

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA IN

Cinema, Musica, Teatro

Ciclo XXVIII

Settore Concorsuale di afferenza: 10/C1 - Teatro, musica, cinema, televisione e media audiovisivi

Settore Scientifico disciplinare: L-ART/06 - Cinema, fotografia e televisione

It's All Connected.

**Strategie competitive ed evoluzioni formali nelle serie TV
statunitensi**

Presentata da: Dott.ssa Paola Brembilla

Coordinatore Dottorato

Prof. Guglielmo Pescatore

Relatore

Prof. Guglielmo Pescatore

Esame finale anno 2016

Indice

Introduzione	1
Il quadro di analisi	3
<i>Studies About Television e Television Studies</i>	3
<i>Industry Studies</i>	10
<i>Gli studi su televisione e serialità in Italia</i>	16
Approccio e struttura della tesi	19
<i>L'approccio economico e gli strumenti dell'analisi strategica</i>	20
<i>La struttura della tesi</i>	25
Capitolo 1 – Dalla <i>broadcast television</i> alla <i>cable</i>	29
1.1 La network era	29
1.1.1 <i>La broadcast TV, Il sistema dei network e i primi interventi della FCC</i>	29
1.1.2 <i>Il modello di business dei network</i>	32
1.2 Forme e formati delle serie TV nella <i>network era</i>	39
1.2.1 <i>Strategie di programmazione, strutture e formati narrativi</i>	40
1.2.2 <i>Target, generi e contenuti</i>	43
1.3 La <i>multi-channel transition</i>	48
1.3.1 <i>Le Fin-Syn e le PTAR</i>	48
1.3.2 <i>La TV via cavo: tecnologia, regolamentazioni, modelli di business</i>	51
1.3.3 <i>I nuovi network: FOX, The WB e UPN</i>	54
1.4 Forme e formati delle serie TV durante la <i>multi-channel transition</i>	55
1.4.1 <i>Le serie TV dei nuovi network</i>	55
1.4.2 <i>La seconda Golden Age</i>	58
1.4.3 <i>La boutique television</i>	60
Capitolo 2 – Dalla <i>cable</i> agli <i>over-the-top</i>	65
2.1 La digitalizzazione	65
2.1.1 <i>Multiplex e HD</i>	66
2.1.2 <i>La distribuzione digitale</i>	68
2.1.3 <i>Le nuove fonti di profitto</i>	70
2.2 Le serie TV nella <i>post-network era</i>	74
2.2.1 <i>HBO e la quality television</i>	75
2.2.2 <i>Le strategie formali dei network: franchise e high concept</i>	83
2.2.3 <i>Focalizzazione e diversificazione: la nascita di The CW</i>	87

2.2.4 Riallocazioni e ricontestualizzazioni.....	91
2.3 L'affermazione degli OTT.....	95
2.3.1 Le condizioni di sviluppo.....	95
2.3.2 L'OTT dei network: Hulu.....	97
2.3.2 Il game-changer: Netflix.....	102
2.3.4 Il caso di Amazon.....	108
Capitolo 3 – Il settore televisivo nelle strategie di gruppo.....	115
3.1 Crescita multi-business e controllo dei contenuti.....	115
3.1.1 Convergenza e media franchise.....	117
3.1.2 Walt Disney Company, ABC e Marvel.....	121
3.1.2 Time Warner Inc. e DC Comics.....	129
3.2 Il controllo e la gestione della delivery.....	133
3.2.1 La minaccia dei cord-cutters.....	133
3.2.2 MVPD, DMP e l'esperienza come prodotto.....	136
3.2.3 Il caso Comcast: espansione e gestione della delivery.....	140
3.2.4 La questione della Net Neutrality.....	144
Capitolo 4 – L'adattamento competitivo attraverso le strategie di business.....	149
4.1 Gli ecosistemi digitali e narrativi.....	149
4.1.1 L'importanza degli effetti di rete.....	150
4.1.2 Gli ecosistemi digitali dei broadcaster.....	153
4.1.3 Gli ecosistemi narrativi e la dialettica industria-uso.....	158
4.2 Le serie TV come risorse a lungo termine.....	163
4.2.1 Il valore di fandom e audience.....	164
4.2.2 Il valore degli utenti degli OTT.....	170
4.2.3 Il modello straight-to-series nella broadcast television.....	174
4.2.4 Reboot, revival e rescued series.....	178
Capitolo 5 – L'adattamento competitivo attraverso le strategie di forma.....	183
5.1 La retorica della qualità.....	185
5.1.1 Brand d'autore.....	187
5.1.2 Un'altra quality TV.....	192
5.2 Temi e contenuti.....	199
5.2.1 L'elasticità di autoregolamentazioni e restrizioni.....	200
5.2.2 La rappresentazione di diversità e minoranze.....	204
5.3 La contrazione dei formati.....	209

5.3.1 <i>Le antologizzazioni stagionali</i>	211
5.3.2 <i>Miniserie e limited series (events)</i>	213
Conclusioni	217
Appendice	223
Intervista a Stephen Falk.....	223
Bibliografia	227
Indice delle serie	251

«Well now home entertainment
was my baby's wish
So I hopped into town for a
satellite dish
I tied it to the top of my Japanese
car
I came home and I pointed it out
into the stars
A message came back from the
great beyond
There's fifty-seven channels and
nothin' on.»

57 Channels (And Nothin' On)
Bruce Springsteen

«Seems to me that when I die these
words will be written on my
stone.»

The Story of My Life
One Direction

Introduzione

Nel 2002, Michele Hilmes prende in prestito l'espressione «only connect» dal romanzo *Howard Ends* di Edward M. Foster (1910), per descrivere il fulcro della sua ricognizione storica sul broadcasting negli Stati Uniti. Enfatizzando l'importanza dello stabilire connessioni, e adottando uno sguardo composito che combina la storia economica e tecnologica dei media discussi a quella sociale e culturale della nazione, nel lavoro Hilmes mette efficacemente in evidenza le intersezioni tra industria e cultura che, in mezzo secolo, hanno contribuito a produrre testi (programmi, rappresentazioni, documentazioni), discorsi sociali (modi di pensare e discutere certi fenomeni) e pubblici (reali, percepiti, immaginati e misurati).¹

«It's all connected. Everything. [...] Like, we're pieces to a puzzle.»² Così, nella seconda stagione di *Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.* (ABC, 2013-), Skye (Chloe Bennet) descrive la situazione dei personaggi della serie. Pezzi di un puzzle, di una storia più grande che assume la forma del Marvel Cinematic Universe (MCU), l'universo narrativo Marvel. A un livello superiore, la battuta richiama anche la *tagline* del MCU stesso, *It's All Connected* – è tutto connesso – una strategia narrativa e produttiva che sfrutta le risorse Disney-Marvel per creare un'esperienza cross-mediale in cui (quasi) tutte le produzioni trovano dei punti di connessione. Spingendoci ancora più in là, possiamo inoltre applicare la *tagline* allo scenario mediale contemporaneo, fondato sugli stati di connessione garantiti da Internet e sull'entrata nel mercato televisivo dei *players* online.

Come in un'evoluzione dell'espressione *Only Connect*, troviamo quindi che *It's All Connected* riassume delle importanti tendenze in atto nello scenario televisivo e mediale contemporaneo. Oltre a ribadire la reticolarità delle relazioni e delle influenze reciproche fra tecnologia, industrie, istituzioni, economia, ambiente sociale e culturale, la *tagline* del MCU porta in primo piano trend proprietari come la conglomerazione industriale, che assomma interessi e attività diversificate sotto un'unica *parent company*; ci parla della possibilità, favorita da questi assetti, di creare e distribuire narrazioni cross-mediali collegate fra loro; ci descrive lo stato del broadcasting, oggi più che mai

1 M. Hilmes, *Only Connect. A Cultural History of Broadcasting in the United States*, Wadsworth, Belmont (CA) 2002, p. 4.

2 Stagione 2 episodio 7, trasmesso l'11 novembre 2014.

legato all'andamento e alle evoluzioni del *broadband*. In ambito televisivo, infatti, è chiaro come certe innovazioni tecnologiche abbiano portato a riconfigurazioni delle pratiche standard dell'industria dal punto di vista produttivo, distributivo e di fruizione, coinvolgendo istanze e agenti diversificati. Dal punto di vista testuale, è altrettanto evidente come questi cambiamenti abbiano stimolato delle evoluzioni nei linguaggi, nella forma e nello stile dei prodotti televisivi. Ma come funzionano queste connessioni? In che modo variabili economiche, istituzionali, tecnologiche, culturali possono dare forma all'estetica e alla narrazione dei programmi televisivi? E quali sono gli effetti (economici, culturali, estetici) della definitiva invasione dei player online nel mercato televisivo?

In questo lavoro intendiamo rispondere a tali domande concentrandoci sul settore delle serie TV nell'industria televisiva statunitense.³ Negli ultimi quindici anni, infatti, le serie TV hanno guadagnato una crescente importanza economica e culturale, dimostrandosi prodotti versatili, adattabili a contesti produttivi, distributivi e di fruizione diversificati, che riflettono delle esigenze di varia natura e che risultano dalla costante negoziazione fra istanze commerciali e creative. Data la struttura oligopolistica del settore televisivo americano, quindi il suo alto tasso di competizione combinato alla dinamicità dell'ambiente (economico, mediale, culturale) in cui opera, l'idea di base della tesi è di vedere come, dalla nascita della televisione ma con particolare attenzione allo scenario contemporaneo, i leader di settore abbiano reagito ai cambiamenti istituzionali, industriali e tecnologici nonché alla continua riorganizzazione delle forze competitive di mercato, e come queste reazioni abbiano poi agito sul livello formale e testuale delle serie TV. Coniugando teorie dei *television studies* a strumenti dell'economia (in particolare dell'analisi strategica), intendiamo adottare un approccio sistemico e interdisciplinare che evidenzi le proprietà dinamiche del settore e dei suoi prodotti, portando infine in primo piano la co-evoluzione fra forze di mercato e proprietà formali delle serie TV.

In questa parte introduttiva presentiamo una ricognizione sui filoni più rilevanti dei *television studies*, da una parte per garantirci uno sguardo complessivo sulla loro evoluzione, dall'altra per capire quali sono le linee d'indagine prevalenti e valutarne

3 Per serie TV intendiamo le *live-action scripted series*, cioè narrazioni seriali trasmesse a cadenza settimanale, solitamente in onda nelle fasce serali, interpretate da attori in carne e ossa e basate su una sceneggiatura.

l'utilità nel nostro caso specifico. Dopo un approfondimento sul filone degli *industry studies*, il quadro teorico più vicino al nostro oggetto di studio, introduciamo gli strumenti d'analisi della strategia aziendale, illustrando i vantaggi portati dalla loro combinazione ai *television studies*.

Il quadro di analisi

Studies About Television e Television Studies

We distinguish television studies as an approach to studying television or other media that typically references at least two of the program, the audience, and the industry. Regardless of focus [...] television studies take great effort to specify the context of the phenomenon of study in terms of sociocultural, techno-industrial, and historical conditions.⁴

Dati i sempre più sfumati confini fra media, così Jonathan Gray e Amanda Lotz danno una definizione di *television studies* non in quanto «*field* for the study of a singular medium,» ma piuttosto come «*approach* to studying media.»⁵ I due autori sostengono che i *television studies* siano il risultato della somma e della contaminazione reciproca di quegli *studies about television* che hanno accompagnato l'evoluzione del medium dalla sua nascita fino agli anni Novanta, quando certe variabili contestuali (*sociocultural, techno-industrial, historical conditions*) vengono introdotte per spiegare delle caratteristiche che erano state esaminate perlopiù dal punto di vista testuale. Qui, le discipline e i quadri interpretativi utilizzati fino ad allora vanno a confluire in un approccio di più ampio respiro, in uno sviluppo che va di pari passo non solo con l'evoluzione della televisione, ma anche con quella dell'intero scenario mediale.

Nel 1998, Charlotte Brunson identifica quelli che a suo parere sono stati i due prerequisiti per lo sviluppo dei *television studies*: (1) la legittimazione della televisione in quanto oggetto degno di essere studiato e (2) la conquista, sempre da parte della televisione, dello status di medium autonomo caratterizzato da specificità proprie.⁶ Riprendendo questi due punti, Gray e Lotz ripercorrono quegli *studies about television* che si ispirano ad approcci già calibrati su altri media e che, ibridandosi e incorporando poi approcci interdisciplinari, hanno contribuito alla formazione del quadro dei

4 J. Gray, A. Lotz, *Television Studies*, Polity Press, Cambridge 2013, p. 25.

5 *Ibidem*.

6 C. Brunson, "What is the 'Television' of Television Studies?", in C. Geraghty, D. Lusted (eds.), *The Television Studies Book*, Arnold, London 1998, p. 96.

television studies contemporanei: *social sciences*, *humanities* e *cultural studies*.

Il punto di partenza degli studi sulla televisione, negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, ha a che fare con la sua immagine percepita. In quanto medium domestico, fruibile potenzialmente da ogni fascia d'età e ogni classe sociale, sin dalla sua introduzione la televisione viene avvicinata più alla radio che a già riconosciute forme d'arte come il teatro, accessibile solo da una parte economicamente privilegiata della popolazione. Questo posizionamento della televisione come medium popolare contribuisce a stabilire diversi preconcetti che influenzano poi i suoi studi: soprattutto negli USA, la televisione viene considerata «unsophisticated, simplistic [...], crassly commercial.»⁷

Influenzati dall'instabilità politica e dalle rivoluzioni culturali dell'epoca, che puntano i riflettori sulla capacità dei media di ispirare e influenzare cambiamenti sociali, negli anni Sessanta gli approcci allo studio di media come stampa e radio sono focalizzati principalmente sulle loro funzioni propagandistiche. Tali metodi si estendono anche allo studio della televisione, combinandosi al già citato atteggiamento di disprezzo in quanto medium popolare.⁸ Questo approccio, il primo identificato da Gray e Lotz, è quello delle *social sciences* che, attraverso ricerche empiriche in ambiti come la psicologia e la sociologia, tentano di rispondere a domande sugli effetti della televisione sulla società, con un'attenzione prevalente a quelli *negativi*.⁹ Per esempio, sempre nel corso degli anni Sessanta, la Commission on the Causes and Prevention of Violence degli USA finanzia con un milione di dollari almeno venticinque studi sugli effetti della violenza vista in TV. Ciò suggerisce una presupposta direzionalità a senso unico dei messaggi televisivi (dai broadcaster ai telespettatori, prevalentemente ricettori passivi), che finisce con il definire complessivamente il medium stesso: «Just as television was perceived from its origins with suspicion because of its apparent mass appeal, television was also understood as a bad object because of the social science tradition that had spent years trying to explain media influence.»¹⁰ È il 9 maggio 1961, infatti, quando il presidente della Federal Communication Commission (FCC) Newton M. Minow pronuncia il suo celebre discorso a favore della televisione come servizio pubblico, in cui definisce la programmazione del medium come una «vast wasteland» in cui regnano «game shows,

7 J. Gray, A. Lotz, *op. cit.*, p. 7.

8 *Ibidem*.

9 Ad esempio, si vedano le ricerche del Cultural Indicators Research Project di George Gerbner, sugli effetti della rappresentazione della violenza in TV e sulla *Mean World Syndrome*.

10 J. Gray, A. Lotz, *op. cit.*, p. 11.

formula comedies about totally unbelievable families, blood and thunder, mayhem, sadism, murder, western bad men, western good man, private eyes, gangsters, more violence, and cartoons. And endlessy commercials – many screaming, cajoling, and offending. And most of all, boredom.»¹¹ La natura commerciale e la diffusione popolare, combinate all'iniziale mancanza di un vero e proprio servizio pubblico, sembrano quindi alla base della cattiva reputazione della televisione negli USA, contrapposta spesso al sistema televisivo britannico inaugurato dalla BBC con i suoi tre pilastri *Inform – Educate – Entertain*.

Osserviamo un cambio di rotta significativo già nei primi anni Settanta, quando l'approccio delle *social sciences* viene affiancato dalle analisi qualitative e interpretative delle *humanities*, che applicano *frameworks* come la retorica, la *screen theory* e la *critical theory* all'indagine delle modalità del racconto televisivo e alla loro relazione con la società. In altre parole «as critical theory transformed what could be done with art, literature, and media, it similarly shifted notions of what was appropriate to study. Television programs, in short, were now definitely open for analysis, and given their popular status, some critics regarded them as especially rich for study.»¹² Come sostiene Robert C. Allen, è in questo periodo che si fa strada un'idea di televisione in quanto medium con attributi specifici, che merita quindi dei nuovi paradigmi d'analisi. In particolare, il focus si sposta dagli effetti negativi della televisione al piacere procurato dalla visione dei suoi programmi, in un approccio quindi più interessato a esplorare le modalità della messa in scena e la complessità dei mondi finzionali, piuttosto che a comparare quegli stessi mondi con quello reale.¹³ Tuttavia, la ricerca e l'analisi di un'estetica della televisione si dimostra problematica. L'estetica tradizionale, applicata agli studi degli oggetti d'arte, presuppone infatti la definibilità dell'oggetto. Ma le narrazioni televisive, perlopiù seriali, si fondano proprio sull'impossibilità di chiusura, non hanno una forma stabile, cambiano nel tempo e resistono quindi alla definizione dei confini dell'oggetto di studio. Inoltre, la stessa eterogeneità dei macro-generi televisivi rende difficile trovare dei paradigmi d'analisi standard e omnicomprensivi.¹⁴ In risposta a

11 N. N. Minow, "Television and the Public Interest", discorso alla National Association of Broadcasters, Washington D.C., 9 maggio 1961, <http://www.americanrhetoric.com/speeches/newtonminow.htm>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

12 *Ivi*, p. 12.

13 Cfr. R. C. Allen, "Frequently Asked Questions: A General Introduction to the Reader", in R. C. Allen, A. Hill (eds.), *The Television Studies Reader*, Routledge, London/New York 2004, pp. 1-26.

14 R. C. Allen, *Speaking of Soap Opera*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill 1985, p. 13.

questa problematica, si iniziano a cercare nuovi strumenti e metodologie che rendano conto della complessità, delle evoluzioni, dello stato di costante *work in progress* degli oggetti di studio, riflettendo quindi sulla loro relazione con agenti esterni al medium e, soprattutto, con il loro pubblico.

Il terzo approccio intende rispondere a queste esigenze, sviluppandosi già negli anni Sessanta ma affermandosi a livello internazionale alla fine degli anni Settanta. I *cultural studies*, attraverso il Centre for Contemporary Cultural Studies (CCCS) della University of Birmingham, promuovono lo studio dei prodotti culturali popolari e di massa, mettendo in discussione la diffusa concezione dell'esistenza di una sola cultura degna di essere studiata, quella dell'*upper class*. Inoltre, «rather than study cultural products ("texts") as work of art from which we should glean as much enlightenment as possible, the CCCS approach sought to explore texts' varying roles within society, especially as purveyors of power.»¹⁵ Installate su una base ideologica di stampo marxista, le linee di indagine all'interno dei *cultural studies* sono diversificate: semiotica e semiologia, analisi testuale, psicologia, antropologia, enfasi sui contesti di produzione e di ricezione dei testi. Ma l'idea di una negoziazione costante fra produzione e pubblico rimane alla base delle diverse aree. In particolare, nel Media Group del CCCS prevale un rigetto per il determinismo che vede i pubblici come passivi ricettori del testo, per mettere invece in risalto la dialettica fra industria e audience, così come i differenti ruoli che la televisione assume a seconda di fattori culturali, sociali, nazionali. È in questo contesto che Raymond Williams attacca la nozione che ogni tecnologia possa essere analizzata e compresa senza prendere in considerazione il contesto sociale che la produce e utilizza, mentre Stuart Hall sviluppa il modello di comunicazione *encoding* e *decoding* del testo, sottolineando che si tratta di processi di interpretazione e produzione di significato profondamente influenzati da background culturali, economici, istituzionali, così come da situazioni sociali ed esperienze personali.¹⁶

Nel corso degli anni Ottanta, analisi che combinato *humanities* e *cultural studies* vanno a costituire un coerente corpus di *television criticism* che mette in relazione la forma dei

¹⁵ *Ivi*, p. 14.

¹⁶ R. Williams, *Television: Technology and Cultural Form*, Fontana, London 1974; S. Hall, "Encoding/Decoding", in S. Hall *et al.* (eds.), *Culture, Media Language: Working Papers in Cultural Studies, 1972-1979*, Routledge, London/New York 1991, pp. 107-116.

testi con le pratiche di produzione e i contesti di ricezione.¹⁷ Il ventennio Ottanta-Novanta è infatti un periodo di transizione della cultura e dei mass media americani, in cui è sempre più evidente come la confluenza di innovazioni tecnologiche (l'affermazione della televisione via cavo e delle tecnologie di *time-shifted viewing*), pratiche industriali (nuovi modelli di business introdotti dai broadcaster via cavo) e pressioni istituzionali (le lotte della FCC per regolamentare i nuovi mercati) porti a reinvenzioni dell'estetica e delle modalità narrative dei programmi televisivi. Accanto ad analisi critiche su generi e format, a tassonomie semiotiche e paradigmi narratologici, sempre più studiosi iniziano a sostenere che tali studi abbiano senso solo se letti in una logica sistemica che includa industria, ideologia, tecnologie ed economia politica.¹⁸ Come sottolinea James Hay, a questo punto il concetto di *televisione*

refers to a variety of interrelated processes – signifying, narrative, reading, economic, industrial, technological, political, ideological, and cultural processes. Television, then, is a historical and socially situated site where these processes converge, as well as a set of historical and socially situated practices, habits, and conventions for reproducing these processes.¹⁹

Hay sostiene quindi che i due obiettivi primari degli studi critici sulla televisione debbano essere la comprensione delle pratiche che la costituiscono e la loro relazione con i processi in cui il medium è storicamente e socialmente coinvolto. Il saggio di Hay funge da postfazione a un raccolta di scritti che applicano alla televisione semiotica, strutturalismo, *narrative theory*, *audience-oriented criticism*, *genre study*, *ideological analysis*, psicologia, *feminist criticism*, *British cultural studies*. Pur riconoscendo la validità di tali studi, l'autore auspica anche una maggiore ibridazione fra di essi, nonché un allargamento ulteriore del quadro ad aspetti trascurati, ma comunque di tutto rilievo, come le pratiche industriali e l'economia politica delle istituzioni televisive.

È in questo clima di rinnovamento e ibridazione dei paradigmi che, nel corso degli anni Novanta, i *critical studies about television*, non un corpus unitario appoggiato su una

17 R. Silverstone, *Message of Television: Myth and Narrative in Contemporary Culture*, Heinman, London 1981; T. Gitlin, *Inside Prime Time*, Routledge, London/New York 1983; J. Feuer, P. Kerr, T. Vahimagi, *MTM: Quality Television*, BFI Publications, London 1984; R. C. Allen, *Speaking of Soap Opera*, cit.

18 Ad esempio N. Browne, "The Political Economy of the Television (Super) Text", in *Quarterly Review of Film Studies*, 9:3, 1984, pp. 174-182; Wi. Boddy, *Fifties Television: The Industry and Its Critics*, University of Illinois Press, Urbana 1990.

19 J. Hay, "Afterword", in R. C. Allen (ed.), *Channels of Discourse, Reassembled. Television and Contemporary Criticism* [1987], Second Edition, Routledge, New York/London 1992, p. 266.

sola corrente ma piuttosto una serie di approcci diversificati e sempre più combinati, confluiscono definitivamente nella più ampia etichetta dei *television studies*, la cui caratteristica distintiva diventa, secondo Brunsdon, l'ibridismo disciplinare.²⁰ La riconosciuta complessità dell'oggetto di studio si traduce quindi in complessità e diversificazione degli approcci, che da una parte rivedono la storia del medium alla luce di visioni contestuali, dall'altra si interrogano sulle peculiarità delle nuove produzioni.²¹ «In order to talk adequately about television style or narrative, one needs at least to recognize that television is manufactured», scrive John T. Caldwell nel 1995.²² È in questa ottica che, tra la fine degli anni Novanta e gli inizi degli anni Duemila, si affermano e guadagnano importanza gli *industry studies*, a cui dedichiamo il prossimo paragrafo.

Le analisi testuali, negli studi contemporanei, non sono certo svanite. La differenza dalla critica testuale delle *humanities* anni Settanta sta piuttosto nella definitiva adozione di approcci ampi e interdisciplinari, facendo della relazione fra testo e contesto un punto di partenza alla comprensione degli aspetti estetici e formali degli oggetti di studio.²³ A titolo esemplificativo, ci basti tenere presente la loro efficace realizzazione nel lavoro di Amanda Lotz, che nel 2007 ripercorre le evoluzioni della televisione statunitense da diversi punti di vista. Concentrandosi sulle dinamiche di cambiamento e di influenza reciproca innescate dalle innovazioni tecnologiche, dalle pratiche industriali, dalle *policies* istituzionali e dalle forme di fruizione del medium, la Lotz teorizza tre grandi Ere della televisione, ognuna con le sue peculiarità: la *network era* (1950-1980 circa), la *multi-channel transition* (1980-2000 circa) e la *post-network era*

20 C. Brunsdon, *op. cit.*, p. 96

21 M. Hilmes, *Hollywood and Broadcasting: From Radio to Cable*, University of Illinois Press, Chicago 1990; M. Curtin, *Redeeming the Wasteland: Television Documentary and Cold War Politics*, Rutgers University Press, New Brunswick 1995; J. D'acci, *Defining Women: Television and the Case of Cagney and Lacey*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill 1994; L. Spigel, *Make Room for TV. Television and the Family Ideal in Postwar America*, The University of Chicago Press, Chicago 1992.

22 J. T. Caldwell, *Televisuality. Style, Crisis and Authority in American Television*, Rutgers University Press, New Brunswick 1995, p. 7.

23 Basti pensare agli studi di caso forniti da E. Levine, "Toward a Paradigm for Media Production Research: Behind the Scenes at *General Hospital*", in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View* [1976], Seventh Edition, Oxford University Press, New York/Oxford 2007, pp. 133-149; A. Lotz, "Textual (Im)Possibilities in the U.S. Post-Network Era: Negotiating Production and Promotion Processes on Lifetime's *Any Day Now*", in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View*, cit., pp. 273-244; H. Newcomb, "'This Is Not Al Dente'. *The Sopranos* and the Meaning of 'Television'", in Id. (ed.), *Television. The Critical View*, cit., pp. 561-578; L. D. Jaramillo, "The Family Racket: AOL Time Warner, *The Sopranos*, and the Construction of a Quality Brand", in *Journal of Communication Inquiry*, 26:1, 2002, pp. 59-75.

(dal 2000 a oggi).²⁴ È quest'ultima fase, caratterizzata dalla convergenza tecnologica e culturale così come dalla definitiva ibridazione fra Internet e TV,²⁵ che mette in discussione la definizione tradizionale di televisione in quanto medium specifico, per aprirla alle relazioni e alle contaminazioni con altri media – in altre parole, è in questa fase che la televisione arriva a non corrispondere più necessariamente con il televisore. E da qui torniamo al nostro punto di partenza, per riprendere la definizione di Gray e Lotz di *television studies*: non una disciplina che studia solo la *televisione*, ma un approccio allo studio dei *media*. Come sostiene James Bennett, gli studi sulla televisione sono infatti ora più legati all'evoluzione dei nuovi media di quanto non lo siano mai stati al cinema, alla radio e alla stampa.²⁶ Se finora abbiamo visto il percorso che ha portato la televisione a conquistarsi lo status di medium con proprie specificità, nell'era digitale la nozione è di nuovo rimessa in discussione dall'ibridazione, dall'interconnessione, dalla convergenza fra media.

Recently, numerous scholars in television studies, and in media studies more generally, have sought to unfix television as the supposed center, starting point, and endpoint of analysis, and instead examine the entire matrix, attending at some point to the varied texts, industries, and audiences involved. Two complementary metaphors for this current situation come to us in the form of "overflow" and "convergence".²⁷

Gray e Lotz fanno riferimento alla definizione offerta da Will Brooker che, prendendo ad esempio l'apparato paratestuale della serie *Dawson's Creek* (The WB, 1998-2003), con *overflow* intende lo "straripamento" della narrazione dai confini del testo televisivo verso siti web, videogiochi, marketing esperienziale, etc. Questa definizione, tuttavia, presuppone ancora la centralità del programma televisivo in quanto base da cui scaturiscono i paratesti circostanti. Con il termine *convergence*, Henry Jenkins presenta invece un modello in cui i vari frammenti di racconto disseminati cross-medialmente vanno a formare un'unica, vasta narrazione transmediale.²⁸ Quindi, «what follows from

24 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized* [2007], Second Edition, New York University Pressbook, New York 2014, *passim*.

25 Cfr. H. Jenkins, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York/London 2008; H. Jenkins, S. Ford, J. Green, *Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York 2013.

26 J. Bennet, "Introduction", in J. Bennett, N. Strange (eds.), *Television as Digital Media*, Dukes University Press, 2011, p. 8.

27 J. Gray, A. Lotz, *op. cit.*, p. 135.

28 W. Brooker, "Living on *Dawson's Creek*. Teen Viewers, Cultural Convergence, and Television Overflow", in *International Journal of Cultural Studies*, 4:4, 2001, pp. 456-427. H. Jenkins, *Convergence Culture*, cit.

Brooker's and Jenkins's work is not simply the contextual reminder that television is part of a larger system but also that television studies must therefore be part of a larger system of media studies.»²⁹

Studi che inseriscono la televisione all'interno del più ampio quadro dello scenario mediale fanno dei passi ulteriori rispetto all'analisi di almeno una delle categorie *programs*, *audience* e *industry* che avevamo visto all'inizio del paragrafo. Si tratta di un approccio che Massimo Scaglioni definisce "sistemico" e che implica l'abbandono dello sguardo *medium-specific* in favore di un allargamento dell'orizzonte d'indagine al sistema mediale e al contesto sociale, culturale, politico in cui operano le imprese televisive.³⁰ Si tratta, in altre parole, di prendere in esame *sistemi* cross-mediali complessi basati sulla dialettica fra le pratiche delle industrie che li gestiscono e i comportamenti delle audience che si muovono al loro interno, con i relativi effetti sui linguaggi, gli stili, i formati delle produzioni e delle narrazioni. In questo senso, troviamo alcuni contributi che utilizzano strumenti inediti, come la *network analysis* applicata da Thomas Ksiazek per tracciare i percorsi d'uso degli utenti fra differenti media, o l'architettura dell'informazione combinata alle teorie evolutive applicate da Veronica Innocenti e Guglielmo Pescatore all'analisi delle narrazioni estese nel paradigma degli ecosistemi narrativi.³¹ O ancora, i sempre più diffusi studi sulla relazione tra televisione e Internet, con le relative dinamiche competitive, di alleanze, di scambi.³²

Industry Studies

Nelle pagine precedenti, abbiamo tracciato una panoramica sui *television studies* non certo esaustiva, che per necessità tralascia la disamina approfondita di filoni d'indagine e studi specifici – ma che comunque saranno richiamati all'occorrenza nel corso del lavoro. Tuttavia, riteniamo tale disamina funzionale alla comprensione dei processi che

29 J. Gray, A. Lotz, *op. cit.*, p. 137.

30 M. Scaglioni, *La TV dopo la TV. Il decennio che ha cambiato la televisione: scenario, offerta, pubblico*, Vita e Pensiero, Milano 2011.

31 T. Ksiazek, "A Network Analytic Approach to Understanding Cross Platform Audience Behaviour", in *Journal of Media Economics*, 24:4, 2011, pp. 237-251; V. Innocenti, G. Pescatore, "Information Architecture in Contemporary Television Series", in *Journal of Information Architecture*, 4:1-2, 2012, <http://journalofia.org/volume4/issue2/05-pescatore/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

32 Si vedano, ad esempio, S. M. Ross, *Beyond the Television Box: Television and the Internet*, Blackwell, Malden 2008; J. Gilligan, *Television and New Media: Must-Click TV*, Routledge, New York 2010; D. Mann (ed.), *Wired TV. Laboring Over an Interactive Future*, Rutgers University Press, New Brunswick 2014.

hanno portato allo studio dei testi televisivi in un'ottica sistemica e interdisciplinare. Abbiamo infatti visto come gli approcci e gli strumenti di analisi siano stati riconfigurati in relazione alle evoluzioni del medium e delle scenario mediale, ricercando costantemente nuovi punti di vista, ibridando discipline e metodologie.

Per capire ora dove si colloca il nostro lavoro, è necessario restringere il campo a una particolare area dei *television studies*, quella degli *industry studies* (anche conosciuti come *institutional* o *production studies*). Questa area include lo studio dei processi e degli agenti che concorrono alla creazione e alla distribuzione dei prodotti televisivi:

Institutions include the production studios that produce programs, the networks or channels that distribute them to viewers, the global conglomerates that own studios and networks, and the regulatory system and governmental agencies that allocate government dollars and set rules and policies. Additionally, institutional studies often consider practices of television production, distribution, and macro-economic concerns that guide the television industry but are broader than a particular entity, such as a studio or a network. Those studying television institutions have examined the production of particular series, the process by which networks select and schedule programs, histories of the regulatory agencies and governmental bodies that have shaped the television industry, and the textual consequences of governmental policies and international trade practices, among many other aspects of making and circulating television.³³

Si tratta quindi di un campo eterogeneo e stratificato che, dal punto di vista teorico, almeno inizialmente prende spunto perlopiù dalla *political economy*, dai *cultural studies* ma anche da alcuni filoni dei *film studies*.

Riprendendo il percorso tracciato nel paragrafo precedente, possiamo situare fra gli anni Settanta e Ottanta l'affermazione dei primi due grandi livelli d'analisi dell'industria. Il primo è il macro-livello della *political economy* che, in quanto nozione ampiamente discussa e dibattuta, è riassumibile in due definizioni concentriche, a nostro parere complementari. Secondo Douglas Kellner, la *political economy* «calls attention to the fact that the production, distribution and reception of culture take place within a specific economic and political system, constituted by relations between the state, the economy, social institutions and practices, culture, and organizations such as the media.»³⁴ Una definizione più ristretta è invece quella proposta da Vincent Mosco, che considera la *political economy* come «the study of social relations, particularly the power relations,

33 J. Gray, A. Lotz, *op. cit.*, pp. 89-90.

34 D. Kellner, "Media Industries, Political Economy, and Media/Cultural Studies", in J. Holt, A. Perren, (eds.), *Media Industries: History, Theory, and Method*, Wiley-Blackwell, Malden 2009, p. 101.

that mutually constitute the production, distribution, and consumption resources.»³⁵ Abbiamo quindi lo studio delle relazioni fra organizzazioni e istituzioni nei sistemi economici e politici, ma anche un focus sulle relazioni sociali e di potere fra gli agenti che stanno all'interno di quegli stessi sistemi. Un esempio di applicazione contemporanea della *political economy* è il lavoro di Ben Bagdikian che, in *The New Media Monopoly*, indaga la riduzione costante del numero di compagnie che controllano la maggior parte dei media globali.³⁶ Fondamentali per chiarire il funzionamento dei media a livello di conglomerata, questi approcci hanno però spesso un limite, che consiste nella difficoltà di prestare davvero attenzione ai testi che quelle stesse industrie producono.³⁷

Nello stesso periodo, si sviluppa il secondo livello d'analisi, una corrente di studio che si concentra su una particolare categoria di agenti dell'industria televisiva, i produttori. Con un approccio perlopiù autorialista di diretta derivazione dei *film studies*, lavori come quelli di Muriel Cantor e di Horace Newcomb e Robert Alley mettono in risalto gli slanci creativi e artistici di tali personalità, tendendo però, di contro, a trascurare le dinamiche industriali e politiche in cui sono inevitabilmente coinvolte.³⁸

La necessità, a questo punto, è di trovare un approccio a metà strada fra la prospettiva ampia della *political economy* e quella ristretta degli studi di categoria, che possa altresì prendere in considerazione, oltre alle pratiche, anche i testi stessi. In questo senso, un tentativo riuscito è quello di Todd Gitlin che, in *Inside Prime Time*, servendosi di interviste ai professionisti dell'industria e di osservazione sul campo, indaga i processi industriali e i ruoli delle personalità coinvolte nella creazione e produzione di un programma televisivo per spiegare la forma e lo stile di quello stesso programma. Applicando dunque analisi testuale e indagine delle pratiche industriali a casi specifici, Gitlin porta in primo piano le tensioni artistiche e commerciali al centro della produzione televisiva.³⁹ Un'operazione simile è compiuta da Jane Feuer, Paul Kerr e Tise Vahimagi che, in *MTM: Quality Television*, si concentrano sulle produzioni della MTM Enterprise per evidenziare le costanti negoziazioni fra esigenze commerciali e

35 V. Mosco, *The Political Economy of Communication*, Sage, Los Angeles 2009, p. 2.

36 B. Bagdikian, *The New Media Monopoly*, Beacon Press, Boston 2004.

37 Un lavoro di questo tipo viene invece condotto da D. Johnson, *Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Cultural Industries*. New York University Press, New York 2013.

38 M. G. Cantor, *The Hollywood TV Producer: His Work and His Audience*, Basic Books, New York 1972; H. Newcomb, R. S. Alley (eds.), *The Producer's Medium: Conversations with Creators of American TV*, Oxford University Press, New York 1983.

39 Cfr. T. Gitlin, *op. cit.*

artistiche nelle serie TV della casa di produzione.⁴⁰

Seguendo questi approcci, negli anni Novanta vengono pubblicati due importanti studi. Prendendo ad esempio alcune innovazioni estetiche nel network drama *Northern Exposure* (CBS, 1990-1995), John T. Caldwell nota come le pratiche e le modalità produttive della serie diano forma alla sua estetica, facendone una loro (più o meno) diretta rappresentazione. L'autore conia quindi il termine *televisuality* per definire un eccesso di stile nelle produzioni, risultato della trasformazione dell'estetica in una *performance* che scaturisce da e agisce su diversi livelli, dalle pratiche industriali a quelle di programmazione, per arrivare a essere anche funzione del pubblico.⁴¹ Un approccio simile è quello adottato l'anno seguente da Robert J. Thompson per descrivere quella che definisce la *Second Golden Age* della televisione statunitense, un periodo che va all'incirca dalla metà degli anni Ottanta alla metà degli anni Novanta e che è caratterizzato da una produzione della televisione *broadcast* che introduce modalità narrative e scelte estetiche inedite e distintive.⁴²

In generale, possiamo dire che gli studi che oggi coniugano analisi testuale e industriale tendono a rientrare in due quadri principali: quello dei *Critical Production Studies* (CPS) e quello dei *Critical Media Industry Studies* (CMIS). I primi prendono degli specifici *sites of production* come particolari oggetti d'analisi, applicando metodologie sociologiche e antropologiche, quali l'osservazione e le interviste, per indagare come le pratiche di produzione televisive siano connesse a più ampie questioni sociali e come queste vengano poi rappresentate nei testi. È a Caldwell che dobbiamo i maggiori contributi in questo ambito. In *Production Cultures*, l'autore indaga le pratiche lavorative, culturali e di auto-rappresentazione dei professionisti dell'industria televisiva di Los Angeles, sottolineando la necessità di spostare il focus dell'analisi da coloro al vertice delle gerarchie di potere, alle pratiche dei lavoratori *below-the-line*.⁴³ Su questa linea, per esempio, troviamo anche i lavori di Laura Grindstaff sulle convenzioni

40 J. Feuer, P. Kerr, T. Vahimagi, *op. cit.*

41 Secondo Caldwell non vanno trascurati gli effetti delle nuove strategie di targettizzazione dei broadcaster, che puntano a segmenti di pubblico *upscale*, che a loro volta richiedono una qualità estetica e tecnica maggiore nei programmi. J. T. Caldwell, *Televisuality*, cit., pp. 7-9.

42 Fra queste, la narrazione multilineare, l'ibridazione dei generi, il realismo, l'enfasi sull'impegno sociale dei temi controversi e il prestigio dei nomi autoriali. (§ 1.4.2). R. J. Thompson, *Television's Second Golden Age. From Hill Street Blues to E.R.*, Continuum, New York 1996.

43 J. T. Caldwell, *Production Culture. Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*, Duke University Press, Durham 2008.

testuali dei talk show, o di Vicki Meyer sul casting dei reality show.⁴⁴

Anche i CMIS cercano di spiegare dei fenomeni nella produzione televisiva attraverso l'indagine dei meccanismi economici, industriali ma anche sociali e culturali che li hanno generati. La differenza dai CPS è quindi piuttosto sfumata, ma risiede più che altro nell'ampiezza del quadro d'indagine: se i CPS si concentrano su particolari fasi, siti, tipologie di programma o categorie di professionisti, i CMIS prediligono una visione d'insieme delle industrie e della società. Come sostengono Tim Haven, Amanda Lotz e Tinic Serra, i CMIS propongono un approccio che esamini i casi di studio alla luce delle relazioni fra strategie di business delle imprese (*larger economic goals*) e tattiche dei professionisti (i modi in cui i lavoratori cercano di negoziare e, a volte, sovvertire le costrizioni imposte dalle istituzioni), prendendo quindi in considerazione la dimensione *corporate* dei media in quanto sistema industriale e culturale con regole proprie e connettendo tutti questi fattori alla reale produzione di forme testuali.⁴⁵ Nel concreto, comunque, i due quadri tendono a sovrapporsi su diversi punti, come dimostrato da studi che fanno ampio uso di entrambi gli approcci. Pensiamo, per esempio, ai lavori di Ron Becker sui programmi che affrontano il tema dell'omosessualità negli anni Novanta, o di Amanda Lotz sull'affermazione sia di show *female-centered* nei tardi anni Novanta, sia *male-centered* nel primo decennio degli anni Duemila, in cui le tematiche e le modalità di rappresentazione dei programmi sono messi in relazione a strategie *corporate*, di business e influenze sociologiche e culturali.⁴⁶

Spostandoci sul quadro contemporaneo, particolare attenzione è rivolta agli effetti dei fenomeni e dei processi di digitalizzazione e globalizzazione sulle pratiche industriali. Questi, per esempio, sono trattati ampiamente nella curatela di Lynn Spigel e Jan Olsson, *Television After TV*, che fornisce una panoramica diversificata sui cambiamenti nelle norme e nelle pratiche standard dell'industria televisiva nell'era digitale. Si va dalle stesse *production cultures* di Caldwell, che in questa sede propone anche un

44 L. Grindstaff, *The Money Shot: Trash, Class, and the Making of TV Talk Shows*, University of Chicago Press, Chicago 2002; V. Meyer, "Bringing the Social Back In: Studies of Production Cultures and Social Media Theory", in V. Meyer, M. J. Banks, J. T. Caldwell (eds.), *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*, Routledge, New York 2009, pp. 15-24.

