black Box of Online Word-of-Mouth*. In Liu, Y., Chen, Y., Lusch, R., Chen, H., Zimbra, D., & Zeng, S. (2010). *User-Generated Content on Social Media: Predicting New Product Market Success from Online Word-of-Mouth*. IEEE: Intelligent Systems; Special Trends & Controversies Section on Market and Business Intelligence 2.0; January-February
- Sacco, P. L., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2012). Culture 3.0: A new perspective for the EU active citizenship and social and economic cohesion policy. *The cultural component of citizenship: An inventory of challenges*, 198-217.
- Sacco, P.L., Ferilli, G., Tavano Blessi G. (2018). From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies; *Sustainability* 10 (11)
- Sadiku, M. N., & Nelatury, S. (2011). IPTV: An alternative to traditional cable and satellite television. *IEEE Potentials*, 30(4), 44-46.
- Scaglioni, M. (2007). Fan & the city. Il fandom nell'età della convergenza. *LINK*, 153-157.
- Scannell, P. (2005). Public service broadcasting: the history of a concept. In Goodwin, A., & Whannel, G. (Eds.), *Understanding television*, Routledge, London, 20-38.
- Scherer, F. M., Ross, D. (1990). Industrial market structure and market performance. *Houghton Mifflin Company, Boston, USA*.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper: New York
- Scognamiglio, C. (2013). *Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti*, LUISS University Press: Roma.
- Sepinwall, A. (2013). *The revolution was televised: The cops, crooks, slingers, and slayers who changed TV drama forever*. Simon and Schuster.
- Shanahan, J., Shanahan, J., & Morgan, M. (1999). *Television and its viewers: Cultivation theory and research*. Cambridge University Press.

- Shapiro, C., Carl, S., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- Sharda, R. (1994). Neural networks for the MS/OR analyst: An application bibliography. *Interfaces*, 24(2), 116-130.
- Sharda, R., & Delen, D. (2006). Predicting box-office success of motion pictures with neural networks. *Expert Systems with Applications*, 30(2), 243-254.
- Shively, K. (2014), Social TV: How top networks are leveraging their social data. Simply Measured. Retrieved from <http://simplymeasured.com/blog/2014/01/09/social-tv-how-top-networks-are-leveraging-their-social-data/>
- Shon, J. H., Kim, Y. G., & Yim, S. J. (2014). Classifying Movies Based on Audience Perceptions: MTI Framework and Box Office Performance. *Journal of Media Economics*, 27(2), 79-106.
- Shrum, W. (1991). Critics and publics: Cultural mediation in highbrow and popular performing arts. *American Journal of Sociology*, 97, 347–375.
- Simon, H. (1997). Designing organizations for an Information. Rich World. In Donald M. Lamberton, ed., *The Economics of Communication and Information*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Smith, A. N. (2011). Putting the premium into basic: Slow-burn narratives and the loss-leader function of AMC's original drama series. *Television & New Media*, 14(2), 150-166.
- Smith, M. D., & Telang, R. (2016). *Streaming, sharing, stealing: big data and the future of entertainment*. Mit Press.
- Smith, S. P., & Smith, V. K. (1986). Successful movies: A preliminary empirical analysis. *Applied Economics*, 18(5), 501-507.
- Sochay, S. (1994). Predicting the performance of motion pictures. *Journal of Media Economics*, 7(4), 1-20.
- Sonenshein, S., Nault, K., & Obodaru, O. (2017). Competition of a different flavour: How a strategic group identity shapes competition and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 626-656.

- Spigel, L. (2004) Introduction in L. Spigel, J. Olson, *Television after TV: essays on a medium in transition*. Durham: Duke University Press.
- Starkey, G. (2004). Estimating audiences: Sampling in television and radio audience research. *Cultural Trends*, 13(1).
- Statista (2018) Cord Cutting in the us, ID53326.
- Stemers, J. (2014). Selling television: addressing transformations in the international distribution of television content. *Media Industries Journal*, 1(1).
- Steiner, P. O. (1952). Program patterns and preferences, and the workability of competition in radio broadcasting. *The Quarterly Journal of Economics*, 66(2), 194-223.
- Stipp, H. (2012). The branding of television networks: Lessons from branding strategies in the US market. *International journal on media management*, 14(2), 107-119.
- Stoffaes, C. (1980). Politique industrielle et filièeres, *Revue d'économie industrielle*, (13), 86-99.
- Storper, M., & Christopherson, S. (1986). Flexible specialization and regional industrial agglomerations: the case of the US motion picture industry. *Annals of the association of American geographers*, 77(1), 104-117.
- Strangelove, M. (2015). *Post-TV: Piracy, cord-cutting, and the future of television*. University of Toronto Press.
- Striphas, T. (2015). Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18(4-5), 395-412.
- Suman B, Subimal C, & S. A Ravid (2003) How Critical Are Critical Reviews? The Box Office Effects of Film Critics, Star Power, and Budgets. *Journal of Marketing*, 67, (4), 103-117.
- Tait, S. (2006). Autoptic vision and the necrophilic imaginary in CSI. *International Journal of Cultural Studies*, 9(1), 45-62.
- The Boston Consulting Group (2016). The Value of Content. Liberty Global.  
<https://www.libertyglobal.com/pdf/public-policy/The-Value-of-Content-Digital.pdf>

