

# 1



## *HOUSE OF CARDS*

Ogni gattino cresce per diventare un gatto. Sembrano così indifesi all'inizio – piccoli, tranquilli, è bello vedere quando prendono il latte – ma una volta che imparano a graffiare fanno sanguinare, a volte la stessa mano che li nutre.

Frank Underwood nella serie *House of Cards*,  
originale Netflix

Per le industrie creative – i settori discografico, cinematografico e editoriale – questo è il migliore e il peggiore dei momenti. Le nuove tecnologie hanno fornito ad autori autopubblicati, musicisti indipendenti e altre figure creative in precedenza esterne al sistema inediti, potenti mezzi per fare il loro lavoro e raggiungere il pubblico, offrendo al contempo una marea di nuove scelte ai consumatori in fatto di intrattenimento. L'insieme di questi cambiamenti ha dato vita a una nuova età dell'oro della creatività. Le stesse tecnologie, tuttavia, hanno anche cambiato il paesaggio competitivo, indebolito il controllo che i player consolidati possono esercitare sul contenuto e sui suoi consumatori e costretto i leader di settore a difficili compromessi tra vecchi modelli e nuove opportunità di busi-

ness. Di fronte a simili cambiamenti, molte aziende di primo piano hanno incespicato e perso terreno nei mercati che erano solite dominare.

Uno degli esempi più significativi di questo slittamento nel potere di mercato lo si è avuto quando Netflix ha cominciato a proporre una sua programmazione originale. Si tratta di un caso interessante che esemplifica molti dei modi in cui la tecnologia sta cambiando il mercato dell'intrattenimento.

La storia comincia nel febbraio del 2011, nel periodo in cui Mordecai Wiczyk e Asif Satchu, cofondatori dello studio Media Rights Capital (Mrc), stavano sottoponendo a diversi importanti network televisivi l'idea per una nuova serie, *House of Cards*. Il progetto, un political drama ispirato a una miniserie Bbc dallo stesso titolo, aveva attirato talenti di primissimo piano, tra cui l'acclamato regista David Fincher, lo sceneggiatore candidato agli Oscar Beau Willimon e il premio Oscar Kevin Spacey. Mentre proponevano i diritti di trasmissione a Hbo, Showtime e Amc, Wiczyk e Satchu avevano contattato anche Netflix per vendergli i diritti di trasmissione in streaming dopo la messa in onda televisiva.<sup>1</sup>

Nei pitch ai network televisivi, Mrc si concentrava quasi esclusivamente sulla bozza di sceneggiatura dell'episodio pilota e sull'arco narrativo complessivo della serie. L'obiettivo degli incontri era far sì che un network si impegnasse a finanziare il pilota. La sfida consisteva nel riuscire a emergere tra le centinaia di altri creatori che a loro volta proponevano le loro idee, competendo per i pochi spazi di programmazione messi a disposizione dai principali network. Infatti il sistema funzionava così: erano i network a decidere. «Avevamo un monopolio», ha ricordato Kevin Reilly, ex presidente del settore intrattenimento

di Fox. «Chi voleva fare televisione per prima cosa doveva bussare alle porte dei network televisivi».<sup>2</sup>

L'episodio pilota è lo strumento standard che i network utilizzano per determinare se esiste pubblico per una certa serie. Realizzarne uno richiede agli sceneggiatori di presentare e sviluppare i personaggi, gli elementi della trama e l'arco narrativo della serie nei trenta o sessanta minuti dello slot di messa in onda. Un compito difficile anche nelle circostanze più propizie, ma quanto mai arduo nel caso di *House of Cards*. «Volevamo cominciare a raccontare una storia che avrebbe richiesto molto tempo per essere raccontata», ha dichiarato Kevin Spacey nel 2013. «Stavamo creando una storia sofisticata e stratificata, con personaggi complessi che si sarebbero rivelati nel tempo e rapporti che per dispiegarsi avrebbero avuto bisogno di spazio».

Anche quando la proposta per una serie riceve i finanziamenti per realizzare il pilota, il denaro non costituisce una garanzia per il creatore: il network ha ancora un completo controllo. Se il pilota gli piace, potrebbe cominciare con il commissionarne dai sei ai dodici episodi, ma è raro. In genere dopo aver visto il pilota il network decide di passare, e i creatori devono ricominciare daccapo.