45 T. Havens, A. Lotz, T. Serra, "Critical Media Industry Studies: A Research Approach", in *Communication, Culture and Critique*, 2, 2009 pp. 247-248.

46 R. Becker, *Gay TV and Straight America*, Rutgers University Press, New Brunswick 2006; A. Lotz, *Redesigning Women: Television After the Network Era*, University of Illinois Press, Urbana 2006; A. Lotz, *Cable Guys. Television and Masculinities in the 21st Century*, NYU Press, New York 2014.

aggiornamento della nozione di *textuality*, a questioni tecnologiche, testuali, sociali e transnazionali.⁴⁷ Anche Amanda Lotz affronta le ulteriori riconfigurazioni delle pratiche industriali e i loro effetti sui testi nella seconda edizione di *The Television Will Be Revolutionized* alla luce dell'affermazione dei servizi di streaming e della definitiva entrata delle piattaforme online nel mercato televisivo. La raccolta di James Bennet e Niki Strange, *Television as Digital Media*, estende poi l'analisi alle interfacce che fungono da estensioni dei servizi televisivi su diversi media, introducendo nel quadro anche il ruolo dei dispositivi di interazione con i media e dei servizi di *delivery* dei contenuti nell'influenzare le scelte formali ed estetiche della produzione, così come le modalità di consumo degli utenti.⁴⁸

Il filone degli *industry studies*, nelle sue diverse declinazioni, tende quindi a connettere i meccanismi istituzionali e industriali delle imprese mediali a fenomeni sociali, culturali, politici, ma anche a tendenze estetiche, stilistiche, di linguaggio dei prodotti. In generale, però, anche quando si parla di economia, non troviamo una vera applicazione delle sue teorie e dei suoi strumenti, mentre l'applicazione di metodologie di stampo umanistico, sociologico, etnografico risultano spesso più accurate. Gli strumenti per l'analisi economica degli oggetti mediali e televisivi sono invece forniti da manuali di economia dei media ed economia della televisione. Lavori come quelli di Gillian Doyle e Jeffrey Ulin, per esempio, spiegano i meccanismi che regolano il lato finanziario e commerciale di alcune industrie mediali (*in primis* cinema, televisione, pubblicità) in tutte le fasi di produzione del valore.⁴⁹ Howard Blumenthal e Oliver Goodenough, con *This Business of Television*, si concentrano invece sulla televisione, fornendo una guida non solo agli aspetti economici, ma anche legali (contratti, associazioni, rapporti con agenzie governative) della produzione e della distribuzione.⁵⁰ In maniera opposta ai lavori dei CPS e CMIS, i limiti di questi testi, naturalmente intrinseci al genere manualistico cui appartengono, hanno quindi a che fare con la scarsa connessione ad aspetti di tipo più umanistico e testuale. Tuttavia, riteniamo che le due modalità di studio non si escludano mutualmente, ma che possano anzi essere utilizzate in maniera complementare, per comprendere meglio certi fenomeni e porsi ulteriori questioni.

47 L. Spigel, J. Olsson (eds.), *Television After TV: Essays on a Medium in Transition*, Duke University Press, Durham 2004.

48 J. Bennett, N. Strange (eds.), *op. cit.*

49 G. Doyle, *Understanding Media Economics*, Sage Publications, London 2002; J. C. Ulin, *The Business of Media Distribution*, Elsevier, Oxford 2010.

50 H. J. Blumenthal, O. R. Goodenough, *This Business of Television*, Billboard Books, New York 2006.

Anche in Italia, gli studi sulla televisione e le sue produzioni seguono razionalmente lo sviluppo nazionale del medium, con influenze differenziate tra cui sociologia, studi culturali, studi umanistici, semiotica, narratologia, *industry studies* e *media studies*. Le indagini includono sguardi nazionali e, soprattutto negli ultimi venti anni, internazionali e transnazionali, con particolare attenzione alle influenze e agli scambi fra industria televisiva italiana e sistemi esteri, in particolare europei e statunitense.

Questi studi si affermano e diffondono soprattutto a partire dagli anni Ottanta, quando l'introduzione e l'affermazione della televisione commerciale si traduce in una serie di riconfigurazioni nello scenario televisivo, che vanno dalla fine del monopolio radiotelevisivo e del dirigismo pedagogico della Rai al consolidamento del duopolio Rai-Mediaset e del relativo modello di business di quest'ultima, che fa anche delle serie TV d'importazione (i telefilm) un'importante parte del suo palinsesto. Con le prime importazioni di serie TV statunitensi nel palinsesto nazionale, infatti, prendono il via anche i primi studi italiani su di essi. Ad esempio, nell'ambito delle ricerche condotte attraverso il progetto Rai VQPT (Verifica Qualitativa Programmi Trasmessi), Francesco Casetti, nel 1984, cura *Un'altra volta ancora, Strategie di comunicazione e forme del sapere nel telefilm americano in Italia* mentre, nel 1988, Alessandro Siji si occupa di *A est di Dallas, telefilm USA e europei a confronto*.⁵¹ Il 1986 è l'anno in cui i sociologi Giovanni Bechelloni e Milly Buonanno fondano l'Osservatorio Permanente sulla Fiction Televisiva Italiana, che indaga la televisione italiana ed europea, con particolare attenzione alle narrazioni seriali, alle importazioni e alle produzioni nazionali, così come al loro rapporto con il contesto politico, economico, sociale e con l'identità nazionale.⁵²

Nella loro ricognizione sugli studi sulla serialità in Italia, Marta Martina e Attilio Palmieri sottolineano anche il carattere pionieristico degli studi di questo periodo, non solo per l'indagine della televisione, ma anche della serialità in generale, in quanto vengono proposte tassonomie e forme di analisi oggi ancora valide e funzionali.⁵³ Nel

51 F. Casetti (a cura di), *Un'altra volta ancora. Strategie di comunicazione e forme del sapere nel telefilm americano in Italia*, VQTP-ERI, Torino 1984; A. Siji (a cura di), *A est di Dallas, telefilm USA e europei a confronto*, VQTP-ERI, Torino 1988.

52 Si veda, ad esempio, M. Buonanno, *Il reale è immaginario. La fiction italiana, L'Italia nella fiction*, VQPT-ERI, Torino 1991.

53 M. Martina, A. Palmieri, "Researching Television Serial Narratives in Italy: An Overview", in

1984, ad esempio, la curatela di Francesco Casetti *L'immagine al plurale* apre un percorso teorico distinguendo fra serialità e ripetizione e introducendo con il concetto di espansione, una delle caratteristiche essenziali che distingue la prima dalla seconda.⁵⁴ Nella stessa raccolta, il saggio *Tipologia della ripetizione* di Umberto Eco presenta una tassonomia di forme seriali a partire dalle idee di ripresa, ricalco, serie, saga e dialogismo intertestuale, una classificazione poi ripresa e approfondita ulteriormente l'anno successivo con *L'innovazione del seriale*, nella raccolta *Sugli specchi e altri saggi*.⁵⁵

Gli anni Novanta sono quelli della sistematizzazione degli strumenti di analisi, delle riflessioni sul rapporto fra servizio pubblico e televisione commerciale e dell'indagine della televisione come medium di massa che riflette e in certi casi promuove ideologie dominanti, come negli studi di Peppino Ortoleva ed Enrico Menduni.⁵⁶ Alcuni strumenti degli *audience studies* vengono applicati allo scenario televisivo italiano, come nel lavoro dallo sguardo storico di Francesca Anania,⁵⁷ mentre si sviluppa un interesse per le produzioni internazionali presenti nel palinsesto nazionale. Nel 1995, per esempio, Pier Luigi Basso, Omar Calabrese, Francesco Marsciani e Orsola Mattioli adottano un approccio semiotico per indagare le dimensioni tematiche e affettive di prodotti statunitensi da poco inseriti nei palinsesti italiani.⁵⁸ Del 1996 è la monografia su *Star Trek* a cura di Franco La Polla, che individua anche il potenziale transmediale della produzione. Nel 1997, con *Analisi della Televisione*, Francesco Casetti e Federico Di Chio indagano la complessità del medium nelle tre aree di produzione, distribuzione e consumo, prendendo in considerazione anche tecnologia, modelli economici, politiche di gestione e linee editoriali.⁵⁹ Queste analisi contestuali si diffondono e affermano nel decennio seguente, seguendo linee anche inedite e maggiormente specifiche.

Accanto storia della televisione italiana a cura di Franco Monteleone, alla tassonomia

SERIES, 1, 2015, p. 90.

54 F. Casetti, *L'immagine al plurale*, Marsilio, Milano 1984.

55 U. Eco, "Tipologia della ripetizione", in F. Casetti (a cura di), *L'immagine al plurale*, cit., pp. 19-36.
U. Eco, "L'innovazione del seriale", in *Sugli specchi e altri saggi*, Bompiani, Milano 1985, pp. 127-142.

56 P. Ortoleva, *Un ventennio a colori. Televisione provata e società italiana*, Giunti, Firenze 1995; E. Menduni, *La più amata dagli italiani. La TV tra politica e comunicazioni*, Il Mulino, Bologna 1996.

57 F. Anania, *Davanti allo schermo. Storia del pubblico televisivo*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.

58 P. Basso et. al., *Le passioni nei serial TV. Beautiful, Twin Peaks, L'ispettore Derrick*, VQTP-ERI, Roma 1995.

59 F. Casetti, F. Di Chio, *Analisi della televisione. Strumenti, metodi e pratiche di ricerca*, Bompiani, Milano 1997.

dei generi televisivi di Giorgio Grignaffini e l'indagine di Monica Dall'Asta che ripercorre le radici storiche e produttive della serialità europea,⁶⁰ gli studi degli anni Duemila sono influenzati dalle ricerche internazionali su complessità narrativa e convergenza, prendendo anche spunto dalle produzioni statunitensi per riflettere sullo scenario mediale internazionale. Dagli anni Duemila, abbiamo quindi la proposta di paradigmi di analisi che rendono conto, sistematicamente, delle correlazioni fra diversi aspetti del sistema televisivo, tra cui il sistema economico, le pratiche delle audience e le specificità dei testi stessi.⁶¹ Con *Le nuove forme della serialità*, Veronica Innocenti e Guglielmo Pescatore, concentrandosi sul caso della serialità televisiva statunitense, sistematizzano il linguaggio e gli strumenti di analisi dei prodotti televisivi contemporanei.⁶² Daniela Cardini indaga invece le origini della serialità lunga, le influenze di quella americana in Italia e le strategie di produzione e posizionamento di quest'ultima nel palinsesto nazionale.⁶³ In questo senso, si sviluppa anche un approccio transnazionale capace di evidenziare le dinamiche di circolazione e le procedure di adattamento della serialità televisiva statunitense in contesti diversi da quello di origine – si pensi ai lavori di Luca Barra e di Aldo Grasso.⁶⁴ Le innovazioni tecnologiche legate alla digitalizzazione, che ridefiniscono il medium e il suo business sia a livello nazionale che internazionale, sono centrali in questo periodo e spingono a riflessioni e indagini sulle conseguenti mutazioni delle pratiche produttive, di fruizione e sui formati dei prodotti, oltre che sulle nuove forme seriali della TV digitale.⁶⁵ In relazione allo scenario contemporaneo, l'esplorazione delle serie non come singoli testi, ma come mondi in costante costruzione in cui concorrono diverse istanze produttive e di fruizione, è al centro di studi come quello di Massimo Scaglioni sulla TV di culto e il suo fandom, la curatela di Grasso e Scaglioni sulle serie come mondi “abitabili” e

60 F. Monteleone, *Storia della radio e della televisione in Italia. Un secolo di costume, società e politica*. Marsilio, Venezia 2001; G. Grignaffini, *I generi televisivi*, Carocci, Roma 2004; M. Dall'Asta, *Trame spezzate. Archeologia del film seriale*, Le Mani, Genova 2009.

61 M. Martina, A. Palmieri, *op. cit.*, p. 100.

62 V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, Archetipo libri, Bologna 2008.

63 D. Cardini, *La lunga serialità televisiva: origini, modelli*, Carocci, Roma 2004.

64 L. Barra, *Risate in scatola. Storie, mediazioni e percorsi distributivi nella situation comedy americana in Italia*, Vita e Pensiero, Milano 2012; A. Grasso, *Buona Maestra. Perché i telefilm sono diventati più importanti del cinema e dei libri*, Mondadori, Milano 2007; V. Innocenti, M. Perrotta (a cura di), *Factual, reality, makeover. Lo spettacolo della trasformazione nella televisione contemporanea*, Bulzoni, Roma 2013.

65 E. Menduni, *Fine delle trasmissioni? Da Pippo Baudo a YouTube*, Il Mulino, Bologna 2008; M. Scaglioni, A. Sfarini, *Multi TV. L'esperienza televisiva nell'età della convergenza*, Carocci, Roma 2008; M. Scaglioni, *La TV dopo la TV*. cit.; A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione Convergente. La TV oltre il piccolo schermo*, Link, Cologno Monzese 2011.

“arredabili”, così come del già citato paradigma degli ecosistemi narrativi teorizzato da Innocenti e Pescatore, che approfondiremo nel paragrafo 4.1.3.⁶⁶ Questi approcci sistemici sono affiancati da un numero crescente di studi su casi specifici della serialità statunitense dal punto di vista estetico e filosofico, come il lavoro di Barbara Maio sulla poetica e l'autorialità di HBO, o l'indagine di Luca Bandirali ed Enrico Terrone sulla filosofia nelle serie TV contemporanee, lette come risultato dell'unione fra forma epica e melodramma.⁶⁷ La collana Narrazioni Seriali di Mimesi-Cinergie propone inoltre approfondimenti su studi di caso singoli e popolari, come quello di Chiara Checcaglini su *Breaking Bad* (AMC, 2008-2013), in cui l'autrice affronta testo e contesto per fornire un'analisi integrata delle istanze produttive e delle specificità stilistiche, tematiche e narrative della serie.⁶⁸

Come per la ricognizione sugli studi internazionali, la panoramica qui delineata non è certo esaustiva. Tuttavia, riteniamo gli esempi citati rappresentativi di alcune principali tendenze e filoni d'indagine utili a comprendere il posizionamento del nostro lavoro. Soprattutto negli ultimi anni, infatti, quando la serialità americana ha guadagnato uno spazio d'indagine specifico e non necessariamente legato al suo impiego nell'industria televisiva nazionale, gli studi hanno preso strade diversificate e frammentate, che mancano di una sistematizzazione e di un'indagine approfondita ed esaustiva sul funzionamento del sistema televisivo americano, che spieghi quindi la natura di base e i processi evolutivi dei suoi prodotti.

Approccio e struttura della tesi

Questo lavoro intende fornire un apporto agli scenari fino a qui descritti attraverso uno sguardo comparativo sui processi di co-evoluzione fra pratiche industriali e caratteristiche formali dei prodotti in ogni era della televisione statunitense, con lo scopo di comprendere poi al meglio le dinamiche di cambiamento contemporanee. Piuttosto che storica, la prospettiva adottata è dunque evolutiva e mette in evidenza dei processi di cambiamento gradualmente ed estesamente nel tempo, risultato di mutevoli condizioni

66 M. Scaglioni, *TV di culto. La serialità televisiva americana e il suo fandom*, Vita e Pensiero, Milano 2006; A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Arredo di serie. I mondi possibili della serialità televisiva americana*, Vita e Pensiero, Milano 2009.

67 B. Maio, *HBO. Televisione, Autorialità, Estetica*, Bulzoni, Roma 2011; L. Bandirali, E. Terrone, *Filosofia delle serie TV, dalla scena del crimine al trono di spade*, Mimesis, Udine 2012.

68 C. Checcaglini, *Breaking Bad. La chimica del male. Storia, temi, stile*, Mimesis, Udine 2015.

ambientali e competitive.

In particolare, in ogni era della televisione, le principali dinamiche di riconfigurazione del settore sono il risultato della necessità delle imprese coinvolte di trovare nuovi modi di monetizzare i contenuti quando diverse variabili – innovazioni tecnologiche, entrata di nuovi player, pratiche di fruizione inedite – stimolano la riorganizzazione delle forze del mercato, richiedendo così anche una costante rinegoziazione sia del significato di *valore* di un prodotto, sia del modo di trasformare quel valore in *profitto*. Riteniamo quindi che per comprendere le dinamiche di cambiamento che spingono alla co-evoluzione tra industria e prodotti, sia necessario porsi innanzitutto una domanda: in che modo il prodotto può generare valore, quindi profitto per le imprese coinvolte, in particolari condizioni ambientali?

Da qui, la necessità di adottare un approccio economico e sistemico che ci permetta di rendere conto delle dinamiche relazionali e competitive di un settore inter-organizzativo e oramai definitivamente cross-mediale, in cui entrano in gioco gli interessi di attori diversificati. Per connettere le evoluzioni industriali a quelle formali dei prodotti utilizziamo il proxy della strategia aziendale, che definisce le modalità attraverso cui le imprese reagiscono agli stimoli dell'ambiente esterno per raggiungere il successo, e di cui le serie TV sono diretta espressione.

L'approccio economico e gli strumenti dell'analisi strategica

La teoria economica ci aiuta a pensare alle imprese del settore televisivo come a dei sistemi di elementi interconnessi e interagenti che acquisiscono *input* dall'ambiente esterno, li rielaborano, li trasformano e li restituiscono a quello stesso ambiente sotto forma di *output*, cioè di prodotto finito. In una visione sistemica e processuale, le imprese e i loro prodotti sono il frutto dell'interazione fra elementi costituenti e ambiente di riferimento, in un processo evolutivo dinamico in cui la chiave è l'interdipendenza fra organizzazioni di varia natura. Nel nostro caso, infatti, anche se le imprese principali a cui facciamo riferimento sono i broadcaster televisivi, non possiamo trascurare le influenze e le negoziazioni degli altri attori del settore: studios, produttori, società di rilevazione degli ascolti televisivi, inserzionisti pubblicitari, pubblici, etc. Si tratta di uno scenario inter-organizzativo complesso, eterogeneo, multi-business, caratterizzato da dinamiche relazionali fra organizzazioni e agenti di diversa

natura, dinamiche che possono dare luogo a cambiamenti nelle pratiche istituzionali e commerciali delle singole organizzazioni, e di conseguenza a evoluzioni strutturali per il settore stesso.⁶⁹

Le pratiche industriali che danno direttamente vita ai prodotti televisivi derivano quindi dall'intersezione di questi interessi diversificati, ma anche variabili ambientali come la tecnologia, i rapporti con gli organi governativi, gli assetti economici e industriali, le tendenze culturali e sociali del target di riferimento. Se la tecnologia definisce il terreno su cui le imprese possono muoversi, le istituzioni governative stabiliscono i confini di questi territori e i percorsi da seguire, fungendo da organo normativo. Le pratiche commerciali e creative, in questo scenario, rappresentano i comportamenti strategici dei singoli attori del settore in relazione alle diverse condizioni ambientali.

In questo senso, le imprese vanno considerate come sistemi aperti, caratterizzati da spiccate capacità di adattamento e riconfigurazione in relazione a elementi interni ed esterni, strutturali o contingenti. Allo stesso modo, anche i prodotti di questi sistemi aperti presentano caratteristiche di apertura e potenzialità di riconfigurazione peculiari. Le serie TV non sono prodotti materiali, finiti, ma beni immateriali, non esclusivi, potenzialmente pubblici. Come le imprese che li producono, sono aperti, soggetti a continue evoluzioni e adattamenti in base a variabili diversificate. Caratteristiche come queste portano una serie di implicazioni di base dal punto di vista economico, produttivo e distributivo: se il bene è potenzialmente pubblico, l'impresa deve studiare strategie di monetizzazione alternative alla vendita diretta, coinvolgendo altri attori e organizzazioni; se la narrazione è estesa nel tempo, così deve essere la sua produzione di valore, portando in primo piano la necessità di creare prodotti resilienti e facilmente adattabili/modificabili; ma non solo: questa estensione *temporale* è oggi più che mai anche *spaziale*, grazie a sinergie industriali e strutture proprietarie che permettono alle narrazioni di dipanarsi su più media, sfruttando delle economie ad ampio raggio. Da qui, una serie di pratiche si consolidano e si istituzionalizzano ciclicamente, per poi subire nuove riformulazioni quando l'ambiente dell'impresa è scosso da ulteriori innovazioni e cambiamenti. Si avverte quindi la necessità di ricercare e proporre quadri e strumenti che spieghino, a partire dalla comprensione delle dinamiche competitive,

69 Cfr. R. Scott, "The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements", in J. W. Meyer, R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills 1983 pp. 155-178.

organizzative e finanziarie in corso nel settore, la già citata co-evoluzione di imprese (broadcaster) e prodotti (serie TV).

A partire da queste considerazioni preliminari, intendiamo approfondire il discorso economico solo accennato negli *industry studies* introducendo alcuni strumenti propri dell'analisi strategica. La nostra domanda centrale (in che modo il prodotto può generare valore, quindi profitto per le imprese coinvolte, in questo particolare scenario?) è la stessa a cui vuole rispondere il ramo dell'economia che si occupa dell'analisi delle strategie aziendali: in che modo le imprese raggiungono il successo? In che modo, quindi, le imprese televisive creano valore attraverso le serie TV per raggiungere questo successo? Posto che, come vedremo nel corso del lavoro, i concetti di “valore” e “successo” nell'industria televisiva sono relativi e richiedono definizioni contingenti e al contempo costanti riformulazioni, la domanda ci permette di impostare un'analisi dinamica delle strategie adottate dalle imprese per raggiungere quell'obiettivo.

Nel corso della loro vita le aziende crescono e si trasformano seguendo dei percorsi che alternano profonde rivoluzioni a cambiamenti continui e incrementali. Il tratto che accumuna questi percorsi è la sensazione che siano la conseguenza di una progettualità, di un fine. Anche nel caso in cui si considerino aziende che impiegano centinaia di migliaia di persone, che operano su centinaia di migliaia di mercati differenti e che possiedono risorse nell'intero globo, noi siamo portati ad interpretare l'evoluzione di questo complesso sistema sociale come coerente e finalizzato e definiamo tale evoluzione un *comportamento strategico*.⁷⁰

Possiamo quindi identificare i cambiamenti, le evoluzioni, le riconfigurazioni (delle imprese, ma anche dei loro prodotti) a cui abbiamo accennato finora con dei comportamenti strategici. Come sostiene Robert Grant, data l'instabilità e l'imprevedibilità dei settori e dei contesti economici, le strategie non sono *piani* di sviluppo statici, ma *direzioni* generali che possono essere adattate e riconfigurate in base a situazioni contingenti. La strategia, in altre parole, può essere definita come una “emergenza pianificata”: dato un fine ultimo, le modalità di raggiungimento dell'obiettivo devono essere in grado di variare a seconda di situazioni ed esigenze impreviste.⁷¹ I cambiamenti nelle pratiche produttive e distributive, nonché nelle scelte

70 E. Mollona, *Strategia, complessità e risorse. Strumenti e principi per l'analisi dinamica della strategia aziendale*, Egea, Milano 2008, p. 9.

71 Cfr. R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwall, Oxford 1991, Trad. It. a cura di A. Alvisi, G. Lorenzoni, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna 1999, pp. 29-35; R. M. Grant, “Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors”, in *Strategic Management Journal*, 14 giugno

linguistiche, narrative e stilistiche delle serie TV contemporanee, possono quindi essere lette in quest'ottica intrinsecamente dinamica, in un approccio per sua natura sistemico.

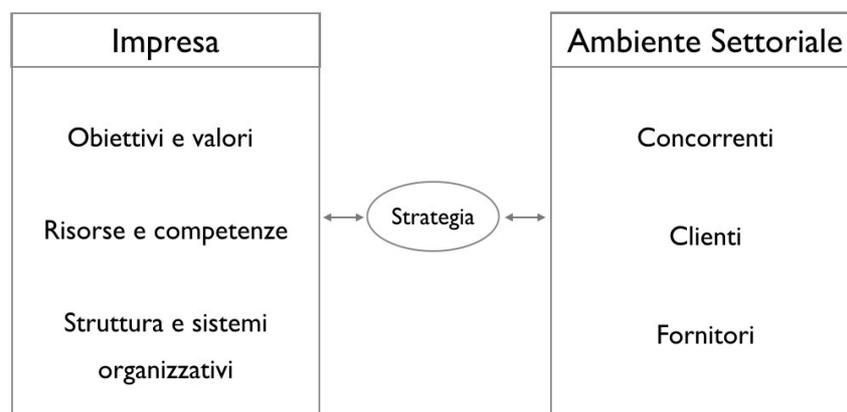


Fig. 1. Schema di analisi della strategia. Rielaborazione da R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 22.

Nella figura 1, il quadro analitico di base dell'analisi strategica mostra il ruolo della strategia come collegamento fra impresa e ambiente settoriale. Se l'impresa include fattori interni quali obiettivi e valori, risorse e competenze, struttura e sistemi organizzativi, l'ambiente settoriale è invece definito da variabili quali le relazioni dell'impresa con i clienti, i concorrenti e i fornitori. A questo proposito, Grant precisa:

Perché un'impresa ottenga un profitto è necessario che crei valore per i clienti; dunque, deve comprendere i suoi clienti. In secondo luogo, nel creare valore l'impresa acquista beni e servizi dai fornitori; dunque, deve comprendere i suoi fornitori e capire come creare relazioni di lavoro con essi. Terzo, la capacità di generare profitti attraverso l'attività di creazione di valore dipende dall'intensità della concorrenza fra imprese che competono per le stesse opportunità di creazione di valore. Dunque, l'impresa deve comprendere il gioco competitivo.⁷²

Queste variabili si inseriscono in un livello macro (figura 2), un ambiente più ampio di quello settoriale che include le tendenze generali dell'economia nazionale e internazionale, le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti sociali e culturali così come gli assetti istituzionali e della società.

2003, pp. 491-517.

72 R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 82.

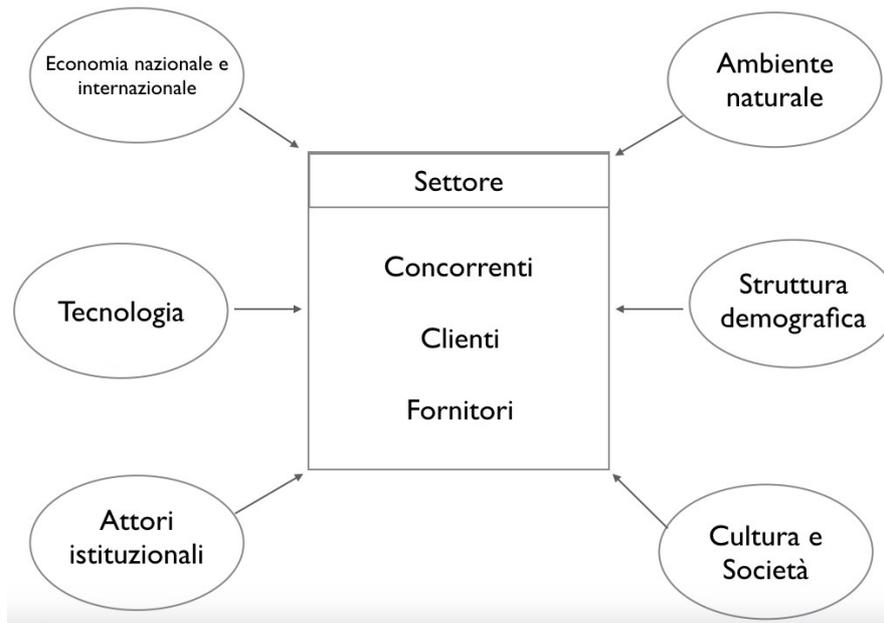


Fig. 2. Schema di analisi dell'ambiente in cui opera l'impresa. Rielaborazione da R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 83.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, queste variabili ambientali sono state ampiamente affrontate da vari studi secondo approcci e fini diversificati. Il vantaggio degli schemi di analisi che abbiamo riportato qui è però quello di unificarle in una rete di influenze reciproche e interconnessioni che sfociano poi nelle scelte strategiche dell'impresa.

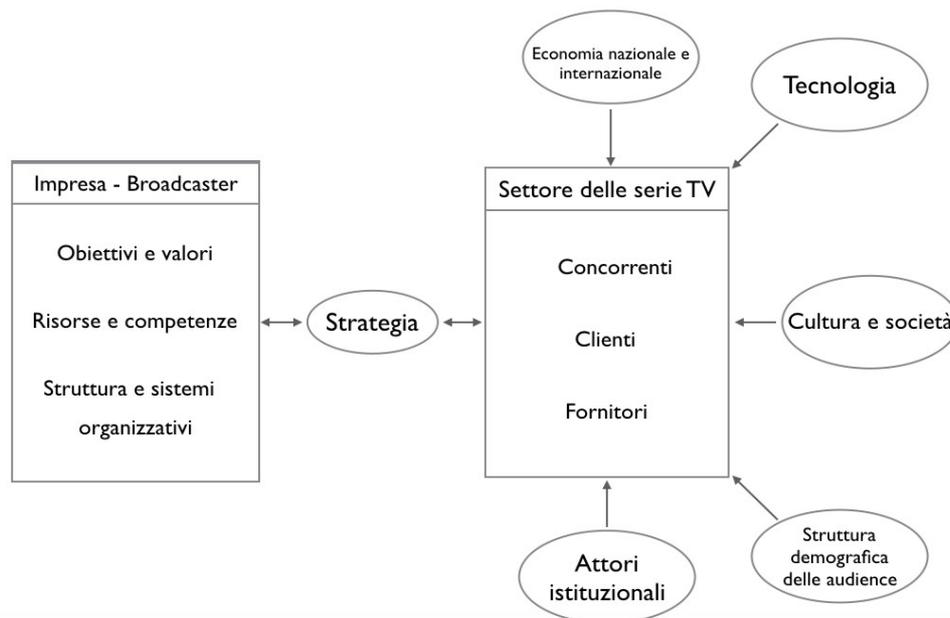


Fig. 3. Schema delle variabili per l'analisi strategica dell'industria televisiva.

Nel corso del lavoro, ricorreremo a definizioni e strumenti più specifici, che includono la segmentazione dei mercati, l'analisi dello scenario competitivo e del vantaggio competitivo, la valutazione del paniere delle risorse e delle competenze delle imprese, i rapporti fra strategie di gruppo e di business. Ai fini di questa introduzione al lavoro, è però sufficiente stabilire un punto di partenza combinando i due schemi di analisi riportati per applicarli al settore delle serie TV. La figura 3 fornisce un quadro dei fattori che prenderemo in considerazione in questa analisi. Tuttavia, come vedremo, basta una riflessione più approfondita per capire che la situazione risulta in realtà più complessa: per esempio, i broadcaster sono spesso compagnie di proprietà di conglomerate mediali, cosa che può influenzare gli obiettivi dell'impresa, la composizione del suo paniere risorse, così come il suo rapporto con i concorrenti. Restando sulla concorrenza, vista la struttura reticolare del sistema produttivo e distributivo del settore, i rivali possono diventare alleati, in casi particolari. Possiamo rintracciare delle difficoltà anche nell'identificazione dei clienti, che includono infatti sia le audience, sia gli inserzionisti pubblicitari, o in quella dei fornitori, classificabili in fornitori di contenuti (produttori e studios), ma anche del cavo o della banda larga per la *delivery* (le *cable companies* e i provider dei servizi Internet, per esempio). Quanto più, inoltre, la visione televisiva si trasforma in esperienza di servizi “a rete”, che comprendono narrazioni in franchise che si dipanano su diversi media ma anche veri e propri percorsi di fruizione cross-mediali progettati dalle imprese stesse, tanto più i meccanismi alla base di economie di rete sono fondamentali per comprendere le fondamenta del vantaggio competitivo. Va poi considerato che i sistemi di offerta si costruiscono su competenze e risorse strategiche, la cui natura è varia: le risorse umane, la disponibilità di diritti di utilizzo di storie e personaggi, il controllo di tecnologie avanzate e la capacità di collegare tra loro tutte queste risorse in coerenza con l'evoluzione dei fattori critici di successo del settore. Questi sono solo alcuni degli spunti che approfondiremo nel corso lavoro e che ci serviranno per spiegare le tendenze formali principali dei prodotti di questa industria.

La struttura della tesi

Questa tesi si compone di due parti principali, articolate in cinque capitoli. La prima parte, che comprende i capitoli 1 e 2, presenta una ricognizione storica sull'evoluzione dell'industria dalla *network era* alla *post-network era*. Il primo capitolo copre il periodo

che va dal secondo Dopoguerra, con il lancio delle prime trasmissioni televisive e il consolidamento dell'oligopolio dei tre grandi network con le loro pratiche normative e istituzionalizzate, ai primi anni Novanta, con l'introduzione della televisione via cavo e di tre nuovi network, un'inedita dinamica di competizione-espansione che porta da una parte alla programmazione della seconda *Golden Age* e dall'altra alla *boutique television*. Il secondo capitolo si concentra sulla *post-network era*, iniziando dai cambiamenti stimolati dalla digitalizzazione, per proseguire con le strategie di differenziazione e focalizzazione di network e *cable television*, che finiscono con il creare particolari categorie merceologiche di prodotti, e arrivare infine all'affermazione degli OTT prima come espansione dei broadcaster, poi come competizione e alternativa alla televisione tradizionale.

Partendo dall'affermazione degli OTT, la seconda parte del lavoro si concentra sul contemporaneo, quindi sulle reazioni dei broadcaster al nuovo scenario, con particolare attenzione alle strategie di adattamento e alle forme di evoluzione dei modelli di business, delle pratiche e dei vari aspetti dei prodotti. Il capitolo 3, *Il settore televisivo nelle strategie di gruppo*, prende in considerazione l'assetto proprietario delle conglomerate mediali per indagare il ruolo del ramo televisivo all'interno delle strategie *corporate*, in uno scenario in cui i confini fra i media e i business sono sempre più labili. In particolare, analizza le strategie di controllo dei contenuti (nella forma dei media franchise) e della delivery, un nodo sempre più importante alla luce della moltiplicazione dei canali distributivi e delle modalità di fruizione personalizzate delle audience. Il quarto capitolo riguarda l'adattamento competitivo attraverso le strategie di business, cioè le nuove pratiche competitive messe in atto dai broadcaster per sopravvivere e generare profitto nello scenario contemporaneo. Il focus, qui, è sulle modalità di creazione di effetti di rete attraverso la conversione dei broadcaster in ecosistemi digitali e la creazione coordinata e sempre in espansione di ecosistemi narrativi. Infine il quinto capitolo, *L'adattamento competitivo attraverso le strategie di forma*, affronta alcune particolari tendenze nello stile, nelle tematiche, nei contenuti e nei formati narrativi delle serie TV contemporanee che non hanno trovato una diretta analisi dei capitoli precedenti ma che comunque rappresentano dei trend emblematici di nuove esigenze commerciali e creative fondate soprattutto sulla distinzione e la differenziazione, in uno scenario di abbondanza dei player e dei contenuti.

L'appendice contiene infine un'intervista al produttore, sceneggiatore e showrunner Stephen Falk, che abbiamo realizzato alla fine del 2014 con l'intenzione di chiarire come le evoluzioni tecnologiche e industriali abbiano cambiato il lavoro delle personalità creative e il loro rapporto con i broadcaster.

Capitolo 1

Dalla *broadcast television* alla *cable*

1.1 La *network era*

La *network era* è il periodo che va dall'inizio delle trasmissioni nel secondo Dopoguerra agli anni Ottanta, quando i player della *broadcast television* (anche nota come *free-to-air* o *over-the-air*) dominano il settore televisivo.

È in questi anni di costanti negoziazioni fra organizzazioni governative e broadcaster che si consolida il sistema oligopolistico dei network, con quelle pratiche di produzione, distribuzione e programmazione che diventano presto standardizzate e normative. Sebbene negli ultimi anni siano proprio queste prime pratiche a subire le più drastiche riconfigurazioni, alcuni loro principi restano alla base del sistema televisivo contemporaneo: il networking, le economie di scala, l'integrazione verticale, la creazione di valore attraverso finestre di distribuzione dilazionate nel tempo, i modelli di business. Allo stesso modo, le tipologie di programmi che prendono forma a partire dalle pratiche della *network era* rimangono ancora oggi dei formati, dei modelli narrativi di base su cui poi innestare nuove forme estetiche, stilistiche, di racconto – si pensi alla formula delle sitcom da mezz'ora o del drama da un'ora.

1.1.1 *La broadcast television, Il sistema dei network e i primi interventi della FCC*

«Thought it would not be allowed on the public stage until the post-war years, important decisions affecting American television for the next 50 years would be made in a close collusion between government and industry, as the American public looked the other way.»¹ Come nota Michele Hilmes, la storia dell'introduzione della televisione negli Stati Uniti è fatta di accordi tra governo e industria che danno forma alla sua struttura proprietaria e organizzativa, nonché alle sue pratiche normative, negli anni a venire.

La prima decisione rilevante riguarda l'allocazione delle frequenze, presa a seguito di un dibattito che si protrae negli anni della Seconda Guerra Mondiale. A scontrarsi, i due colossi radiofonici RCA (Radio Corporation of America) e CBS (Columbia Broadcasting System): il primo propone un piano di diffusione a tappeto della

¹ M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 147.

televisione (*Television Now* è lo slogan) una volta terminata la Guerra, basandosi sulla tecnologia in bianco e nero sviluppata proprio dalla compagnia negli anni Trenta e tarata su frequenze VHF (*Very High Frequency*); il secondo propone invece un ritardo nell'introduzione della televisione al fine di sviluppare una tecnologia a colori, sostenendo inoltre l'impiego di frequenze UHF (*Ultra High Frequency*), che supporterebbero un numero maggiore di canali. Nel 1945, la FCC accoglie le argomentazioni della RCA e alloca tredici canali sullo spettro VHF per il servizio nazionale in bianco e nero.² Di fatto, la decisione della FCC crea quindi una scarsità di canali che favorisce il consolidamento di un sistema oligopolistico con forti barriere all'entrata. Le imprese che, per prime, si lanciano nell'industria televisiva sono infatti quelle già operanti nel settore radiofonico, che finiscono con l'occupare i pochi canali disponibili esportando in televisione il già consolidato sistema dei network.

I network sono gruppi di stazioni legate da contratti che permettono la condivisione dei programmi per una copertura capillare del territorio degli Stati Uniti. A una *parent network company* nazionale sono generalmente legate centinaia di stazioni locali attraverso contratti di affiliazione temporanea (parliamo, in questo caso, di *affiliate stations*) o di proprietà (O&O, *owned-and-operated stations*). La *parent company* fornisce alle stazioni locali un pacchetto di programmi, generalmente con gli spazi pubblicitari già venduti, e un compenso per la ritrasmissione, generando così delle economie di scala. Così facendo, infatti, la compagnia può ottenere una copertura geografica capillare e un ulteriore consolidamento della propria popolarità, dettagli che, come vedremo, sono fondamentali per la vendita di spazi pubblicitari e quindi per la generazione di profitto. Le stazioni locali, a loro volta, possono trarre beneficio dalla trasmissione di un programma supportato dal potere finanziario e dalla popolarità di un network, oltre che beneficiare del compenso sulla ritrasmissione.³

In concreto, nella *network era* il mercato della *broadcast television* è dominato da tre grandi network commerciali, tutti di derivazione radiofonica, i cosiddetti *Big Three*: NBC (National Broadcasting Company), CBS e ABC (American Broadcasting Company). NBC viene fondata nel 1926 dalla RCA e attualmente è parte del gruppo Comcast NBC-Universal, una joint venture di Comcast e General Electric. CBS nasce come network radiofonico nel 1927 e ora è parte della CBS Corporation. ABC nasce nel

2 La televisione a colori sarà disponibile solo a partire dagli anni Sessanta.

3 Cfr. J. J. Ulin, *op. cit.*, p. 224; G. Doyle, *op. cit.*, pp. 71-72.

1943 dalla cessione forzata del Blue Network di NBC e oggi è parte del gruppo Disney-ABC Television, una divisione della Walt Disney Company.⁴ Come commenta di nuovo Hilmes, quindi:

television slid smoothly out of the retooled factories of the major electronics firms and into American living rooms, complete with established corporate owners, regulatory structures, and even programming. NBC and CBS had long prepared for this day, and even during heated disagreements over technical standards and spectrum allocation, no one seriously proposed that they should have anything less than the major stake in the rapidly emerging TV industry. It was a done deal.⁵

La posizione dei *Big Three* ha poi modo di consolidarsi ulteriormente grazie agli inaspettati effetti collaterali di un provvedimento della FCC, il cosiddetto *Licenses Freeze*. Con un centinaio di stazioni operative, già dal 1948 è chiaro che i tredici canali allocati non sono più abbastanza. La Commissione Federale proclama allora un congelamento temporaneo delle licenze, prendendo tempo per trovare una soluzione tecnica al crescente numero di richieste di autorizzazione a trasmettere. Il congelamento dura fino al 1952, quando la FCC emette il *Sixth Report and Order*. Per quanto riguarda le questioni tecniche, il *Report and Order* delega l'assegnazione delle licenze agli organi locali e introduce l'*intermixture*, cioè la possibilità di assegnare sia licenze per la trasmissione su VHF che su UHF nella stessa città. Dal momento che le UHF non possono coprire grandi porzioni di territorio e che richiedono antenne speciali per la loro ricezione, molti mercati decidono però di adottare solo le VHF, le cui stazioni guadagnano quindi lo status di unici player. Va notato inoltre che, nei cinque anni del congelamento, le stazioni già autorizzate a trasmettere e, *in primis*, i tre grandi network, hanno il tempo di consolidare il loro controllo del mercato televisivo, incanalando tutti i profitti generati dall'industria.

Sulla scorta del *Blue Book* del 1946, in cui la FCC rimprovera al broadcasting americano la mancanza di programmi educativi,⁶ l'*Order* favorisce inoltre lo sviluppo di una *educational TV* stabilendo che, una volta allocate tre stazioni VHF in una città, la

4 La cessione forzata è il risultato di una sentenza della Corte Suprema che, convalidando un provvedimento della FCC, fissa a uno il limite massimo di network che una *parent company* può possedere.

5 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., pp. 160-161.