- Thierer, A. D. (2005). *Media Myths Making Sense of the Debate Over Media Ownership*. Progress & Freedom Foundation.
- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
- Thomas, H., & Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis, *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.
- Thompson, K. (2003). *Storytelling in film and television*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Thompson, R. J. (1997). *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER: Hill Street Blues, Thirtysomething, St. Elsewhere, China Beach, Cagney & Lacey, Twin Peaks, Moonlighting, Northern Exposure, LA Law, Picket Fences, with Brief Reflections on Homicide, NYPD Blue & Chicago Hope, and Other Quality Dramas*. Syracuse University Press.
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural trends*, 17(3), 147-164.
- Toffler, A., & Alvin, T. (1981). *The third wave*. New York: Bantam books.
- Tollet, R., (1982), Approches méthodologiques de la politique industrielle au travers du concept de filière, *Cahiers Economiques de Bruxelles*, 96, 496-522
- Tremblay, V. J. (2012). Introduction: Market Structure and Efficiency. *Review of Industrial Organization*, 40(2), 85-86.
- Triffin, R. (1941). *Monopolistic competition and General Equilibrium Theory*, Harvard University Press
- Trumpbour, J. (2002) *Selling Hollywood to the World: US and European Struggles for Mastery of the Global Film Industry, 1920–1950*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tryon, C. (2015). TV got better: Netflix's original programming strategies and binge viewing. *Media Industries Journal*, 2(2), 104-116.

- Ulin, J. C. (2010/2013). *The business of media distribution: Monetizing film, TV and video content in an online world*. Focal Press.
- Van Dijck, J. (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, culture & society*, 31(1), 41-58.
- Varona, A. E. (2004). Changing Channels and Bridging Divides: The Failure and Redemption of American Broadcast Television Regulation. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*, 6, 1.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 255-267
- Wang, H., & Guo, K. (2017). The impact of online reviews on exhibitor behaviour: evidence from movie industry. *Enterprise Information Systems*, 11(10), 1518-1534.
- Waterman, D. (2006). The economics of media programming. In Albarran, A., Mierzejewska, B., & Jung, J. (Eds.) *Handbook of media management and economics*. Routledge: London, 387-416.
- Waterman, D., & Choi, S. (2011). Non-discrimination rules for ISPs and vertical integration: Lessons from cable television. *Telecommunications Policy*, 35(11), 970–983.
- Waterman, D., Sherman, R., & Ji, S. W. (2013). The economics of online television: Industry development, aggregation, and “TV Everywhere”. *Telecommunications Policy*, 37(9), 725-736.
- Wayne, M. L. (2018). Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society*, 40(5), 725-741.
- Webster, J. G., Phalen, P., & Lichty, L. (2014). *Ratings Analysis: Audience Measurement and Analytics*, 4th ed., New York: Routledge
- Wei, R. & V. Lo (2006). Staying Connected While on the Move: Cell Phone Use and Social Connectedness, *New Media & Society*, (8), 53–72.
- West, P. M., & Broniarczyk, S. M. (1998). Integrating multiple opinions: The role of aspiration level on consumer response to critic consensus. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 38-51.

- Wildman, S. (2006) Paradigms and analytical frameworks in modern economics and media economics. in: Albarran A, Chan-Olmsted S and Wirth M (eds) *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 67–90.
- Williams, R. (1971/2004). *Television: Technology and cultural form*. Routledge.
- Williams, R. (1977). *Marxism and literature* (Vol. 392). Oxford Paperbacks.
- Wu, T. (2003). Network neutrality, broadband discrimination. *Journal on Telecommunications & High Technology*, 2, 141.
- Yoo, C. S. (2002). Vertical integration and media regulation in the new economy. *Yale Journal on Regulation*, 19(1), 171.
- Zeadally, S., Moustafa, H., & Siddiqui, F. (2011). Internet protocol television (IPTV): architecture, trends, and challenges. *IEEE Systems Journal*, 5(4), 518-527.