Per i network, gli episodi pilota sono un metodo costoso per sondare l'interesse del pubblico. Realizzarne uno per una serie drama può costare dai cinque ai sei milioni di dollari,<sup>3</sup> e alcuni esperti del settore stimano che ogni anno si spendano ottocento milioni di dollari in episodi pilota falliti, vale a dire quelli ai quali non seguirà mai una serie.<sup>4</sup>

Prima di incontrare i dirigenti Netflix, i pitch di Wiczzyk e Satchu per *House of Cards* avevano ricevuto reazioni contrastanti da parte dei network televisivi: piacevano l'idea e i nomi coin-

volti nel progetto, ma non erano disposti a finanziare un episodio pilota, in parte per la convinzione radicata nel settore che i political drama non «vendessero», dal momento che non ce n'era stato nessuno di successo dopo la messa in onda dell'ultimo episodio di *West Wing* nel 2006.<sup>5</sup>

L'accoglienza di Netflix invece era stata diversa. Ted Sarandos, chief content officer dell'azienda, non era interessato a disquisire dell'arco narrativo della serie o ad appellarsi ai tradizionali preconcetti sulla propensione del mercato per i political drama. No, Sarandos era andato all'incontro interessato soprattutto ai dati – i suoi – sulle abitudini di fruizione individuali dei trentatré milioni di abbonati Netflix. Dalla sua analisi risultava che molti di loro erano fan dei film diretti da David Fincher e di quelli in cui recitava Kevin Spacey. I dati mostravano inoltre che un'ampia fetta di clienti aveva noleggiato in dvd la serie originale Bbc. In sostanza, i dati indicavano a Sarandos che la serie avrebbe funzionato<sup>6</sup> e lo avevano convinto a fare un'offerta perché venisse concessa in licenza direttamente a Netflix,<sup>7</sup> aggirando del tutto la finestra di messa in onda televisiva.

L'approccio innovativo di Netflix non si era limitato a quell'aspetto. L'azienda infatti non aveva proposto i classici cinque o sei milioni di dollari per produrre un episodio pilota in base al quale eventualmente ordinare e acquistare metà stagione o una intera, ma aveva offerto cento milioni di dollari impegnandosi anticipatamente per la realizzazione di ventisei episodi spalmati su due stagioni complete. Netflix non aveva la necessità di passare attraverso la procedura classica del pilota, perché grazie ai dati in suo possesso sapeva già che un pubblico per *House of Cards* esisteva, e sapeva anche di potersi rivolgere individualmente ai suoi potenziali membri.

L'industria televisiva aveva accolto con scetticismo la decisione di Netflix di non utilizzare un pilota per testare l'idea di *House of Cards*. Nel marzo 2011, poco dopo l'annuncio dell'accordo raggiunto riguardo alla serie, la giornalista e critica televisiva Maureen Ryan aveva stilato una lista di motivi per dubitare del successo di *House of Cards* qualora fosse stato distribuito da Netflix. L'articolo si concludeva con queste osservazioni:

Gli altri campanelli d'allarme? Netflix e Mrc stanno andando avanti con il progetto senza prima aver realizzato un episodio pilota e Fincher non ha mai lavorato a una serie drama. È sempre divertente prendere in giro i dirigenti televisivi, a volte però quei dirigenti sanno di cosa parlano. Nella storia della tv è accaduto spesso che gli episodi pilota venissero rimangiati parecchio perché funzionassero meglio – a volte, molto meglio.<sup>8</sup>

La decisione di saltare il passaggio del pilota non costituiva l'unica differenza tra l'approccio di Netflix e quello dei «dirigenti». Invece di attenersi al metodo tradizionale di messa in onda che consisteva nel fare uscire un episodio alla settimana in modo da costruire lentamente un pubblico, Netflix aveva deciso di far uscire contemporaneamente tutti e tredici gli episodi della prima stagione. Si trattava di un fatto inaudito nell'industria televisiva. I broadcaster sono vincolati a un palinsesto che deve soddisfare i bisogni di tutti gli spettatori, e un'intera serie della durata di tredici ore avrebbe occupato per un giorno tutto lo spazio disponibile per gli altri programmi del network. In questo senso Netflix aveva un vantaggio netto sui broadcaster: grazie alla piattaforma streaming gli spettatori non erano costretti a guar-

dare un dato episodio in un dato momento, ma potevano guardarlo quando volevano o anche darsi al *binge watching* dell'intera stagione, come, stando ai dati, hanno fatto in 670.000 per la seconda stagione di *House of Cards*.<sup>9</sup> Inoltre non erano costretti a subire il fastidio delle pause pubblicitarie.<sup>10</sup>