6 Il *Public Service Responsibility of Broadcast Licensees* della FCC, altrimenti noto come *Blue Book*, è un report che rimprovera al broadcasting il tradimento di un patto stipulato negli anni Trenta con alcuni *educational groups*, un patto che prevedeva spazi educativi all'interno della programmazione commerciale dei network radiofonici.

quarta sarebbe dovuta andare a compagnie con fini educativi. È grazie a questo provvedimento che vengono istituite stazioni locali come la WGBH a Boston e la WNET-New York, che poi confluiranno nel network di servizio pubblico NET (National Educational Television), fondato nel 1952 attraverso fondi della Ford Foundation e dal 1967 in co-proprietà con la Corporation for Public Broadcasting (CPB).⁷

1.1.2 Il modello di business dei network

Le prime scelte della FCC per l'allocazione delle frequenze finiscono quindi con il favorire involontariamente la costituzione di un oligopolio di tre grandi network. Tuttavia, la trasmissione su frequenze pubbliche, che implica (potenzialmente, salvo problemi tecnici e di copertura) la ricezione libera da parte di chiunque possieda un'antenna, pone il problema della generazione di profitto. Come monetizzare una distribuzione libera e gratuita di prodotti immateriali, non escludibili? La soluzione, ancora una volta, viene dal modello radiofonico e consiste nell'istituzione di un *two-sided market*.⁸

Il *two-sided market* è un mercato in cui la vendita di prodotti e servizi è rivolta contemporaneamente a due tipi di clienti: da una parte il broadcaster fornisce contenuti ai telespettatori, dall'altra “vende” questi stessi telespettatori (*eyeballs*) agli inserzionisti pubblicitari. È quindi un modello *ad-supported*, cioè fondato sulla vendita di spazi pubblicitari (*commercial breaks*) o sull'incorporazione di sponsor all'interno dello show. La prima modalità, detta anche *magazine format*, viene introdotta solo alla fine degli anni Cinquanta, quando il consolidato modello della *multiple o single sponsorship*, cioè della sponsorizzazione di uno o più marchi per un intero programma, viene abolita a seguito dello scandalo dei quiz show, in cui emerge l'esistenza di script volti a trasformare il concorrente in una celebrità/testimonial per lo sponsor del programma.⁹ Al di là del forte impatto dello scandalo sull'opinione pubblica, esso diventa soprattutto il pretesto dei network per sbarazzarsi della forte influenza degli sponsor e adottare un

⁷ La CPB è un'organizzazione no profit creata dal Congresso degli Stati Uniti e finanziata dal governo federale.

⁸ R. G. Picard, *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage, London 1989, pp. 17-19.

⁹ Lo scandalo si apre nel 1958, quando viene aperta un'inchiesta sui quiz show *The \$64,000 Question* (CBS, 1955-1958), *Twenty One* (NBC, 1956-1958) e *Dotto* (CBS-NBC, 1958) a seguito delle rivelazioni di alcuni concorrenti che ammettono sia di avere ricevuto le risposte alle domande dai produttori, sia, in altri casi, di essere stati costretti a perdere.

sistema di vendita di spazi pubblicitari che lasci loro maggiore controllo commerciale e creativo sui programmi: il *magazine format*, appunto, già adottato dai talk show pomeridiani e basato sul *thirty-seconds advertisement model*, cioè sulla vendita di spazi pubblicitari in unità di trenta secondi.¹⁰ Rimane anche consentita la pratica del product placement, che consiste nell'integrazione di marchi reali nelle narrazioni dietro compenso da parte dell'inserzionista.¹¹

Per investire negli spazi e nei tempi più adeguati al target dei loro prodotti, gli inserzionisti hanno bisogno di sapere a chi è rivolto il programma e quanti telespettatori sono potenzialmente raggiungibili. E qui entra in gioco un'altra organizzazione, la società di misurazione Nielsen. Fondata nei primi anni Trenta dall'analista di mercato Arthur Nielsen, la Nielsen Media Research si occupa di misurare la ricezione dei vari media, dalla radio alla televisione, dalle sale cinematografiche a, più di recente, Internet. La compagnia co-evolve con il broadcasting: inizia, infatti, come società che misura esclusivamente gli ascolti radiofonici, per poi passare naturalmente alla televisione negli anni Cinquanta. In questo decennio, la società sviluppa il sistema di rilevazione e misurazione *Nielsen Ratings*, che entra in competizione con i sistemi delle società Variety e C. E. Hooper Company. Quando quest'ultima viene acquisita dalla stessa Nielsen, anche Variety soccombe allo strapotere della compagnia newyorkese, che si guadagna quindi il monopolio del settore.

I metodi di rilevazione Nielsen sono complessi ed elaborati e, oggi, includono anche misurazioni cross-mediali. Ai fini della nostra analisi, ci basti per ora sapere che la società analizza un campione rappresentativo della popolazione americana per stimare due valori principali: i *ratings*, che indicano la percentuale delle case sintonizzate su un dato programma rispetto al totale delle case che possiedono un televisore, e lo *share*, che si riferisce alla percentuale delle case sintonizzate su un dato programma rispetto al totale delle case che stanno effettivamente guardando la televisione. *Ratings* e *share* fanno principalmente riferimento alla fascia demografica 18-49, la *coveted demo* più ambita da broadcaster e inserzionisti perché quella con maggiore potere d'acquisto, ma anche perché ritenuta più persuasibile: «the older population is seen as brand loyal; it's

10 M. Hilmes, *Only Connect.*, cit., pp. 84-89, pp. 192-194.

11 La pratica è regolata dal Communication Act del 1934 che, attraverso le *Payola Sponsorship and Identification Rules*, impone ai broadcaster (radiofonici prima, poi televisivi) la trasparenza sugli accordi di sponsorizzazione. <https://transition.fcc.gov/eb/broadcast/sponsid.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016;
<https://www.fcc.gov/guides/payola-rules>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

harder to get them to change their purchasing habits.»¹² Da tenere presenti sono anche i mercati locali e gli *sweep months*. I mercati locali sono classificati in base al numero di televisori posseduti dagli abitanti. Più abitanti hanno un apparecchio televisivo, più grande è il mercato e più alto è il prezzo che un network farà pagare per gli spot in quel mercato (da qui, anche lo sforzo continuo dei network per guadagnare sempre più affiliate nei mercati locali di maggiore valore).¹³ Ogni anno, negli *sweeps months* (letteralmente, “mesi di rastrellamento”), il sistema di misurazione locale Nielsen Station Index raccoglie i dati demografici di case-campione nei primi cinquantasei mercati locali, in cui vengono distribuiti a nuove famiglie campione dei diari per registrare le proprie informazioni personali, i programmi seguiti, per quanto tempo e con chi. La compilazione dei diari avviene nell’arco di sette giorni nei mesi di novembre, febbraio, maggio e luglio. Gli *sweeps* integrano quindi le rilevazioni quantitative dei *ratings* con dei dati qualitativi, utili per conoscere abitudini e gusti del target dei broadcaster e degli inserzionisti, che possono così formulare le loro strategie di conseguenza.

I numeri forniti dai *Nielsen Ratings*, non senza critiche e dibattiti,¹⁴ sono anche fondamentali nelle negoziazioni fra broadcaster e inserzionisti in quanto contribuiscono a stabilire il valore degli show e dei network durante gli *upfronts*, e a garantire poi il rinnovo delle produzioni di stagione in stagione. Gli *upfronts*, che si svolgono nel maggio di ogni anno, sono una sorta di mercato speculativo in cui i broadcaster presentano la programmazione per la stagione successiva. La transazione centrale riguarda la vendita di tempo di esposizione del messaggio pubblicitario, su unità minime di trenta secondi, in una data ora del giorno, per un certo numero di individui in una determinata fascia socio-demografica. La moneta corrente in questo processo è il *Cost per Thousand* o *Cost per Mille* (CPT o CPM), cioè il costo che l’inserzionista deve

12 E. Pomerantz, “Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?”, in *Television Quarterly*, XXXVI:3-4, 2006, http://www.tvquarterly.net/tvq_36_3/media/articles/36.3Why_do_Advertisers.pdf, ultimo accesso 13 marzo 2016.

13 Negli Stati Uniti esistono oggi duecentodieci mercati televisivi. Per la stagione televisiva 2014/2015 i primi cinque mercati sono New York (7.442.270 televisori), Los Angeles (5.523.800), Chicago (3.447.250), Philadelphia (2.953.760) e Dallas – Ft. Worth (2.603.680). <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/public%20factsheets/tv/2014-2015%20DMA%20RANKS.pdf>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

14 Le critiche più diffuse riguardano il monopolio della compagnia, così come il campione troppo ristretto e non veramente rappresentativo della popolazione in quanto tenderebbe a privilegiare le famiglie di professionisti nelle aree urbane, trascurando le zone rurali e *working class*, così come le minoranze.

spendere per raggiungere mille telespettatori della fascia d'interesse. Il valore del CPM è calcolato in base alle media Nielsen dell'emittente, dati che rientrano in una più ampia economia della reputazione che definisce il potere di negoziazione del venditore.¹⁵ Naturalmente i programmi più appetibili sono quelli con una media Nielsen più alta, tuttavia gli spazi pubblicitari possono essere venduti anche in “pacchetti” che includono sia *commercial breaks* che product placement e che comprendono, insieme agli show di maggiore successo, anche quelli meno popolari, cosa che permette al broadcaster di “spalmare” i ricavi pubblicitari per coprire più produzioni, allocando così le risorse in maniera efficiente.¹⁶ Quella degli *upfronts* è dunque una pratica convenzionale profondamente rappresentativa delle norme che governano i rapporti fra attori del mercato televisivo, norme che hanno un impatto diretto sulla formulazione delle strategie nella produzione e distribuzione dei contenuti, visto che la popolarità di uno show determina la sua redditività.

1.1.3 Pratiche produttive e cicli distributivi

Television asks us as viewers to unwind in its presence, or to bottle it up for later enjoyment. Well before that moment, however, television asks advertisers to buy this very time, exchanging it for access to hypothetical consumers. And before *that* moment, television asks networks and stations to purchase time in the form of programming, in order to attract the advertisers, who hope the programs attract consumers. Time, in short, is the institution of television's primary product.¹⁷

È il *tempo*, secondo Derek Kompare, a governare l'attività primaria della televisione. In effetti, la creazione di valore nell'industria televisiva è un processo esteso e dilazionato nel tempo che, nel caso soprattutto delle *scripted series*, sfida lo stato ontologico di *liveness* del medium. La questione dei tempi di produzione del valore diventa di grande rilievo soprattutto nel corso della *post-network era*, con l'introduzione di tecnologie che permettono il *time-shifted viewing* e l'affermazione culturale di pratiche di fruizione

15 Sulla reputazione del broadcaster influiscono diverse variabili. Per esempio, nel caso in cui il programma sia nuovo e quindi non ancora testato, possono giocare un ruolo importante le medie di rete e quindi la garanzia derivante dalla popolarità del network. Rilevanti sono anche le pre vendite in *syndication* (§ 1.1.3), poiché il raggiungimento di una certa percentuale di copertura contribuisce a definire anche l'investimento dei pubblicitari.

16 Cfr. A. Lotz, “How to Spend \$9.3 Billion in Three Days: Examining the Upfront Buying Process in the Production of US Television Culture”, in *Media, Culture & Society*, 29:4, 2007, pp. 549–567.

17 D. Kompare, *Rerun Nation. How Repeats Invented American Television*, Routledge, New York/London 2005, p. X.

personalizzata come il *binge watching*. Tratteremo questi argomenti a partire dal capitolo successivo. In questo paragrafo, ci occupiamo invece del processo di generazione di profitto nel corso della *network era*, quando vengono introdotti, ottimizzati e istituzionalizzati i cicli temporali standard di produzione e distribuzione.

I network commissionano i programmi che intendono trasmettere alle case di produzione. La pratica più utilizzata è il finanziamento del deficit (*deficit financing*), che prevede che lo studio si occupi della copertura di circa due terzi dei costi di produzione mentre il restante terzo, il deficit, sia coperto dal network attraverso il pagamento di una licenza per la trasmissione dello show (*license fee*). Se il network ordina abbastanza episodi, lo studio può poi iniziare a guadagnare rivendendo lo show in *syndication* (pratica che discuteremo fra poco). Se poi il programma in questione diventa una hit, aumentando quindi il proprio valore sul mercato ma anche i costi delle personalità di spicco come attori e showrunner (*talent costs*), la *license fee* può essere rinegoziata in favore della casa di produzione. In caso contrario, cioè se lo show si rivela un insuccesso e non vengono ordinati abbastanza episodi per la rivendita nei mercati secondari, è la compagnia di produzione a dovere assorbire la differenza fra i costi e la *license fee*. Tutto questo, però, in teoria. Perché in pratica i network, proponendo una *license fee* nettamente inferiore ai costi di produzione e godendo del loro status di unici compratori, possono imporre delle condizioni *ad hoc* agli studios che prevedono la partecipazione ai benefici derivanti dalla *syndication* (*profit participation*), ma anche un maggiore controllo creativo sulle serie prodotte.¹⁸

Per quanto riguarda la distribuzione, negli anni Sessanta i *Big Three* istituiscono il concetto di *television season* che, ricalcando il calendario didattico delle scuole americane, va da settembre a maggio. La produzione delle serie TV copre questo periodo con un numero totale di ventidue o ventiquattro episodi, trasmessi generalmente una volta a settimana, esclusi i periodi di vacanza (come lo *spring break*) o di festività (come Natale). La stagione estiva è anche conosciuta come *rerun season* perché dedicata soprattutto alla trasmissione delle repliche. Queste scelte di programmazione e distribuzione non sono solo basate su ipotesi a proposito delle attività dei telespettatori (più inclini a passare le serate davanti al televisore nei periodi di scuola e lavoro, piuttosto che durante le vacanze), ma tengono anche conto degli *sweep months* Nielsen.

18 M. Humes, *Only Connect*, cit., p. 194; A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., pp. 97-99.

Nell'intento di mantenere degli ascolti ottimali durante i mesi-chiave di novembre, febbraio, maggio e luglio, i network organizzano la loro programmazione per lanciare le nuove serie a metà settembre, così che il pubblico sia già fidelizzato entro novembre. Nuovi episodi e alcune repliche si alternano poi nel corso dell'anno, organizzati in modo da fare coincidere i finali di mezza stagione e stagione (che generalmente raccolgono numeri importanti) con i “rastrellamenti”.¹⁹

Anche i cicli produttivi sono allineati alla *television season*. Ogni estate, gli executive dei network ascoltano centinaia di *pitch* dai produttori. L'autunno seguente, dopo una selezione, ogni network richiede le sceneggiature dei primi episodi (*pilots*) che, a seguito di un ulteriore processo di produzione, vengono girati a gennaio dell'anno successivo. Una volta pronti, sono quindi mostrati di nuovo agli executive del network e a dei *test audience* per una valutazione. I pilot che ottengono i punteggi più alti guadagnano un ordine (*greenlight*) per alcuni episodi oppure per un'intera stagione, prima di venire presentati agli *upfronts* di maggio e debuttare quindi a metà settembre.²⁰

Tornando alla distribuzione e alla programmazione, le repliche non sono comunque esclusiva della stagione estiva, ma vengono anche ampiamente utilizzate per coprire tutte le settimane che compongono la *television season*, come abbiamo visto per gli *sweep months*. Oltre a ciò, esse sono alla base del sistema televisivo proprio perché l'intero business della televisione è fondato sulla ripetizione in cicli continui. Quella televisiva è infatti un'economia della riproduzione, fondata sullo sfruttamento prolungato del prodotto attraverso diverse finestre distributive.²¹ Questa pratica inizia già durante le sperimentazioni degli anni Trenta con la trasmissione di vecchi film e si consolida tra gli anni Cinquanta e Sessanta con le repliche di molte *network series* cancellate.²² Ma è attraverso la *syndication* che l'economia della ripetizione trova la sua maggiore espressione.

Come è possibile che nel 2012 la sitcom degli anni Cinquanta *I Love Lucy* (CBS, 1951-1957) riesca ancora a generare un profitto di venti milioni di dollari l'anno?²³ La risposta va cercata, appunto, nella *syndication*, una pratica che permette la ri-distribuzione dei

19 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 116.

20 J. J. Ulin, *op. cit.*, pp. 237-242.

21 Cfr. P. Auslander, *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*, Routledge, New York/London 1999.

22 Cfr. D. Kompare, *Rerun Nation*, cit.

23 J. Flint, “*I Love Lucy* Still a Cash Cow for CBS”, in *Los Angeles Times*, 20 settembre 2012, <http://articles.latimes.com/2012/sep/20/entertainment/la-et-ct-cbslucy-20120920>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

programmi anche una volta chiusi e anche al di fuori dei circuiti dei network. Come per tutte le pratiche viste finora, anche la *syndication* ha delle origini radiofoniche. Tra gli anni Trenta e Quaranta, si diffonde in radio la pratica di registrare i programmi *live* per rivenderli a sponsor e stazioni locali.²⁴ Questo modello viene presto adottato dalla televisione dove, al fine di prolungare lo sfruttamento del prodotto, il detentore dei diritti di uno show (*syndicator*) può decidere di rivendere il programma ad altre emittenti, affiliate e non, generalmente dopo la prima trasmissione. Se all'interno di un network lo show viene trasmesso nello stesso giorno alla stessa ora da tutte le affiliate, con la *syndication* il canale che ritrasmette il programma *compra* il prodotto per poi mandarlo in onda secondo le proprie esigenze di palinsesto. I ricavi derivanti dalla transazione dipendono dal tipo di vendita adottato: uno show in *syndication* può essere venduto *for cash*, “per contanti”, nel qual caso la stazione compra anche i diritti a vendere gli spazi pubblicitari che, come abbiamo visto, con la distribuzione dei network sono invece generalmente già assegnati. I programmi possono anche essere ceduti alle nuovi emittenti attraverso la modalità definita *barter*, letteralmente “baratto”, in cui il *syndicator* ritiene il diritto di vendere gli spazi pubblicitari e può riservarsi altri benefici come accordi pluriennali con gli acquirenti. *Cash e barter* possono comunque essere combinate.

Esistono inoltre diversi tipi di *syndication*. La *first-run syndication* indica gli show prodotti appositamente per essere trasmessi in prima visione su più reti contemporaneamente, solitamente in strisce quotidiane, cinque giorni a settimana (*strip daily syndication*). È il caso dei quiz show, ma anche di serie TV come la sitcom *The Abbott and Costello Show* (1952-1954), venduta in *syndication* dalla casa di produzione MCA Inc. a quaranta stazioni locali in tutto il Paese. Un altro esempio è quello della serie *Colonel Humphrey Flack*, trasmessa dal DuMont Television Network (uno dei rivali iniziali dei *Big Three*) dal 1953 al 1954 e poi “resuscitata” in *first-run syndication* dal 1958 al 1959 con il titolo di *Colonel Flack*. Altro tipo di *syndication* è quella *off-network*, che permette la vendita e la ritrasmissione di show di successo a emittenti al di fuori del network originale. L'*international syndication* permette infine la compravendita di show a livello internazionale. È quanto succede, per esempio, con le telenovelas sudamericane, ritrasmesse perlopiù da reti locali che puntano alle comunità

²⁴ Queste registrazioni sono note come *transcriptions*.

latino-americane.

1.2 Forme e formati delle serie TV nella *network era*

Fino a qui, abbiamo presentato le specificità tecniche ed economiche della *broadcast television* durante la *network era*, quando si viene a costituire il sistema oligopolistico dei network con il suo modello di business, le sue pratiche produttive e i suoi cicli distributivi. Ma in che modo queste specificità e queste pratiche danno forma alle prime serie TV trasmesse?

Come abbiamo visto, grazie alla sua struttura organizzativa e proprietaria, la televisione si assesta perlopiù su pratiche di importazione radiofonica. Questo vale anche per alcune personalità che si trasferiscono dalla radio alla televisione, ma anche per i programmi più popolari, che vengono esportati e adattati direttamente alle esigenze del nuovo medium – pensiamo, per esempio, al serial pomeridiano *The Goldbergs* (CBS, NBC, 1949-1956) o al varietà *The Texaco Star Theater* (NBC, 1948-1956). Presto, però, è l'industria televisiva stessa a cercare una propria specificità attraverso l'impiego di nuove forme di racconto. Fra queste, quella che guadagna maggiore attenzione critica fino a metà degli anni Cinquanta è il *live anthology drama*, una forma di teatro filmato. Con una forte influenza dal teatro newyorkese, da cui importa scrittori e registi come Rod Serling e Gore Vidal,²⁵ ogni settimana un regista/sceneggiatore mette in scena, dal vivo, una pièce diversa:

Not radio shows reworked for TV, not films simply run on the new medium, not stage plays – these dramas were more intimate, up close, and less action filled; the anthology showcases of the late 1940s and early mid 1950s attempted to turn television into a self-conscious art form, despite its limitations. They also reflected the efforts of New York-based critics and cultural pundits to mark out a new era of broadcasting that could redeem the medium from the vulgar populism of radio and usher in a new era of good taste, high art, and political content.²⁶

L'intento dei *live anthology drama* è quindi di redimere il medium attraverso l'impiego di forme di rappresentazione considerate “alte”, come appunto il teatro. Molte delle sceneggiature di questi drama vengono in seguito trasformate in romanzi e altre diventano film per il cinema. Alcune registrazioni sono inoltre recuperate e ritrasmesse

25 Serling e Vidal portano in scena, rispettivamente, *Patterns* (1955) e *Requiem for a Heavyweight* (1956) il primo e *Visit to a Small Planet* (1955) il secondo.

26 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 167.

negli anni Ottanta dalla PBS (Public Broadcasting Company, che prende il posto della NET nel 1970) in un programma antologico dal titolo *The Golden Age of Television*, con riferimento nostalgico alla programmazione dei network fra il secondo Dopoguerra e i primi anni Sessanta, definita infatti la (prima) *Golden Age* della televisione.

Tuttavia, come ricorda Fred MacDonald:

for every memorable dramatic success, the medium offered hundreds – many hundreds – of shows that were average at best. Turned out according to familiar formulas of boy-meets-girl, good-triumphant-over-evil, love-conquers-all, and the like, these productions filled the great showcases. [...] In the Golden Age of well-remembered giants [...] there were many creative pygmies at work.²⁷

Il filone dei *live anthology drama* resta infatti minoritario all'interno della vasta programmazione dei network e va esaurendosi nel corso degli anni Cinquanta, quando la televisione si afferma definitivamente «come medium di massa e costruisce tipologie di programmi e format che ancora oggi restano in auge.»²⁸

1.2.1 Strategie di programmazione, strutture e formati narrativi

Although executives may not be allergic to what they deem quality, the networks as a whole aim to create not purposeful or coherent or true or beautiful shows, but audiences. Any other purpose is subordinated to the larger design of keeping a sufficient number of people tuned in. That is, after all, what advertisers pay for. [...] The sophistication goes not so much into shows as into calculations about audience “flow” and composition.²⁹

Il concetto di *audience flow and composition* qui accennato da Todd Gitlin è l'essenziale punto di partenza per l'analisi dei modelli e dei formati narrativi delle serie TV.

Raymond Williams utilizza il termine *flow*, flusso, per descrivere la caratteristica fondamentale del broadcasting sia in quanto tecnologia, sia in quanto forma culturale. In breve, si tratta di quel flusso continuo e praticamente indistinto di contenuti eterogenei che i canali televisivi trasmettono concatenando show, segmenti di varia natura e inserzioni pubblicitarie, agganciando e trattenendo quindi il pubblico in una soluzione continua, senza interruzioni nella programmazione.³⁰ Oltre al flusso della

27 J. F. MacDonald, *One Nation Under Television: the Rise and Decline of Network TV*, Nelson Hall, Chicago 1994, p. 82.

28 V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., p. 29.

29 T. Gitlin, *op. cit.*, p. 49.

30 Cfr. R. Williams, *op. cit.*

programmazione, abbiamo anche il flusso del pubblico, che si esprime in due livelli: il passaggio di uno spettatore da un canale all'altro, ma anche il continuo avvicinarsi di diverse fasce socio-demografiche davanti al televisore nelle diverse parti del giorno. La programmazione dei network, intesa sia come scelte delle serie da produrre e trasmettere che come vero e proprio posizionamento dei prodotti nel palinsesto, deve tenere in considerazione anche queste variabili per fornire agli inserzionisti un servizio preciso e affidabile.³¹ Da qui, la necessità da parte dei broadcaster di fidelizzare il pubblico non solo ai singoli programmi, ma anche al canale stesso e al suo palinsesto, facendo il possibile per evitare che il telespettatore cambi canale.³²

In questo senso, è importante presentare la pratica del *dayparting*, che consiste nella suddivisione della giornata in diverse parti (*dayparts*), durante le quali vengono trasmessi programmi appropriati all'ora e al target di riferimento. Le parti del giorno più ampie sono principalmente quattro: mattina (*morning*), pomeriggio (*daytime*), prima serata (*prime time*), notte (*late night*). La fascia della prima serata, che negli USA va generalmente dalle 19 alle 22, è quella in cui vengono mandate in onda le *scripted series*. Ogni *daypart* viene ulteriormente segmentata in *time slots*, cioè unità di tempo di trenta o sessanta minuti. Gli show in onda negli *slots* di trenta minuti durano circa ventidue minuti per lasciare posto a otto di pubblicità, mentre quelli trasmessi negli *slots* da un'ora durano circa quarantadue minuti con diciotto di pubblicità.

La presenza delle interruzioni pubblicitarie, oltre a definire la durata di una puntata della serie, ne condiziona anche i ritmi del racconto. Dal punto di vista narrativo, infatti, i *commercial breaks* si traducono in quello che Michael Newman definisce un «powerful mode of storytelling», in cui «constraints designed to boost advertising revenues have been adapted to narrative functions that can deepen and enrich the experience of viewers.»³³ In concreto, si tratta della presenza di archi narrativi ricorrenti, ma anche di

31 Non sono da trascurare, inoltre, i cambiamenti nelle pratiche di visione portate dall'introduzione del telecomando proprio negli anni Settanta, che permette al telespettatore nuove modalità di interazione con l'apparecchio televisivo, come lo *zapping*, che a loro volta richiedono l'accentuazione di strategie di fidelizzazione da parte del broadcaster. Sugli effetti dell'introduzione del telecomando e del VCR nell'ecosistema televisivo anni Settanta e Ottanta, letti anche come l'inizio della disconnessione tra televisore in quanto hardware e contenuti in quanto software, si veda T. Julian, "When Digital Was New. The Advanced Television Technologies of the 70s and the Control of Content", in J. Bennett, N. Strange (eds.), *op. cit.*, pp. 52-75.

32 Per un approfondimento sulle principali tattiche e strategie di palinsesto contemporanee, soprattutto nella televisione italiana, si veda L. Barra, *Palinsesto. Storia e tecnica della programmazione televisiva*, Laterza, Roma 2015.

33 M. Z. Newman, "From Beats to Arcs: Towards a Poetics of Television Narrative", in *The Velvet Light Trap*, 58, 2006, p. 17.

climax e cliffhanger sia a ridosso delle interruzioni pubblicitarie, sia a fine episodio, con lo scopo di aumentare la possibilità di “aggancio” dello spettatore per evitare che questi cambi canale.

Questi tropi narrativi sono dispiegati in entrambi i modelli che si affermano in questo periodo: la serie e il serial. Le serie si caratterizzano per una suddivisione in episodi generalmente autoconclusivi e autosufficienti nell'economia dello show. Questa tipologia si articola in sitcom, serie antologica (*anthology series*) e serie propriamente detta, di cui vedremo degli esempi concreti nel prossimo paragrafo.³⁴ Il serial è invece un racconto articolato in un numero di puntate interdipendenti, non autosufficienti, che costituiscono quindi dei segmenti narrativi direttamente concatenati ai precedenti e ai successivi. A sua volta, il serial si divide in *continuous serial* (soap opera e telenovela) e *mini serial*, cioè un prodotto composto da poche puntate distribuite in un breve arco di tempo.³⁵

Il *prime time* della *network era* è popolato principalmente da sitcom e serie drama in tutti i canali dei *Big Three*, con periodi in cui si inseriscono trend particolari come il *medical drama*, il *legal drama* o le serie antologiche. Questo perché «if [the networks] concoct a hit, for whatever reasons, competitive bet-covering dictates that it be imitated ad nauseam, creating the sense of a rampant trend.»³⁶ Si tratta, in altre parole, della duplicazione competitiva della programmazione (*competitive duplication in programming*). La strategia si basa sul modello di Hotelling: se due venditori di gelato competono sulla stessa spiaggia, proponendo gli stessi prezzi, la situazione più conveniente per entrambi sarà posizionarsi al centro della spiaggia, uno di fianco all'altro, così da intercettare entrambi, allo stesso modo, il flusso di clientela.³⁷ Allo stesso modo, se due broadcaster non competono sul prezzo, la soluzione migliore per entrambi è di posizionarsi virtualmente al centro dei gusti più mainstream degli

34 Le sitcom (*situation comedies*) sono caratterizzate da episodi da venti minuti, con una struttura formulaica e ricorrente e dai toni leggeri della commedia. Per serie antologica si intende una serie composta da episodi diversificati e non connessi fra loro, che si focalizzano ogni settimana su storie e personaggi diversi; il fattore unificante può essere il genere, un interprete, la figura di un narratore. Infine, la serie propriamente detta non si identifica con uno specifico sub-universo narrativo, ma con un'ampia varietà di essi – *cop drama*, *medical*, *legal*, ecc. V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., pp. 9-10.

35 La narrativa della soap opera non prevede risoluzione né finale, mentre quella della telenovela tende a essere più chiusa, sebbene comunque di lunga durata. *Ivi*, p. 9.

36 T. Gitlin, *op. cit.*, p. 177.

37 H. Hotelling, “Stability in Competition”, in *Economic Journal*, 39:153, 1929, pp. 41-57.

spettatori.³⁸ Il risultato sarà la programmazione di show simili da parte di diversi concorrenti, una saturazione di programmi che competono su segmenti di target generalizzati, ideali e soprattutto comuni.

1.2.2 Target, generi e contenuti

Per rendere conto dei contenuti trasmessi durante la *network era*, va preso in considerazione il target della *broadcast television*. Dal momento che la trasmissione su frequenze pubbliche permette la ricezione del segnale da parte di chiunque possieda un'antenna, il pubblico è potenzialmente generalista. Nel concreto, come abbiamo visto a proposito dei *Nielsen Ratings*, la programmazione nelle fasce di maggiore affluenza (la prima serata) è indirizzata alla parte di popolazione con maggiore potere d'acquisto. Come commenta Amanda Lotz:

this was the era of broadcasting, in which networks selected programs that would reach a heterogeneous mass culture, but still directed their address to the white middle class. This mandate was integral to the business design of the networks and led to a competitive strategy in which they did not attempt to significantly differentiate their programming or clearly brand themselves with distinctive identities, as is common today.³⁹

In altre parole, la duplicazione competitiva punta innanzitutto a un target *white middle class*. La programmazione risulta quindi diversificata a livello di macro-genere (fiction, intrattenimento, informazione ed educazione, secondo la classificazione di Giorgio Grignaffini⁴⁰) mentre, nel caso specifico delle serie TV, troviamo diverse variazioni sulla forma della sitcom e del drama, variazioni che seguono razionalmente i gusti della *coveted demo* – che al suo interno, comunque, può subire ulteriori segmentazioni.

Come abbiamo visto nel paragrafo 1.1.2, infatti, per vendere spazi pubblicitari agli inserzionisti e conseguentemente trarre dei ricavi effettivi dalle produzioni, il broadcaster deve poter “vendere” il suo pubblico. Per farlo, è necessario che, nonostante la copertura potenzialmente generalista della *broadcast television*, il broadcaster segmenti le audience anche in categorie riconoscibili e capitalizzabili, che possibilmente coincidano con quelle a cui puntano gli sponsor. Come rileva John Ellis, queste segmentazioni fanno riferimento a un pubblico ideale e immaginato dagli addetti ai

38 G. Doyle, *op. cit.*, pp. 73-75.

39 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 24.

40 G. Grignaffini, *op. cit.*

lavori, secondo ipotesi generiche sui gusti degli spettatori, sulla loro vita quotidiana, sui loro ritmi e le loro routine.⁴¹ La segmentazione del pubblico può quindi essere effettuata secondo diverse variabili: fasce demografiche, gender, etnia, fascia di reddito, ognuna associata a un particolare genere seriale e declinata poi secondo formati narrativi e contenuti che riflettono esigenze commerciali e tendenze culturali. Questa politica di *demographic thinking* viene introdotta già negli anni Cinquanta, quando «“upmarket” productions were used to entice the well-to-do to buy television receivers.»⁴² e si attenua a ridosso negli anni Sessanta, un decennio in cui i numeri Nielsen diventano la moneta corrente delle transazioni fra broadcaster e inserzionisti anche a causa di alcune pratiche dei pubblicitari che all'acquisto di spazi mirati (come la Chevrolet nelle serie a target maschile) affiancano investimenti a tappeto, apparentemente casuali, definiti *scatter buying* e «aimed principally at reaching the greatest number of viewers and/or increasing the odds of having some exposure in a hit show.»⁴³ Il *demographic-thinking* torna poi a essere rilevante negli anni Settanta, quella che vedremo essere una *age of relevance*, quando l'enfasi si sposta da *quanti* guardano a *chi* guarda anche grazie a strategie di targettizzazione degli inserzionisti più mirate e raffinate. È infatti in questi anni che Nielsen inizia a condurre anche delle ricerche di mercato sul target dei prodotti pubblicizzabili. Così «sponsorship became a matching exercise – the demographics of the audience against the demographics of the buyers of the products.»⁴⁴

Durante la *network era*, i generi più popolari per le serie sono due: sitcom e drama. Fin dagli anni Cinquanta, le sitcom fanno principalmente riferimento a un target femminile e di tradizionali famiglie nucleari. Per esempio, la sitcom più celebre dell'epoca in termini di ascolti e di permanenza nei palinsesti è *I Love Lucy*, la prima *scripted series* girata in 35 mm davanti un pubblico, sulla vita di coppia di Ricky Ricardo (Desi Arnaz) e sua moglie Lucy (Lucille Ball). Già negli anni Sessanta, le sitcom iniziano a riflettere i cambiamenti culturali del periodo. Il successo del genere musicale *hillybilly*, per esempio, dà vita a un filone di sitcom “rurali” che puntano a un pubblico appassionato del Midwest e del sud degli USA. Parliamo, per esempio, di *The Andy Griffith Show* (CBS, 1960-1968), sullo sceriffo di una piccola comunità del North Carolina, e *The*

41 J. Ellis, “Scheduling: the Last Creative Act in Television?”, in *Media, Culture & Society*, 22:1, 2000, p. 27.

42 J. Feuer, “MTM Enterprises: An Overview”, in J. Feuer, P. Kerr, T. Vahimagi, *op. cit.*, p. 1.

43 M. Alvey, “‘Too Many Kids and Old Ladies’: Quality Demographics and 1960s U.S. Television”, in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View*, cit., p. 19.

44 M. G. Cantor, *Prime-Time Television: Content and Control*, Sage, Beverly Hills 1980, p. 77.

Beverly Hillbillies (CBS, 1962-1971), su una famiglia rurale costretta a trasferirsi a Beverly Hills. La variazione sul tema della famiglia americana vede anche delle derive magiche, come in *Bewitched* (ABC, 1964-1972), su una strega che sposa un *average man* americano, e macabre come nella celebre *The Addams Family* (ABC, 1964-1966). Per quanto riguarda il secondo genere dominante, se nei primi anni Cinquanta i *live anthology drama* sono la norma, già nei primi anni Sessanta i drama da un'ora girati in studio prendono invece possesso del palinsesto. I più popolari sono quelli western, che trovano un picco nella stagione 1959-1960, quando occupano il 26% della prima serata dei network. Show come *Bonanza* (NBC, 1959-1973) e *Rawhide* (CBS, 1959-1965) fanno parte del ciclo *young western*, che punta a un pubblico maschile giovane; serie come *Gunsmoke* (CBS, 1955-1975) e *Maverick* (ABC, 1957-1962) rientrano invece nell'*adult western*. Come sottolinea Hilmes a proposito del target dei western:

[Western series] were an island of masculinity (in what seems to many an oozy puddle feminine consumerism), urging self-sufficiency, grit, and self-discipline in the spaces between commercials. Like Herbert Philbrick's militant family man, the male office worker whose biggest physical hurdle was cutting the grass on Saturday afternoon could project his own efforts as paterfamilias onto the virile buckskinned upholders of law and order on the television set, and find justification there.⁴⁵

Negli anni Sessanta, si affermano anche i crime/adventure/suspense drama con protagonisti dei professionisti maschili come poliziotti e detective (ad esempio, 77 *Sunset Strip* [ABC, 1958-1964]), oltre che agenti governativi e spie (*The Man From U.N.C.L.E.* [NBC, 1964-1968]). Si diffondono anche i primi *legal drama* (*The Defenders* [CBS, 1961-1965] e *Perry Mason* [CBS, 1957-1966]) e i *medical drama* (*Dr. Kildare* [NBC, 1961-1966]). Per quanto riguarda le serie antologiche, il genere mystery/suspense/science fiction domina con *Alfred Hitchcock Presents* (CBS, 1955-1960; 1962-1964; NBC 1960-1962; 1964-1965), *The Twilight Zone* (CBS, 1959-1964) e *Outer Limits* (ABC, 1963-1965).

Il primo serial ad andare in onda nella fascia serale è *Peyton Place* (ABC, 1964-1969), che viene trasmesso nell'ultima mezz'ora della prima serata a causa dei temi “forti” per gli standard della televisione *free-to-air*.⁴⁶ Quella di *Peyton Place* rimane tuttavia ancora

45 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 200.

46 Tratto dall'omonimo romanzo del 1956 di Grace Metalious, anche creatrice del serial, *Peyton Place* mette in scena i segreti di una piccola comunità del New England e tratta temi fino ad allora ritenuti tabù per la televisione: adulterio, divorzio, figli illegittimi, malattie mentali, ecc.

un'eccezione in questi anni poiché, come ricorda Amanda Lotz: «the financial imperative of creating shows likely to succeed in syndication, led studios to produce certain types of series – typically those with an established record, such as law, police, or hospital shows – and decreased the likelihood of producing less conventional fare.»⁴⁷

Come abbiamo detto, infatti, gli anni Sessanta sono il periodo in cui i numeri Nielsen hanno un peso fondamentale e le sperimentazioni narrative o sui contenuti sono rare.

A questo punto, è importante sottolineare che sui contenuti, su cosa è possibile dire e mostrare, convergono istanze culturali, istituzionali e industriali. Dal punto di vista culturale, come abbiamo visto, la rappresentazione è un riflesso più o meno diretto dell'immagine del target di afferenza costruita dal broadcaster e dagli sponsor, a sua volta derivante dai “ruoli” che quegli stessi target assumono nella società dell'epoca – per questo motivo, le sitcom con target femminile mettono in scena mogli devote e famiglie nucleari, mentre i drama maschili si concentrano da una parte sulla figura del cowboy, dall'altra su quella del professionista difensore della legge. Come commenta Gitlin: «the networks generate ideology mostly indirectly and unintentionally, by trying to read popular sentiment and tailoring their schedules toward what they think the cardboard people they've conjured up want to see and hear.»⁴⁸

Prima di arrivare ai cambiamenti degli anni Settanta, dobbiamo tornare un attimo indietro. Dal punto di vista istituzionale, la National Association of Broadcasters adotta nel 1952 il *Television Code*, un set di regole che pone un limite alla quantità di pubblicità che può essere trasmessa ogni ora e che, ufficializzato dalla FCC, pone anche delle restrizioni sui contenuti della televisione *broadcast*. Tali restrizioni riguardano «obscene, indecent and profane broadcasts»: contenuti osceni non possono essere trasmessi in alcuna ora nel giorno e della notte, mentre il divieto assoluto per i contenuti indecenti e le profanità vige dalle 6 alle 22. Nelle ore notturne la stretta è allentata, ma è sconsigliato spingere troppo i limiti.⁴⁹ La violenza rimane comunque piuttosto tollerata e il fine educativo dei network, tanto discusso e promosso all'inizio delle trasmissioni resta non pervenuto. Per questo, il presidente della FCC Minow pronuncia il suo celebre discorso alla National Association of Broadcasters nel 1961, quando definisce la televisione una «vast wasteland» popolata da famiglie improbabili, violenza, sadismo,

47 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 111.

48 T. Gitlin, *op. cit.*, p. 177

49 <https://consumercomplaints.fcc.gov/hc/en-us/articles/202731600-Obscene-Indecent-and-Profane-Broadcasts>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

omicidi, scandali, etc.⁵⁰ Come sostiene Thompson, questo discorso ha alcune conseguenze sui contenuti delle serie:

It became increasingly clear after May of 1961 that government pressure could affect programming. Since Minow and his FCC controlled the licensing of all television stations and could therefore potentially wreak havoc on the livelihoods of broadcasters, it should come as no surprise that yet another little period of serious programming followed the “vast land” speech.⁵¹

Questi cambiamenti sono già parzialmente rilevabili in serie che tentano di affrontare temi sociali, come le già citate *Dr. Kildare* e *The Defenders*, ma diventano più evidenti nel corso degli anni Settanta, quando l'esigenza di accontentare la FCC si sovrappone ai primi cambiamenti nelle strategie di *targeting* dei network.

Mark Alvey colloca alla fine degli anni Sessanta l'inizio di un'operazione portata a compimento nel decennio successivo, che consiste nella “riqualifica” della programmazione dei network, soprattutto CBS, per trasmettere un'immagine più *appealing* alla nuova generazione di professionisti urbani con reddito e potere d'acquisto maggiore rispetto alla popolazione rurale.⁵² La strategia segue dunque razionalmente l'evoluzione della società, in quegli anni in pieno boom economico, con un forte spostamento dalle zone rurali alle grandi città e nel pieno di movimenti sociali che spingono per l'integrazione e l'inclusione delle minoranze, nonché per l'emancipazione delle donne. Ma segue anche l'interesse dei pubblicitari che, come abbiamo anticipato, implementano delle strategie di *targeting* più sofisticate e trovano nei consumatori urbani il principale pubblico di riferimento.

Questo intento si traduce nell'abbandono delle serie più datate e l'impiego di retoriche promozionali distintive. Il caso emblematico è quello della casa di produzione MTM Enterprises. Fondata nel 1969 dall'attrice Mary Tyler Moore e dal marito Grant Tinker per produrre la serie *The Mary Tyler Moore Show* (CBS, 1970-1977), la compagnia inaugura produzioni dai contenuti liberali e *high-brow*, caratterizzate da «creative difference», «reflexiveness», «progressiveness»⁵³ che permettono al network di puntare a quel target urbano e *upper class* ora più che mai rilevante e redditizio. Jane Feuer parla infatti di questo nuovo segmento come di una *quality demographics*, una fascia

50 N. N. Minow, *op. cit.*

51 R. J. Thompson, *op. cit.*, p. 25.

52 Cfr. M. Alvey, *op. cit.*

53 J. Feuer, “MTM Enterprise: An Overview”, *cit.*, pp. 2-3.

socio-demografica “di qualità”.⁵⁴ La protagonista della sitcom brillante *The Mary Tyler Moore Show*, per esempio, è per la prima volta una donna divorziata e in carriera. La sitcom *The Betty White Show* (CBS, 1977-1978), sempre una produzione MTM, mette invece in scena un'attrice televisiva in crisi che finisce a lavorare in una serie poliziesca diretta dell'ex marito – una satira, questa, anche sul mondo della televisione. Della casa di produzione Tandem Production è invece *All in the Family* (CBS, 1971-1979), sitcom su una famiglia *working class* che tratta temi audaci per la *broadcast television* dell'epoca, come razzismo, omosessualità, religione, aborto, impotenza, menopausa. È l'inizio di quella che Gitlin definisce «the turn toward “Relevance”,»⁵⁵ favorita anche da un particolare clima legislativo che apre la strada alla *multi-channel transition*.

1.3 La *multi-channel transition*

Come abbiamo visto finora, la principale competizione che ABC, CBS e NBC devono affrontare nei primi quaranta anni di attività è quella interna al mercato della *broadcast television*. Le strategie competitive mirano ad aumentare la popolarità e il valore di mercato delle *network companies* sia per attirare gli investimenti pubblicitari, sia per guadagnare sempre più affiliate, coprendo quindi maggiore spazio nei mercati locali più rilevanti. Le cose iniziano a cambiare durante la *multi-channel transition*, che Lotz colloca nel ventennio che va dall'inizio degli anni Ottanta alla fine degli anni Novanta. Durante questo periodo, alcuni provvedimenti legislativi, combinati a fondamentali innovazioni tecnologiche, stimolano un'inedita competizione per i leader e una prima, importante riconfigurazione del settore televisivo. Accanto a tecnologie che permettono maggiore controllo e personalizzazione del consumo da parte dei telespettatori, come VCR e DVR (Digital Video Recording), l'affermazione delle trasmissioni via cavo segna il punto di non ritorno per la televisione statunitense.

1.3.1 *Le Fin-Syn e le PTAR*

Il finanziamento del deficit diventa una norma negli anni Sessanta, quando lo status di unici compratori dei tre network garantisce loro un forte potere di negoziazione sulle quote dei ricavi derivanti dalla *syndication*. Il *profit financing* arriva a coinvolgere, in

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ T. Gitlin, *op. cit.*, p. 178

quel periodo, il 91% delle produzioni televisive, costituendo quindi uno svantaggio per le case di produzione non allineate alle politiche dei network.⁵⁶

Per questo motivo, tra il 1970 e il 1971, la FCC interviene con l'emanazione delle *Prime Time Access Rules* (PTAR) e delle *Financial Interests and Syndication Rules* (*Fin-Syn*). I punti rilevanti riguardano la distribuzione dei programmi delle *parent companies* alle affiliate e le relative quote di proprietà. Esse proibiscono ai network di fornire alle stazioni locali dei programmi da trasmettere tra le 19 e le 20, la fascia oraria più seguita. Limitano anche il numero di ore di programmazione che i network possono produrre attraverso investimenti diretti, imponendo quindi l'inserimento nei loro palinsesti di una quota di programmi prodotta interamente dal settore indipendente. Infine, le *Rules* vietano esplicitamente ai network di possedere quote dei programmi trasmessi e, di conseguenza, di ottenere una percentuale dalle rivendite in *syndication*. I risultati dell'applicazione delle *Fin-Syn* si fanno sentire già nel corso degli anni Settanta, quando le leggi tendono a bilanciare la struttura di potere creando un ambiente più competitivo, in cui i nomi di alcuni studios guadagnano rilevanza al pari di quelli dei network.

Alcuni provvedimenti delle *Fin-Syn* e delle PTAR hanno però una data di scadenza di venti anni e sono quindi “programmate” per scomparire nel 1990. La stretta inizia così ad allentarsi fino all'abrogazione definitiva di entrambe le *Rules* nel 1995. La FCC ritiene infatti che una nuova e sempre più varia situazione competitiva, favorita soprattutto dall'affermazione dei player via cavo e dall'entrata nel mercato dei nuovi network Fox, UPN e The WB, abbia indebolito il potere dei *Big Three*. Se infatti negli anni Settanta ABC, CBS e NBC controllano il 90% del mercato, trenta anni dopo la percentuale scende al 60%.⁵⁷

Come abbiamo visto con i casi MTM e Tandem, inizialmente le *Rules* sembrano aiutare il settore indipendente, definendo così uno scenario maggiormente diversificato. A seguito della loro abrogazione, però, il modello dominante torna a essere quello dell'integrazione che, alle soglie dell'economia multi-business del nuovo millennio, assume la forma della conglomerazione verticale, orizzontale e diagonale fra imprese medialie che combinano, in una sola compagnia, attività e interessi inerenti diversi settori dei media e della *vertical supply chain*.⁵⁸ Per le imprese televisive, le parole d'ordine

56 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 99

57 J. J. Ulin, *op. cit.*, pp. 246-247.

58 Approfondiremo la *merger-mania* e i suoi effetti sulla programmazione contemporanea nel capitolo 3.

diventano espansione, *cross-ownership* e sinergia, basti pensare alla prima fusione dell'ondata di *merger-mania* che poi investirà gli anni Duemila, quella tra ABC e Disney per la fondazione del Disney-ABC Television Group.

Una volta scaduto l'effetto delle vecchie regole e implementati i provvedimenti del Telecommunication Act del 1996 (§ 2.1), i network ricominciano con le produzioni interne (*in-house*), acquistando direttamente quote di proprietà delle case di produzione, avviando delle case proprie o approfittando dell'appartenenza del broadcaster alla stessa conglomerata dello studio. Per esempio, la CBS compra la King World Productions, una delle compagnie di produzione di show in *first-run syndication* più importanti della nazione, attraverso la quale il network si assicura le entrate di due dei programmi più redditizi e longevi della storia: *The Oprah Winfrey Show* (1986-2011) e *The Wheel of Fortune* (1975-). Per quanto riguarda la condivisione della stessa *parent company*, possiamo citare i casi degli ABC Studios, fondati nel 1985 come divisione televisiva della Touchstone e ora parte del gruppo Disney-ABC Television; o ancora, gli Universal Studios, oggi parte del gruppo Comcast-NBCUniversal.

La pratica che deriva da questa integrazione verticale è detta “proprietà comune” (*common ownership*), in quanto implica diversi proprietari che si spartiscono i profitti dei programmi.⁵⁹ Se con il finanziamento del deficit i network “affittano” le serie TV (seppure inizialmente approfittando del proprio potere contrattuale per trarre benefici dai detentori dei diritti di licensing), con la proprietà comune arrivano a esserne i proprietari diretti se possiedono lo studio, o i co-proprietari insieme alle case di produzione della conglomerata che possiede anche il network. In quest'ultimo caso, la co-proprietà può portare diversi vantaggi: per esempio, con il finanziamento del deficit, se una serie ha successo, la compagnia di produzione indipendente può alzare i costi della *license fee* o rinegoziarli direttamente con un altro network. Con la *common ownership*, invece, anche in caso di aumento dei costi di produzione e quindi delle tariffe di licensing, le parti in gioco possono beneficiare dei vantaggi finanziari dalla conglomerata e lo studio può concedere la licenza di trasmissione all'emittente a un prezzo agevolato.⁶⁰

59 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 100.

60 Va comunque precisato che anche la proprietà comune non è priva di competizioni e negoziazioni interne. Anche se studios e network hanno un comune interesse nel successo dello show i risultati economici di entrambe le parti vengono valutati singolarmente all'interno del gruppo mediale e la sinergia funziona solo se entrambe le parti raggiungono un equilibrio che soddisfa il bilancio generale della conglomerata. Lo studio non può quindi concedere vantaggi o sconti ingiustificati al network se

Le relazioni fra studios indipendenti e network sono quindi nuovamente ridefinite in favore dei secondi. All'inizio degli anni Duemila, infatti, per la prima volta dagli anni Sessanta, i network hanno interessi diretti in più del 50% delle produzioni che trasmettono in prima serata,⁶¹ creando di fatto notevoli difficoltà anche ai produttori indipendenti che avevano guadagnato potere durante gli anni Ottanta. Con i crescenti costi delle produzioni durante la seconda *Golden Age* (§ 1.4.2), anche produttori con un alto potere contrattuale come Aaron Spelling e Stephen J. Cannell, oltre alle case di produzione MTM, Tandem e Lorimar, sono costretti ad accettare accordi di *co-ownership* con i network, che iniziano infatti a riservare i posti migliori in palinsesto solo a serie di cui possiedono quote.

1.3.2 La televisione via cavo: tecnologia, regolamentazioni, modelli di business

La televisione via cavo (*cable*) viene introdotta già alla fine degli anni Quaranta, ma si afferma come reale concorrente della *broadcast television* solo fra gli anni Ottanta e Novanta.⁶² Nei primi anni è nota piuttosto come CATV (*Community Access Television*) e costituisce una modalità di distribuzione alternativa della programmazione *free* nelle aree difficilmente raggiungibili dalle frequenze *over-the-air*.⁶³ Le emittenti *cable* trasmettono infatti un segnale criptato tramite cavo coassiale o, più di recente, tramite fibra ottica. Il segnale criptato implica che i canali possano essere ricevuti solo previa installazione di un decoder, dettaglio che implica la presenza di una terza parte nel rapporto fra broadcaster e telespettatori: i carrier. I carrier sono i fornitori dell'hardware e del software per la ricezione della TV via cavo e possono essere *cable companies* come Comcast e Time Warner Cable, compagnie telefoniche (*telcos*) come AT&T e Verizon, o DBS (*Direct Broadcast Satellites*) come Dish Network, che si servono invece della trasmissione digitale via satellite. La modalità di delivery è la caratteristica di base che contraddistingue la TV via cavo da quella *broadcast*, determinando anche i suoi modelli di business, così come le sue pratiche produttive, distributive e di programmazione.

questo significa una perdita per il primo.

61 Si va dal 40% di ABC al 70% di FOX. M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 341.

62 Per una storia completa della televisione via cavo negli Stati Uniti, si veda P. Parsons, *Blue Skies. A History of Cable Television*, Temple University Press, Philadelphia 2008.

63 B. Winston, *Media Technology and Society – A History: From the Telegraph to the Internet*, Routledge, New York/London 1998, pp. 308-309.

Dal momento che la televisione via cavo non trasmette su frequenze pubbliche, la giurisdizione della FCC è limitata. Nel 1968 la Corte Suprema permette alla Federal Commission di intervenire solo se le attività del settore *cable* interferiscono con quelle del broadcasting *free-to-air*. Nel 1972, comunque, la FCC emette «some clear rules that both inhibited cable development in some ways yet also signaled its legitimacy and viability as a medium.»⁶⁴ Innanzitutto, i provvedimenti permettono alla televisione via cavo di espandersi in cento mercati locali; impongono inoltre ai *cable operators* di offrire nei loro pacchetti almeno un canale PEG (*public/educational/government access*), una sorta di “servizio pubblico” in versione *cable*; introducono infine le *Must-Carry Rules*, che prevedono che tutte le stazioni locali *free-to-air* siano ritrasmesse anche attraverso i cavi, dando così maggiore visibilità anche ai canali UHF.⁶⁵

Già nel 1975, circa un sesto delle case americane dispone della televisione via cavo, numeri che permettono ad alcune *cable companies* di espandersi e formare dei veri e propri sistemi di distribuzione locale, i MSO (*Multiple System Operators*), alcuni “indipendenti” come ATC (American Television and Communication & Communication Corporation), altri parte delle strategie di espansione di compagnie già consolidate, come la Westinghouse, Viacom o la joint venture tra Warner Bros. e American Express Company, Amex. Alcuni di questi MSO si lanciano poi nella produzione e distribuzione dei contenuti attraverso l'acquisto degli stessi canali via cavo: è l'inizio di quell'integrazione verticale che trova il culmine nel caso Comcast, che approfondiremo nel capitolo 3.

Per quanto riguarda i modelli di business dei canali, la trasmissione attraverso segnale criptato porta un vantaggio rilevante per i player della televisione via cavo: la possibilità di creare una scarsità artificiale dei beni forniti e quindi di chiedere un pagamento per accedere alle proprie trasmissioni, che possono essere di due tipi: *basic* e *premium*. Nel primo caso, il carrier fornisce, con un solo abbonamento mensile, un pacchetto che comprende centinaia di canali (*bundle* o *tier*). Dal canto loro, le emittenti presenti in questo pacchetto ricevono dal carrier un compenso per ogni utente che sottoscrive l'abbonamento (*per-subscriber fee* o *carriage fee*, divisa fra canale e operatore), che da una tariffa fissa che nel corso degli anni Ottanta si assesta su una divisione 30%-70% fra emittente e carrier diventa, tra gli anni Novanta e Duemila, direttamente

64 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 264.

65 *Ibidem*.

proporzionale al valore di mercato del canale, un valore generalmente calcolato e proposto dal broadcaster stesso a partire dai propri costi di programmazione e poi negoziato singolarmente con ogni carrier in base alla popolarità dell'emittente stessa.⁶⁶

Per ricevere le emittenti *premium* (anche dette *pay*), invece, l'utente paga al carrier una tariffa extra per l'accesso a un singolo canale e agli eventuali servizi connessi. I costi variano a seconda del carrier con le relative offerte e delle aree geografiche. Negli anni Ottanta rimangono sotto i dieci dollari, per poi continuare a salire fino a toccare, oggi, i venti dollari per un solo canale, che possono arrivare fino a duecento per una sottoscrizione a tutti i canali e i servizi *pay*. I prezzi degli abbonamenti alla *cable* salgono nel corso degli anni Novanta per due motivi principali: da una parte, i carrier iniziano a sostituire i cavi coassiali con la più efficiente fibra ottica, recuperando i costi con l'aumento delle tariffe di abbonamento; dall'altra, aggiungono nuovi canali ai loro *tiers*, giustificando così ulteriori aumenti. Nonostante i tentativi della FCC di porre dei limiti ai continui aumenti, i *cable operators* continuano a trovare modi per aggirare i (blandi) provvedimenti federali. Se infatti nel 1985 la tariffa media mensile per l'abbonamento alla *basic cable* è di 10.43 dollari, nel 1992 arriva a 19.08 e nel 1995 tocca i 23.07.⁶⁷

Il modello di finanziamento tramite sottoscrizioni ha alcune importanti implicazioni strategiche per i broadcaster via cavo. In primo luogo, grazie alle sottoscrizioni, le emittenti *premium* non necessitano della vendita di spazi pubblicitari, anche se la pratica del *product placement* è contemplata. In termini di segmentazione di mercato, ne consegue che, se in ambito *broadcast* il fine ultimo è attirare delle fasce demografiche vendibili agli inserzionisti, in quello *premium* l'obiettivo finale è attrarre un pubblico dal reddito abbastanza alto da potersi permettere di pagare un extra, anche ingente, per dei canali e dei servizi aggiuntivi.

Le emittenti *basic cable* presentano invece un modello di business ibrido, che combina l'*ad-supported* a quello a sottoscrizione. Inserite nei *tiers*, queste reti non ricevono *carriage fees* ingenti quanto quelle dei canali *premium* e, per questo, hanno spesso bisogno di integrare i guadagni delle *carriage fees* con la vendita di spazi pubblicitari, adottando quindi il *thirty-seconds advertisement model* dei network.⁶⁸

⁶⁶ *Ivi*, p. 307.

⁶⁷ *Ibidem*.

⁶⁸ Data l'eterogeneità dello scenario in esame, i guadagni delle singole emittenti *basic* variano di caso in caso. Nel 2015, alcune non ricevono *fees*, altre arrivano appena ai 0.20-0.50 dollari per utente, mentre

1.3.3 I nuovi network: FOX, The WB e UPN

La graduale affermazione della *cable TV* va di pari passo con l'introduzione di tre nuovi network *broadcast*, grazie a una serie di circostanze industriali, istituzionali e tecnologiche.

Nel 1986, approfittando del clima di *deregulation* che porterà all'abrogazione delle *Fin-Syn Rules*, la News Corporation di Rupert Murdoch acquista la 20th Century Fox e il gruppo di stazioni locali Metromedia, giusto in tempo per lanciare il network televisivo FOX il 9 ottobre dello stesso anno, con novantanove affiliate locali (che comprendono quindi anche le O&O di Metromedia) che raggiungono l'80% delle case americane e che diventano 115 con una copertura dell'86% alla fine del 1987.⁶⁹

La strategia di base utilizzata dal quarto network è detta *cream skimming*, che in teoria consiste nella fornitura, da parte di una compagnia, di un prodotto o un servizio solo a un segmento di consumatori di alto valore, tralasciando quindi le nicchie meno redditizie. In pratica, per FOX si traduce nella fornitura alle affiliate solo di programmi per il *prime time* con un target di *young urban men*, combinando quindi la parte di palinsesto più costosa per gli inserzionisti al target in quel momento più richiesto e, a sua volta, più redditizio.

A parte le eccezioni che abbiamo visto con i tentativi di deruralizzazione del target, mentre i tre network originali continuano a puntare molto sulla demo generalista 18-49, FOX cerca invece di intercettare la fascia che va dagli adolescenti ai trentenni, preferibilmente uomini, che vivono in aree urbane. Inoltre, a differenza dei tre network originali, FOX non offre un compenso per la ritrasmissione alle affiliate, lasciando piuttosto i canali locali liberi di vendere gli spazi pubblicitari dei programmi forniti. Come vedremo poi attraverso l'analisi delle tipologie e dei contenuti della sua programmazione originale, FOX si presenta al pubblico, alle affiliate e agli inserzionisti

le più costose sembrano essere le emittenti sportive e, su un gradino inferiore, quelle che si sono costruite un brand a partire dalla programmazione originale di *scripted series*. Nel primo caso, possiamo citare l'esempio del canale sportivo ESPN, di proprietà Disney, che secondo una stima del gruppo SNL Kagan riceve 6.04 dollari mensili per utente. Sul fronte dei canali che producono e distribuiscono serie TV, al primo posto troviamo TNT con 1.48 dollari, seguito da Disney Channel con 1.21 dollari e USA Networks con 0.83 dollari. R. Molla, "How Much Cable Subscribers Pay Per Channel", in *The Wall Street Journal*, 5 agosto 2014, <http://blogs.wsj.com/numbers/how-much-cable-subscribers-pay-per-channel-1626/>, ultimo accesso 13 marzo 2016; A. Kieler, "ESPN Accounts For More Than \$6 Of Your Cable Bill; Could Soon Top \$8", in *Consumerist*, 5 agosto 2014, <http://consumerist.com/2014/08/05/espn-accounts-for-more-than-6-of-your-cable-bill-could-soon-top-8/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

⁶⁹ M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 348.

come una rete giovane, garantendo inoltre a questi ultimi dei prezzi competitivi che arrivano fino al 60% in meno rispetto a quelli degli altri tre network.⁷⁰

Sulla scia del successo di Fox, ma anche per l'impossibilità di distribuire produzioni *off network* da quando i *Big Three* possono di nuovo puntare esclusivamente su produzioni *in-house*, le case di produzione Warner e Paramount lanciano, nel gennaio 1995, due network televisivi per la distribuzione dei loro show: UPN (United Paramount Networks) e The WB (The Warner Bros). È interessante notare che al comando di entrambi i lanci ci sono due ex executive FOX, Lucie Salhany e Jamie Kellner, con esperienza quindi nella formulazione e nella gestione di strategie per l'affermazione di nuovi player.

UPN e The WB si promuovono con le potenziali affiliate puntando sulla forza e sul record di successi delle *parent companies*. In particolare, The WB utilizza un personaggio dei suoi cartoni animati, Michigan J. Frog, come mascotte e strumento di marketing per un pubblico dai 12 ai 34 anni, una fascia così redditizia che permette al network di chiedere anche alle affiliate il 25% delle loro entrate pubblicitarie. UPN, invece, promette alle affiliate il proseguimento della distribuzione del franchise di *Star Trek*,⁷¹ che punta agli uomini fra i 18 e i 49 anni, e adotta la politica di *non-compensation fee* di Fox. Anche se con stazioni locali minori, The WB e UPN riescono a coprire l'80% del territorio statunitense già al momento del lancio nel 1995.⁷²

1.4 Forme e formati delle serie TV durante la *multi-channel transition*

1.4.1 Le serie TV dei nuovi network

I programmi dei nuovi network si conformano e, allo stesso tempo, si distaccano dagli standard fino ad allora stabiliti dai *Big Three*. Se ne conformano dal punto di vista dei

⁷⁰ Ivi, p. 349.

⁷¹ *Star Trek* è un caso di *barter syndication*. Nel 1987, la Paramount, la casa di produzione di *Next Generation* (1987-1994), offre la sua serie alle emittenti locali gratuitamente, bypassando le *parent network companies*. Alle stazioni viene concesso di vendere cinque minuti di pubblicità all'interno delle puntate a sponsor locali, mentre la Paramount vende i restanti sette minuti a inserzionisti nazionali. La clausola è che le stazioni locali devono comprare anche le stagioni future e le relative repliche. Per *Star Trek: the Next Generation*, il risultato è una trasmissione capillare su duecentodieci stazioni locali che coprono, in quell'anno, il 90% del territorio statunitense. S. Weinstein, "Newest *Star Trek* Zooms at Warp Speed: Next Generation Series Scores With Viewers and Critics Alike", in *The Los Angeles Times*, 3 maggio 1988, http://articles.latimes.com/print/1988-05-03/entertainment/ca-2130_1_star-trek, ultimo accesso 13 marzo 2016.

⁷² M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 350.

formati narrativi, favoriti dall'adozione dei tempi della *network season* e dall'impiego degli stessi *time slots* da un'ora o mezz'ora, oltre che dall'utilizzo dei *commercial breaks*. Il distacco avviene invece a livello di programmazione, di genere e di contenuti: se le basi rimangono quelle di sitcom e drama, queste vengono però declinate secondo esigenze di *targeting* diverse, che si traducono in contenuti innovativi e cast multietnici, oltre che nelle prime sperimentazioni di ibridazione dei generi e di posizionamenti atipici nel palinsesto.

Come per il suo lancio, Fox continua a puntare alla fascia dei *young urban males*. Oltre all'introduzione del genere reality in prima serata con *America's Most Wanted* (1988-2012), il network di Murdoch conquista il suo pubblico con il poliziesco procedurale *21 Jump Street* (1987-1991), che si distacca dalla tradizione perché ambientato in college e *high schools*, ma anche con la sitcom *Married...With Children* (1987-1997), su una famiglia disfunzionale di un sobborgo di Chicago. Già a partire dagli anni Novanta, il target Fox incorpora le *young urban females* con il teenage drama *Beverly Hills 90210* (1990-2000) e il suo spin-off *Melrose Place* (1992-1999). Anche la comunità afroamericana è chiamata in causa con la *sketch comedy* *In Living Colors* (1990-1994), creata dal film-maker Keenan Ivory Wayans per un cast quasi interamente di colore e ambientata in un ghetto di Los Angeles – una novità perché trasmessa in un periodo in cui le *black comedies* si allineano ai gusti mainstream degli spettatori collocando i loro personaggi nell'*upper class*, come nel caso di *The Cosby Show* (CBS, 1984-1992) o *The Jeffersons* (CBS, 1975-1985). Una filosofia simile è quella del cop drama *New York Undercover* (1994-1998), con un cast per la maggior parte afro- e ispano-americano. Nel 1989 fa inoltre il suo debutto il controverso (almeno per quegli anni) cartone animato *The Simpsons* (1989-), capostipite delle serie d'animazione per giovani adulti che attirerà le critiche (e dunque anche l'attenzione del pubblico) di diverse associazioni cattoliche e di difesa dei minori. Da citare anche *The X-Files* (1993-2002), che ibridando il drama procedurale poliziesco con il mystery e l'horror, sdogana il posizionamento di serie TV all'interno del cosiddetto *Friday Night Death Slot*. In base alle ipotesi sulle abitudini del pubblico che abbiamo visto nei paragrafi precedenti, infatti, nel corso dei decenni i network dedicano sempre più la prima serata del venerdì a programmi per bambini, anziani, repliche o a serie ritenute fortemente “di genere” e quindi adatte a un pubblico piuttosto ristretto e omogeneo. È noto il caso delle serie di

genere sci-fi, horror o comunque fantastico che, come commenta ironicamente (ma non troppo) Scott Brown su *Wired*, sono rivolte principalmente ai *geeks* che non escono il venerdì sera.⁷³ *The X-Files*, in parte perché proprio appartenente a quei generi, ma anche perché una serie piuttosto rischiosa che è meglio programmare quando la competizione è assente, viene posizionata da FOX proprio il venerdì sera con risultati che le permettono di durare per nove stagioni, costruendo un bacino d'utenza fedele e redditizio.

Quella di targettizzare segmenti fino ad allora rimasti abbastanza esclusi dalla programmazione tradizionale è anche la strategia adottata da The WB e UPN. Afroamericani e teenager sono anche il punto di partenza dei due nuove network, che tendono a specializzarsi sulle comedy per questi segmenti, piuttosto che a diversificare per accedere a diversi segmenti contemporaneamente. Nella stagione di debutto, 1995-1996, cinque delle dieci comedy in prima serata di The WB hanno un *black cast*, mentre UPN ne vanta sei su sei. «With ethnic programs, you appeal to the group that watches the most television, black and urban viewers, and you also usually get younger viewers as well. [...] Youngers viewers – kids and teens – see a lot of trends starting with black in music and other forms of entertainment,»⁷⁴ commenta Steven Sternberg, senior partner di BJK&E Media, un'agenzia che offre servizi per gli inserzionisti pubblicitari. Ne sono esempio le sitcom *The Wayans Bros.* (The WB, 1995-1999), firmata dai fratelli Wayans e ispirata a *In Living Colors* di FOX, e *The Jamie Foxx Show* (The WB, 1996-2001), che lancia definitivamente la carriera del suo celebre attore protagonista.

I due network fungono anche inizialmente da canali distributivi "di salvataggio" per le serie cancellate dei *Big Three*, comprando i diritti di trasmissione direttamente dagli studios e quindi finanziando nuovamente la produzione. È il caso, per esempio, di *In the House* (NBC, 1995-1996; UPN, 1996-1999), sitcom su una famiglia di colore cancellata da NBC e recuperata da UPN, così come della sitcom *Moesha* (CBS, 1995-1996; UPN, 1996-2001), con protagonista la cantante R&B di colore Brandy Norwood, allora teenager. The WB fa lo stesso con un'altra *black sitcom*, *Sister Sister* (ABC, 1994-1995; The WB 1995-1999; Disney Channel 2002-2007). Queste serie funzionano su The WB e

73 S. Brown, *Scott Brown on Saving Sci-Fi from the Friday Night Death Slot*, in *Wired*, 24 agosto 2009, http://archive.wired.com/techbiz/people/magazine/17-09/pl_brown, ultimo accesso 13 marzo 2016.

74 S. Sternberg, cit. in B. Carter, "Two Upstart Networks Courting Black Viewers", in *The New York Times*, 7 ottobre 1996, <http://www.nytimes.com/1996/10/07/arts/two-upstart-networks-courting-black-viewers.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

UPN perché i network, di portata e dimensioni inferiori a quelli che, con l'affermazione di FOX, diventano i *Big Four*, non richiedono medie di rete altrettanto alte per generare profitto dalla vendita di spazi pubblicitari. Inoltre, il carattere "di nicchia" delle serie in questione facilita la vendita in *off-network syndication* ai nuovi canali *cable*, che prediligono i contenuti specializzati a segmenti di pubblico ristretti.

Caso importante che coinvolge tutti i nuovi network è infine quello di *Buffy The Vampire Slayer* (The WB 1997-2001, UPN 2001-2003), rivenduta dalla casa di produzione 20th Century Fox a UPN dopo quattro stagioni su The WB. La serie, nel formato da quaranta minuti del drama, ibrida comedy, teen drama e fantasy/horror, sperimentando anche sulle modalità di racconto attraverso l'ibridazione di serie e serial, una particolarità che si afferma nella seconda *Golden Age* della televisione.

1.4.2 La seconda Golden Age

In un decennio, ABC, CBS e NBC si trovano ad affrontare un'inedita competizione: da una parte quella dei nuovi network, dall'altra quella dei canali via cavo – con il relativo accesso facilitato concesso dalle *Must-Carry Rules* alle stazioni locali UHF non affiliate ai network. Come abbiamo visto, durante la *multi-channel transition* il panorama televisivo si espande e si diversifica, proponendo una maggiore scelta ai telespettatori. Se nel 1970 solo l'8% delle case americane ha l'abbonamento alla televisione via cavo, la percentuale sale a 23% nel 1980, per raddoppiare ancora nel 1985. E se negli anni Settanta i *Big Three* sono seguiti dal 90% di telespettatori, all'inizio degli anni Novanta il numero scende al 67%, iniziando una costante caduta che dura fino ai giorni nostri.⁷⁵ I network si rendono dunque conto che è arrivato il momento di cambiare strategia. La sfida che si presenta alla *broadcast TV*, a questo punto, consiste nell'offrire qualcosa di diverso ai telespettatori che cercano novità altrove, senza però perdere i segmenti di pubblico vendibili a Nielsen e inserzionisti su cui ha puntato fino ad allora.

Sebbene la duplicazione competitiva, in diverse forme, rimanga ancora oggi alla base della televisione generalista, dalla fine degli anni Ottanta viene affiancata da strategie di adattamento competitivo al nuovo scenario che puntano alla differenziazione dalla concorrenza e ricalcano (a modo loro) la segmentazione del pubblico proposta dai nuovi entranti del mercato: «if television was to become a house divided into many pieces,

⁷⁵ R. J. Thompson, *op. cit.*, p. 36.

they reasoned, why not go after, at least occasionally, the pieces that advertisers would pay the most for: young, upscale, well-educated viewers?»⁷⁶ Inoltre, «critical acclaim, they began to speculate, might be their quickest way to commercial success.»⁷⁷

Differenziazione e copertura di segmenti inediti si realizzano in quella che Robert J. Thompson definisce la seconda *Golden Age* della televisione americana: in breve, i generi e i format in voga dal secondo Dopoguerra, come abbiamo detto capisaldi dell'industria televisiva più redditizia, vengono rielaborati e riconfigurati in narrazioni ed estetiche inedite. Nel ventennio che va dall'inizio degli anni Ottanta ai primi anni del 2000, infatti, l'aura di "qualità" diviene una peculiarità essenziale delle serie del nuovo corso. Sono soprattutto alcune serie dei vecchi network a inaugurare questo filone con *Hill Street Blues* (NBC, 1981-1987), *NYPD Blue* (ABC, 1993-2005) e *ER* (NBC, 1994-2009), fra le altre. Ciò che questi show hanno in comune è una base "classica" (procedurali/polizieschi, *medical drama*), potenziata però da narrazioni multilineari (*multistrand narratives*) che vedono lo sviluppo parallelo e incrociato delle *storylines* di diversi personaggi, l'ibridazione dei generi, l'enfasi su singole personalità autoriali (si pensi anche al *Twin Peaks* di David Lynch, in onda su ABC dal 1990 al 1991), la combinazione di trame episodiche (*anthology plot*) a trame serializzate (*running plot*) che si dipanano invece nel corso di intere stagioni e danno vita al formato della serie serializzata.⁷⁸ Inoltre, una forte importanza è posta sulla qualità tecnica:

with advertisers willing to pay premium prices for the attention spans of these liberally educated and conspicuously consuming viewers who were now being lured by uncut and recently released movies on cable, the introduction of "quality TV" seemed tantamount to good business sense. *Hill Street Blues*, the first serious attempt at this new type of programming, was literary, visually dense, and filled with language that sounded more like the movies than television.⁷⁹

Dato il generale calo degli ascolti nella televisione dei network, cambiano anche gli standard che definiscono il successo di una serie. Negli anni Sessanta, un programma ritenuto di qualità poteva essere cancellato anche con uno *share* del 30%. Negli anni Ottanta, il drama *St. Elsewhere* (NBC, 1982-1988) sopravvive con uno *share* medio del 20%, a testimonianza delle variazioni anche nel valore dei *Nielsen Ratings* in rapporto

⁷⁶ *Ivi*, p. 38.

⁷⁷ *Ibidem*.

⁷⁸ V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., pp. 8-14.

⁷⁹ R. J. Thompson, *op. cit.*, p. 38.

allo scenario competitivo e alle tendenze generali di consumo. Da notare anche che le serie serializzate riescono a generare maggiore profitto in questo periodo perché, come stiamo per vedere nel paragrafo successivo, le reti via cavo si pongono anche come ulteriori canali di ritrasmissione delle serie, comprendole attraverso l'*off-network syndication*.

1.4.3 *La boutique television*

La *multi-channel transition* è dunque caratterizzata da una «explosion of content providers» che, oltre a generare un'inedita competizione per i broadcaster tradizionali, «enable[s] viewers to increasingly isolate themselves in enclaves of specific interests.»⁸⁰ La moltiplicazione dei canali via cavo, infatti, si traduce presto in una frammentazione e polarizzazione delle audience che, come commenta James G. Webster, implica una programmazione maggiormente diversificata a livello di panorama televisivo in generale, ma anche specializzata a livello di alcuni singoli canali, in quanto «content is correlated with the channel. Rather than offering a little something for everyone, channels tend to specialize in a particular type of content.»⁸¹ Con la televisione via cavo, in altre parole, assistiamo al primo passaggio da broadcasting a narrowcasting.

Le specificità tecnologiche ed economiche della televisione via cavo permettono ai canali di specializzarsi su determinati segmenti di pubblico, una strategia di focalizzazione che assume diverse forme. La principale è quella della *niche expansion*, cioè «expansion of a type of niche or specialized programming [...] that already existed but not in such a concentrated form.»⁸² Ne sono esempi il canale *all-news* CNN (Cable News Network), lanciato nel giugno 1980, e il canale sportivo ESPN (Entertainment and Sports Network) che da servizio locale del New England diventa nazionale con l'acquisto da parte di ABC nel 1980. Una forma di focalizzazione è quella di MTV (Music Television) che, oltre a concentrare i programmi a tema musicale in un unico canale, capitalizza direttamente sull'industria musicale per portare in televisione i videoclip prodotti dalle case discografiche e puntare così alla fascia demografica 14-34:

80 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 26.

81 J.G. Webster. "Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World", in *Journal of Communication*, 55, 2005, p. 367.

82 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 266.

«reasoning that musical taste is something that separates this age group from all the others, MTV set out in 1981 to sell young viewers on adding visual to their musical enjoyment and to sell advertisers on the specialized and desirable market their programming could attract.»⁸³ Alcuni canali portano la targettizzazione di fasce socio-demografiche in un'altra direzione, puntando sulle minoranze, come nel caso di BET (Black Entertainment Television) e SIN (Spanish International Network, poi Univision), o fornendo un approccio alternativo a un target già coperto dalla televisione dei network, come il canale Lifetime, che punta a un pubblico femminile rivelando «some of the shortcomings of mainstream television, produced supposedly for women but by men and often with a dominantly masculine sensibility.»⁸⁴ È interessante notare che questi canali fanno affidamento sia sulla programmazione originale, ma anche sulla *off-network syndication* per trasmettere repliche dei programmi dei network. La *cable* diventa quindi anche uno spazio di rivendita, concedendo ulteriori possibilità di generazione di profitto a serie *broadcast* maggiormente di nicchia (non a caso diverse serie di UPN e di The WB finiscono in *syndication* su BET). Una funzione comunque piuttosto naturale, se pensiamo che già la CATV nasce per facilitare la distribuzione dei programmi dei network. Valutando gli effetti dell'affermazione dei player via cavo nel ciclo distributivo dei prodotti televisivi, Thomas Streeter sostiene infatti che essi non si siano dimostrati tanto una reale *alternativa* alla televisione dei network, quanto piuttosto un'*espansione* alla sua logica dominante, quella della ripetizione.⁸⁵ Riprendendo questa idea, Derek Kompare dimostra come le emittenti via cavo, seppure spesso puntando sulle strategie di differenziazione dalla televisione dei network che abbiamo appena visto, abbiano in realtà beneficiato a lungo delle loro pratiche tradizionali, perlomeno negli anni della loro affermazione. I canali *cable* si offrono infatti anche come canali distributivi per i prodotti dei network, fungendo da ulteriori finestre per la generazione di valore degli stessi. Una generazione che può avvenire tramite *reruns* in *syndication*, ma anche attraverso la rivendita dei contenuti da inserire in antologie, in un uso ricombinatorio di frammenti audiovisivi *fictional* e *non-fictional*, come nel caso di *I Love The 80s* (2002) su VH1 o *Biography* (1987-) su A&E.⁸⁶ Per tutti

83 Ivi, p. 267.

84 *Ibidem*.

85 T. Streeter, *Selling The Air: A Critique of the Policy of Commercial Broadcasting in the U.S.*, University of Chicago Press, Chicago 1996, p. 180.

86 D. Kompare, *Rerun Nation*, cit., p. 169.

questi motivi, Kompare definisce la televisione via cavo come una *boutique television*:

cable networks function as television boutiques: venues offering a limited array of products for specialized audiences. Channels like BET, Bravo, TV Land, the Sci-Fi Channel, Boomerang, Lifetime, the Hallmark Channel, Trio, and Spike TV are designed to capture particular audiences (and thus, particular advertisers) designated by age, gender, sexuality, ethnicity, and interest. They build their brands through the acquisition and promotion of programming appropriate to their image.⁸⁷

In poco tempo, le cose cambiano per alcune emittenti, in cui l'ago della bilancia si sposta a favore della programmazione originale di *scripted series*:

By the mid- to late 1990s, some cable channels built enough revenue to support the production of “broadcast quality” original series, such as *La Femme Nikita* (USA) and *Any Day Now* (Lifetime), and their particular economic arrangements allowed them to schedule series with themes and content unlikely to be found on broadcast networks.⁸⁸

Insieme alla possibilità di specializzazione su un target ristretto e di concentrazione dei contenuti su un unico canale, due altri fattori contribuiscono a dare forma alla programmazione originale via cavo di serie TV: le doppie entrate, che offrono la possibilità di produrre programmi più costosi, e l'assenza di regolamentazioni FCC, che permette di offrire contenuti non rintracciabili sui network. A proposito di quest'ultimo punto, infatti, il *Cable Act* del 1996 include diversi provvedimenti che mirano a creare una sorta di regolamentazione anche per la *cable*. Uno di questi provvedimenti impone la creazione di codici di autoregolamentazione («voluntary rules to rate programming that contains violence and sexual or other indecent material»⁸⁹), che generalmente si conformano alle aspettative del broadcaster e degli eventuali inserzionisti sul pubblico di riferimento – per esempio, il target di teenager di MTV richiederà necessariamente delle restrizioni diverse dalla demo femminile adulta di Lifetime.⁹⁰ Anche se è nel corso degli anni 2000 (quindi durante la *post-network era*) che la programmazione originale

87 Ivi, p. 172.

88 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 27.

89 <http://www.fcc.gov/encyclopedia/evolution-cable-television#sec27>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

90 Viene anche aumentato il controllo stesso dei telespettatori, che possono richiedere al carrier il blocco di certe emittenti. Gli apparecchi televisivi vengono inoltre dotati di un *v-chip*, un dispositivo che blocca automaticamente i programmi *rated* durante fasce orarie selezionate. Nel 1998 viene introdotta la *TV Parental Guideline*, una serie di “etichette” che compaiono in sovrapposizione all'inizio di uno show e segnalano le fasce d'età a cui il programma è più adatto. Cfr. B. J. Bates, T. Chambers, “The Economics of Cable Industries”, in A. Alexander *et al.*, *Media Economics. Theory and Practice*, LEA, Mahwah/London 2004, pp. 177-178; H. J. Blumenthal, O. R. Goodenough, *op. cit.*, pp. 47-56.

della *cable* diventa a sua volta uno standard, possiamo già anticipare che, poiché nel caso dei *tiers* il profitto derivante dalle *carriage fees* è direttamente proporzionale al valore di mercato dell'emittente, i canali *basic cable* investono sulle produzioni originali per trovare delle *hit series* che possano essere capitalizzate nel valore di un brand. Un esempio di serie che porta popolarità all'intero canale è *The Closer* (2005-2012), attraverso cui TNT (Turner Network Television) si configura come canale di cop e action drama con un taglio più sperimentale e “audace” dei procedurali standard della *broadcast television*, immagine poi ribadita con il salvataggio dalla cancellazione di NBC del cop drama *Southland* (NBC, 2009, TNT, 2010-2013). *The Shield* (2002-2008) e *Nip/Tuck* (2003-2010) contribuiscono invece a definire l'immagine *edgy* di FX (Fox Extended, ramo *basic cable* del network Fox), un brand fondato sull'eccesso e la provocazione nei temi e nel linguaggio, in seguito confermato dalla *flagship series* *Sons of Anarchy* (2008-2014).

La strategia di branding è portata all'estremo dalla programmazione originale della *premium cable*. Nei primi anni di attività, la televisione pay si distingue dallo scenario tradizionale per la trasmissione di film *uncut* e senza interruzioni pubblicitarie, di eventi sportivi in esclusiva e di contenuti per adulti – debutta nel 1982, per esempio, The Playboy Channel. Quando i canali *premium* iniziano a lanciare le proprie *scripted series*, diventano ancora più fondamentali i vantaggi economici e creativi derivanti dal modello di business e dai codici di autoregolamentazione sui contenuti praticamente già impostati su tutto quello che non è possibile vedere altrove. Approfondiremo la produzione originale della *premium cable* durante la *post-network era* nel capitolo successivo. Ai fini di questa parte, ci basti sapere che la differenziazione dalla televisione dei network non avviene solo a livello di target e di contenuti, ma anche a livello di pratiche produttive e di programmazione. La scarsa o nulla dipendenza dalle entrate pubblicitarie permette infatti sia alle reti *basic* che a quelle pay di distaccarsi anche dalla *television season* tradizionale:

the cable channels gradually developed particular time slots, and then particular nights in which new programming was consistently available [...] Following a strategy originally established by HBO, which built Sunday as its beach-head for original series, FX developed Tuesday then Wednesday at 10:00.⁹¹

91 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 118.