La strategia di distribuzione «tutta in una volta» adottata per *House of Cards* apriva nuove opportunità e conferiva un'inedita flessibilità non solo agli spettatori ma anche, dal lato creativo, allo head writer della serie Beau Willimon. Nello scrivere una classica serie a cadenza settimanale, lo sceneggiatore era costretto a adattare ogni storia in blocchi da ventidue o quarantaquattro minuti esatti, a seconda che la serie fosse trasmessa in uno slot da trenta o da sessanta minuti. Inoltre, all'interno degli slot doveva inserire in ogni episodio un momento all'inizio per rinfrescare agli spettatori elementi della trama che potevano essersi persi o aver dimenticato, una sorta di divisione in atti per agevolare l'inserimento degli spot (la principale fonte di introiti per i contenuti broadcast) e dei «mini cliffhanger» alla fine per suscitare interesse verso l'episodio della settimana successiva. Con la distribuzione tutta in una volta nessuno di questi accorgimenti era necessario, e così Willimon si era ritrovato libero di concentrare le energie sulla creazione di quello che lui stesso ha definito «un film di tredici ore».<sup>11</sup>

Inoltre, sapere che c'era un accordo anticipato per due intere stagioni invece che per i soliti sei o dodici episodi aveva concesso agli sceneggiatori più tempo per sviluppare la storia. «Quando sono entrati per la prima volta nella writers' room sapevano già che si sarebbe trattato di una [serie] di ventisei ore, e hanno lavorato di conseguenza», ha detto Sarandos in un'intervista del 2013 all'*Hollywood Reporter*.<sup>12</sup> «Ritengo che abbiamo permesso

agli sceneggiatori di lavorare in un terreno creativo diverso, e che la serie sia risultata migliore per questo».

Il business model di Netflix, basato sugli abbonamenti e sui contenuti on demand, ha concesso libertà creativa agli sceneggiatori anche in altre aree. Per esempio, il copione di Beau Willimon per *House of Cards* esordiva con il protagonista Frank Underwood che strangola il cane ferito dei vicini: una scena che a Netflix aveva messo a disagio diversi veterani della tv. Ha raccontato Willimon allo Aspen Ideas Festival del 2014: «All'inizio alcuni sostenevano [...]: "Non puoi ammazzare un cane, o perderai metà degli spettatori nei primi trenta secondi". Allora sono andato da Fincher e gli ho detto: "Senti, a me questa scena di apertura piace molto. Credo che sia perfetta come inizio della serie. Secondo qualcuno, però, se ammazziamo questo cane perdiamo metà degli spettatori. Che cosa ne pensi?" Lui ci riflette un attimo e mi dice: "Me ne sbatto". E io gli dico: "Anch'io". E lui: "Allora facciamolo"». <sup>13</sup>

Una simile libertà creativa sarebbe stata impensabile per la stragrande maggioranza delle serie. Nello stesso panel dell'Aspen Ideas Festival, il veterano dell'industria televisiva Michael Eisner ha commentato che se avesse provato lui a inserire una scena di tale violenza in un episodio per la tv broadcast «mi avrebbe chiamato il presidente [del network], mi avrebbe chiamato il presidente del consiglio d'amministrazione, e nel giro di dieci minuti mi avrebbero sbattuto fuori».

Perché la scena poteva funzionare per Netflix ma non per la televisione broadcast? In primo luogo, Netflix non si atteneva a un modello di business basato sulla pubblicità, pertanto non doveva preoccuparsi che una scena controversa indignasse gli inserzionisti. In secondo luogo, dal momento che forniva una

piattaforma di streaming on demand con un ampio ventaglio di proposte, poteva correre il rischio che il contenuto di alcune di queste indignasse un certo numero di singoli abbonati. Nel mondo del broadcast televisivo è possibile proporre al pubblico un solo programma alla volta, pertanto quel programma deve esercitare un richiamo su quanti più spettatori possibile. Al contrario un abbonato Netflix disgustato dalle azioni di Frank Underwood poteva sempre scegliere qualcos'altro fra le più di centomila ore di altri contenuti Netflix. Anzi, proprio studiando la reazione dei singoli spettatori alla scena in questione Netflix otteneva informazioni importanti sulle loro preferenze. Come ha dichiarato Willimon: «Se non riuscivi a sopravvivere alla scena dello strangolamento del cane, probabilmente non era la serie che faceva per te».

I dati sui clienti e la capacità di personalizzare l'esperienza degli abbonati offrivano a Netflix anche nuove possibilità per la promozione dei contenuti. Gli attuali network televisivi con una presenza consolidata sul mercato conoscono le caratteristiche generali del proprio pubblico attraverso le stime Nielsen e altri strumenti statistici, ma raramente sanno chi sono gli spettatori a livello individuale; e anche quando lo sanno, non riescono facilmente a promuovere i contenuti rivolgendosi direttamente a loro. Di solito, il meglio che riescono a fare è pubblicizzare una nuova serie durante un'altra simile già in onda, nella speranza che gli spettatori di quest'ultima si rivelino interessati anche alla nuova proposta. Al contrario Netflix, che già conosceva i suoi spettatori a livello individuale, con *House of Cards* ha potuto fare molto di più. Sapendo cosa ciascun abbonato aveva guardato, quando, per quanto tempo e su quale dispositivo, poteva rivolgersi a ognuno



singolarmente a seconda delle sue effettive abitudini di fruizione, persino realizzando trailer<sup>14</sup> differenziati: in uno c'era Kevin Spacey (per gli abbonati a cui piacevano i film con l'attore); in un altro i personaggi femminili (per quelli che preferivano i film con protagoniste forti); un terzo esaltava le sfumature cinematografiche della serie (per quelli a cui piacevano i film di Fincher).<sup>15</sup>

Se Netflix si impegnava al massimo per estendere l'uso dei canali digitali per la distribuzione e la promozione dei contenuti, i network cercavano di *limitarne* l'uso, al fine di evitare la cannibalizzazione del pubblico (e degli introiti pubblicitari) dei loro canali broadcast. Com'è comprensibile, alcuni dirigenti dei principali studios televisivi vedevano i nuovi canali digitali come una minaccia alle loro fonti tradizionali di introiti, e pertanto evitavano prudentemente di concedere le licenze per la distribuzione digitale. È difficile fargliene una colpa: tirare il collo alla gallina dalle uova d'oro è un ottimo modo per farsi licenziare in ogni settore.

Nei casi in cui invece le serie venivano concesse in licenza ai canali digitali, erano in genere ritardate di uno-quattro giorni rispetto alla messa in onda televisiva, per evitare di cannibalizzare la visione «live». Questa consuetudine era in linea con una pratica diffusa nelle industrie creative: posporre la disponibilità o diminuire la qualità e l'usabilità dei prodotti «a basso valore» (per esempio i libri in edizione tascabile e i dvd a noleggìo) per proteggere gli introiti generati dai prodotti «ad alto valore» (l'edizione hardcover, il Blu-ray). Una pratica sensata, perché in un modello di business *à la carte* la discriminazione di prezzo è per i creatori il modo economicamente più efficace per vendere il contenuto.

Tuttavia, perché la discriminazione di prezzo possa funzionare efficacemente è necessario poter esercitare un controllo sulla disponibilità, sulla qualità e sull'usabilità dei modi in cui i consumatori accedono ai contenuti. Se nell'era analogica i creatori avevano una possibilità, per quanto piccola, di mantenere tale controllo, nell'era digitale è molto più difficile. Oggi, per esempio, invece di essere costretti a scegliere tra guardare un certo contenuto quando il network decide di mandarlo in onda tramite una piattaforma televisiva «ad alto valore» e aspettare uno-quattro giorni per guardarlo in digitale tramite una piattaforma «a basso valore», i consumatori digitali hanno una terza, allettante alternativa: una copia piratata «a valore nullo» (per il network) che non costa niente, ha zero pubblicità e può essere guardata in alta definizione quasi immediatamente dopo la prima visione. Talmente allettante che non sorprende come nel 2008, durante gli orari di picco, il traffico generato dal protocollo di file sharing BitTorrent sia arrivato a costituire il 31 per cento dell'intero volume di traffico internet del Nordamerica.<sup>16</sup>