Non avendo bisogno di mantenere una media di rete prestabilita attirando un certo numero di *eyeballs* ogni sera in ogni *time slot*, o di incrementare quegli stessi numeri durante gli *sweep months*, o ancora di coprire *tutte* le prime serate di *tutti* giorni di *tutte* le settimane della *network season*, ogni canale pay può quindi decidere, in base alle proprie esigenze di mercato, in quale giorno della settimana posizionare i programmi di punta, o anche in quale stagione lanciare le nuove serie. Per quanto riguarda i formati, le stagioni sono quindi più corte, generalmente da dieci, dodici o tredici episodi. La lunghezza di questi ultimi è variabile e, anche se tende a rimanere negli *slots* da mezz'ora o un'ora, non è (sempre) sottoposta ai limiti di durata imposti dagli inserimenti di spazi pubblicitari – alcuni episodi *premium*, per esempio, arrivano a durare anche un'ora intera.

Se la *network season* detta anche i tempi e le pratiche produttive di broadcaster e studios, dalla sua alterazione derivano nuove modalità di produzione delle serie. I *players* della televisione via cavo iniziano infatti a impiegare sempre più diffusamente il modello *straight-to-series*, che prevede l'ordine di un'intera stagione bypassando la fase di produzione e test dell'episodio pilota.⁹² Questa modalità produttiva, così come le caratteristiche e le pratiche descritte fino a qui, contribuiranno a definire, nella *post-network era*, quello che sarà definito il “super-genere” della *quality television* (§ 2.2.1).

92 In questo periodo, la *broadcast television* utilizza il modello *straight-to-series* solo occasionalmente e solo con nomi di un certo calibro. Il caso più celebre è quello della serie antologica *Amazing Stories* (CBS, 1985-1987), prodotta da Steven Spielberg.

Capitolo 2

Dalla *cable* agli *over-the-top*

2.1 La digitalizzazione

L'affermazione delle pratiche di personalizzazione del consumo, l'espansione proprietaria e la diversificazione dei business delle compagnie televisive e medial, la distribuzione (legale e illegale) dei prodotti televisivi su Internet, le nuove modalità di finanziamento delle produzioni, la crisi del *thirty-second advertisement model*, la ricerca e l'impiego di nuove modalità di misurazione delle audience e, quindi, di monetizzazione dei dati, l'entrata nel mercato televisivo dei player online: questi sono solo alcuni dei cambiamenti che caratterizzano la *post-network era*, il periodo che inizia tra fine degli anni Novanta/inizio degli anni Duemila e che continua fino ai giorni nostri.

Le riconfigurazioni che il settore televisivo subisce durante questa era trovano un motore nella digitalizzazione, che porta con sé «the *dispersal of digital media*, from computers to cell phones to multiplexed digital television to the Internet, and the *convergence* of formerly separated media,»¹ oltre al definitivo *switch-off* del segnale analogico in favore delle trasmissioni televisive digitali. Queste riconfigurazioni sono favorite anche da alcune condizioni contestuali di base, come la crescente diffusione dei personal computer nelle case americane, che cambia la percezione della televisione come unico schermo attorno al quale si riunisce la famiglia, oltre che da un cambio generazionale, in un'era in cui i teenager sono soprannominati “millennials” o “nativi digitali”: «most members of this generation [...] never knew a world without cable, where introduced to the Internet before graduating high school, and carried mobile phones with them from the time they were first allowed out in the world on their own.»² Ma sono anche il risultato di processi iniziati durante la *multi-channel transition*, quando il Telecommunication Act del 1996 apre ufficialmente le porte alla *merger-mania* e alle trasmissioni digitali.

Risultato di dibattiti che si protraggono dall'inizio degli anni Novanta, l'Act ha l'intento di favorire lo sviluppo tecnologico e la competizione in un settore in mutazione, ma

1 M. Hilmes, *Only Connect*, cit., p. 329.

2 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., pp. 29-30.

finisce, ancora una volta, con il consolidare le posizioni di alcune compagnie in certe aree di business. Tra i suoi provvedimenti principali, troviamo l'innalzamento della soglia di *broadcast ownership*, cioè la possibilità per un network di possedere fino al 35% delle stazioni operanti in un mercato locale; la *cross-ownership*, vale a dire la possibilità per le compagnie telefoniche di offrire anche servizi via cavo e non solo a livello locale, ma su tutto il territorio nazionale; l'estensione della giurisdizione della FCC sui DBS, a cui assegna l'esclusiva sull'installazione delle parabole nelle case degli americani; infine, l'autorizzazione ai broadcaster già operativi a passare alle trasmissioni in digitale. Fattori, questi, che influiscono sui processi di digitalizzazione del settore e che contribuiscono a dare il via a un'ulteriore ridefinizione dei suoi assetti.

2.1.1 Multiplex e HD

La digitalizzazione non è un fenomeno improvviso, ma un processo lungo, che inizia durante la *multi-channel transition* e che nella *post-network era* vede il suo culmine. Già nel 1994, infatti, vengono lanciati i primi sistemi di trasmissione completamente digitali, i già citati DBS e, nello stesso periodo, i sistemi via cavo iniziano la conversione digitale, che offre la possibilità di comprimere il segnale e quindi di inserire canali multipli all'interno del tradizionale spettro da sei Megahertz. L'offerta dei broadcaster può così aumentare attraverso l'utilizzo dei multiplex.

Anche conosciuto negli USA come *virtual sub-channel*, un multiplex è un insieme di canali trasmessi sulla stessa banda di frequenze grazie a tecniche di compressione dei dati. Questo permette a un'emittente di espandersi e creare ulteriori versioni del proprio palinsesto, per esempio per replicare le trasmissioni nei tre fusi orari degli Stati Uniti, per fornire contenuti in alta definizione a chi possiede i televisori predisposti o, ancora, per distribuire contenuti aggiuntivi indirizzati a una particolare nicchia di pubblico.

Oltre a essere i primi canali a trasmettere in digitale, l'emittente pay di Time Warner HBO e la rete sorella Cinemax sono le prime a diventare dei multiplex con il lancio nel 1991 di HBO2, HBO3 (HBO Signature dal 1998) e MoreMax, nel 1995 di Cinemax 3 (Action Max dal 1998), seguiti nel 1996 da HBO Family, nel 1998 da ThrillerMax, nel 1999 da HBO Zone e HBO Comedy, nel 2000 da HBO Latino, nel 2001 da 5StarMax, MovieMax, Cinemáx (o Cinemax Spanish) e OuterMax. La rivale di HBO, Showtime,

lancia il multiplex nel 1994 con il canale delle repliche SHO2, seguito nel 1996 da Showcase, nel 1998 da Showtime Extreme e Showtime Beyond e nel 2001 da Showtime Next, Showtime Family Zone e Showtime Women. Come è facile evincere dai nomi dei canali, a parte quelli dedicati alle repliche, le emittenti *premium* mettono in atto un'ulteriore strategia di segmentazione del pubblico, dirottando specifici segmenti (donne, latino-americani, bambini e famiglie, appassionati di *science fiction*, appassionati di *action*, ecc.) verso specifiche porzioni della sua offerta. In questo caso, ampliare l'offerta significa sia configurarsi come spazi allo stesso tempo diversificati e specializzati, sia giustificare le ingenti spese di abbonamento mensile per dei servizi non reperibili altrove. In ambito *basic*, possiamo invece osservare questa sorta di “iper-segmentazione” solo in anni più recenti, con il caso di FX, che nel 2013 lancia l'emittente sorella FXX con target maschile 18-34 e specializzazione su contenuti comedy. Questa operazione, oltre ad aumentare il valore di mercato del canale e quindi il suo potere contrattuale sulle *carriage fees*, permette a FX, che si serve anche di entrate derivanti dalla vendita di spazi pubblicitari, di fornire una profilazione del target più precisa e specifica da vendere agli inserzionisti.

L'abbondanza di canali di distribuzione permessa dal digitale porta i broadcaster a sviluppare strategie di differenziazione delle loro offerte attraverso servizi innovativi. Uno di questi è l'HDTV (*High Definition TV*), cioè la fornitura dei contenuti in alta definizione. L'HD fornisce una risoluzione video superiore rispetto a quella della televisione analogica, passando da 480 pixel a 720 per i servizi più economici, per arrivare allo standard massimo di 1080, tutti fruibili su TV set che supportano il formato 16:9 (mentre il vecchio standard è 4:3). Il suo impiego diventa possibile grazie all'efficienza dei segnali digitali ma, data l'assenza di una vera regolamentazione in merito, si sviluppa inizialmente in maniera disordinata. Non viene, per esempio, fissato subito uno standard qualitativo uniforme, per cui vengono prodotti televisori che supportano *solo* la risoluzione 720 o *solo* la 1080, cosa che succede anche per i programmi – alcuni vengono prodotti per la risoluzione 720, altri per la 1080, creando problemi di compatibilità oltre che di confusione fra gli utenti. A complicare la situazione, anche la variazione sulla scansione dell'immagine, che può essere *interlaced* (interlacciata, indicata con la dicitura 720i o 1080i) o *progressive* (progressiva, 720p o 1080p), che fornisce un'immagine ancora migliore.

Come per i multiplex, sono le emittenti via cavo ad approfittare per prime dell'innovazione, aggiungendo versioni HD del canale al pacchetto pay, quindi arricchendo e differenziando ulteriormente la propria offerta. Non si tratta quindi di un modello di business davvero rivoluzionario, ma piuttosto di una strategia competitiva che, come vedremo più avanti, finirà con l'influenzare certe caratteristiche estetiche dei contenuti.

2.1.2 La distribuzione digitale

Nel paragrafo 1.4.3, abbiamo visto il doppio ruolo della televisione via cavo in rapporto a quella *broadcast*: ulteriore finestra distributiva da una parte, concorrente dall'altra. La storia si ripete con l'affermazione della distribuzione digitale che, almeno inizialmente, è implementata per ampliare e variare la distribuzione e la fornitura dei servizi dei player già consolidati, offrendo la possibilità di fruire i contenuti non solo in modalità *timeshifted*, cioè in differita rispetto alla prima messa in onda, ma anche in modo piuttosto personalizzato.

Prendiamo il DVD, un dispositivo la cui introduzione ha costituito un'ulteriore finestra distributiva per i programmi televisivi. Come la televisione via cavo,

DVD sales provided a new revenue window for successful shows as well as new economic support for boundary-defying ones that did not succeed in their original airing. DVD distribution [...] also enabled studios to recoup production costs on shows unlikely to be distributed to conventional subsequent windows such as cable channels and broadcast stations.³

Un esempio è quello della serie animata *Family Guy* (FOX, 1999-2003; 2005-) che, cancellata dal network nel 2003 a causa dei bassi *ratings*, viene rimessa in produzione due anni dopo grazie alle vendite dei suoi cofanetti DVD, oltre agli ottimi risultati della sua *syndication* sul canale via cavo Cartoon Network.

La digitalizzazione trasforma anche le modalità di delivery dei contenuti, in quanto fornisce ai *cable provider* la possibilità di offrire ulteriori servizi nei loro *tiers*, su tutti il DVR (*Digital Video Recording*) e il VOD (*Video on Demand*). Potremmo vedere il DVR come l'evoluzione digitale del videoregistratore, dato che permette di registrare e archiviare programmi su un *drive* come il decoder fornito dal carrier, un set-top box

³ *Ivi*, p. 141.

apposito fornito da compagnie specializzate come TiVo o ancora sulla memoria installata direttamente nei televisori di ultima generazione. Esso attinge direttamente dalla programmazione quotidiana dei canali, permettendo all'utente di interagire con essa mettendo in pausa il programma, riprendendo la visione da dove la si è interrotta ed evitando le interruzioni pubblicitarie. Il VOD consiste invece nella possibilità di accedere a una library di contenuti archiviati su un server e fruibili in streaming o in download sia dal proprio televisore, che dai portali dei carrier e dei broadcaster stessi. Può essere PPV (*pay-per-view*), se la vendita avviene programma per programma, o SVOD (*Subscription Video On Demand*), se l'utente paga una tariffa mensile per accedere a tutto il catalogo.

Il VOD offre dei vantaggi per i modelli economici degli attori coinvolti. Non comportando dei supporti fisici da distribuire (come i DVD), i costi di produzione e distribuzione sono notevolmente ridotti. Lo spazio di archiviazione digitale, potenzialmente infinito, dà inoltre la possibilità di prolungare il ciclo di vita di prodotti con un bacino d'utenza troppo limitato per la vendita al dettaglio, sfruttando così il meccanismo della coda lunga.⁴ Tuttavia, la diffusione del VOD è inizialmente piuttosto lenta a causa di alcune difficoltà di fornitura e gestione. In primo luogo, trattandosi di un modello nuovo, si presentano dei problemi di ristrutturazione tecnologica delle infrastrutture e delle interfacce. Ci vogliono alcuni anni, per esempio, prima che strumenti di navigazione del flusso digitale come l'EPG (*Electronic Program Guide*) o l'IPG (*Interactive Programming Guide*) vengano perfezionati e resi davvero *user friendly*. In secondo luogo, sorgono delle difficoltà di negoziazione fra distributori e detentori dei diritti di licensing per un modello di distribuzione completamente nuovo, in cui le modalità di generazione (e spartizione) di profitto non sono ancora chiare. Per questo i primi contenuti disponibili in VOD sono quelli *short-form*, come dietro le quinte e speciali di alcuni programmi già trasmessi dai network, particolare che genera un circolo vizioso in cui alla scarsa offerta corrisponde una scarsa domanda. Nel primo decennio degli anni 2000, il VOD di contenuti televisivi *full-length* è esclusiva dei canali pay HBO e Showtime, che nel 2002 inseriscono il servizio nei loro multiplex. In questo caso, come nota Amanda Lotz: «creating on-demand opportunities reduced the frequency with which viewers had the experience of finding there was “nothing on”

4 Cfr. C. Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* [2006], Random House Business Books, London 2009.

when turning to the service, which had been a perennial complaint and cause of “churn” – the industry's term for the cancelling of subscription.»⁵

Anche i carrier riconoscono il VOD come un potenziale valore aggiunto per i loro *tiers*, ma lo utilizzano al di sotto delle sue potenzialità almeno fino al 2011, con l'emergere della minaccia degli *over-the-top* (OTT), piattaforme che distribuiscono contenuti audiovisivi online senza che il fornitore della banda larga sia coinvolto nella compravendita dei diritti di ritrasmissione. È infatti quando i modelli VOD degli OTT iniziano ad affermarsi (§ 2.3) che la necessaria riorganizzazione competitiva dell'offerta dei carrier risulta nel loro passaggio da provider di infrastrutture hardware e software, a veri e propri distributori di contenuti, i MVPD (*Multichannel Video Programming Distributors*). Definiti già dal Telecommunication Act come servizi di distribuzione multi-accesso e multi-canale a sottoscrizione, che offrono l'accesso ai loro *tiers* di canali via cavo e a delle piattaforme VOD di loro proprietà, una volta configuratesi come MVPD, compagnie come Comcast e AT&T iniziano a stipulare accordi direttamente con studios e broadcaster che ancora non dispongono di servizi privati, ma che riconoscono le potenzialità promozionali del servizio (§ 3.2.2).

2.1.3 Le nuove fonti di profitto

La diffusione di DVR e VOD ha effetti sul panorama televisivo in due modi: da una parte agevola il *non-linear viewing*, cioè una forma di personalizzazione del consumo basata su una fruizione dei contenuti che non segue l'ordine del flusso televisivo e si afferma definitivamente con l'entrata nel mercato degli OTT. Dall'altra, costituisce la prima minaccia tecnologica al *thirty-second commercials model* che, in uno scenario in cui è possibile aggirare ancora più facilmente le interruzioni pubblicitarie, diventa sempre meno efficiente. Da un lato, infatti, gli inserzionisti non hanno più la certezza (per la verità già piuttosto flebile) che i loro spot raggiungano il target per cui hanno pagato. Dall'altro, non esiste ancora la possibilità, per i broadcaster, di monetizzare le *eyeballs* davanti ai programmi visti in modalità *timeshifted*. Queste due problematiche spingono dunque a una riconfigurazione di alcune pratiche industriali, che richiede a sua volta una rinegoziazione dei rapporti fra gli attori del mercato, primo su tutti quello fra

5 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 146.

inserzionisti e broadcaster.

Una delle soluzioni è l'affinamento della pratica del product placement, che da *basic* (il marchio viene mostrato nello show senza che dei dialoghi richiamino l'attenzione su di esso) e *advanced* (l'uso di un prodotto specifico da parte dei personaggi della serie viene sottolineato dalla narrazione stessa) inizia a essere anche *integrated*. Nel product placement integrato assistiamo a una sorta di ritorno alla *single sponsorship*, in quanto il brand sponsorizzato diventa parte della narrazione non solo in una determinata sequenza, ma per un arco temporale più ampio, che può coprire un'intera puntata o anche diverse stagioni della stessa serie. È questo il caso, per esempio, di *Friday Night Lights* (NBC, 2006-2011) e della catena di ristoranti Applebee's che, per quattro stagioni, compare nell'universo diegetico della serie non solo come luogo di ritrovo dei personaggi, ma anche come principale fonte di posti di lavoro per i liceali protagonisti. Esempio più recente è invece quello di *Connection Lost*, il sedicesimo episodio della sesta stagione di *Modern Family* (ABC, 2009-). Andata in onda negli USA il 25 febbraio 2015, l'intera puntata si svolge sul MacBook Pro di uno dei personaggi, mentre da un aeroporto utilizza programmi come Apple FaceTime e iMessage per mettersi in contatto con tutti i membri della famiglia e trovare la figlia irreperibile da una notte.

Altro caso di forma maggiormente raffinata di collaborazione fra network e sponsor è quello del *branded entertainment* che, in ambito televisivo, consiste nella produzione di contenuti, solitamente di forma breve, finanziati dagli *advertisers* e prodotti dai broadcaster. Il branded entertainment combina dunque il principio finanziario della *single sponsorship* alla formula narrativa del product placement integrato, per creare degli spot pubblicitari che il pubblico *desidera* guardare. Un esempio è l'accordo tra la Ford e il network FOX: nel 2003, infatti, il brand automobilistico ha sponsorizzato la serie *24* (FOX, 2001-2010) producendo un cortometraggio da sei minuti che richiama lo stile visivo e narrativo dello show televisivo e che è stato mandato in onda, in due parti, prima e dopo il primo episodio della terza stagione.

Accanto a forme di integrazione tra messaggi pubblicitari e narrazioni, troviamo alcune soluzioni tecnologiche implementate dai MVPD che, per favorire il licensing dei contenuti sulle loro piattaforme e creare un mercato redditizio per le parti coinvolte, si inseriscono nel rapporto fra broadcaster e inserzionisti. Molti carrier, per esempio, garantiscono la visione degli spot pubblicitari disattivando direttamente il *fast-forward*, la

funzionalità che permette di evitare la pubblicità nei contenuti registrati in DVR. Nel VOD, vengono inoltre introdotte le *dynamic ad insertions*, cioè le inserzioni pubblicitarie che interrompono il programma esattamente come quelle televisive, ma che sono impossibili da evitare e che cambiano a seconda dell'area geografica in cui avviene lo streaming e della profilazione che il provider fa dell'utente che sta fruendo il contenuto.

Di conseguenza, anche i termini di vendita degli *upfront* subiscono delle modifiche: se il mercato non è più limitato alla trasmissione televisiva, quindi ai dati di *live viewership*, è necessario che i dati Nielsen prendano in considerazione anche le nuove forme di consumo. E quando, nel 2005, uno studio preliminare della società dimostra che le case con DVR registrano il 30% dei programmi in un giorno e il 46% della prima serata, la necessità di monetizzare anche il *timeshifted viewing* si fa più pressante.⁶

Nel 2007 Nielsen introduce ufficialmente i dati relativi alle visioni in differita, risultato di negoziazioni con broadcaster e inserzionisti: i primi vogliono infatti che le misurazioni si estendano il più a lungo possibile, nella speranza che questo aumenti il valore degli show. I secondi, invece, continuano a prediligere le misurazioni *live* o, al limite, delle repliche trasmesse negli *slots* tradizionali. Questo porta alla creazione di tre nuovi valori, che vanno ad affiancare *ratings* e *share*. Innanzitutto vengono introdotti i *live-plus-same-day*, che fanno riferimento alle visioni nello stesso giorno della prima trasmissione (quindi sia in replica tradizionale, sia tramite DVR). Inizialmente questi vengono pubblicati insieme ai dati di *live viewership*, che mostrano così un generale aumento a cui corrisponde, di conseguenza, un aumento proporzionale del prezzo di vendita degli spazi pubblicitari. Per questo motivo sorgono delle proteste da parte degli inserzionisti e l'esperimento dei report "cumulativi" fallisce. Oggi Nielsen pubblica separatamente i dati *live* e quelli *plus-same-day*.⁷ I *live-plus-three* (C3) e i *live-plus-seven* (C7), introdotti rispettivamente nel 2009 e nel 2013, misurano le visioni entro tre e sette giorni dalla prima messa in onda, in replica e DVR. Inizialmente inserzionisti e pubblicitari si rivelano però scettici riguardo ai C7 poiché, come commenta Aaron Cohen di Horizon Media: «advertisers like retailers and restaurants, anything with near-

6 B. Hughes, "Nielsen's DVR Impact Assessment Study", in *Media Insights: A Publication of Magna Global*, settembre 2005.

7 R. Kissell, "Big Four TV Nets Push for Ratings Consensus", in *Variety*, 25 settembre 2013, <http://variety.com/2013/biz/news/big-four-tv-nets-push-for-ratings-consensus-1200665866/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

term openings, are looking for one- to three-day campaign.»⁸ Tuttavia, a parte alcune categorie di inserzionisti locali che puntano a campagne promozionali sul breve termine, il consenso sembra generale e i C7 vengono inclusi nelle negoziazioni degli *upfronts* a partire dal maggio 2014, dopo che Nielsen introduce anche dei *commercial ratings* che indicano la permanenza dei telespettatori davanti al televisore durante gli spot – e, se un telespettatore evita la pubblicità attraverso il *fast-forward*, non viene conteggiato.

La crescente importanza dei dati relativi al *timeshifted viewing* si riflette quindi sulle scelte di programmazione dei network, che devono ricalibrare i concetti di *hit*, di show marginale e di fallimento. Per esempio, nel 2011 la serie *Fringe* (FOX, 2008-2013) rischia la chiusura quando registra 1.7% di *ratings*, ma viene salvata in seguito ai dati C7 che portano il totale a 2.5%. Stessa sorte per *Parenthood* (NBC, 2010-2015), che passa dal 2 al 2.9% in sette giorni.⁹

Se con i C3 e i C7 Nielsen riesce a mantenere la sua posizione di intermediaria tra inserzionisti e broadcaster, l'assenza di una soluzione davvero valida per la misurazione dei dati del VOD, che sono invece inclusi nei C3 o nei C7 solo se il programma dispone degli stessi spot pubblicitari della trasmissione televisiva, porta i network a cercare profitto dall'on demand quasi esclusivamente attraverso la vendita dei diritti di ritrasmissione agli OTT, almeno fino al secondo decennio del Duemila, quando anche i broadcaster potenziano i loro servizi proprietari di distribuzione digitale (§ 4.1).

Al di là dei tentativi di valorizzare nuovamente il rapporto fra broadcaster e inserzionisti, i network iniziano a cercare altre fonti di profitto attraverso strategie di marketing che, anche se non portano direttamente più spettatori ai programmi, generano comunque entrate derivanti da fonti alternative alla vendita di spazi pubblicitari. Per esempio, grazie al Cable Act del 1992, anche i network della *broadcast television* possono richiedere le *carriage fees* ai *carrier* via cavo e satellite. Questo perché la diffusione del cavo prima e la digitalizzazione poi hanno azzerato la necessità, per gli americani, di disporre di un'antenna per la ricezione gratuita da frequenze pubbliche, portando quindi i carrier a includere anche i network broadcast nei loro *tiers*.¹⁰ È quindi

8 A. Cohen, cit. in E. Bazilian, “DVR Data May Drive Some TV Show Renewals”, in *Ad Week*, 25 aprile 2011, <http://www.adweek.com/news/television/dvr-data-may-drive-some-tv-show-renewals-130983>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

9 *Ibidem*.

10 Fra le conseguenze principali di questa possibilità, osserviamo sia un aumento generale delle tariffe delle *cable companies*, sia una sempre più accentuata propensione di queste ultime all'acquisizione di canali locali o, su scala più ampia, di interi network, per far fronte ai costi crescenti, come nel caso di Comcast NBCUniversal, che approfondiremo nel prossimo capitolo.

questo il momento giusto, per alcune reti nazionali e locali, per iniziare ad approfittare della possibilità offerta dal Cable Act. Altra fonte di guadagno è nei mercati ancillari. I network iniziano infatti a sviluppare divisioni o cercare accordi di *outsourcing* per la produzione e la vendita di dispositivi home video come i DVD, ma anche delle colonne sonore degli show e del merchandising correlato. Come dichiara il vice-presidente di NBC nel 2000: «Instead of merely aggregating a great audience and letting other people sell to them, now we are going to sell things ourselves.»¹¹ Una strategia adottata anche da alcuni produttori indipendenti come Aaron Spelling, che apre un sito Internet (AsSeenIn.com) per la vendita online del merchadising dei suoi hit show *Beverly Hills* e *Melrose Place*.

Anche gli studios sviluppano strategie alternative per la generazione di profitto. Una di queste, che si consolida agli inizi degli anni Duemila, è detta *repurposing* e consiste nell'aggiunta di un'ulteriore finestra di distribuzione fra la prima trasmissione e la *syndication*. In breve, il proprietario del contenuto stipula accordi che permettono alla serie di generare profitti extra nel corso della prima messa in onda, sia permettendone la trasmissione diverse volte sul network *broadcast* che ne acquista i diritti (quindi con la tradizionale formula delle *reruns*), sia permettendone la trasmissione in contemporanea o poco tempo dopo su delle emittenti via cavo. È il caso, per esempio, di *Law & Order: SVU* (NBC, 1999-): la serie, prodotta da Studios USA per NBC, viene trasmessa prima sul network *broadcast* poi, due settimane dopo, sul canale via cavo USA Network. Lo stesso avviene con *Charmed* (The WB, 1998-2006), prima su The WB e poi su TNT, e con *24*, prima su FOX e poi su FX.¹²

2.2 Le serie TV nella *post-network era*

L'introduzione e l'affermazione dei canali via cavo porta, nel corso della *multichannel transition*, a un tipo di programmazione in cui il contenuto è correlato al canale. Specializzazione, tematizzazione, frammentazione delle audience diventano le parole chiave della *boutique television*, che acquisisce e produce programmi adatti all'immagine che vuole suggerire a un determinato segmento di pubblico. La moltiplicazione dei canali crea le circostanze per una conseguente abbondanza di

11 L. Kaufman, "NBC Helps Ralph Lauren Fulfill a Multimedia Dream", in *The New York Times*, 8 febbraio 2000, p. C13.

12 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 138

contenuti che, già tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio, sfocia in strategie competitive basate sulla differenziazione. In generale, la differenziazione è il processo di distinzione di un prodotto o un servizio da un concorrente per renderlo più attraente a un particolare target. In questa situazione di saturazione del mercato diventa quindi la strategia per distinguersi ed emergere. I network della *broadcast television*, così come i canali *basic cable* e i *multiplex pay*, lavorano all'intersezione di forze industriali, istituzionali, culturali e tecnologiche per cercare soluzioni differenzianti attraverso la loro programmazione, accentuando peculiarità formali ed estetiche, sperimentando con i linguaggi e introducendo modalità narrative inedite che rispecchiano delle precise esigenze di mercato.

2.2.1 HBO e la *quality television*

Processes of legitimation intensified following the Quality TV trends of the 1970s and 1980s, when the fragmentation of the audience made for increased opportunities to direct programming at sophisticated, affluent niches. Highbrow publications began to treat upscale television shows in terms once reserved for more established arts.¹³

In *Legitimizing Television*, Michael Newman ed Elana Levine mostrano come l'affermazione di una programmazione “di qualità” fra gli anni Settanta e Ottanta stimoli la produzione di studi che tendono a un generale atteggiamento di legittimazione nei confronti di programmi assimilabili a forme artistiche “alte” come il cinema. Come commentano i due autori, infatti «legitimation is deeply invested in discourses of progress and improvement, and it works by elevation of one concept of television at the expense of another. For some kinds of television to be consecrated as art, other kinds must be confirmed in inadequacy.»¹⁴ Dagli anni Ottanta a oggi, questi studi sono andati a costituire un corpus piuttosto unitario che erige la *quality television* a una sorta di super-genere, poiché, come afferma Sara Cardwell, si tratta di «texts that, although different, belong together in some way.»¹⁵. Queste caratteristiche comuni hanno a che fare con esigenze commerciali contingenti che cambiano di epoca in epoca e che

13 M. Z. Newman, E. Levine, *Legitimizing Television: Media Convergence and Cultural Status*, Routledge, New York 2012, p. 4.

14 *Ivi*, p. 5.

15 S. Cardwell, “Is Quality Television Any Good? Generic Distinctions, Evaluations and the Troubling Matter of Critical Judgement”, in K. Akass, J. McCabe (eds.), *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, IB Tauris, London 2007, p. 25.

sfociano in strategie estetiche e formali volte a creare valore (culturale ed economico) in quel determinato periodo. Nonostante sia evidente che la televisione di qualità degli anni Ottanta sia diversa da quella contemporanea, è comunque possibile rintracciare dei punti comuni tra le due proprio nelle già citate strategie di legittimazione attraverso la distinzione dalla televisione ordinaria. Prima di arrivare alla *quality television* che si consolida durante la *post-network era*, è quindi necessaria una digressione sull'evoluzione della sua definizione nei *television studies*, che ci tornerà utile anche quando riprenderemo questo discorso nel quinto capitolo.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, già nel 1984 Jane Feuer, Paul Kerr and Tise Vahimagi parlano di un *quality factor* che caratterizza i prodotti della MTM Enterprise, impiegati dai network in un periodo in cui l'enfasi inizia a essere posta anche sulla composizione dell'audience, piuttosto che sul solo numero aggregato. Feuer, in particolare, descrive questi programmi come liberali e *upscale*, costantemente alla ricerca di un look cinematografico e con la tendenza a puntare su nomi autoriali, promuovendo così un'immagine della MTM come casa di produzione che garantisce un'incondizionata e, per gli standard televisivi, inusuale libertà creativa. Una strategia che contribuisce a forgiare il brand *quality* di MTM e che «serves to differentiate its programs from the anonymous flow of television's discourse and to classify its texts as a unified body of work.»¹⁶ Nel 1996, è poi Thompson a definire alcuni drama della *broadcast television* durante la seconda *Golden Age* come «a genre in itself, complete with its own set of formulaic characteristics»¹⁷ che includono cast d'insieme, narrazioni multilineari, ibridazione dei generi, serializzazione delle serie, consapevolezza, realismo, temi controversi, auree di prestigio e, di nuovo, *blue-chip demographics* come target. Anche qui, i prodotti di qualità della seconda *Golden Age* tendono a essere definiti per quello che non sono, cioè «regular TV.»¹⁸ Nel 2003, Kristin Thompson analizza queste stesse produzioni dal punto di vista narrativo ed estetico, chiedendosi se possano essere definite *art television*. Facendo riferimento ai cinque tratti principali dell'*art cinema* individuati da David Bordwell, la studiosa rintraccia «a loosening of causality, a greater emphasis on psychological or anecdotal realism, violations of classical clarity of space and time, explicit authorial comment, and ambiguity»¹⁹ in serie

16 J. Feuer, "The MTM Style", in *MTM: "Quality Television"*, cit., pp. 32-33.

17 R. J. Thompson, *op. cit.*, p. 16.

18 M. Z. Newman, E. Levine, *op. cit.*, pp. 13-15.

19 K. Thompson, *Storytelling in Film and Television*, Harvard University Press, New York/London

come *Twin Peaks* e *The Simpsons*, evidenziando quindi come tali programmi combinino efficacemente necessità commerciali e artistiche per differenziarsi dal resto della televisione. Queste definizioni sono solo una piccola parte dell'intera produzione accademica (e non) sulla *quality television* fra gli anni Ottanta e gli anni Duemila. Tuttavia, sono emblematiche di un pensiero generale che tende a definire la televisione di qualità in opposizione a quella ordinaria, in un processo differenziante basato sulla legittimazione attraverso la distinzione.

Con l'avvento della televisione via cavo, la definizione di qualità assume altre sfumature.

Seeking to differentiate themselves from the broadcast networks and to attract the advertisers and/or audiences associated with Quality, cable outlets projected images of themselves as different from, even better than, the TV we have long known. In 1993, basic cable channel Bravo reran *Twin Peaks*, promoting it with the line "TV too good for TV".²⁰

Newcomb e Levine ci ricordano, a proposito del canale *basic cable* Bravo e della *syndication* di *Twin Peaks*, che le ritrasmissioni di alcune di queste serie vengono impiegate come strumenti per il branding delle emittenti via cavo che vogliono costruire un marchio di prestigio che si differenzi dalla televisione dei network. Nel caso appena citato, lo slogan *TV Too Good For TV* fa riferimento alla cancellazione di *Twin Peaks* da parte di ABC nel 1991, dopo la sua seconda stagione, suggerendo che Bravo sia invece il posto più adatto a un tipo di televisione dalla qualità troppo elevata per quella tradizionale.²¹ Da una parte, allora, questi canali si servono del "meglio" della programmazione dei network per affermarsi nel segmento di mercato a cui puntano. Allo stesso tempo, però, se ne distanziano presentandosi come spazi adatti alla diffusione della TV di qualità più di quanto sia mai stata la *broadcast television*. Ma è con la produzione originale, inizialmente soprattutto pay, che un altro tipo di qualità viene a configurarsi.

Come anticipato nel capitolo precedente, alla fine degli anni Novanta la televisione pay

2003, p. 110.

20 M. Z. Newman, E. Levine, *op. cit.*, p. 30.

21 Lanciato nel 1980 come canale *premium*, Bravo si posiziona come servizio televisivo dedicato ai film indipendenti e alle arti performative. Quando, a metà degli anni Ottanta, viene convertito in *basic cable*, rimane comunque *commercial free* e inizia a proporre anche programmi e serie TV «considered too risky or eclectic for mainstream channels.» M. Mullen, "Bravo (U.S. Cable Network)" [1997], in H. Newcomb, *Encyclopedia of Television*, Second Edition, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago 2004, pp. 308-310.

inaugura un tipo di programmazione che sfrutta a pieno le possibilità offerte dai modelli di business e dalle *policies* della *premium cable*. In particolare, è il finanziamento basato sulla sottoscrizione diretta all'emittente che fa la prima differenza: la necessità che si presenta ai canali pay è innanzitutto quella di fornire dei prodotti che giustifichino il pagamento di un *premium price*. L'abbonamento mensile diventa infatti una prevendita per un servizio che deve sì attirare un numero sempre crescente di utenti, ma anche mantenere soddisfatti coloro che hanno già pagato per avere qualcosa che non possono trovare altrove. È in questo contesto che certe peculiarità della televisione pay divengono condizione essenziale per la creazione di prodotti che si distaccano dagli schemi e dalle routine della televisione vista fino ad allora, anche di quella già definita *quality*. Come sostengono Janet McCabe e Kim Akass nella loro curatela *Quality TV*, soprattutto per HBO «doing things differently, setting itself against what is prohibited on network television, emerges as a crucial institutional strategy.»²² Per esempio, le entrate derivanti dalle sottoscrizioni, combinate a finanziamenti dalle *parent companies* cui questi canali appartengono e a strategie di co-produzione o licensing con importanti studios cinematografici, permettono di predisporre budget ingenti per le produzioni originali. L'assenza di restrizioni FCC permette di dire e mostrare ciò che nel resto della televisione è (a diversi gradi) proibito. Per quanto riguarda il modello *non ad supported*, l'indipendenza dagli investimenti degli inserzionisti favorisce una maggiore libertà sul target e sui contenuti, mentre l'assenza di interruzioni pubblicitarie permette una diversa modulazione delle narrazioni, in linea anche con dei *time slots* più ampi che non comprendo i *commercial breaks*. In più, l'adozione del digitale e dell'HD in anticipo rispetto al resto dell'industria funge da stimolo alla produzione di una «increasingly sophisticated visual and aural quality.»²³

Jane Feuer, ricordando la distinzione dalla *regular television* che avveniva anche negli anni Settanta e Ottanta, sostiene che:

to the US television industry [...] the term quality describes the demographics of the audience. Delivering a quality audience means delivering whatever demographics advertisers seek or, in the case of premium cable, attracting an audience with enough disposable income to pay extra for TV.²⁴

22 K. Akass, J. McCabe, "Sex, Swearing and Respectability. Courting Controversy, HBO's Original Programming and Producing Quality TV", in Id. (eds.), *op. cit.*, p. 66.

23 A Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 89.

24 J. Feuer, "HBO and the Concept of Quality TV", in J. McCabe e K. Akass (eds.), *op. cit.*, p. 147

Il target della *premium* è infatti quello che può permettersi di pagare fino un centinaio di dollari al mese per pochi canali in più. L'intento primario di queste emittenti è allora di creare un brand che diventi status culturale in grado di attirare tale pubblico "elitario". Esteticamente, questo intento si traduce in una serie di caratteristiche di base che Sara Cardwell riassume come segue: «high production values, naturalistic performance styles, recognised 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.»²⁵ Un'alta qualità tecnica e artistica il cui lancio è comunemente associato al debutto di HBO nella programmazione originale. HBO, parte del gruppo Time Inc. (Time Warner dal 1990), è il primo multiplex pay e, dal 1993, il primo network televisivo digitale. Grazie a questi primati che le garantiscono un importante *lead time* sulla concorrenza,²⁶ insieme alla trasmissione di film *uncut* e all'assenza di interruzioni pubblicitarie che contribuiscono a costruire una reputazione basata sulla qualità "non televisiva", il nome dell'emittente si guadagna in fretta lo status di marchio, incarnato poi dal celebre slogan "It's Not TV. It's HBO". Come sostiene Horace Newcomb:

the phrase confirms, as the HBO marketers well know, that "television" has always carried meanings in and of itself. [...] In short, "television" was identified as the inferior term in almost any comparative context. Now it must somehow be "re-marked," especially if it is to be marketed as remarkable. Modifiers such as "cable" or "broadcast," "basic" or "premium," "pay" or "free," or simply "something new," all suggest reasons to tune in or out, to subscribe or not. HBO, then, has attempted to link itself to the positive term in these long-running comparison.²⁷

Il celebre slogan viene lanciato nel 1996 nell'ambito di una campagna di *rebranding* incentrata sulla programmazione originale. La nuova fase è aperta dal *prison drama Oz* (1997-2003), seguita due anni dopo dal *mob drama The Sopranos* (1999-2007). Importanti successi commerciali (per gli standard ristretti di HBO) e, soprattutto, critici, le due serie sono lodate per l'alta qualità in ogni aspetto della produzione, dalla scrittura alla recitazione. Sono anche riconosciute come innovative, grazie alla drastica demolizione di tabù e censure su violenza, sesso, linguaggio scurrile, temi scottanti,

25 S. Cardwell, "Is Quality Television Any Good?", cit., pp. 25-26.

26 Il *lead time* dell'innovatore è il tempo necessario agli imitatori per raggiungerlo. La sfida per l'innovatore è usare il vantaggio iniziale in termini di tempo per costruire le competenze e la posizione di mercato necessarie per consolidare la leadership del settore.

27 H. Newcomb, "This Is Not A Dente'. *The Sopranos* and the Meaning of 'Television'", cit., p. 568.

oltre che per un'inedita modalità di storytelling che, senza interruzioni pubblicitarie, si avvicina più ai tempi dilatati del cinema che a quelli della televisione *broadcast*. Come commenta James McGee: «HBO isn't in the business of producing episodes in the traditional manner. Rather, it airs equal slices of an overall story over a fixed series of weeks. [...] HBO doesn't air episodes. It airs installments.»²⁸ Sempre McGee sostiene che HBO abbia portato all'estremo una tecnica di narrazione definita *novelistic*:

It wasn't that David Chase literally applied the techniques used to construct a novel to his show. Rather, *The Sopranos* took a patient approach that rewarded sustained viewing. The promise that payoffs down the line would be that much sweeter for the journey didn't originate with the HBO mob drama, but the series turned into the boilerplate for what passes as critically relevant television.²⁹

Questi richiami a cinema e letteratura, che innalzano HBO a bandiera della *critically relevant television*, ci riportano alla legittimazione artistica e culturale accennata all'inizio del paragrafo e sono anche alla base dei discorsi promozionali alimentati dalla stessa emittente. Particolare enfasi, per esempio, viene posta sugli showrunner delle serie. Nomi come quelli di David Chase (*The Sopranos*), Alan Ball (*Six Feet Under*, 2001-2005), David Simon (*The Wire*, 2002-2008 e *Treme*, 2010-2013) o ancora Terrence Winter (*Boardwalk Empire*, 2010-2014) e Aaron Sorkin (*The Newsroom*, 2012-2014) assumono infatti la funzione dell'*auteur* cinematografico, facendosi garanti dell'unità creativa e artistica di un'opera che, in realtà, è il risultato un processo plurale e stratificato. La costruzione di un autore televisivo rientra qui nella strategia di branding di un tipo televisione che si pone come *upscale*, illuminata, cinematografica, appunto.³⁰ Un strategia, a ben vedere, ricollegabile a quella implementata dalla MTM trenta anni prima, ma con una differenza fondamentale: se nel caso della MTM il prestigio veniva riflesso dalla casa di produzione, con HBO questo viene capitalizzato dall'intera emittente attraverso un ritorno d'immagine importante.

Il caso di *The Wire* è forse quello maggiormente esemplificativo di tale “retorica della qualità”. La serie, creata dall'ex giornalista di cronaca David Simon, rischia la cancellazione tra la terza e la quarta stagione poiché non riesce a coprire i 50 milioni di

28 R. McGee, “Did *The Sopranos* Do More Harm Than Good?: HBO and the Decline of Episode”, in *The A.V. Club*, 20 febbraio 2012, <http://www.avclub.com/article/did-ithe-sopranosi-do-more-harm-than-good-hbo-and—69596>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

29 *Ibidem*.