La pirateria è un rischio ancora maggiore fuori dagli Stati Uniti, dove le serie tv possono arrivare anche diversi mesi dopo la loro messa in onda in America. Questo ritardo è dovuto a processi industriali che funzionavano bene in un mondo nel quale gran parte dei messaggi promozionali erano locali o nazionali e nel quale gli spettatori d'oltreoceano non avevano altro modo per guardare i programmi. Invece oggi per una persona che vive, poniamo, in Svezia e legge su Facebook gli amici americani che commentano l'ultimo episodio di *Under the Dome* è difficile aspettare due mesi<sup>17</sup> fino alla messa in onda della serie su una rete nazionale del suo paese, specialmente se sa che l'episodio è facilmente reperibile sui siti pirata.

Una strada per contrastare la pirateria consiste nel rendere i contenuti illeciti più difficili da trovare e più rischiosi da fruire dal punto di vista legale. Se decidono di intraprenderla, gli studios devono inviare migliaia di richiami formali ai motori di ricerca e ai siti pirata chiedendo di rimuovere i contenuti di loro proprietà dalle pagine e dai risultati di ricerca. Una strategia che può rivelarsi efficace ma che richiede sforzi e vigilanza costanti, e che qualcuno ha paragonato a Whac-a-Mole, quel vecchio gioco in cui bisogna prendere a martellate delle talpe che spuntano sempre più rapidamente dai buchi.<sup>18</sup>

Netflix, tuttavia, per la distribuzione di *House of Cards* ha potuto seguire una strategia sostanzialmente diversa. Il suo business model era basato sulla vendita dell'accesso a una piattaforma di contenuti on demand in un pacchetto indivisibile (*bundling*). Per gran parte dei beni fisici il bundling su larga scala è impraticabile a causa dei costi di produzione dei singoli prodotti. La transizione al digitale, tuttavia, ha eliminato i costi di produzione e reso quindi possibile il bundling su larga scala di materiali audiovisivi – anzi, qualcosa di più che possibile: gli studi economici hanno dimostrato che la vendita a pacchetto può portare al venditore profitti maggiori di quelli generati tramite i sistemi di scelta à la carte.<sup>19</sup>

Inoltre il bundling permette ai venditori di concentrarsi su nuove modalità di erogazione del valore ai consumatori. Le strategie basate sulla discriminazione di prezzo puntano a ridurre l'attrattiva di certi prodotti affinché suscitino interesse solo nei consumatori a basso valore: è quella che Reed Hastings, Ceo di Netflix, ha definito «insoddisfazione controllata».<sup>20</sup> Invece che sull'insoddisfazione controllata, Netflix si è potuta concentrare sulla comodità e sull'accessibilità: gli abbo-

nati dei quarantuno paesi raggiunti dal servizio nel 2013 potevano vedere *House of Cards* o qualsiasi altro programma presente su Netflix tramite un'unica piattaforma di facile utilizzo, su uno qualunque dei loro dispositivi abilitati, senza dover preoccupare dei problemi legali, morali o tecnici posti dalla pirateria. Netflix teneva persino traccia di dove l'utente era arrivato a guardare l'episodio, consentendogli così di riprendere la visione dallo stesso punto dopo una pausa o un cambio di dispositivo. L'azienda sperava che, fornendo ai consumatori più valore di quanto ne avrebbero potuto trarre dai contenuti pirata e stabilendo un prezzo ragionevole per questo valore extra, la maggioranza di loro avrebbe trovato che il suo canale streaming era più vantaggioso rispetto a ciò che poteva offrire loro la pirateria. E a quanto pare la strategia sembra funzionare. Nel 2011 la quota di traffico internet generata da Netflix nelle ore di picco ha superato per la prima volta quella di BitTorrent, con Netflix al 22,2 per cento di tutto il traffico del Nordamerica e BitTorrent al 21,6 per cento.<sup>21</sup> Nel 2015 il divario si era ampliato, con Netflix al 36,5 per cento e BitTorrent fermo al 6,3 per cento.<sup>22</sup>

In breve, grazie alla sua piattaforma e al suo modello di business Netflix godeva di diversi netti vantaggi rispetto agli studios e ai network consolidati:

- un modo nuovo per approvare i contenuti (tramite una minuziosa analisi del comportamento del pubblico al posto dei costosi episodi pilota);
- un modo nuovo per distribuire i contenuti (tramite canali personalizzati invece che generalisti);
- un modo nuovo per promuovere i contenuti (tramite mes-

- saggi promozionali personalizzati tarati sulle preferenze individuali);
- un approccio nuovo e meno restrittivo allo sviluppo dei contenuti (con la rimozione dei vincoli costituiti dalle interruzioni pubblicitarie e dagli slot di messa in onda da trenta e da sessanta minuti);
  - nuovi livelli di libertà creativa per gli sceneggiatori (grazie al fatto che i contenuti on demand possono andare a soddisfare le esigenze di un pubblico specifico);
  - un modo nuovo per contrastare la pirateria (concentrandosi sulla comodità di fruizione da parte del pubblico piuttosto che sul controllo);
  - un modo nuovo ed economicamente più efficace per monetizzare i contenuti (tramite un servizio on demand in bundle piuttosto che tramite la vendita à la carte).

Forse tutto questo significa che Netflix risulterà «vincitore» nella distribuzione digitale dei contenuti video. O forse no. In fin dei conti, deve fronteggiare la concorrenza di Google, Amazon e Apple che, grazie ai loro business già esistenti, hanno dei vantaggi competitivi: la capacità di sovvenzionare i contenuti per ottenere dati sugli utenti, per potenziare la fidelizzazione dei clienti, per vendere hardware. Un'altra sfida per Netflix è costituita dagli studios stessi, che sfruttano piattaforme come Hulu per integrare verticalmente i contenuti nel mercato della distribuzione digitale.

In questo libro non intendiamo fare pronostici. Non sappiamo quali aziende avranno la meglio nella prossima fase della competizione tra industrie dell'intrattenimento. Quello che sappiamo è *come* la tecnologia sta cambiando il volto di que-

ste ultime, e questo perché nel corso degli ultimi dieci anni, in veste di professori allo Heinz College della Carnegie Mellon University, abbiamo condotto un approfondito programma di ricerca per analizzare l'impatto della tecnologia sull'intrattenimento. Abbiamo lavorato con numerosi nomi di talento provenienti da studios cinematografici, etichette discografiche e case editrici di primo piano sfruttando i dati e l'analisi statistica avanzata per capire in che modo la tecnologia stia modificando specifici aspetti dei loro rispettivi settori. La nostra ricerca al fianco di queste aziende ha affrontato tutti i principali canali di consumo – legali o illegali, fisici o digitali – e ha toccato pressoché tutte le fondamentali scelte strategiche e di marketing che queste industrie stanno affrontando. Abbiamo imparato davvero molto. La nostra ricerca ci ha aiutato a comprendere meglio le questioni di natura commerciale e politica che le industrie basate sul copyright devono affrontare, ci ha permesso di avere un accesso privilegiato a leader del settore e a *dataset* che ci hanno aiutati ad affrontare tali questioni, e ci ha fatto capire quali siano le sfide che le industrie dell'intrattenimento hanno davanti e quali strategie di business possono impiegare per vincerle.

Mentre ci occupavamo di questi aspetti specifici, tuttavia, abbiamo cominciato a porci una domanda di carattere più generale: la tecnologia sta modificando nel complesso il potere di mercato all'interno delle industrie dell'intrattenimento?

Da un punto di vista storico la risposta sembrerebbe essere no. Per un secolo intero il potere di mercato in queste industrie è rimasto concentrato nelle mani di un numero di case editrici, etichette discografiche e studios cinematografici variabile da tre a sei. Queste «major» sono riuscite a mantenere il loro pote-

re di mercato nonostante cambiamenti su vasta scala nella creazione, nella distribuzione e nella fruizione dei contenuti. Il ventesimo secolo ha visto l'avvento della stampa a basso costo dei volumi in paperback, dei programmi per l'elaborazione e l'impaginazione di testi, della registrazione su supporto magnetico (e in seguito su videocassetta, cd e dvd), della radio, della televisione, del cinema multisala, del walkman, della tv via cavo e di una valanga di altre innovazioni. In tutto ciò erano sempre dalle tre alle sei aziende – spesso le stesse – a mantenere il controllo su tali industrie.