30 Approfondiremo la question dell'autore nelle serie TV nel paragrafo 5.1.1.

dollari l'anno richiesti dalla produzione. Riguardo a tale questione, la versione riportata dalla stampa di settore è che l'allora amministratore delegato di HBO, Chris Albrecht, avrebbe accettato di proseguire la produzione dello show solo perché profondamente colpito dal *pitch* del creatore per le due stagioni successive. Come dire, l'arte vince sul business e una dichiarazione ben assestata può trasformarsi in ulteriore ritorno d'immagine, considerando il commento del quotidiano *The Telegraph*: «It is hard to imagine an executive at any other US network putting a compelling plot before profit.»³¹ In realtà, il profitto nella produzione di *The Wire* esiste, in quanto la serie riesce a generare valore in diverse modalità. Innanzitutto, lo fa in termini di economia della reputazione: critici e studiosi parlano dello show di Simon in termini di opera letteraria, tanto da soprannominarla *visual novel* – un'operazione facilitata anche dal fatto che nella *writers' room* si alternano scrittori di romanzi polizieschi come Dennis Lehane e George Pelecanos. L'aura di qualità della serie viene capitalizzata da HBO, che diventa simbolo di una libertà creativa e di sperimentazione unica nel panorama televisivo – dettaglio che, oltre ad aumentare il prestigio della rete agli occhi dei consumatori e giustificare quindi il *premium price* pagato, propone l'immagine di un broadcaster in cui le singole personalità creative vengono valorizzate e incoraggiate, ponendo quindi HBO in un rapporto vantaggioso con i nomi autoriali che, a loro volta, contribuiscono a costruire il suo brand complessivo. La produzione di valore, questa volta direttamente monetario, passa anche dallo sfruttamento sui mercati secondari. Il buzz creato intorno all'alta e inusuale qualità della serie cresce costantemente nei primi tre anni di programmazione e, al momento di rinnovare *The Wire* per una quarta stagione, i dati di vendita dei DVD sono così positivi da suggerire a HBO che lo show sarebbe potuto diventare una risorsa sul lungo termine grazie alle ritrasmissioni e ai mercati ancillari.³²

Caso opposto, ma che conferma comunque la volontà di costruzione di un discorso e di un immaginario di qualità da parte di HBO, è invece quello di *Luck* (2011-2012). La serie creata da David Milch e prodotta, fra gli altri, da Michael Mann, viene rinnovata

31 M. Monahan, “*The Wire*: Arguably the Greatest Television Programme Ever Made”, in *The Telegraph*, 2 aprile 2009, <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5095500/The-Wire-arguably-the-greatest-television-programme-ever-made.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

32 Cfr. G. Metcalf, *The DVD Novel. How the Way We Watch television Changed the Television We Watch*, Praeger, Santa Barbara 2012; E. Lavik, “Forward to the Past: the Strange Case of *The Wire*”, in J. Gripsrud (ed.), *Relocating Television. Television in the Digital Context*, Routledge, London/New York 2010, pp. 76-85.

per una seconda stagione a pochi episodi dalla première, nel dicembre 2011. Tre mesi dopo, però, viene cancellata a seguito delle proteste di alcune associazioni animaliste a causa della morte di tre cavalli durante le riprese, denunciate dal tabloid online *TMZ* in collaborazione con la PETA.³³ In questo caso, il danno che la serie procura all'immagine dell'emittente è superiore al beneficio dei riscontri critici positivi e del prestigio portato dai grandi nomi cinematografici (fra gli attori, figurano anche Dustin Hoffman e Nick Nolte). HBO introduce quindi uno standard qualitativo dalle caratteristiche ben precise, che diventa categoria merceologica quando anche la rete sorella Cinemax e le rivali Showtime e Starz duplicano la strategia e si lanciano in una produzione originale *quality*.

Cinemax continua a capitalizzare su una tematizzazione dell'emittente che fa dell'action e del *soft-core* le sue bandiere. Serie come *Strike Back* (2011-2015) e *Banshee* (2013-2016), a cui si aggiunge il medical drama “autoriale” firmato da Steven Soderbergh *The Knick* (2014-), sono l'espressione di una strategia che coniuga la trasgressione dai limiti della televisione ordinaria con la cura e i budget cinematografici. Showtime, rete *premium* della CBS Corporation, inizia invece puntando alle minoranze, con programmi quali *Queer as Folk* (2000-2005) e *The L Word* (2004-2009), indirizzati alla comunità LGBT, e *Soul Food* (2000-2004) per quella afroamericana. Seguono *Weeds* (2005-2012), *Dexter* (2006-2013) e *Nurse Jackie* (2008-), in cui il filo conduttore è, di nuovo, la trasgressione: personaggi conflittuali e moralmente ambigui, situazioni torbide, sesso esplicito. Ma anche storie eccentriche e fuori dall'ordinario (televisivo), con interpreti già noti al grande pubblico, spesso di provenienza cinematografica – si pensi a *The Big C* (2010-2013) con Laura Linney, *Homeland* (2011-) con Claire Danes e la più recente *Penny Dreadful* (2014-) con Josh Hartnett, Eva Green e Timothy Dalton. Starz, di Liberty Media, si inserisce nella competizione fra le due grazie a *Spartacus: Blood and Sand* (2010-2012), che apre la strada a *Boss* (2011-2012), *Da Vinci's Demons* (2013-) e *Outlander* (2014-). Starz spazia dallo stile *graphic novel* di derivazione cinematografica (si pensi alla somiglianza visiva fra *Spartacus* e il film *300*, Zack Snyder, 2006), agli adattamenti da saghe letterarie (*Outlander* è tratta dall'omonima saga di Diana Gabaldon), ai drama incentrati sull'introspezione psicologica (*Boss* su tutti), facendo

33 J. Zakarin, “Dustin Hoffman: TMZ and PETA Caused HBO to Cancel *Luck*”, in *The Hollywood Reporter*, 31 gennaio 2013, <http://www.hollywoodreporter.com/news/dustin-hoffman-tmz-peta-caused-417275>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

comunque appello ai sempre ricorrenti contenuti trasgressivi ricchi di sesso e violenza, spesso riprendendo la tradizione dell'*exploitation*. Dal punto di vista economico, le serie TV *quality* sono quindi una categoria merceologica che punta a un particolare segmento di pubblico e che, per raggiungerlo, dispiega una serie di tropi estetici e narrativi che innalzano il valore di produzione e culturale complessivo del prodotto.

2.2.2 Le strategie formali dei network: franchise e high concept

Se la *quality television* è, in un certo senso, la reazione della pay alla seconda *Golden Age* della *broadcast*, i quattro network si ritrovano, nel corso degli anni Duemila, a dover fronteggiare la *HBO way*, che si va sempre più affermando come standard qualitativo contro cui competere. Come sappiamo, però, i player della *broadcast television* devono rispettare le restrizioni della FCC sui contenuti, così come le esigenze narrative e formali derivanti dalla presenza di interruzioni pubblicitarie e, quindi, dalla stretta relazione con gli inserzionisti pubblicitari. Pertanto, mentre la televisione via cavo sviluppa una sua estetica a partire da vantaggi competitivi quali le entrate derivanti dalle sottoscrizioni, così come l'assenza di interferenze della FCC e degli eventuali sponsor, i network cercano un'alternativa che sfrutti al meglio una situazione fatta di interferenze esterne e restrizioni. Così, nella *network television* degli anni Duemila, sembrano proliferare due principali macro-categorie di serie: da una parte, i generi e i formati più tradizionali (seppur con qualche aggiornamento); dall'altra, le serie *high concept*. In entrambi i casi, fidelizzazione ed engagement sembrano diventare le parole chiave per le strategie di produzione, di racconto e di messa in scena.

Per quanto riguarda la prima categoria, prodotti come *Ally McBeal* (FOX, 1997-2002) e *Grey's Anatomy* (ABC, 2005-) propongono, rispettivamente, un aggiornamento dei tradizionali *legale* e *medical drama*, proseguendo sull'onda delle tendenze alla serializzazione delle serie e all'ibridazione dei generi (*dramedy* nel primo caso, soap opera e drama nel secondo) che caratterizzano la seconda *Golden Age*. Alcuni procedurali, pur mantenendo un formato piuttosto tradizionale in cui la trama episodica (*case-of-the-week*) rimane preponderante sulla trama stagionale, adottano al contempo delle strategie di creazione di universi narrativi che assumono la forma di franchise – si pensi al celebre caso di *Law & Order* (NBC, 1990-2010), da cui derivano *Law & Order: SVU*, *Law & Order: Criminal Intent* (NBC, 2001-2007; USA Network 2007-

2011), *Law & Order: Trial by Jury* (NBC 2005; Court TV 2006) e *Law & Order: LA* (NBC, 2010-2011); a *CSI: Crime Scene Investigation* (CBS, 2000-2015), da cui derivano gli spin-off *CSI: Miami* (CBS, 2002-2012), *CSI: NY* (CBS, 2004-2013) e *CSI: Cyber* (2015-); o ancora *JAG* (NBC, 1995-1996; CBS 1997-2005) con lo spin-off *NCIS* (CBS, 2003-), che a sua volta dà vita a *NCIS: Los Angeles* (CBS, 2009-) e *NCIS: New Orleans* (CBS, 2014-). L'utilizzo degli spin-off come strategia di abbassamento dei rischi connessi al lancio di un nuovo prodotto non è certo una novità, così come l'impiego dei crossover per il lancio di questi prodotti, creando al contempo l'aura dell'evento televisivo. In questi casi, però, i franchise non si basano sull'estrazione di un personaggio della serie originale e la costruzione di uno show intorno ad esso, bensì su dei concept e dei format piuttosto standard e replicabili, ma allo stesso tempo espandibili e modificabili. Delle caratteristiche, queste, amplificate e portate all'estremo dalle serie *high concept*.

L'espressione, mutuata da Justin Wyatt,³⁴ fa riferimento a oggetti seriali caratterizzati da un'alta vendibilità, da look riconoscibili e da una struttura modulare e parcellizzabile su differenti piattaforme medial e contesti d'intrattenimento, permettendo così modalità di consumo variegata e personalizzabili.³⁵ Il già citato caso di *24* e della Ford, per esempio, è emblematico poiché l'adattamento della serie al formato del *branded entertainment* è facilitato dalle caratteristiche narrative e formali dello show che permettono la sua frammentazione e riproposizione, con assoluta fedeltà estetica e stilistica, in un formato non televisivo. Dal punto di vista narrativo, la complessità introdotta nel corso della seconda *Golden Age* è accentuata e trova ulteriore espressione nei giochi con la temporalità, nella costruzione multistrato dei personaggi, nella frammentazione cross-mediale di quelli che Jason Mittel definisce *engaging storyworlds*, dei mondi coinvolgenti che vanno oltre lo storytelling lineare per espandersi, in varie forme, su diversi media.³⁶ Potremmo quindi dire che se la televisione via cavo punta a una progressione orizzontale delle storie con un alto grado di *continuity*, la broadcast punta invece a uno sviluppo reticolare e modulabile che, a partire dalle economie di scala e di scopo permesse dalla convergenza industriale (§ 3.1), impiega i concept delle serie

34 Cfr. J. Wyatt, *High Concept. Movies and Marketing in Hollywood*, University of Texas Press, Austin 1994.

35 V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., pp. 42-43.

36 J. Mittel, *Complex TV. The Poetics of Contemporary Television Storytelling*, Media Commons Press, 2014, <http://mcpress.media-commons.org/complextelevision/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

come matrici di franchise che assumono la forma di universi in espansione. In entrambi i casi, parliamo di strategie di fidelizzazione del telespettatore: da una parte, nel caso della *quality television*, attraverso l'“aggancio” dello spettatore a una narrazione altamente serializzata e continuativa. Dall'altra, nel caso della *broadcast television*, attraverso l'“aggancio” dello spettatore non solo alla narrazione televisiva settimanale, ma anche al brand cross-mediale della serie che, in un periodo in cui il *thirty-seconds advertisement model* è sempre meno efficiente, deve produrre valore in nuove modalità. Se nella televisione pay è l'emittente a incarnare un brand, nella televisione *free-to-air*, in cui il pubblico è quello di massa, ogni show deve rappresentare un marchio a sé, costruendo una *horizontal diversity of exposure*,³⁷ una programmazione orizzontale e diversificata. Qui, alcune tipologie di prodotto sono concepite come brand espandibili, modulabili, declinabili e il marchio diventa quindi «terreno di costruzione di forme di fedeltà e di 'esperienza' analoghe a quelle già ampiamente sperimentate nei mercati dei beni di consumo.»³⁸

Prendiamo l'esempio dell'*high concept* degli anni Duemila per eccellenza, *Lost* (ABC, 2004-2010), anche esemplificativo del filone dei *mainstream cult*.³⁹ Come commentano Roberta Pearson e Sara Gwellian-Jones, attraverso «interconnected storylines, both realized and implied», *Lost* «extend far beyond any single episode to become a metatext that structures production, diegesis, and reception.»⁴⁰ La serie impiega infatti un *mythology approach*, costruisce cioè una mitologia che estende l'universo diegetico anche al di fuori del medium televisivo, per essere “esplorato” e “vissuto” dai suoi utenti in modalità diversificate.⁴¹ Se da una parte la narrazione televisiva in sé, altamente serializzata e multilineare, alimenta un'attenta visione e ri-visione (anche

37 Cfr. P. M. Napoli, “Deconstructing the Diversity Principle”, in *Journal of Communication*, 49:4, 1999, pp. 7-34.

38 M. Scaglioni, A. Sfondini, *op. cit.*, p. 59.

39 Di particolare rilevanza sono anche i casi di *The X-Files*, *Buffy* e *Heroes* (NBC, 2006-2010). I primi due, che raggiungono il successo televisivo fra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila, costruiscono una mitologia *high-concept* nel corso di diverso tempo. Il successo del terzo va esaurendosi a partire dalla seconda stagione, anche se il suo universo viene riportato in vita nel 2015 con la miniserie *Heroes Reborn* (NBC, 2015). *Lost* costruisce invece un *mythology approach* e una progettualità *high-concept* in breve tempo e riesce a mantenere costante l'engagement del pubblico, diventando simbolo (e modello imitabile) di un filone sci-fi/drama che domina il primo decennio degli anni Duemila – si pensi ai tentativi d'imitazione falliti di *FlashForward* (ABC, 2009-2010) o *The Event* (NBC, 2010).

40 R. Pearson, S. Gwellian-Jones (eds.), *Cult Television*, University of Minneapolis Press, Minneapolis 2004, p. XII.

41 M. Hurwitz, “Hooked: Crafting the Serialized Storylines That Keep Audiences Begging and New Viewers Caught Up”, in *Written By*, 2006.

attraverso i cofanetti DVD che, come abbiamo visto in precedenza, rappresentano una fonte di guadagno importante in questo periodo), agli episodi settimanali si aggiungono prodotti *tie-in*⁴² che ampliano ulteriormente lo *storyworld* e stimolano un consumo partecipativo, che tende anche a sfociare nella costituzione di un fandom e nella produzione, da parte di questo, di materiali integranti per l'orientamento nella narrazione complessa – uno su tutti, la *user-generated Lostpedia*. Mescolando sci-fi e melodramma in una «high concept appropriation of cult material,»⁴³ la serie cancella quindi le divisioni spaziali e temporali, estendendo gli elementi della sua narrazione «not just across media platforms, but also in the spaces and experiences of everyday life.»⁴⁴ *Lost* sembra infatti incarnare tutte le caratteristiche che, secondo Ugo Volli, fanno di uno show televisivo un cult: possiede un alto tasso di fidelizzazione che stimola un tipo di consumo attivo e affettivo che si stacca dai modelli tradizionali; produce degli effetti di realtà interni alla finzione, creando quindi un doppio regime di riferimento per i suoi “fedeli”, che si raccolgono in comunità perlopiù virtuali; crea un piacere di visione derivante dalla sua natura complessa e trans-generica.⁴⁵ Volli precisa anche che difficilmente una trasmissione di culto nasce come fenomeno di massa. Questo però non è il caso di *Lost*, che debutta anche come prodotto mainstream. Ne è dimostrazione il fatto che sia stato «carefully marketed and strategically structured so as to appeal to as wide an audience as possible.»⁴⁶ Il livello di coinvolgimento precedentemente attribuito solo a un pubblico di nicchia è qui unito a strategie di promozione, distribuzione e programmazione rese possibili dalle tecnologie digitali che, nello scenario della convergenza mediale, favoriscono l'*engagement* diretto del fandom, facendo di *Lost* ciò che Matt Hills definirebbe un *mainstream cult*:

the subcultural languages and viewpoints of cult TV fans are evidently being adopted and appropriated by “mainstream” consumer culture, in order for attenuated subcultural “authenticity” to be sold back to a niche market of fans. Cult and mainstream are hence not always clearly or singularly opposed in these sort of

42 I *tie-in* prodotti da ABC includono siti, novellizzazioni, un forum ufficiale (*The Fuselage*), *mobisodes*, podcast, un magazine ufficiale e un ARG (*The Lost Experience*).

43 S. Abbott, “How *Lost* Found Its Audience: the Making of a Cult Blockbuster”, in R. Pearson (ed.), in *Reading Lost. Perspectives on a Hit Television Show*, IB Tauris, London/New York 2009, p. 12.

44 D. Johnson, “The Fictional Institution of *Lost*: World Building, Reality and the Economic Possibilities of Narrative Divergence”, in R. Pearson (ed.), *op. cit.*, p. 34.

45 U. Volli (a cura di), *Culti TV. Il tubo catodico e i suoi adepti*, Sperling & Kupfer, Milano 2002, pp. 39-46.

46 S. Abbott, “How *Lost* Found Its Audience”, *cit.*, p. 23.

processes, and they may interpenetrate.⁴⁷

Il tipo di successo raggiunto da *Lost* esemplifica allora quello che Aldo Grasso definisce “successo convergente”, posizionato tra il successo generalista e quello di nicchia, un successo fortemente alimentato dai “rimbalzi”, cioè dalle espansioni e dalle rielaborazioni del materiale già esistente.⁴⁸ In un contesto in cui un universo narrativo può essere scomposto in molteplici frammenti cross-mediali, la fruizione non si esaurisce nella visione settimanale del singolo episodio: il consumo, come il prodotto, diventa durevole. I pubblici delle serie *high concept* sono infatti chiamati a un engagement diretto e interattivo in cui i singoli episodi, così come le estensioni *tie-in*, diventano interfacce che facilitano la “navigazione” dell'utente all'interno dell'architettura complessa del prodotto.⁴⁹

2.2.3 Focalizzazione e diversificazione: la nascita di *The CW*

Mentre la televisione via cavo sviluppa la sua programmazione di qualità e i *Big Four* reagiscono con franchise e *high concept*, i due mini-network The WB e UPN, in grave difficoltà economica, formulano delle strategie per la sopravvivenza. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, quando The WB e UPN entrano nel mercato *broadcast*, tentano, sulla scia della stessa strategia di successo attuata da FOX, di coprire quei segmenti di mercato fino ad allora rimasti piuttosto scoperti: bambini, teenager, giovani adulti e minoranze:

The WB could go after teens because FOX had demonstrated, with the success of shows like *Beverly Hills 90210* [...], that the melodramatic teen serial could be profitable – and because as The WB and UPN moved in, FOX was seeking to broaden its audience base beyond teen, leaving a gap in market address. This move on FOX's part also meant that UPN *could* go after black viewers because FOX had abandoned that market first as it segued to focusing on white teens and then continuing as it (ironically) sought to reach out further, beyond the teen market.⁵⁰

In particolare, quindi, The WB si specializza su teenager e giovani adulti, mentre UPN

47 M. Hills, “Mainstream Cult”, in S. Abbott (ed.), *The Cult TV Book*, I.B. Tauris, London/New York 2010, p. 69.

48 A. Grasso, “Quale Televisione? Alcune conclusioni”, in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione Convergente*, cit., p. 211.

49 Cfr. V. Innocenti, G. Pescatore, “Information Architecture in Contemporary Television Series”, cit.

50 S. M. Ross, L. Stein, “Introduction: Watching Teen TV”, in Id. (eds.), *Teen Television: Essays on Programming and Fandom*, MacFarland, Jefferson 2008, p. 15.

su un pubblico afroamericano. Ma mentre FOX arriva a toccare i *ratings* medi di ABC, CBS e NBC guadagnandosi in fretta il titolo di quarto *Big*, UPN e The WB arrancano. In più, con l'affermazione della televisione via cavo e, di conseguenza, l'aumento della competizione anche sulle nicchie, i mini-network arrivando a perdere, insieme, due miliardi di dollari nei primi undici anni di attività. Alle porte del nuovo Millennio, infatti, gli unici punti di interesse per gli inserzionisti sembrano essere le strisce quotidiane e del sabato mattina dedicate ai bambini su The WB e *Star Trek Voyager* (1995-2001) su UPN; i *ratings* medi delle reti, quindi, non garantiscono delle entrate sufficienti a coprire i costi di programmazione.⁵¹ Il grado di competitività dei *Big Four* rimane quindi irraggiungibile, anche grazie alla maggiore copertura del territorio americano che questi esercitano. Anche per questo, la competizione diretta fra i due mini-network si inasprisce, sfociando in una battaglia per la conquista di pubblico, inserzionisti e nuove affiliate che passa dalla costruzione di una retorica della reputazione dei due network e dalla gestione di *assets* di una certa rilevanza.

Fra la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni Duemila, The WB lancia un nuovo ciclo di *scripted series* che fanno propri alcuni tropi narrativi della seconda *Golden Age* – narrazione multilineare, ibridazione dei generi e alto grado di serializzazione su tutti. L'episodio pilota di *Charmed*, serie fantasy/comedy/drama su tre sorelle che scoprono di essere delle streghe, stabilisce il record di debutto dell'emittente con 7.7 milioni di telespettatori, per poi mantenersi su una media stabile di 5 milioni di telespettatori a puntata.⁵² Sempre su The WB, *Dawson's Creek*, che negli anni a seguire diventerà la serie-simbolo del *teen drama*, si assesta sui 4 milioni a episodio. Dei dati che, diffusi in questa forma agli *upfronts*, presentano un network che riesce a raddoppiare i risultati del concorrente grazie proprio alla programmazione originale. UPN, però, risponde attraverso la presidente Lucie Salhaney, che dichiara: «Last season, our series outperformed theirs by 36% among core 18- to 34-years-old adults, and 54% among adults 18-49.»⁵³ La dichiarazione contrappone quindi ai dati generici di The WB quelli più specifici riguardo le singole fasce demografiche di UPN – rivolgendosi, neanche

51 T. Tyer, "Fledging Networks UPN, WB Already Pondering Merger", in *AdAge*, 18 settembre 1995, <http://adage.com/article/news/fledging-networks-upn-wb-pondering-merger/85731/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

52 D. Michael, "Charmed Has That Spelling Magic", in CNN.com, 23 ottobre 1998, <http://www.webcitation.org/6SQZL4A1i>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

53 L. Salhaney, cit. in G. Braxton, "UPN President Knocks Rival WB Network", in *The Los Angeles Times*, 11 giugno 1997, http://articles.latimes.com/1997-06-11/business/fi-2230_1_rival-wb-network, ultimo accesso 13 marzo 2016.

troppo implicitamente, agli inserzionisti interessati ad investire nei programmi del network Paramount. Per quanto riguarda l'immagine che i network tentano di suggerire al pubblico, la Salhaney attacca anche il brand di *family network* di The WB, sostenendo che *Dawson's Creek* presenti inappropriati «adolescent characters in adult situations»⁵⁴ e che non sia quindi davvero adatto ai teenager a cui fa riferimento.

Caso di particolare interesse è quello di *Buffy The Vampire Slayer*, che nel corso delle sue sette stagioni vede una media che sta fra i 4 e 5 milioni di telespettatori a episodio, diventando un cult negli anni a venire e generando l'universo esteso conosciuto come *Buffyverse*. Al termine della quinta stagione, lo studio che produce la serie, 20th Century FOX Television, decide però di vendere i diritti di prima trasmissione a UPN, trasferendo di fatto lo show sul network concorrente. Se, secondo le dichiarazioni dello studio, la scelta ha semplicemente a che fare con un'offerta più alta da parte di UPN, la stampa di settore avanza l'ipotesi che si tratti anche di una mossa strategica di tipo *corporate*: 20th Century FOX Television è infatti parte della News Corporation, che proprio negli stessi mesi della rivendita di *Buffy* sta ultimando degli accordi per acquistare alcune affiliate di UPN. L'ipotesi è anche sostenuta da una dichiarazione ufficiale di The WB: «20th Television has made an inauspicious decision for the television industry by taking one of their own programs off of a nonaffiliated network and placing it on a network in which they have a large vested interest.»⁵⁵ Una sorta di contrattacco retorico da parte di The WB, quindi. Come commenta l'analista del *New York Times* Jim Rutenberg, infatti: «The move is the ultimate outcome of a corporate game of chicken between the two sides that highlighted the new realities in Hollywood as its bigger players continue to consolidate in ways that create fragile partnerships.»⁵⁶ Nel concreto, *Buffy* aiuta UPN a entrare solidamente nel mercato delle *scripted series* per adolescenti, non solo attirando così telespettatori e inserzionisti, ma anche facendo sapere agli *hit producers* di Hollywood che il network è pronto a distribuire programmi di un certo livello – ricordiamo che, oltre a *Star Trek*, il più grande successo di UPN fino a quel momento è il programma dedicato al wrestling *WWE SmackDown* (UPN, 1999-2006; The CW 2006-).

54 *Ibidem*.

55 J. Rutenberg, “Buffy Moving to UPN, Tries to Be WB Slayer”, in *The New York Times*, 21 aprile 2001, <http://www.nytimes.com/2001/04/21/business/buffy-moving-to-upn-tries-to-be-wb-slayer.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

56 *Ibidem*.

La scarsa competitività nel mercato della vendita degli spazi pubblicitari in rapporto ai *Big Four*, le continue battaglie retoriche per vincere audience e inserzionisti, nonché le difficoltà nella gestione degli *assets* di valore come *Buffy*, contribuiscono alla creazione di una situazione alquanto problematica per entrambi i network, sia in termini economici che di reputazione. Ma, a seguito di alcuni mesi di voci su una possibile chiusura definitiva, nel 2006 viene invece annunciata una fusione. Approfittando infatti della scadenza dei contratti di affiliazione con le stazioni locali maggiori (quelle oramai di proprietà della News Corporation per UPN e quelle di Tribune Broadcasting per The WB), a settembre la CBS Corporation e la Warner Bros Entertainment annunciano la loro joint venture al 50/50 per costituire il nuovo network The CW (acronimo di CBS e Warner). Come commenta l'allora CEO della CBS Corporation, Leslie Moonves: «If we didn't come together now, we were going to be locked out for a long time.»⁵⁷ In altre parole, in questo caso un'alleanza opportunistica si dimostra più vantaggiosa e redditizia di una competizione diretta, che avrebbe probabilmente portato alla mutua esclusione dei due network da un segmento di mercato dal potenziale importante, quello dei teenager e dei *young adults*.

The CW debutta il 18 settembre 2006, con una copertura iniziale del 48% del territorio americano, che arriva nel 2015 a circa 95%. Per quanto riguarda il palinsesto di lancio, la *venture* utilizza la strategia denominata *cherry-picking*, raccoglie cioè solo la programmazione *prime time* più redditizia dei due mini-network, focalizzandosi sulla fascia demografica 18-34 per costituire quello che Moonves definisce uno «scheduler's dream.»⁵⁸ Da UPN arrivano *WWE SmackDown*, il reality *America's Next Top Model* (UPN, 2003-2006; The CW, 2006-2015) più le *scripted All of Us* (UPN, 2003-2006; The CW 2006-2007), *Veronica Mars* (UPN 2004-2006; The CW 2006-2007) ed *Everybody Hates Chris* (UPN, 2005-2006; The CW 2006-2009); da The WB *Gilmore Girls* (The WB 2000-2006; The CW 2006-2007; Netflix 2016), *Smallville* (The WB 2001-2006; The CW 2006-2011), *7th Heaven* (The WB, 1996-2006; 2006-2007), *One Tree Hill* (The WB, 2003-2006; The CW 2006-2012), *Reba* (The WB, 2001-2006; The CW, 2006-2007), *Supernatural* (The WB, 2005-2006; The CW, 2006-) e il reality *Beauty and the Geek* (The WB, 2005-2006; The CW 2007-2008).

57 L. Moonves, cit. in B. Carter, "UPN and WB to Combine, Forming New TV Network", in *The New York Times*, 24 gennaio 2006, http://www.nytimes.com/2006/01/24/business/media/24cnd-network.html?bl&_r=0, ultimo accesso 13 marzo 2016.

58 *Ibidem*.

Dal suo lancio, la strategia di programmazione originale di The CW si sviluppa lungo le due direttrici della focalizzazione e della diversificazione.⁵⁹ La prima si esprime attraverso la concentrazione su una fascia demografica specifica, la già citata 18-34. La seconda trova espressione nelle ulteriori sotto-segmentazione del pubblico basato sull'incrocio di ulteriori variabili. Se infatti il *teen drama* (ma anche lo *young adult drama*, anche se in percentuale minore) rimane la base di partenza di tutte le serie del network, le declinazioni basate sul genere dei prodotti e sul gender del target sono innumerevoli: nella stagione televisiva 2014/2015 troviamo così il soprannaturale/fantastico con *Supernatural*, *The Vampire Diaries* (2009-) e *The Originals* (2013-), il genere action/superheroes con *Arrow* (2012-) e *The Flash* (2014-), la fantascienza con *The 100* (2014-), il drama romantico di *Beauty and the Beast* (2012-); le comedy con *Hart of Dixie* (2011-2015), *Jane the Virgin* (2014-) e *Crazy Ex-Girlfriend* (2015-). L'omogeneità garantita dalla focalizzazione, che permette anche la messa in atto di strategie a livello di rete, viene dunque combinata all'eterogeneità della diversificazione, aumentando così le possibilità di sfruttamento degli *assets* del network e la sua copertura dei vari segmenti di mercato. In questo senso, caso unico nel panorama della *network television*, The CW diventa anche un marchio, una cornice per una particolare tipologia di prodotto “giovane” ma con dei *production values* al di sopra della media dei teen show tradizionali.⁶⁰

2.2.4 Riallocazioni e ricontestualizzazioni

Come ampiamente dimostrato fino a qui, forme e formati delle serie TV sono il risultato, più o meno diretto, di strategie aziendali. I prodotti sono quindi legati a doppio filo agli studios e ai broadcaster che li producono, così come sono indirettamente influenzate dalle dinamiche dell'ambiente eterogeneo e inter-organizzativo in cui operano queste imprese. Le strategie industriali mirano alla creazione di valore in determinate circostanze competitive e sono quindi formulate a partire da mercati e target di riferimento. Sebbene la concezione iniziale del prodotto tenga dunque presente delle

⁵⁹ La focalizzazione consiste nell'ottenimento di vantaggi competitivi in segmenti specifici prescelti. La diversificazione prevede invece l'ampliamento della varietà dei prodotti per coprire più nicchie contemporaneamente e diminuire altresì il rischio di perdite legate al fallimento di un singolo show, in quanto è poi possibile compensare con il successo di altri prodotti più redditizi.

⁶⁰ Nel corso dei prossimi capitoli, riprenderemo questo punto discutendo casi specifici e peculiari come quelli dei prodotti DC Comics (cap. 3) o come *Jane the Virgin* e *Crazy Ex-Girlfriend* (cap. 5).

variabili e degli obiettivi precisi, strettamente legati alle esigenze dello spazio della prima messa in onda, esistono delle pratiche di scambio fra broadcaster di natura diversa che di fatto possono ricontestualizzare una serie a un certo punto del suo ciclo di sfruttamento, condizionando la sua produzione futura se questa è ancora in corso, o cambiando la percezione che il pubblico può avere di essa. Un caso già analizzato è quello del *repurposing* (§ 2.1.3), che permette di distribuire uno show contemporaneamente, o a distanza di poche settimane, su un network *broadcast* e su un'emittente *cable*. Ancora più emblematico è poi l'esempio della *syndication* (§ 1.1.3), una pratica che di fatto costituisce un'ulteriore finestra distributiva per i programmi, che possono essere così sfruttati per un lungo periodo su mercati diversi da quello di partenza. Quali sono, quindi, gli effetti concreti di scambi come questi sui prodotti?

Con il *repurposing*, forme e formati delle serie TV coinvolte rimangono più o meno le stesse, in quanto esse vengono prodotte innanzitutto per il canale distributivo primario del network *broadcast*, e quando lo show viene ritrasmesso sull'emittente via cavo, assume la forma della replica senza subire modifiche – il *repurposing* avviene solitamente su canali via cavo *ad-supported* che quindi si servono delle interruzioni pubblicitarie. Pratica diversa è invece quella della *reallocation*, che prevede la riallocazione di un contenuto, sviluppato appositamente per la *broadcast television* ma in via di cancellazione o già cancellato, su spazi ritenuti più consoni, cioè determinati canali via cavo.⁶¹ Lo spostamento del prodotto su una rete *cable* quando questo non riscuote abbastanza successo commerciale sul network di partenza, oltre a fornire un'ulteriore soluzione distributiva, permette di ammortizzare i costi di sviluppo e di produzione. Un esempio di *reallocation* è la soap opera *Pasadena* (FOX, 2001; SoapNet 2005), cancellata da FOX nel 2001 dopo solo quattro episodi, che viene richiesta quattro anni dopo da SoapNet, un canale *basic cable* di proprietà Disney, che compra dalla Columbia TriStar Productions l'intera prima stagione, trasmettendo quindi anche gli *unaired episodes*. Possiamo citare anche la comedy *Cougar Town* (ABC, 2009-2012; TBS 2013-2015) e il cop drama *Southland*, che sono state passate rispettivamente da ABC a TBS e da NBC a TNT perché ritenuti posizionamenti più adatti per le nicchie di pubblico che li seguivano, troppo piccole e poco redditizie per i

61 La *common ownership* fra studio, network ed emittente *cable* facilita la pratica, ma non è un requisito fondamentale.

network di partenza.⁶² In questi casi, le serie hanno subito un processo di ricontestualizzazione con due effetti principali. Da una parte, un effetto che potremmo definire “ideale”: il riposizionamento all'interno del brand di un canale tematizzato contribuisce infatti a influenzare la percezione che il pubblico ha del prodotto. Riprendendo gli esempi di cui sopra, *Pasadena* finisce su un canale interamente dedicato alle soap opera, *Cougar Town* su uno dedicato alla comicità, *Southland* in uno spazio dedicato ai drama d'azione. Le serie passano quindi da *assets* rischiosi per le reti generaliste, a parti integranti dell'orizzonte di aspettative del target dei canali *basic cable*. Dall'altra parte, un effetto più “pratico”: passando in un contesto distributivo caratterizzato da minori restrizioni e da esigenze commerciali e creative diverse, anche le narrazioni subiscono delle modifiche. I contenuti di *Cougar Town*, per esempio, diventano più espliciti con il passaggio a una rete che, pur avendo dei codici di autoregolamentazione, ha limiti minori dei network *broadcast*.

La *syndication* offre un esempio ancora più radicale. Prendiamo il caso dei programmi HBO. Nel 2002, il produttore esecutivo dei *Sopranos*, Brad Grey, rilascia un'intervista al *New York Times* in cui dichiara di non volere la ritrasmissione dello show perché la *syndication* potrebbe comprometterne il valore artistico e creativo.⁶³ Le serie che dalle emittenti *premium* passano sulla *basic cable* o sulla *broadcast*, infatti, sono spesso soggette a tagli e censure, sia per adattarli a *time slots* più ristretti (dai circa 58 minuti messi a disposizione da HBO allo standard di 42 minuti di una rete *ad-supported*), sia per le restrizioni FCC o le autoregolamentazioni di alcune emittenti. Secondo Grey, sottoporre *The Sopranos* ai tagli avrebbe significato trasformare un “prodotto HBO” in un semplice “prodotto televisivo”. Una volta chiusa la serie, però, la licenza per la ritrasmissione viene venduta al canale via cavo *basic* A&E per 2.5 milioni di dollari a episodio, con conseguente trasmissione del programma in versione rivista e corretta per il nuovo spazio di distribuzione.⁶⁴ Altri casi sono quelli di *Sex and the City* (HBO, 1998-2004), in *syndication* su E! in episodi censurati e ridotti da trenta a venti minuti. O ancora *Curb Your Enthusiasm* (HBO, 2000-in *hiatus*), che viene acquistata dal canale *basic* TV Guide che mette inizialmente a disposizione *time slots* da trenta minuti con

62 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 139.

63 B. Carter, “Calibrating Next Step for *The Sopranos*”, in *The New York Times*, 7 ottobre 2002, <http://www.nytimes.com/2002/10/07/business/calibrating-next-step-for-the-sopranos.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

64 Di proprietà Hearst Corporation e Disney-ABC Television Group.

pubblicità inclusa, il che significa che ogni episodio dovrebbe avere una durata di ventuno minuti, anziché degli originali ventinove. Il problema con la serie è che la trama è fatta di reazioni a catena: tagliarne delle parti, anche minime, potrebbe alterare la comprensione dell'intera storia. L'emittente via cavo offre allora degli *slots* da un'ora, che impongono però la trasmissione degli episodi in una versione estesa che in realtà non esiste. È allora il creatore Larry David a proporre una soluzione, accettata poi da TV Guide: l'integrazione delle puntate con delle discussioni a proposito dei temi e delle problematiche etiche trattate nell'episodio, caratteristiche per cui la serie, satirica e provocatoria, è ben nota.

Le emittenti *premium*, inoltre, non sono esenti da scambi anche con i network *broadcast*. Per esempio, durante lo sciopero degli sceneggiatori che paralizza Hollywood dal novembre 2007 al febbraio 2008, la seconda stagione di *Dexter* va in onda sul canale originale, Showtime, senza tagli o ritardi nella produzione perché completata prima dell'inizio dei picchetti. Durante quei cento giorni, però, CBS, che è parte della CBS Corporation come Showtime, ha bisogno di programmi per coprire i buchi lasciati dalla mancanza di nuove sceneggiature e prende così "in prestito" lo show *premium*, adattandolo alle esigenze commerciali della televisione *free-to-air*; abbiamo quindi puntate che passano da cinquanta a quarantadue minuti e tagli netti sulle scene di sesso, violenza e turpiloquio – tre caratteristiche di base dello show, la cui assenza sembra dare vita a un prodotto diverso da quello di partenza. Potremmo parlare, in questo caso, di una ri-allocazione d'emergenza, contingente, che finisce, come la *syndication* da *premium* a *basic*, con il creare una nuova versione del prodotto originale. La televisione "eccezionale" può dunque diventare "ordinaria" per ragioni economiche. I guadagni delle rivendite in *syndication* possono essere ingenti e vanno a sommarsi ai vantaggi promozionali e di visibilità del canale *premium* derivanti dall'aumento della copertura di case americane – se la *basic cable* è presente, quasi al pari della *broadcast*, nel 90% delle case americane, i *multiplex premium*, con le differenze dei singoli casi, raggiungono appena il 30% alla fine del primo decennio degli anni Duemila. Si tenga presente, infatti, che in questo periodo, a causa dei costi ingenti delle sottoscrizioni, buona parte degli americani seguono i programmi pay scambiandosi DVD o scaricando illegalmente da Internet. La *syndication* diventa allora un modo, per le reti pay, per monetizzare le visioni al di fuori della prima distribuzione *premium*, arrivando così

anche in case che non hanno la sottoscrizione e invogliando possibilmente potenziali nuovi *subscribers* a recuperare la versione originale degli show censurati.

2.3 L'affermazione degli OTT

2.3.1 Le condizioni di sviluppo

Abbiamo visto come la digitalizzazione del sistema televisivo abbia dato il via a una serie di riconfigurazioni delle pratiche dei broadcaster e degli altri attori dell'industria. Ma mentre produzione e distribuzione aggiustano i loro modelli in base alle innovazioni tecnologiche, dall'altro lato si affacciano dei cambiamenti imprevisi nelle pratiche di fruizione, che spingono sempre più verso la smaterializzazione dei supporti e la personalizzazione del consumo. Se infatti le tecnologie digitali, e la relativa digitalizzazione dei contenuti, permettono ai player industriali di progettare forme di distribuzione alternative al televisore e al palinsesto, lo stesso vale per i consumatori, per i quali diventa più facile impossessarsi dei file di contenuti e distribuirli nuovamente. È in questo contesto che il fenomeno della “pirateria” si afferma come una pratica di massa, facilmente accessibile e praticabile grazie a modelli di condivisione come quelli *peer-to-peer* (P2P) o a piattaforme di streaming illegali. Come mostrano Roberto Braga e Giovanni Caruso, la pirateria digitale è un fenomeno complesso e sfaccettato, «con implicazioni e ricadute legali, tecnologiche e sociali.»⁶⁵ Ai fini di questa tesi, tralasciamo però le conseguenze legali per concentrarci su quelle sociali e tecnologiche.⁶⁶

Nel caso dei prodotti televisivi, la personalizzazione del consumo trova la sua massima realizzazione proprio nelle pratiche di fruizione permesse dalla pirateria. Le piattaforme di P2P e streaming offrono infatti una disponibilità costante di contenuti diversificati, anche di produzioni pay, come dei database gratuiti da cui l'utente può attingere con tempi personali e attraverso diversi dispositivi, purché connessi a Internet. In questo contesto di disponibilità costante e ampia scelta, il *non linear viewing* (cioè la visione disconnessa dall'ordine predeterminato del flusso televisivo) prende anche la direzione

65 R. Braga, G. Caruso “Oltre la pirateria”, in Id. (a cura di), *Piracy Effect. Norme, pratiche e studi di caso*. Mimesis Cinergie, Milano/Udine 2013, p. 9.

66 Sugli aspetti legali della pirateria, si rimanda a L. Lessig, *Remix. Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Groups, London 2008.

del *binge watching*, cioè il consumo di due o più episodi di una serie TV consecutivamente, in una sorta di “maratona”. E se già nel 2012 il *Wall Street Journal* scrive che «technologies such as on-demand video and digital video recorders are giving rise to the binge viewer, who devours shows in quick succession – episode after episode, season after season»⁶⁷, la gratuità delle piattaforme “pirata” non fa altro che favorire ulteriormente quella che sembra essere una timida tendenza. La situazione è quindi quella in cui le imprese televisive producono valore con pratiche standard più o meno tradizionali, mentre i consumatori trovano un altro valore in pratiche non convenzionali o comunque non ancora istituzionalizzate del tutto. In questo senso, come sostiene Tim O'Reilly, la pirateria sarebbe un fallimento di mercato dovuto all'incapacità delle imprese leader di fornire alla domanda i prodotti nei prezzi e nelle modalità desiderate:

the term “piracy” implies that the wide availability of unauthorized copies of copyrighted content is the result of bad actors preying on the legitimate market. But history teaches us that it is primarily a result of market failure, the unwillingness or inability of existing companies to provide their product at a price or in a manner that potential customers want.⁶⁸

Ciò di cui il mercato ha bisogno è dunque un modello di business competitivo in questo scenario. In altre parole, un modello di business che garantisca nuovo valore ai consumatori ma che, allo stesso tempo, possa competere con la gratuità della pirateria per generare valore economico alle imprese. I DVD offrono infatti la possibilità di fruire contenuti in *binge watching*, ma i prezzi sono elevati e la materialità del supporto si scontra ovviamente con il principio *anytime anywhere*. Il DVR, a sua volta, rimane legato a una logica di palinsesto e offre uno spazio di archiviazione limitato. VOD e SVOD sembrano invece la soluzione più adatta, in quanto possono diventare quelli che Amanda Lotz chiama dei «programming banks» che favoriscono una visione non conforme al flusso lineare televisivo.⁶⁹ Tuttavia, almeno nelle sue prime forme, il VOD dei broadcaster e dei carrier non basta ad aggiustare il fallimento di mercato ed è così che a soddisfare una domanda di contenuti ancora più *anytime anywhere* arrivano delle

67 J. Jurgensen, “Binge Viewing: TV’s Lost Weekends”, in *The Wall Street Journal*, 13 luglio 2012, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303740704577521300806686174>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

68 T. O' Reilly, "SOPA and PIPA are Bad Industrial Policies", in *Radar*, 16 gennaio 2012, <http://radar.oreilly.com/2012/01/sopa-pipa-piracy.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

69 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., p. 59.

imprese fino ad allora ai margini del settore, gli OTT.

Come abbiamo visto anche dalla nostra analisi sugli effetti della situazione competitiva fra *broadcast* e *cable*, le nuove pratiche che possono evolvere in convenzioni sono spesso introdotte da imprese ai margini del settore, poiché in cerca di modi per abbattere o aggirare le barriere all'entrata.⁷⁰ Gli OTT, con struttura proprietaria, obiettivi d'impresa, e indirizzi strategici diversi, intercettano l'esigenza di fruizione *anytime anywhere* del mercato digitale, fornendo al contempo delle library diversificate (su una sola piattaforma è possibile trovare film e serie TV di studios o network diversi) e un prezzo (*flat rate*) giustificato da diversi fattori, che vedremo nei singoli studi di caso. Come commenta Chuck Tryon, questi servizi «have “packaged” the television text through streaming archives that encourage users to watch episodes consecutively, especially through sustained periods of watching successive episodes.»⁷¹ Questi servizi non hanno però solo “riconfezionato” la programmazione televisiva, ma anche alcune pratiche della pirateria, legalizzandole e legittimandole attraverso la costruzione di un'alternativa conveniente. È in questo scenario che il *nonlinear programming* si afferma come reale alternativa all'*appointment-based TV* e come vantaggio competitivo per i player OTT, che sfruttano poi il successo ottenuto come espansioni della televisione tradizionale per posizionarsi anche come concorrenti dei broadcaster attraverso la produzione originale.

Nei prossimi paragrafi analizziamo i casi dei tre principali player OTT del 2015, ripercorrendone le storie di consolidamento nel mercato televisivo attraverso i relativi modelli di business e strategie competitive. Approfondiremo poi l'effetto della loro affermazione sui broadcaster nei capitoli 4 e 5.

2.3.2 L'OTT dei network: Hulu

I network sembrano comprendere l'importanza di controllare la distribuzione online e la personalizzazione del consumo quando, nel 2007, aprono la piattaforma di streaming Hulu. Joint venture di NBC Universal Television Group (oggi proprietario di Hulu al

70 H. Leblebici *et al.*, “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry”, in *Administrative Science Quarterly*, 36:3, 1991, pp. 358-359.

71 C. Tryon, “TV Got Better: Netflix's Original Programming Strategies and Binge Watching”, in *Media Industries Journal*, 2:2, 2015, p. 106, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/126/201>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

32%), FOX Broadcasting Company (36%) e Disney-ABC Television Group (partner dal 2009, oggi al 32%), Hulu offre inizialmente solo un *next-day streaming* (le puntate vengono caricate sulla piattaforma il giorno successivo alla prima messa in onda o comunque nei sette giorni successivi) supportato dalla pubblicità: solitamente ogni episodio conta tre interruzioni pubblicitarie dai dieci ai trenta secondi ciascuna, durante le quali è anche possibile esprimere il grado d'interesse personale rispetto al prodotto per avere, la volta successiva, un'esperienza pubblicitaria su misura. I contenuti in streaming su Hulu includono show televisivi (con relativi speciali, trailer, dietro le quinte) di NBC, FOX, ABC, ma anche programmi in licensing da The CW, CBS, AMC e dalle emittenti di gruppi come Discovery Communications, Turner Broadcasting System e Viacom Media Networks. Ognuno di questi “fornitori” di programmi percepisce tra il 50% e il 70% delle entrate sulla pubblicità trasmessa durante il programma.

La versione a sottoscrizione mensile del servizio, *Hulu Plus* (ribattezzata *Limited Commercial Plan* dal 2015), arriva nel 2010 e fissa il prezzo a 7.99 dollari al mese. Le interruzioni pubblicitarie continuano a essere incluse, ma il servizio Plus offre in cambio più contenuti, soprattutto quelli più richiesti. Dal 2011, inoltre, FOX introduce l'*authentication model* per i suoi contenuti, che sono cioè fruibili solo previo log-in dell'utente sul portale attraverso le credenziali del proprio abbonamento a particolari *cable companies* o satellite. Così facendo, FOX e i carrier che stipulano accordi ad hoc con la compagnia cercano di assicurarsi che gli utenti abbiano almeno una sottoscrizione, che continuino cioè a essere spettatori paganti.

Nel settembre 2015 Hulu lancia il piano *No Commercial* che offre, per 12 dollari al mese, lo streaming senza interruzioni di alcune serie *hit*. Alcune di queste, come *Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.*, *Scandal* (ABC, 2012-), *How to Get Away With Murder* (ABC, 2014-), *Grey's Anatomy*, *New Girl* (FOX, 2011-) e *Grimm* (NBC, 2011-), sono però precedute e seguite da dei *rolls* pubblicitari rispettivamente di quindici e trenta secondi, risultato di accordi presi precedentemente dalle singole produzioni con gli inserzionisti e che quindi “viaggiano” con la serie in tutte le sue varie ritrasmissioni.⁷² Nel piano è possibile trovare anche *network series* di rilievo come *Empire* (FOX,

72 A. Wallenstein, “Hulu Adds (Mostly) Ad-Free Subscription Service”, in *TechCrunch*, 2 settembre 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/hulu-adds-mostly-ad-free-subscription-service-1201583375/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

2014-), *The Last Man on Earth* (FOX, 2105-) e *Brooklyn Nine-Nine* (FOX, 2013-), che contribuiscono a dare un valore aggiunto all'offerta della piattaforma soprattutto perché, al contrario degli altri OTT come Netflix e Amazon, sono rese disponibili a poche ore dalla prima trasmissione televisiva.⁷³ In questo senso, Hulu si posiziona come vera e propria estensione della televisione tradizionale, funzionando sul principio delle repliche e trovando il proprio punto di differenziazione principale nella velocità di *upload* dei contenuti, mentre il modello *ad-supported* dei network viene comunque replicato e adattato all'ambiente online attraverso l'impiego di *dynamic ads* o in generale supportato attraverso i *rolls*. È inoltre interessante notare che il valore di *hit* delle serie nel piano *No Commercial* è determinato soprattutto dai Nielsen *ratings* raggiunti in televisione, dimostrando nuovamente la centralità del sistema nel mantenimento di certi standard di valutazione.

Inizialmente, questa necessità di portare online le pratiche dei network si riflette anche nelle strategie promozionali e nella produzione originale dell'OTT. La campagna marketing per il lancio della piattaforma inizia nel 2008 con uno spot trasmesso durante il Superbowl XLIII. L'*ad* si intitola *Alec in Huluwood* e vede come protagonista Alec Baldwin che, nei panni di un alieno sotto copertura, rivela un piano per distruggere il mondo attraverso la diffusione capillare dei peggiori contenuti televisivi. Baldwin sembra riprendere il personaggio di Jack Donaghy, il direttore di una versione fittizia della NBCUniversal da lui interpretato nella comedy *30 Rock* (NBC, 2006-2013), richiamando così non solo l'immaginario della serie, ma anche un reale prodotto da network – una sorta di *endorsement* dal sistema “ufficiale” che conferisce credibilità alla nuova piattaforma. Seguono altri spot sullo stesso filone, come quello interpretato da Elisha Dushku, nota la pubblico televisivo per i suoi ruoli in *Buffy* e *Dollhouse* (FOX, 2009-2010), o da Seth McFarlane, creatore di *Family Guy*, e Denis Leary, comico, attore e co-creatore della serie *Rescue Me* (FX, 2004-2011).

La programmazione originale di Hulu debutta nel marzo 2010 e anch'essa ricalca l'intento della piattaforma di posizionarsi come espansione della televisione dei network. Sul blog della compagnia, infatti, Harry Forssell, l'allora *acting CEO* e *SVP of Content*, scrive:

73 Cfr. T. Van Der Werff, “Hulu Has Overtaken Netflix to Become the Best Streaming Service”, in *Vox*, 22 ottobre 2015, <http://www.vox.com/2015/10/22/9591606/hulu-best-streaming-netflix>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

When we read the discussions boards on Hulu.com and tweets from our users, it's clear to us that enjoying Hulu is about more than any one show. It's also about how your favorite shows relate to the rest of what is going on in pop culture [...] Lately, our users have been asking us for a quick and fun way to stay current on the latest in pop culture. We looked far and wide for a show that struck the right balance between being entertaining and being informative, but we just couldn't find something that hit the mark.⁷⁴

Il reality *If I Can Dream* (2010), per esempio, creato da Simon Fuller (anche produttore del franchise *Idol – Pop Idol* nel Regno Unito e *American Idol* negli USA) e prodotto dalla casa di produzione 19 Entertainment, segue alcuni performer rinchiusi in una casa sulle colline di Hollywood. Ognuno dei partecipanti viene giudicato sul proprio campo, dal ballo al canto alla recitazione. Nel 2011 debutta *The Morning After* (2011), un «five-minutes survey on last night's TV.»⁷⁵ Si tratta infatti di uno show ideato e co-prodotto direttamente da Hulu, le cui puntate, caricate sul sito quotidianamente, raccolgono i momenti memorabili della televisione del giorno precedente – premiazioni, eventi sportivi, interviste, ecc. *The Morning After* è quindi un *self-branded product* che da una parte si pone come forma di intrattenimento a sé e, dall'altra, si rifà a materiali già andati in onda, rimarcando ancora una volta il legame con i network.

Altro caso è quello di *The Confession* (2011), la prima serie *scripted* di Hulu. Abbiamo già visto come Hulu abbia tratto vantaggio da una campagna marketing completamente incentrata sulle grandi star della televisione. Con *If I can Dream*, poi, l'attenzione è posta sul nome-garanzia di Brian Fuller, mentre *The Morning After* si pone come antologia televisiva. In *The Confession* il nome di punta è quello di Kiefer Sutherland, ex Jack Bauer di *24* e qui creatore, produttore e protagonista. Il cast include, oltre a Sutherland, altri protagonisti del mondo televisivo degli ultimi anni, tra cui Max Casella (*The Sopranos*) e Michael Badalucco (*The Practice*, ABC, 1997-2004). Dal cinema, poi, proviene il celebre attore John Hurt. Regia e sceneggiatura sono invece di Brad Mirman, sceneggiatore di *The Good Shepherd* (Robert DeNiro, 2006). Da qui la definizione di *The Confession* come «a different kind of original webseries», grazie a «star power, technical proficiency and professional editing.»⁷⁶ Va infatti notato che, in

74 URL <http://blog.hulu.com/2011/01/17/hulu-labs-preview-the-morning-after/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

75 P. Kafka, "Hulu Rolls Out a Highlight Show – *The Morning After*", in *The Wall Street Journal*, 17 gennaio 2011, URL <http://allthingsd.com/20110117/hulu-rolls-out-a-highlight-show-the-morning-after/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

76 M. Hale, "In the Confessional Booth With Plenty to Confess", in *The New York Times*, 28 marzo

questo periodo, le serie web sono perlopiù amatoriali e *The Confession* punta quindi su una strategia differenziante che lavora su un doppio regime: da una parte, adotta i formati narrativi del Web con dieci episodi da circa sei minuti ciascuno. Dall'altra, dispiega i tropi distintivi che abbiamo appena visto, con un effetto di distinzione (e al contempo di legittimazione) da quello stesso scenario online. I richiami alla televisione dei network rimangono comunque evidenti: Kiefer Sutherland interpreta infatti un sicario con maniere alla Jack Bauer, in un ritmo narrativo forsennato e una costante sensazione d'urgenza come in *24*.

Le cose iniziano a cambiare con il consolidamento della competizione online. Dal 2011 in poi, Hulu alterna reality e documentari a *scripted series*, che vanno dalle serie animate per bambini, all'*adult animation* e alla *live-action comedy*. Se serie che Hulu distribuisce soltanto, come *East Los High* (2013-) e *Quick Draw* (2013), passano piuttosto in sordina, altri show in cui il player partecipa alla produzione sembrano godere di maggiore cura promozionale e di *production values* più elevati. Un esempio è *The Wrong Mans* (2013-2014), co-produzione Hulu-BBC distribuita in contemporanea dal broadcaster britannico e dall'OTT. Scritta dai veterani della sitcom inglese *Gavin & Stacey* (BBC, 2007-2010), Mathew Bayton e James Corden, la comedy ottiene un buon successo di critica e di pubblico, entrando nella classifica dei dieci programmi più visti nella settimana di primo *upload* sulla piattaforma. In questo periodo, insieme ad altri venti show originali, Hulu continua ad ampliare la propria library di ritrasmissioni attraverso *hit* come *Doctor Who* (BBC, 1963-1984; 1986-1989; 2005-) e *Sherlock* (BBC-PBS, 2010-), con l'intento di aumentare il valore di mercato della piattaforma. Sempre tra il 2011 e il 2013, infatti, Hulu riesce a incrementare anche il numero di inserzionisti, che arriva a toccare i mille marchi in un aumento del 12% rispetto al 2012. Questi inserzionisti sono incoraggiati dai dati di uso e permanenza degli utenti: «viewers streamed more than 1 billion videos in each quarter, and remained with the service for about 50 minutes a session in the fourth quarter.»⁷⁷

Con l'affermazione nella programmazione originale di Netflix prima e di Amazon poi, principalmente nel corso del 2014, anche Hulu alza la posta dei contenuti *in-house*. Nel 2014 debutta la comedy *Deadbeat* (2014-), seguita poi dalla sitcom *The Hotwives*

2011, p. C2.

⁷⁷ I dati fanno riferimento al 2013. D. C. Chmielewski, "Hulu to Reach \$1 Billion in Revenue in 2013", in *Los Angeles Times*, 18 dicembre 2013, <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-hulu-revenue-1-billion-2013-20131218-story.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

(2014-), parodia dei franchise reality *The Real Housewives* del canale via cavo Bravo. Nel 2015 spicca *Casual* (2015-), comedy creata da Zander Lehman e interamente diretta dal regista cinematografico Jason Reitman. Se fino a questo punto Hulu sembra specializzarsi sul segmento comedy, seppure nelle sue varie declinazioni,⁷⁸ il 2016 suggerisce invece un cambio di direzione verso il drama con un uso crescente di *selling elements* di stampo *quality*, dall'ispirazione a campi culturali "alti" alla partecipazione di nomi di prestigio: *The Path* (2016-) è creata dalla drammaturga Jessica Goldberg e vanta un cast letteralmente da *quality TV*, con a capo Aaron Paul (già in *Breaking Bad*) e Michelle Monaghan (in *True Detective* [HBO, 2014-]). *11.22.63* (2016) è invece una miniserie da otto episodi tratta dall'omonimo romanzo di Stephen King, prodotta da J. J. Abrams e King stesso e interpretata, fra gli altri, da James Franco e Chris Cooper. Una strategia che sembra sempre più una risposta agli standard fissati dai già citati concorrenti Netflix e Amazon.

2.3.2 *Il game-changer: Netflix*

Mentre i network tentano la strada dell'OTT attraverso Hulu, il player indipendente Netflix si lancia nelle ritrasmissioni televisive online, un mercato ancora virtualmente privo di pratiche istituzionalizzate e di barriere all'entrata. Fondata da Reed Hasting e Marc Randolph nel 1997 e lanciata ufficialmente l'anno successivo, Netflix è una società quotata in borsa dopo la *Initial Public Offering* del 2002, che permette alla compagnia di vendere 5.500.000 azioni al prezzo di 15 dollari l'una. Se non per la compravendita dei diritti di ritrasmissione, quindi, i network non hanno interessi diretti nel business di società. Netflix nasce come versione online del noleggio di videocassette, in cui le VHS vengono inviate per posta. I costi iniziali sono di quattro dollari a film più altri due dollari per le spedizioni, senza costi aggiuntivi sui ritardi di consegna dal momento che non ci sono scadenze. Già nel 1999, però, la compagnia registra una perdita di undici milioni di dollari, a cui si tenta di porre rimedio attraverso aggiustamenti ai servizi forniti agli utenti. Viene infatti introdotto un sistema di suggerimento dei titoli che potrebbero interessare all'utente in base alla sua *rental history*, viene inaugurato un piano *flat rate* a sottoscrizione mensile e, nel corso di pochi

⁷⁸ Hulu offre anche un canale distributivo alla quarta stagione della romantic comedy *The Mindy Project* (FOX, 2012-2015; Hulu, 2015-), cancellata da FOX nel 2015. Approfondiremo il discorso dei *rescued shows* nel paragrafo 4.2.4.

anni, le VHS sono sostituite progressivamente dai DVD. Infine, nel 2002 abbiamo la già citata quotazione in borsa, che risolveva definitivamente le sorti della compagnia, provocando al contempo anche la necessità di un cambio di indirizzo strategico.⁷⁹

Se fino al primo decennio degli anni Duemila quello del noleggio per posta è il *core business* di Netflix, le cose iniziano a cambiare con il potenziamento del servizio di streaming di film e programmi televisivi *Watch Instantly*, lanciato nel 2007. Inizialmente hanno accesso allo streaming, per un numero limitato di ore al giorno, tutti gli iscritti al servizio di noleggio. Nel 2008, a seguito del lancio di Hulu e della minaccia della discesa di Apple nel campo dell'*Internet rental*, Netflix potenzia *Watch Instantly* attraverso un'operazione di ampliamento del catalogo che va a coinvolgere i prodotti di NBC Universal, Sony Pictures, MGM, 20th Century FOX, Paramount Pictures, oltre a Walt Disney Pictures, Sony Pictures e Starz Entertainment.⁸⁰ Per quanto riguarda la televisione, Netflix acquisisce contenuti da Disney-ABC, NBC Universal, 20th Century FOX, Sony Pictures e Warner Bros. Gli accordi garantiscono 2.500 film e show televisivi in più alla piattaforma, che per l'occasione cancella il limite di ore per lo streaming, aggiustando di conseguenza i piani tariffari.⁸¹ Il costante rinnovo del catalogo diventa, a questo punto, un importante fattore per la creazione di un vantaggio competitivo sui concorrenti diretti, che fra Hulu, Amazon, iTunes e i siti dei broadcaster stessi sono sempre più numerosi. Ma non è comunque abbastanza e Netflix inizia a puntare anche ai *first-run rights*. Nel giugno 2011, la compagnia firma un accordo con la casa di produzione Open Road Films, che prevede che al sito vadano i diritti di trasmissione dei film durante le *pay TV window*, le finestre di distribuzione che tradizionalmente spettano a HBO, Showtime e Starz e che si aprono tra i sei e gli otto mesi dopo l'uscita del film nelle sale.⁸² Netflix è ufficialmente una finestra distributiva alternativa alla *premium cable*, che si pone in diretta competizione con i suoi player quando batte HBO anche sui *first-run rights* dei prodotti Dreamworks Pictures. In quella che sembra una reazione a tali mosse strategiche, nel settembre 2011 Starz

79 G. Keating, *Netflixed. The Epic Battle for America's Eyeballs*, Penguin Group, New York 2012, pp. 73-99.

80 M. Heft, "Netflix to Deliver Movies to the PC", in *The New York Times*, 16 gennaio 2007, http://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html?_r=0, ultimo accesso 13 marzo 2016.

81 Ad oggi, la sottoscrizione a un piano *rental* + streaming va da 7.99 a 11.99 dollari, a seconda del numero di dispositivi sincronizzabili e della qualità video offerta.

82 B. Fritz, "Open Road Films Signs Pay TV Deal With Netflix", in *Los Angeles Times*, 28 giugno 2011, <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2011/06/open-road-films-signs-pay-tv-deal-with-netflix.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

annuncia il ritiro dei propri contenuti, decisione che il CEO Chris Albrecht commenta così: «this decision is a result of our strategy to protect the premium nature of our brand by preserving the appropriate pricing and packaging of our exclusive and highly valuable content.»⁸³ Anche Showtime decide di ritirare dal sito lo streaming delle serie di punta *Dexter* e *Californication* (2007-2014), che è invece offerto esclusivamente sulla piattaforma dell'emittente stessa, Showtime Anytime, ed è fruibile solo da chi dispone già di una sottoscrizione al canale «in an effort to use them as bait to sign up and retain subscribers.»⁸⁴ Rimane invece su Netflix *Weeds*, i cui diritti appartengono interamente alla Lionsgate. Showtime e Starz sembrano quindi cogliere l'occasione per allinearsi con HBO sulla strategia dell'esclusività dei contenuti, promuovendo anche esplicitamente la mossa come una scelta “artistica” (nel caso di Starz).

Dall'inizio del 2011, la competizione si estende anche nel campo della programmazione originale. In una lettera trimestrale agli azionisti, Hasting scrive:

Rather than a shift in strategy toward original programming, our decision was driven by a desire to test a new licensing model using a small portion of our content budget [...] Recently, the CEO of an MVPD characterized Netflix as “rerun TV”. While we don't plan to use that line in our next marketing campaign, he is fundamentally correct.⁸⁵

Il CEO ci tiene a precisare che Netflix non prende parte alla produzione della serie, ne acquista solo i diritti di trasmissione per proporre un nuovo modello di licensing. Allo stesso tempo, continua a descrivere Netflix come una *rerun TV*, una televisione delle repliche, tentando in qualche modo di abbassare i toni di una competizione che potrebbe danneggiare la sua reputazione ancora in costruzione. Tuttavia, se il *licensed content* della piattaforma continua a essere diversificato e includere prodotti che vanno dai film di serie B alla televisione per bambini, dai film indipendenti ai blockbuster e alle sitcom, con la produzione originale sembra focalizzarsi sulla categoria merceologica *quality*.

83 C. Albrecht, cit. in J. Young, “Starz says it Won't Renew Netflix Streaming Contract, as 1.000 Movies Hang in the Balance”, in *Entertainment Weekly*, 1 settembre 2011, <http://insidemovies.ew.com/2011/09/01/netflix-starz-streaming/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

84 M. James, “New Showtime-Netflix Deal Excludes *Dexter*, *Californication* and Other New Shows”, in *Los Angeles Times*, 22 marzo 2011, <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2011/03/showtime-netflix-dexter-californication.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

85 R. Hasting, cit. in E. Schonfeld, “Netflix Q1 Earning Up 88%, Adds 3M Subscribers”, in *Seeking Alpha*, 25 aprile 2011, <http://seekingalpha.com/article/265310-netflix-q1-earnings-up-88-adds-3m-subscribers>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Il 25 gennaio 2012, Netflix distribuisce il suo primo prodotto televisivo *first-run*, diventa cioè il primo canale distributivo USA della serie *Lilyhammer* (2012-2014), una co-produzione Rubicon TV e Renegade TV trasmessa un mese prima dal canale norvegese RKN1. Prodotta e interpretata dal chitarrista Steve Van Zandt, la serie rielabora l'immaginario dei *Sopranos* portando un gangster italoamericano di New York a Lillehammer, in Norvegia, dove si trova a dover cominciare una nuova vita (e il vecchio business). La presenza di Van Zandt, già uno dei protagonisti dei *Sopranos*, è il *selling element* principale della serie e riesce a richiamare sia altri attori del programma HBO, sia l'amico e collaboratore di vecchia data Bruce Springsteen, che compaiono in alcuni episodi in ruoli speciali. *Lilyhammer* diventa così un piccolo culto per i fan di quei mondi, passando però perlopiù inosservata sulla stampa di settore e nei discorsi sociali in generale.

Possiamo invece individuare il vero *game-changer* per Netflix nella seconda serie originale dell'OTT, lanciata nel 2013. L'ordine di due intere stagioni di *House of Cards* (2013-), un accordo stimato intorno ai cento milioni di Dollari con la casa di produzione Media Rights Capital, supera l'offerta di importati attori del mercato via cavo come AMC e HBO,⁸⁶ assicurando all'OTT non solo la sua prima serie originale, ma anche un prodotto che, grazie ai richiami alla letteratura, a una narrazione improntata a un alto livello di *continuity* e alla presenza di nomi di prestigio, rientra nella definizione di *quality television*. La serie è infatti tratta dall'omonimo romanzo di Michael Dobbs del 1989 (che BBC aveva già adattato in miniserie nel 1990) e vanta il prestigio di alcuni grandi nomi cinematografici, da Kevin Spacey a Robin Wright, da David Fincher a Beau Willimon. I tredici episodi della prima stagione vengono caricati sulla piattaforma in un'unica soluzione, fissando così uno standard produttivo e distributivo anche per le serie successive.

House of Cards fa per Netflix quello che *The Sopranos* e *The Wire* hanno fatto per HBO, contribuisce cioè a definire un brand complessivo dell'OTT fondato sulla distinzione, l'ennesima, dalla televisione fino a quel punto tradizionale: la commissione di due intere stagioni, la libertà creativa e di progettazione sul lungo termine garantita agli sceneggiatori, il caricamento di tredici episodi alla volta e la conseguente libertà di

86 N. Andreeva, "Netflix To Enter Original Programming With Mega Deal For David Fincher-Kevin Spacey Series *House of Cards*", in *Deadline Hollywood*, 15 marzo 2011 <http://www.deadline.com/2011/03/netflix-to-enter-original-programming-with-mega-deal-for-david-fincher-kevin-spacey-drama-series-house-of-cards/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

fruizione degli utenti, le nove nomination agli Emmy Awards che ne fanno la prima serie distribuita esclusivamente online ad arrivare a quel traguardo, sono fattori che, amplificati da una retorica promozionale ad hoc che vedremo fra poco, fanno di Netflix un avamposto della qualità che dalla *cable* si sposta online. Come d'altra parte dichiara Reed Hastings: «The goal is to become HBO before HBO becomes us.»⁸⁷

Seguono altre due serie fondate sull'*high production value*, *Hemlock Grove* (2013-2105) e *Orange is the New Black* (2013-). Adattamento dell'omonima serie letteraria di Brian McGreevy, *Hemlock Grove* è un horror/thriller che si inserisce nel filone di serie a tema soprannaturale in tendenza in questi anni e che, al contempo, ribadisce una forte identità *quality* attraverso, fra gli altri elementi, una narrazione *slow-burn*, un approfondimento psicologico dei personaggi e una promozione fondata su un nome di richiamo, quello del produttore esecutivo Eli Roth. *Orange is the New Black* è una serie *dramedy* creata da Jenji Kohan, veterana di Showtime con *Weeds*, e basata sul romanzo autobiografico di Piper Kerman, *Orange is the New Black: My Year in a Women's Prison* (2010). La serie guadagna una vera e propria legittimazione culturale con le sue sedici nomination agli Emmy Awards in due stagioni e la vittoria di Uzo Aduba per *Outstanding Supporting Actress in a Drama Series* nel 2014, oltre alle critiche positive che fanno soprattutto riferimento alla diversità e multiculturalità del cast e delle linee narrative. Le interviste a Jenji Kohan sottolineano infatti questi aspetti e portano in evidenza la libertà creativa che Netflix garantisce alla showrunner.⁸⁸ Nel 2013 Netflix lancia inoltre il suo revival di *Arrested Development* (FOX, 2003-2006; Netflix, 2013-), comedy cancellata da FOX per i bassi *ratings* e rilanciata dall'OTT attraverso il team produttivo e creativo originale, in una sorta di operazione di *repurposing* che poi dà il via a una serie di revival di vecchi show sia sulle piattaforme OTT, sia in televisione (§ 4.2.4).

Ancora una volta, la storia si ripete: come la *cable* prima, Netflix si pone allo stesso tempo come espansione alla televisione ordinaria e come alternativa (per certi versi migliore) a essa. Si tratta quindi di diffondere un'immagine della compagnia come terreno fertile sia per una libertà creativa che sembra sfidare direttamente quella di HBO e della *premium cable*, accentuata anche dagli ordini *straight-to-series* di una o più

87 T. Sarandos, cit. in N. Hass, "And the Award for the Next HBO Goes To...", in *GQ*, febbraio 2013, <http://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

88 Si veda, per esempio, D. Birnbaum, "Orange is the New Black Boss Jenji Kohan on Running the Show Her Way", in *Variety*, 4 agosto 2015, <http://variety.com/2015/tv/news/jenji-kohan-orange-is-the-new-black-showrunner-1201555759/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

stagioni, sia come canale distributivo “di salvataggio” di serie che non sembrano funzionare nel sistema televisivo tradizionale. Anche se tratteremo meglio questi aspetti nel quarto capitolo, possiamo anticipare una delle sue conseguenze principali sul sistema televisivo, cioè l'aumento del potere contrattuale di alcuni *hit producers*, che possono ora fare leva sul “fattore OTT” per trattare con i broadcaster: «What you're hearing a lot of this season [2013-2014, N.d.A.] is, 'If we go to Netflix, we'll get ten episodes. You hear it on almost every single pitch. Agents and managers – they're all using it.»⁸⁹

Oltre che sulla retorica della qualità, Netflix fa leva anche sulle possibilità di personalizzazione del consumo offerte agli utenti, istituzionalizzando e “riqualificando” la pratica del *binge watching* e offrendo quindi maggiore attenzione alle reali esigenze degli utenti. Nel 2014, la compagnia finanzia uno studio in collaborazione con *Wired* sui cambiamenti portati dall'OTT nel consumo televisivo. Nello studio è presente anche un intervento audio dell'antropologo Grant McCracken, che descrive il *binge watching*, generalmente associato con una connotazione negativa al consumo solitario e asociale, come *feasting*, richiamando una forma di consumo socialmente accettata e legittimata che favorisce comportamenti positivi, in contrasto con la tradizionale visione del telespettatore come *couch potato*:

Americans may watch TV alone, but they do so to access a set of shared topics. And not just shared topics but shared languages. [...] TV became more inclusive. Once preoccupied with nuclear families, white picket fences and stunned Protestants, it began to acknowledge families that were ethnic, gay, divorced, melded, blended, adopting and variously multiple.⁹⁰

Come nota Chuck Tryon, infatti «Netflix's self-promotion places emphasis on its ability to deliver the promise of prestige, plenitude, and participation to its subscribers, through a mix of technological and aesthetic appeals that are meant to position Netflix as the future of television.»⁹¹ “Prestigio”, “abbondanza” e “partecipazione”, dunque, sono alla base del posizionamento dell'OTT non più solo come espansione della televisione tradizionale, ma anche e soprattutto come futuro del sistema televisivo. E le strategie

89 J. Adalian, “Straight to Series: The Networks' Big-Money Bet to Skip Pilot”, in *Vulture*, 27 novembre 2013, <http://www.vulture.com/2013/11/tv-pilots-endangered-species.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

90 AA.VV., “TV Got Better. Difficult Man and Brilliant Women Turning Popular Culture Into Culture”, in *Wired*, Maggio 2014, <http://www.wired.com/partners/netflix/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

91 C. Tryon, *op. cit.*, p. 105

viste finora servono a uno scopo: guadagnare una solida leadership per mantenere alta la fiducia degli azionisti. In quanto società per azioni, infatti, le sorti finanziarie della compagnia dipendono dal suo valore di mercato, valore che sale con l'investimento in prodotti *high profile* come *House of Cards*, con la creazione di nuove nicchie e l'investimento in quelle già esistenti ma in qualche modo “dormienti” (si pensi al revival di *Arrested Development*), con una promozione che ne evidenzia gli aspetti innovativi e che incoraggia alla fiducia verso lo sviluppo futuro dell'attività. Tutte strategie che ripagano infine in termini *brand-value*.

2.3.4 Il caso di Amazon⁹²

Nel caso di Amazon, ad oggi l'*Internet-based retailer* più importante al mondo, abbiamo davanti un player particolare che, fin dal suo lancio, basa la sua attività su economie multi-business e offerte stratificate.⁹³ Non possiamo quindi fare a meno di analizzare la sua attività nello streaming dei contenuti anche in relazione al resto del business, in particolare per quanto riguarda la costruzione dell'ecosistema Amazon Prime, che segue coerentemente l'evoluzione del scenario mediale e della concorrenza OTT.

Amazon Prime viene lanciato nel 2005 come *membership program* che, negli Stati Uniti, offre la spedizione gratuita e la consegna entro due giorni di alcuni prodotti per una tariffa annuale di 99 dollari. Fra altri servizi, la sottoscrizione include anche l'accesso ad *Amazon Instant Video*, un piattaforma che offre lo streaming illimitato e *commercial-free* di film e serie TV. La storia della piattaforma inizia nel 2006, quando viene inaugurata con il nome di *Amazon Unbox*. Per fruire del servizio è necessario installare un apposito player sul proprio computer che permette di scaricare i contenuti, un'opzione che non è più disponibile dal marzo 2015. Nel 2008, il servizio viene rinominato *Amazon Video on Demand*, per poi subire un ulteriore rebranding nel 2011 come *Amazon Instant Video*. Questo rebranding è la risposta a un mediascape che abbiamo visto essere a un punto di svolta grazie all'affermazione di OTT come Hulu,

92 Una versione rielaborata e tradotta in inglese di questo paragrafo (*Not That Transparent. Amazon's Series, Between System-Thinking and Branding Strategies*) è stata presentata alla Media Change International Conference, Università di Urbino Carlo Bo, 7-9 luglio 2015.

93 Lanciata nel 1994 come libreria online, Amazon diversifica presto il suo business nell'home video, software, videogiochi, elettronica, arredamento, abbigliamento, giocattoli, ecc. Ad oggi, nel 2016, ha una sua linea di dispositivi digitali che comprende l'ebook reader Amazon Kindle, il tablet Fire, la Fire TV e il Fire Phone.

Netflix e iTunes. Ma se Hulu può contare sul supporto dei network televisivi e iTunes e sulla comunità di utenti Apple, Amazon e Netflix devono puntare alla differenziazione. In quanto compagnia di e-commerce con un servizio di streaming già avviato, anche se utilizzato al di sotto delle sue potenzialità, questo sembra allora il momento giusto per potenziare il catalogo. Lo streaming illimitato di più di 5.000 film e serie TV viene così messo a disposizione dei membri di Prime, insieme alla possibilità di noleggiare o acquistare contenuti poche settimane dopo la distribuzione cinematografica o poche ore dopo la trasmissione televisiva. Sulla scia di Netflix, quindi, anche Amazon punta sull'esclusività e si pone fra la finestra di *first release* e quella della pay TV.

L'aggiunta di migliaia di nuovi titoli al catalogo è quindi una mossa importante che proietta la compagnia nel mercato delle ritrasmissioni online, rimarcando anche la sua intenzione di diversificare e stratificare ulteriormente la sua offerta complessiva, creando così un ecosistema di fruizione incentrato sul brand Amazon. Donald Norman definisce questa strategia *system-thinking*,⁹⁴ cioè una progettazione di servizi “a sistema” per la vendita non di semplici prodotti, ma di un set di esperienze connesse – dall'e-shopping al VOD, dal *cloud storage* ai dispositivi digitali per la fruizione di quegli stessi servizi – che, nel nostro caso, dipendono dalla sottoscrizione ad Amazon Prime. Aumentare e mantenere la soddisfazione dei clienti in tutte queste aree, può incoraggiare gli utenti a restare nell'ecosistema e risultare così nella produzione di esternalità di rete positive.⁹⁵ Tuttavia, anche se l'ecosistema Amazon Prime offre dei vantaggi ai suoi membri, la compagnia deve anche fare fronte ad alti costi di gestione, dagli accordi di consegna con FedEx e UPS alle licenze per i contenuti in streaming – alcuni report suggeriscono infatti che la società abbia speso più di un miliardo di dollari in contenuti audiovisivi solo nel 2013.⁹⁶ È anche per questo che, lo stesso anno, Amazon annuncia un aumento della tariffa Prime che passa da 79 a 99 dollari l'anno. Tutto sommato, il prezzo di Prime corrisponderebbe a quello annuale di Netflix, che si aggira

94 D. A. Norman, “System Thinking: a Product is More Than the Product”, in *Interactions*, 16, 2009, pp. 52-54.

95 Più persone sottoscrivono a un servizio, più questo servizio diventa popolare e incrementa il proprio valore. Cfr. M. L. Katz, C. Shapiro, “System Competition and Network Effects”, in *The Journal of Economic Perspectives*, 8:2, 1994, pp. 93-115. Affronteremo in modo approfondito le esternalità di rete nel paragrafo 4.1.1.

96 M. Rogowsky, “Prime Factors: Should Amazon Really Mess With the Best Loyalty Program in Retail?”, in *Forbes*, 2 febbraio 2014, <http://www.forbes.com/sites/markrogowsky/2014/02/02/prime-factors-should-amazon-really-mess-with-the-best-loyalty-program-in-retail/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

sui 96 dollari. Tuttavia, il *core business* di Amazon è l'e-commerce e, secondo alcuni analisti, solo una piccola parte dei membri Prime ha sottoscritto l'abbonamento per il servizio streaming.⁹⁷ Secondo il critico televisivo Todd Van Der Werff, inoltre, è anche possibile che gli americani non sappiano neanche che Amazon disponga di un servizio di streaming, perché Netflix, che gode di un certo *leading time*, è abbastanza e non dà motivo di cercare altro.⁹⁸ L'aumento, imputato soprattutto alle spese per il licensing dei contenuti, potrebbe quindi causare insoddisfazione negli utenti, che si vedrebbero costretti a pagare per un servizio in cui non trovano abbastanza valore. Così, questo sembra il momento di trovare un valore aggiunto per l'ecosistema Prime e, come HBO prima e Netflix poi, la compagnia fa appello alla *quality TV*.

Il 2014 è un anno chiave nelle campagne di marketing e di branding del servizio streaming di Amazon. Scorrendo l'homepage di *Amazon Instant Video*, è già possibile capire la strategia principale della piattaforma: la diversificazione. Il catalogo è infatti composto da quattro tipologie di prodotti: (1) le serie dei network che puntano a un pubblico mainstream e generalista – per esempio, le sitcom *New Girl* e *How I Met Your Mother* (CBS, 2005-2014) e il musical *Glee* (FOX, 2009-2015); (2) le serie dei network che puntano a segmenti di pubblico ristretti, come il legal drama *The Good Wife* (CBS, 2009-), il thriller dark *Hannibal* (NBC, 2013-2015) e il sci-fi drama *Extant* (CBS, 2014-2015); (3) la televisione *quality* che non appartiene alla pay TV, come le serie originali di FX, che negli ultimi anni ha fissato uno standard per la qualità *basic cable* (§ 5.1.2), insieme a co-produzioni internazionali come *Downton Abbey* (ITV-PBS, 2010-2015) e *Orphan Black* (Space-BBC American, 2013-); (4) i contenuti esclusivi, cioè il *back catalogue* di HBO. Sempre nel 2014, infatti, Amazon sigla un accordo con la rete *premium* per i diritti di ritrasmissione delle serie già chiuse e di quelle ancora in corso, ma dopo almeno tre anni dalla prima messa in onda – dall'accordo, rimane per ora esclusa la hit *Game of Thrones* (HBO, 2010-).

A proposito dell'accordo, il CEO di HBO Richard Plepler dichiara che il fine è quello di riprendersi i *cord-cutters*, cioè gli utenti che hanno cancellato ogni abbonamento alla televisione via cavo per fruire solo dello streaming (§ 3.2.1). Aumentando l'esposizione dei prodotti di HBO, infatti, la speranza è che l'accordo abbia un «catalytic effect» che

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ T. Van Der Werff, "Amazon Gets Streaming Rights to *Wallace & Gromit*; 'Amazon has Streaming Video?!' says America", in *The A.V. Club*, 19 giugno 2014, <http://www.avclub.com/article/amazon-gets-streaming-rights-wallace-gromit-amazon-206033>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

trasformi gli utenti di *Amazon Instant Video* in *subscribers* di HBO.⁹⁹ Per quanto riguarda Amazon, l'intento dell'accordo è doppio: dato l'alto valore delle serie HBO e la loro assenza al di fuori del network originale (se non in *syndication*, ma con le censure di cui abbiamo parlato nel paragrafo 2.2.4), la disponibilità esclusiva su Amazon Instant Video può risultare in un importante *buzz* per la piattaforma; dall'altra, questa stessa disponibilità esclusiva può aumentare il valore complessivo del catalogo, contribuendo così a giustificare la costosa tariffa di sottoscrizione a Prime.

Arriviamo ora alla programmazione originale, la cui storia è meno lineare di quella di Netflix. Qui, Amazon sembra procedere per tentativi, puntando però sin dall'inizio alla produzione diretta dei contenuti attraverso le proprie infrastrutture – al contrario di Netflix che, come abbiamo visto, acquista invece i *first-run rights* da case di produzioni indipendenti. Nel 2010, Amazon avvia la divisione Amazon Studios, con lo scopo di sviluppare show televisivi, film e fumetti a partire da soggetti e sceneggiature che gli utenti possono caricare online. Per quanto riguarda i prodotti televisivi, gli utenti possono presentare sceneggiature per degli episodi pilota inediti. Il sito degli Studios suggerisce il formato e lo stile degli script, precisando che le proposte possono essere caricate *privately* («only Amazon staff will be able to access your work for evaluation») o *publicly* («Amazon Studios staff will evaluate it, and it will also be published to the Amazon Studios site for public feedback»).¹⁰⁰ Dal momento in cui lo script è caricato sul sito, Amazon ha diritto a un'opzione di quarantacinque giorni sul lavoro, che può essere estesa a diciotto mesi. In questo caso, la compagnia paga il creatore 10.000 dollari, e ne aggiunge 55.000 se lo script è selezionato per la produzione e la distribuzione come *full-budget series* – nel qual caso, ai creatori spetta anche il 5% delle entrate nette di Amazon dal merchandising e dall'eventuale licensing del contenuto. Solo un anno più tardi, però, gli Studios modificano il modello con l'intenzione di attirare la comunità di professionisti dello spettacolo, permettendo ai membri della WGA (Writer's Guild Association) di presentare i loro script attraverso una corsia preferenziale.¹⁰¹ Una volta selezionati una dozzina di script, i pilot degli show vengono

99 R. Plepler, cit. in G. Szalai, “HBO CEO Richard Plepler Says Amazon Prime Deal Is Subscriber Catalyst”, in *The Hollywood Reporter*, 11 febbraio 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/hbo-amazon-deal-catalyst-subscribers-772512>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

100 <http://studios.amazon.com/help/submitting-a-series-idea>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

101 Questa è la versione ufficiale, anche se semplificata, del processo. In realtà, controversie e problematiche sono state messe in evidenza sin dai primi mesi del progetto, si veda per esempio Chip Street, “Amazon Studios New (Old) Deal for Screenplay Options”, 2012,

girati e caricati su *Amazon Instant Video*, per poi ricevere valutazioni e *crowd-sourced* feedback dagli utenti. I pilot più votati guadagnano infine un *full-season order*. Così facendo, la compagnia sembra raggiungere due obiettivi principali: da una parte, attira gli utenti verso la piattaforma, nella speranza di promuoverla e fidelizzare poi gli utenti stessi al servizio; dall'altra, utilizza la votazione come una sorta di prevendita dello show, in quanto gli utenti che hanno già visto e votato un determinato pilot, saranno teoricamente più inclini a vedere poi l'intera stagione, una volta prodotta e caricata.

Le serie vincitrici del primo ciclo di pilot, nel 2013, sono *Alpha House* (2013-) e *Betas* (2013-2014). La prima, che attualmente conta due stagioni, è una satira politica creata da Garry Trudeau (vincitore del premio Pulitzer per la striscia a fumetti *Doonesbury*) e interpretata da John Goodman insieme a *guest star* del calibro di Bill Murray. La seconda è una comedy che segue un gruppo di programmatori della Silicon Valley al lavoro su una app di incontri. Al contrario di *Alpha House*, *Betas* non porta con sé il valore dei nomi noti e non viene rinnovata per una seconda stagione. Nel complesso, a parte poche recensioni, le due serie non ricevono molta attenzione e non stimolano abbastanza discorsi critici e sociali da far pensare ad Amazon come un vero player nelle serie originali.

Le cose cambiano con il secondo ciclo, nel febbraio 2014, al termine del quale succede anche qualcosa di curioso. Un utente del videogame forum *NeoGaf* è infatti abbastanza veloce da ri-postare i risultati, che sono pubblici finché i *poll* sono aperti, prima che Amazon chiuda definitivamente le votazioni. La classifica a pochi minuti dalla chiusura è la seguente (titolo: numero di voti – valutazione media):

- 1) *The After*: 10.916 – 7.8/10
- 2) *Bosch*: 10.151 – 8.8/10
- 3) *The Rebels*: 3.347 – 8/10
- 4) *Mozart in the Jungle*: 3.343 – 8.4/10
- 5) *Transparent*: 2.675 votes – 7.3/10¹⁰²

Poco tempo dopo, Amazon annuncia il *full-season order* di tutti i pilot del ciclo, tranne

<http://chipstreet.com/2012/06/01/amazon-studios-new-old-deal-for-screenplay-options/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

102 <http://www.neogaf.com/forum/showpost.php?p=103812414&postcount=121>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Rebels. Conoscendo i pilot, è chiaro che le quattro serie scelte condividono il *selling element* dei nomi di richiamo: Jeffrey Tambor in *Transparent* (2014-), Gabriel Garcia Bernal in *Mozart in the Jungle* (2014-), il creatore di *The X-Files*, Chris Carter, per *The After* e l'ispirazione dai romanzi di Michael Connelly, oltre che la produzione di Eric Overmyer (sceneggiatore e produttore di *St. Elsewhere* e *The Wire*) per *Bosch* (2015-). La presenza di una fanbase già attiva (*The X-Files* e i romanzi di Connelly) può anche spiegare la prima e la seconda posizione di *The After* e *Bosch*.

Transparent, *Mozart in the Jungle* e *Bosch* vanno direttamente in produzione e le prime stagioni vengono caricate sulla piattaforma rispettivamente a settembre 2014, dicembre 2014 e febbraio 2015. Le cose non filano invece altrettanto lisce per *The After*, dal momento che Amazon cancella la serie di Carter nel gennaio 2015, senza girare un solo episodio. La dichiarazione ufficiale di Roy Price, vice presidente degli Amazon Studios, non chiarisce davvero le ragioni della decisione: «We have decided not to move forward with *The After*. We would like to thank Chris Carter, the phenomenal cast, crew and producers for all their efforts.»¹⁰³ Tuttavia, la stampa di settore nota che la cancellazione segue l'ondata di entusiasmo della critica per *Mozart in the Jungle* e *Transparent*, quest'ultima in particolare acclamata per i temi trattati e infine legittimata dal Golden Globe 2015 per *Best TV Series – Comedy*. Questo potrebbe avere convinto Amazon a continuare sulla strada della qualità, rinunciando a una serie «[that] no longer matched the other shows in its programming portfolio.»¹⁰⁴ In altre parole, la fanbase di *The X-Files* avrebbe garantito un certo seguito a *The After* ma, dal punto di vista qualitativo, quello di una serie potenzialmente *high concept* non era il tipo di audience che Amazon stava cercando. Come abbiamo visto, la *quality audience* corrisponde a utenti con un potere d'acquisto tale da permettere di pagare un extra per contenuti e servizi televisivi ed è il tipo di audience di cui Amazon Prime ha bisogno. Per questo, le tre serie del secondo ciclo fanno leva su caratteristiche formali e contenutistiche tipiche della televisione di qualità, come impegno sociale e temi scottanti (*Transparent*), trasgressione ed eccesso (*Mozart in the Jungle*), narrazione *slow-burn* e personaggi psicologicamente disturbati (*Bosch*), tutti elementi che hanno portato all'acclamazione

103 R. Price, cit. in C. Littleton, "Amazon Studios Scraps Series Order for Chris Carter's *The After*", in *Variety*, 5 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/amazon-studios-chris-carter-the-after-scraps-series-order-exclusive-1201392623/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

104 J. Adalian, "Amazon Cancels Series From *The X-Files* Creator Before It Even Starts", in *Vulture*, 5 gennaio 2015, <http://www.vulture.com/2015/01/amazon-cancels-series-from-the-x-files-creator.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

di pubblico e critica, soprattutto per quanto riguarda *Transparent*,¹⁰⁵ trasferendo così l'etichetta di qualità delle serie alla compagnia stessa, con i conseguenti effetti positivi in termini di economia della reputazione per il brand Amazon. Per questi motivi è possibile ipotizzare che Amazon aggiusti le sue scelte in funzione della costruzione di un'offerta originale di qualità, nonostante l'iniziale tentativo di engagement degli utenti attraverso il processo di votazione. Ad oggi, al sesto ciclo di pilot, le scelte di Amazon sembrano infatti confermare una direzione in cui le votazioni del pubblico rimangono una sorta di “gioco” senza reali conseguenze, in quanto è ormai chiaro che la decisione finale di *greenlighting* di una serie spetta solo agli Amazon Studios. La *quality* sembra quindi la categoria merceologica che contrassegna la produzione originale di Prime, visto anche il lancio del drama distopico *high profile The Man in the High Castle* (2015-), tratto dall'omonimo romanzo di Philip K. Dick.

Allargando nuovamente il quadro all'intero business di Amazon, possiamo allora vedere Prime come un privilegio pre-pagato che dà accesso a un ecosistema esclusivo, offrendo servizi, esperienze connesse e, per quanto riguarda lo streaming, sia contenuti diversificati attraverso i quali è possibile intercettare diversi segmenti di pubblico (le quattro tipologie di *licensed content*), sia contenuti originali *high profile*, all'altezza del prezzo pagato. Queste strategie portano quindi in primo piano la necessità della compagnia di trovare un equilibrio tra un appeal “di massa” e uno “di classe”: Amazon ha bisogno di diversificare la propria *rerun library* per raggiungere un'ampia e diversificata varietà di utenti; ma, allo stesso tempo, deve offrire dei contenuti esclusivi che differenzino il suo catalogo dagli altri; per questo, cerca di attirare più utenti su *Instant Video* invogliandoli a partecipare alla selezione dei pilot; tuttavia, ha anche bisogno di sfruttare i discorsi critici e sociali per creare un *quality buzz* intorno all'intera offerta e, quindi, al brand della compagnia.

105 Per esempio, a proposito di *Transparent*, il critico Tim Goodman scrive: «[I]n *Transparent*, which Amazon is billing as a 'dark comedy', the studio has made one of those rare shows that alters the complexion of the landscape with its quality.» T. Goodman, “*Transparent*: TV Review”, in *The Hollywood Reporter*, 18 settembre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/review/transparent-tv-review-733983>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Capitolo 3

Il settore televisivo nelle strategie di gruppo

3.1 Crescita multi-business e controllo dei contenuti

L'oligopolio dei grandi network, basato su strategie di affiliazione e integrazione verticale, è una delle caratteristiche di base del settore televisivo statunitense fin dalla sua nascita. L'evoluzione dello scenario economico e legislativo ha favorito l'inclusione di questi network in gruppi mediali multi-business, in cui il settore televisivo diventa una delle tante aree strategiche d'affari (ASA) in cui opera la società. Poiché ognuno di questi gruppi conglomera attività in settori diversi, l'analisi del coordinamento delle strategie e delle attività nelle diverse ASA diventa fondamentale per comprendere il ruolo (e le evoluzioni) del settore televisivo in uno scenario in cui i confini fra i media sono sempre più labili.

In questo capitolo ci concentriamo quindi sulle strategie *corporate*, le strategie di gruppo, cioè l'insieme di scelte effettuate da un gruppo per creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle proprie attività su più mercati. Tali strategie definiscono il campo d'azione di un'impresa e possono includere le decisioni relative alla diversificazione della produzione, l'ampiezza del mercato di riferimento, il grado di integrazione verticale, le acquisizioni e le nuove iniziative imprenditoriali – vale a dire le decisioni di entrare in ASA diverse sia tramite investimenti diretti, sia tramite acquisizioni di aziende già operanti nell'ASA obiettivo.¹

Concretamente, la maggior parte dei network e delle emittenti televisive sono di proprietà o sono gestite attraverso accordi *ad hoc* da sei grandi gruppi che controllano la maggior parte del mondo dell'intrattenimento: Disney, Time Warner, CBS Corporation, Viacom, NewsCorp., Comcast NBCUniversal.² Considerando che la segmentazione del pubblico non avviene solo a livello di settore (il già discusso *narrowcasting* in televisione, per esempio), queste ramificazioni interconnesse sono chiaramente il risultato di strategie di diversificazione a livello *corporate* che testimoniano quello che Joseph Turow descrive come il passaggio delle industrie da *society making media* a

¹ R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 31, p. 409.

² V. Lee, “The World's Largest Media Companies of 2015”, in *Forbes*, 22 maggio 2015, <http://www.forbes.com/sites/vannale/2015/05/22/the-worlds-largest-media-companies-of-2015/#54aac8e92b64691b7ff22b64>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

segment making media.³ Il settore televisivo è infatti solo una delle ASA di questi gruppi, quindi uno dei tanti segmenti di consumo che, a sua volta, può fare riferimento a nicchie diversificate.

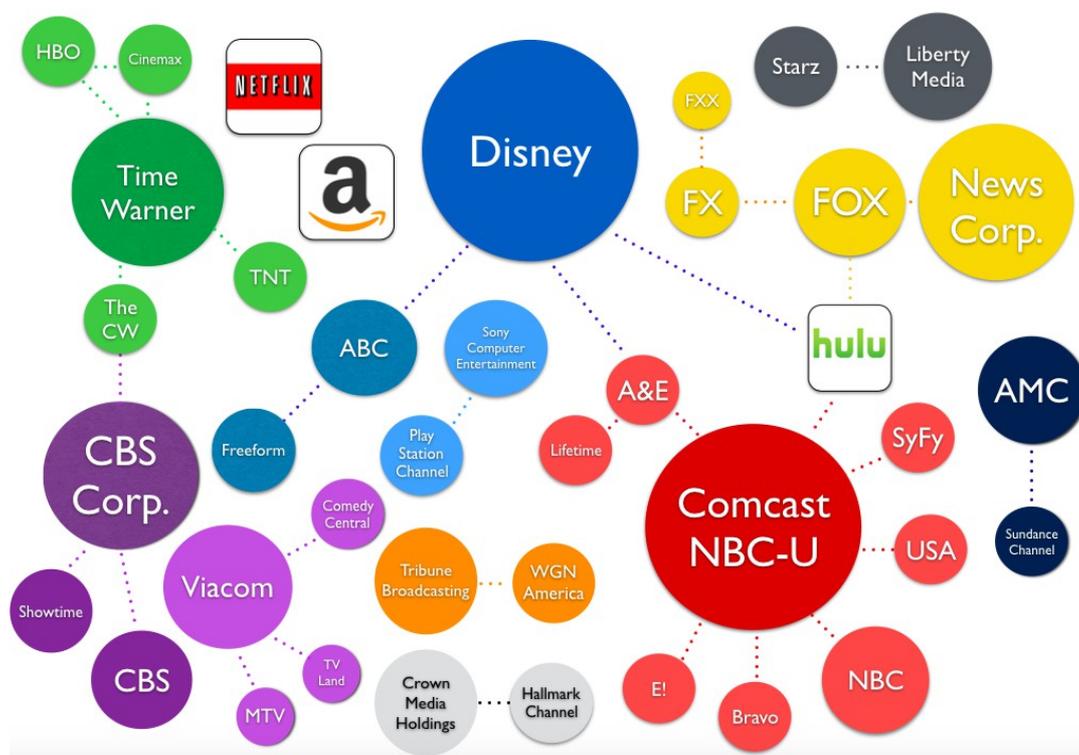


Fig. 4. Relazioni proprietarie dei principali player nel business delle serie TV originali (inizio 2016)

Osservando la figura 4, per esempio, possiamo notare come la NewsCorp., che ha interessi che vanno dal cinema all'editoria, operi anche in diversi mercati televisivi: da un network *broadcast* (FOX) a un *canale basic cable* con programmazione *edgy* (FX), a sua volta ulteriormente segmentato su comedy e dramedy (FXX). La Walt Disney Company declina il suo brand sulla televisione *free-to-air* (ABC) e quella *basic cable* (le reti specializzate Freeform, ex ABC Family, e Disney Channel), con la joint venture tra la sussidiaria ABC Television e la Hearst Corporation per gli A&E Networks.

L'integrazione verticale fra produzione e distribuzione e la ricerca di sinergie fra imprese sono anche dei vantaggi critici per resistere in un periodo di rapida innovazione tecnologica.⁴ Ne sono esempio la joint venture di Hulu, che garantisce un ulteriore

3 Cfr. J. Turow, *Breaking Up America: Advertisers and the New Media World*, University of Chicago Press, Chicago 1997.

4 R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 414.

canale distributivo ai network coinvolti e, di rimando, alle loro *parent companies*; ma anche l'acquisizione di NBCUniversal da parte di Comcast, una strategia di espansione multi-business "totale" che ha garantito, attraverso il controllo diretto dell'intero ciclo di vita dei prodotti e della loro delivery, ampie possibilità di riconfigurazione coordinata delle attività a seconda di esigenze contingenti (§ 3.2.3).

Ognuno di questi gruppi adotta quindi delle strategie diverse per allineare risorse e competenze fra produzione, contenuto e distribuzione nei diversi settori, sfruttando al meglio delle economie ad ampio raggio, come quelle di scala e di scopo.⁵ I diversi business di un gruppo possono allora essere gestiti come compartimenti separati o come «complex interrelationships and interlocking ramifications»,⁶ di un unico brand unitario. In particolare, in questo caso, il controllo coordinato dei contenuti e dell'accesso a quegli stessi contenuti diventa una variabile fondamentale per la creazione complessiva di valore nel gruppo.

3.1.1 *Convergenza e media franchise*

Nel 2006, nel suo celebre testo *Convergence Culture*, Henry Jenkins definisce la *convergenza* come:

the flow of content across multiple media platforms, the cooperation between multiple media industries, and the migratory behavior of media audiences who will go almost anywhere in search of the kinds of entertainment experience they want. [...] Convergence represents a cultural shift as consumers are encouraged to seek out new information and make connections among dispersed media content.⁷

Si tratta quindi di una convergenza non solo tecnologica, ma soprattutto industriale e culturale, che combina strategie top/down a pratiche orizzontali e bottom/up. Un anno prima, nel 2005, John Hartley riconosce già questo aspetto come intrinseco delle industrie culturali in quanto idea che «seeks to describe the conceptual and practical convergence of the creative arts (individual talent) with cultural industries (mass scale), in the context of new media technologies (ICTs), within a new knowledge economy, for

5 Le economie di scala si ottengono quando il costo per fornire un'unità addizionale di prodotto scende in rapporto all'aumento della scala di produzione; le economie di scopo si ottengono invece quando la creazione di diversi prodotti avviene a partire dalla stessa base. G. Doyle, *op. cit.*, pp. 13-15.

6 S. Murray, "Brand Loyalties: Rethinking Content Within Global Corporate Media", in *Media, Culture & Society*, 27:3, 2005, p. 418.

7 H. Jenkins, *Convergence Culture*, cit., p. 2.

the use of newly interactive citizen-consumers.»⁸ Ci occuperemo meglio di engagement nel paragrafo 4.2.1. In questa sede, intendiamo concentrarci sulle strategie di gruppo top/down.

Dal punto di vista prettamente industriale, la convergenza è riconducibile a esigenze economiche di diversificazione, aggregazione, fidelizzazione ed engagement dei diversi pubblici dei gruppi mediali. Si tratta, in altre parole, di sfruttare delle economie ad ampio raggio per coinvolgere le audience in dei “sistemi d'uso” unitari che funzionano a partire da diverse variabili. Una di queste, che è anche quella a cui fa principalmente riferimento Jenkins, è la variabile del contenuto, che può essere sfruttata nella creazione di media franchise.

Robert Iger, presidente e CEO della Disney, definisce il *franchising* come «something that creates value across multiple businesses and across multiple territories over a long period of time.»⁹ La definizione mette in evidenza la trasformazione che il termine ha intrapreso a partire dagli anni Ottanta, quando indicava principalmente una forma di affiliazione commerciale in cui un'impresa o una persona fisica acquista la licenza di vendita dei prodotti di una compagnia dal marchio già consolidato, sfruttando quindi un *corporate trademark*. L'uso del termine si estende al settore dei media a seguito della *Deregulation*, quando la *merger-mania* e la *cross-ownership* pongono le condizioni industriali per dei cambiamenti strutturali nella produzione di contenuti e dei relativi prodotti ancillari. Questi cambiamenti permettono di sviluppare brand declinabili in diversi prodotti (mediali e non) sfruttando delle economie ad ampio raggio:

cross-promoting formats owned by a single conglomerate creates multiple revenue streams from essentially fixed production costs. Granted marginal costs are incurred in developing and producing the related merchandise, but these costs and their associated risks can be minimized through licensing to outside firms, while the chief asset of the copyright- and trademark-protected media brand remains with the conglomerate.¹⁰

È così che i media franchise diventano non solo una strategia industriale, ma anche un modello di sfruttamento delle risorse e di organizzazione della produzione basato sul controllo della proprietà intellettuale e dei trademark, sfruttato attraverso reti di

8 J. Hartley (ed.), *Creative Industries*, Blackwell, Malden 2005, p. 5.

9 R. Iger, cit. in R. Siklos, “Bob Iger Rocks Disney”, in *Fortune*, 3 febbraio 2009, http://archive.fortune.com/2009/01/02/news/newsmakers/siklos_eisner.fortune/index.htm, ultimo accesso 13 marzo 2016.

10 S. Murray, *op. cit.*, p. 417.

relazioni che includono proprietà diretta (si pensi alla Disney che possiede il network ABC e quindi gli ABC Studios) e accordi di collaborazione occasionale (per esempio, la produzione concreta del merchandising Disney viene esternalizzata). Come nota Derek Johnson, dunque:

the media franchise of the late twentieth and early twenty-first centuries has constituted and been constituted by the shared exchange of content resources across multiple industrial sites and contexts of production operating in collaborative but contested ways through networked relation to one another.¹¹

Nel paragrafo 2.2.2 abbiamo visto i franchise televisivi come *Law & Order* e *CSI*, che replicano formule rodiate e di successo attraverso lo stesso principio di sfruttamento degli *assets*. A loro volta, questi franchise sono l'evoluzione di due strategie di abbassamento dei rischi tipiche dell'industria televisiva: il crossover e lo spin-off.¹² Ma a parte alcune eccezioni note (come *Star Trek*) o certi adattamenti dalla televisione al cinema (si pensi ai film tratti da *Sex and The City*),¹³ questi franchise rimangono prodotti primariamente televisivi e a essere replicati sono i format, i linguaggi, le strutture narrative. Le cose cambiano quando, grazie alle conformazioni industriali appena delineate, le serie TV diventano parte di franchise mediali. In questo caso «il franchise non viene più concepito come una “matrice singolare”, da trasporre in diversi media attraverso un meccanismo di replicazione (e adattamento), ma come un “sistema plurale”, da disseminare in diverse piattaforme attraverso un processo di estensione.»¹⁴ Al centro del “sistema plurale” abbiamo le risorse narrative dei gruppi, quello che Sarah Murray chiama un *content streaming* che «connotes a broader, quintessentially 21st-century conceptualization of content as innately liquid and multipurposable, one applicable across varied strategy, production and consumption contexts.»¹⁵ È questo il principio di fondo di un altro paradigma di Henry Jenkins, quello del *transmedia storytelling*:

A transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new text making a distinctive and valuable contribution to the whole [...] Each franchise

11 D. Johnson, *Media Franchise*, cit., loc. 201 (edizione Kindle).

12 Cfr. V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., pp. 22-25.

13 *Sex and the City* (Michael Patrick King, 2008) e *Sex and the City 2* (Michael Patrick King, 2010).

14 F. Zecca, “Cinema Reloaded. Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale”, in Id. (a cura di), *Il cinema della convergenza. Industria, racconto, pubblico*, Mimesis-Cinergie, Milano-Udine 2012, p. 21.

15 S. Murray, *op. cit.*, p. 419.

entry needs to be self-contained so you don't need to have seen the film to enjoy the game and vice versa. Any given product is a point of entry to the franchise as a whole.¹⁶

Una narrazione transmediale consiste quindi in una storia introdotta, per esempio, in un film e poi integrata ed espansa attraverso serie TV, fumetti, videogiochi, ecc. Ogni produzione può essere fruita indipendentemente dalle altre ma, allo stesso tempo, funge da punto d'entrata all'intero franchise. Sebbene il paradigma del *transmedia storytelling* si riveli problematico nell'analisi dell'evoluzione di questi universi cross-mediali,¹⁷ in questo lavoro ci interessa ritenere il suo principio economico di fondo, che ne riconosce la natura intrinsecamente duale. Riflettendo le esigenze delle compagnie di appartenenza, infatti, i franchise si configurano come prodotti “di massa” solo attraverso l'aggregazione di diversi mercati e segmenti di consumo: «la frammentazione dell'esperienza permette un ancoraggio continuo fra i device e instaura meccanismi di “serialità a ponte” su piattaforme dissimili. Ogni parte sarà quindi in grado di soddisfare esigenze specifiche di pubblici specifici.»¹⁸

La logica della produzione episodica si estende allora dalla televisione alle altre industrie d'intrattenimento, portando a quello che Mark Harris descrive come una *televisionification* dei blockbuster: «TV knows how to keep people coming back, which is its job, every day and every week, and is a quality that, above all others, the people who finance movies would dearly love to poach.»¹⁹ Ma se Harris prosegue osservando gli aspetti negativi di questo fenomeno, tra cui un generale appiattimento delle narrazioni a formule standard e costantemente replicabili, Derek Johnson sostiene invece che, con la *televisionification*, i media franchise possano raggiungere un

16 Henry Jenkins, *Convergence Culture*, cit., pp. 97-98.

17 Tre anni dopo la pubblicazione di *Convergence Culture*, è lo stesso Jenkins a rivedere il paradigma transmediale. Lo studioso nota infatti come l'esperienza integrata e sviluppata sistematicamente su più piattaforme medialità possa essere messa in discussione da alcune pratiche industriali che spesso spingono la continuità della narrazione (*continuity*) verso la moltiplicazione delle versioni (*multiplicity*). H. Jenkins, *The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling*, 12 dicembre 2009, http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html, ultimo accesso 13 marzo 2016. Su un nuovo paradigma evolutivo delle narrazioni, si vedano V. Innocenti, G., Pescatore, “Information Architecture in Contemporary Television Series”, cit.; V. Innocenti, G., Pescatore, “Dalla cross-medialità all'ecosistema narrativo”, in F. Zecca (a cura di), *op. cit.*, pp. 127-138.

18 R. Braga, *Cos'è un film di successo? Storia, economia e modelli del blockbuster contemporaneo*, Archetipo Libri, Bologna 2012, p. 153.

19 M. Harris. “The Birdcage. How Hollywood's Toxic (and Worsening) Addiction to Franchises Changes Movies Forever in 2014”, in *Grantland*, 16 dicembre 2014, <http://grantland.com/features/2014-hollywood-blockbusters-franchises-box-office/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

equilibrio fra formulaicità e innovazione:

The promise of a future represented by these extended production slates depends on a commitment to gradual, cumulative narrative change and the exploration of new characters to replace the old [...]. That promise of cumulative development may ultimately go undelivered, but it imagines Hollywood franchise filmmaking as something ideally balancing formulaic stasis with iterative dynamism.²⁰

Formulaic stasis e *iterative dynamism*, quindi, che funzionano non solo sulla fidelizzazione e sull'ampliamento del pubblico all'interno dello stesso racconto esteso (e.g. i vari “pezzi” degli Avengers o i film che porteranno alla Justice League), ma anche nelle strategie di sfruttamento delle risorse attraverso la produzione di diverse tipologie merceologiche nello stesso settore (i diversi tipi di serie tratti da personaggi Marvel o DC Comics). A questo proposito, nelle prossime pagine vedremo due casi emblematici di strategie di gruppo per lo sfruttamento cross-mediale dei contenuti, focalizzandoci sul ruolo dei prodotti televisivi e sulle loro peculiarità formali in funzione di questa natura.

3.1.2 Walt Disney Company, ABC e Marvel

Il 20 gennaio 2006, Disney Channel trasmette il DCOM (Disney Channel Original Movie) *High School Musical* (Kenny Ortega, 2006), una commedia romantica musicale su un gruppo di adolescenti. Il film diventa presto un franchise con una serie di prodotti correlati: i sequel *High School Musical 2* (Kenny Ortega, 2007) e *High School Musical 3: Senior Year* (Kenny Ortega, 2008), quest'ultimo distribuito al cinema; tre soundtrack album, cinque compilation album, due remix album, dodici singoli e un live album tratto da *High School Musical: The Concert*, un tour che ha toccato le maggiori città degli USA dal novembre 2006 al gennaio 2007; uno spin-off cinematografico per il mercato latino americano, *High School Musical: El Desafío* (Jorge Nisco, 2008); un musical teatrale, *High School Musical On Stage!* (2007-2013); un reality contest, *High School Musical: Get in the Picture* (ABC, 2008); uno show on ice, *High School Musical: The Ice Tour* (2007); tre novellizzazioni (una per ogni film); sei videogiochi e una serie di fumetti pubblicata da Disney Italia, senza contare poi il merchandise

20 D. Johnson, “Stasis, Change, and Televisual Comic Book Film Franchise”, in *Flow*, 2015 <http://flowtv.org/2015/03/stasis-change-and-televisual-comic-book-film-franchising/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

ufficiale e gli accordi con diversi *retailers*. Nel 2011, viene inoltre girato l'episodio pilota della serie *Madison High*, ispirata all'universo narrativo dei film, ma la prima stagione non viene mai ordinata. Se prodotta, la serie avrebbe rappresentato il primo crossover e spin-off tra un DCOM e una DCOS (Disney Channel Original Series). *High School Musical* esemplifica perfettamente il risultato delle strategie di gruppo Disney nella realizzazione di un franchise mediale, sviluppato grazie alla pianificazione e alla coordinazione dello sfruttamento delle risorse del gruppo attraverso le sue divisioni.²¹

Notoriamente affermatasi come leader internazionale dell'industria dell'animazione, i business della Disney Company sono oggi riassumibili nelle sue cinque unità principali: Walt Disney Studios, Parks and Resorts, Disney Consumer Products, Media Networks e Disney Interactive. Ma se, nell'immaginario comune, la Disney è la compagnia per bambini e famiglie (si pensi ai Classici Disney) e dei franchise per adolescenti (appunto, *High School Musical*), le politiche manageriali e di espansione della società sono diversificate anche a livello di fasce demografiche del target. In particolare, Bob Iger e Michael Eisner sono le figure chiave del *restyling* della Disney Company avvenuto negli ultimi trenta anni.

Nel 1984, quando la società sta per entrare nel suo quarto anno consecutivo di declino degli utili netti, Michael Eisner diventa presidente del gruppo. Eisner lancia una vasta operazione di rebranding dell'azienda fondata innanzitutto sul potenziamento di alcune risorse, tra cui l'espansione di Disney World in Florida attraverso la costruzione di alberghi, centri di villeggiatura e residenziali, la riedizione cinematografica dei Classici Disney, la vendita delle licenze per pacchetti di film alla televisione e la riorganizzazione della produzione cinematografica attraverso l'espansione dell'etichetta Touchstone. Pur mantenendo come punto fisso la produzione di film per famiglie, grazie a all'investimento di capitale e forza lavoro nella Touchstone, Disney può raggiungere anche i segmenti di mercato degli adolescenti e degli adulti. A questa politica, Eisner affianca delle operazioni di espansione che vedono l'acquisizione di

²¹ Anche gli attori principali diventano delle risorse, soprattutto Zac Efron, Vanessa Hudgens e Ashley Tisdale, che sono impiegati per alimentare i discorsi intorno ai prodotti attraverso press tour, gossip, ecc. che contribuiscono a dare al franchise i contorni di un fenomeno pop alimentato anche dalle attività di una fanbase fedele. Un altro esempio di sfruttamento delle personalità artistiche come vero e proprio prodotto è quello dei fratelli Nick, Kevin e Joe Jonas che, lanciati dal franchise musicale *Camp Rock*, vengono riconvertiti in pop star nella band Jonas Brothers. Ma i casi simili sono comunque innumerevoli, si va da Britney Spears a Miley Cyrus, da Demi Lovato a Selena Gomez – tutti personaggi la cui carriera è inizialmente lanciata dalla Disney. È del 2016 l'annuncio di un probabile *High School Musical 4*.

diverse imprese già consolidate nell'industria dell'intrattenimento, prima su tutte quella televisiva. Tra queste, nel 1995, l'acquisto del network ABC per 19 miliardi di dollari sancisce, nelle parole del CEO, l'unione fra «the two premier family entertainment companies.»²² La fusione viene annunciata come una mossa che avrebbe creato una compagnia di media e intrattenimento “totale” grazie a una solida presenza in quattro importanti canali distributivi: cinema, televisione via cavo, broadcasting e linee telefoniche. Nel 1985, infatti, la ABC aveva acquisito la compagnia multi-business Capital Cities Communications, proprietaria della maggior parte delle affiliate di ABC stessa e di tre compagnie telefoniche locali.²³ Nel settore televisivo, oltre alle affiliate e alle proprietà locali del network gestite dalla nuova divisione Disney-ABC Television Group, la compagnia di Eisner guadagna gli *assets* via cavo di ESPN (Entertainment & Sports Programming Network, oggi 80% Disney e 20% Hearst Corporations) e A+E Networks (Arts & Entertainment Networks, 50% Disney ABC e 50% Hearst Corp.), che vanno ad aggiungersi al già operativo Disney Channel. Disney, dal canto suo, fornisce a ABC un circuito di produzione *in-house* attraverso la Touchstone Film Television Division, che diventa ABC Studios nel 2007, oltre al rafforzamento della distribuzione. Come abbiamo già visto, in quanto network *broadcast*, ABC presenta una programmazione diversificata, mentre la specializzazione rimane in ambito *cable* con i già citati Freeform (all'epoca ancora ABC Family, dalla programmazione *family-oriented*, con focus su donne 14-34), Disney Channel (demo 6-14, oltre che 2-7 per la sezione Disney Junior), A&E (focalizzato su biopic, documentari, reality e serie drama) e ESPN (sport).

Il nuovo impero “allargato” si consolida poi con l'arrivo di Bob Iger che, dopo un decennio di presidenza della Walt Disney International e di ABC Television, viene nominato *chief executive* nel 2005. Con sé, il neo-amministratore delegato porta un piano strategico che prevede l'acquisizione di nuove imprese per la copertura di più mercati e l'assorbimento della concorrenza. Primo passo, i Pixar Animation Studios, acquistati nel 2006 per 7.4 miliardi di dollari. In seguito, la Marvel Entertainment, entrata in casa Disney nel 2009 per 4 miliardi, e la Lucasfilm nel 2013 per 4.06

22 M. Eisner, cit. in G. Fabrikant, “Walt Disney to Acquire ABC in \$19 Billion Deal to Build a Giant for Entertainment”, in *The New York Times*, 1 agosto 1995, <http://www.nytimes.com/1995/08/01/business/media-business-merger-walt-disney-acquire-abc-19-billion-deal-build-giant-for.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

23 *Ibidem*; H. J. Blumenthal, O. R. Goodenough, *op. cit.*, p. 133.

miliardi.²⁴

Quella che abbiamo appena delineato è una storia sommaria delle tappe fondamentali della compagnia,²⁵ risultato di processi che includono dinamiche economiche/culturali e politiche strategiche complesse che interagiscono a loro volta con l'ambiente esterno e che richiedono costanti riformulazioni sia per la gestione di interi franchise (con le questioni di diritti, licensing e trademark connesse), sia per il management dei singoli segmenti di business. Questo percorso ci aiuta però a inquadrare due casi peculiari che esemplificano l'utilizzo delle varie risorse accumulate dal gruppo Disney come un database strategico per lo sviluppo di media franchise multi-target: quello della serie *Once Upon a Time* (ABC, 2011-, da qui in poi OUAT) e il Marvel Cinematic Universe (MCU).

Nell'ambito delle *scripted series*, il network ABC continua a operare con alti gradi di autonomia attraverso diverse modalità (co)produttive con studios e produttori al di fuori dell'ecosistema Disney, basti pensare all'ormai consolidata collaborazione con la casa di produzione Shondaland per serie come *Grey's Anatomy* o *Scandal*. Ciò che però gli esempi di OUAT e dell'universo Marvel mettono in evidenza, è l'importanza delle sinergie legate ai brand già esistenti nella creazione dei prodotti che portano alle parti coinvolte diversi vantaggi. Ad esempio, in un settore di proliferazione e abbondanza dei contenuti, un vantaggio è costituito dall'appeal istantaneo che permette ai prodotti di distinguersi immediatamente in uno scenario di saturazione dei contenuti. Per quanto riguarda la narrazione, la possibilità di engagement del pubblico attraverso strategie di intertestualità ludica. O ancora, il continuo bilanciamento fra reiterazione e dinamismo attraverso la possibilità di ricambio dei personaggi e di rielaborazione delle loro personalità.

In onda dal 23 ottobre 2011, OUAT è la piena rappresentazione televisiva della fusione Disney-ABC, nonché delle infinite possibilità ricombinatorie e di sfruttamento commerciale delle proprietà intellettuali e dei trademark accumulati dalla Disney nella sua storia. Ambientata a Storybrooke, villaggio del Maine in cui la strega cattiva di Biancaneve ha trasferito tutti i personaggi delle fiabe dopo avere cancellato loro la

24 Per uno studio sulle strategie di gruppo Disney fino a Eisner, si veda M. G. Rukstad, D. J. Collins, T. Levine, "Walt Disney Company, The: The Entertainemnt King", *Harvard Business School Case 701-035*, 2011.

25 Per la storia della compagnia e della costruzione del brand Disney, rimandiamo a J. Wasko, *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy*, Blackwell, Malden/Oxford 2001.

memoria, OUAT coniuga l'eredità Disney a quella ABC, attingendo dalla library della prima ma anche, almeno inizialmente, dal grande successo di una serie della seconda, *Lost* (§ 2.2.2).

I personaggi di OUAT sono rappresentati attraverso l'immaginario dei Classici Disney – personaggi come Biancaneve, la strega cattiva, Cenerentola, ecc. hanno le fattezze e (spesso) gli abiti più iconici della loro corrispettiva versione in cartone animato, cosa permessa da un uso strategico dei trademark della compagnia.²⁶ I trademark permettono l'utilizzo di certi elementi riconoscibili dell'immaginario Disney per “giocare” con la memoria degli spettatori, non solo dal punto di vista degli abiti ma anche dell'oggettistica: il castello del personaggio di Rumpelstiltskin, per esempio, è colmo di oggetti “da collezione” come il tridente di Tritone (*The Little Mermaid*, 1990) o il cappello di Topolino in *Fantasia* (1940). Ma se le risorse Disney in quanto icone vengono trasposte così come sono in OUAT, la stessa cosa non vale per la personalità canonica di alcuni personaggi, in una serie in cui la netta divisione fra Bene e Male tipica delle produzioni classiche Disney diventa più sfumata e dunque in linea con un target più adulto, ma anche con un panorama televisivo in cui i personaggi conflittuali e moralmente ambigui si rivelano sempre più di successo. In questo contesto, la Regina Cattiva ha dei sentimenti, Biancaneve è un'Amazzone a tratti tentata dal “Lato Oscuro” e Peter Pan è una sorta di Uomo Nero che rapisce i bambini. Con la produzione di OUAT, ABC sfrutta quindi a pieno le risorse della *parent company*, che costituiscono un vantaggio competitivo sia in termini di diritti di licenza, sia di popolarità del brand Disney. Inoltre, la natura costantemente aperta dei prodotti seriali televisivi, che nel caso di OUAT fa da base a una struttura che agevola il continuo ricambio di personaggi e linee narrative, permette anche di cavalcare l'onda di nuovi successi. Nella quarta stagione, ad esempio, vengono introdotti personaggi ispirati al film d'animazione campione d'incassi *Frozen* (Chris Buck-Jennifer Lee, 2013)²⁷ e al live-action *Maleficent*

26 Il Trademark Act del 1946 stabilisce che possono essere coperti dal “marchio di fabbrica” parole, termini, nomi, simboli, dispositivi che aiutano a distinguere un determinato tipo di prodotto da un altro. Le compagnie possono allora richiedere l'applicazione di un loro trademark ai nomi, alle battute-tormentone o al tipo di abbigliamento dei personaggi. La pratica comune è dunque che un personaggio venga coperto da trademark separatamente rispetto all'opera in cui è contenuto, che è invece coperta da copyright (applicato invece naturalmente e idealmente all'opera già al momento della sua produzione concreta). È noto soprattutto come Disney abbia registrato il trademark per l'abbigliamento delle sue principesse, al fine di evitare che esse vengano utilizzate nei film porno, intaccando quindi l'immaginario per famiglie del brand.

27 All'inizio del 2015, l'incasso mondiale di *Frozen* ammonta, secondo *Box Office Mojo*, a 1.274.219.009 dollari (la cifra tiene conto solo delle *theatrical releases*). <http://boxofficemojo.com/movies/>

(Robert Stromberg, 2014). Il risultato è una mutua promozione per i prodotti coinvolti, sfruttando abilmente economie di scala e di scopo che hanno infine contribuito ad alzare i *ratings* della serie, in calo dalla stagione precedente, ma anche a portare il pubblico adulto della serie verso un prodotto Disney principalmente per bambini come *Frozen*.²⁸ Sul lato dell'eredità ABC, l'apparato promozionale della serie punta al pubblico di un prodotto *high-concept* come *Lost*. Dello show che all'inizio degli anni 2000 ha aperto la strada a un tipo di serialità dall'inedita complessità narrativa, vengono infatti ingaggiati gli sceneggiatori Adam Horowitz ed Edward Kitsis, oltre al consulente di produzione Damon Lindelof. Sul piano diegetico, la connessione tra *Lost* e OUAT si traduce non solo nella replica della complessa struttura narrativa a flashback, flashforward e flash sideways, ma anche nella condivisione di alcuni elementi narrativi che, sotto forma di *easter eggs* e come nel caso dell'oggettistica Disney, pongono la serie in un rapporto ludico con lo spettatore più attento e fedele. In OUAT troviamo, per esempio, i brand fittizi McCutcheon Whiskey e le barrette di cioccolato Apollo, che esistono solo nell'universo di *Lost*, ma anche alcuni richiami a elementi narrativi come certi nomi (il cognome della protagonista Emma Swan richiama la Swan Station di *Lost*), o a inquadrature suggestive e riconoscibili (l'inquadratura di apertura di *Lost* è richiamata nell'episodio di OUAT 1x20, *The Stranger*).²⁹

Sempre dal punto di vista narrativo, va precisato che non c'è reciprocità fra OUAT e i prodotti precedenti a cui la serie fa riferimento, in quanto il canone del materiale di partenza non è alterato dagli avvenimenti della serie. Se nel caso di *Lost* parliamo più che altro di un'intertestualità ludica e promozionale, con la library Disney abbiamo invece delle rielaborazioni a senso unico, degli adattamenti e degli aggiornamenti del materiale classico secondo esigenze della televisione contemporanea – in altre parole, almeno per ora, quanto successo nella quarta stagione di OUAT non dovrebbe influenzare la narrazione di eventuali sequel di *Frozen* o *Maleficent*. Diverso è invece il caso del ramo televisivo del Marvel Cinematic Universe, in cui gli avvenimenti narrati in una produzione possono influenzare quelli di un'altra, anche se appartenente a un

[id=frozen2013.htm](#), ultimo accesso 13 marzo 2016.

28 L. R. France, “*Frozen* Heats Up *Once Upon a Time* Ratings”, in *CNN International*, 29 settembre 2014, <http://edition.cnn.com/2014/09/29/showbiz/tv/once-upon-a-time-frozen/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

29 Gli *easter eggs* sono messaggi intenzionalmente nascosti nei testi, nei prodotti o nei supporti medialti dai produttori al fine di stimolare un rapporto ludico con il fruitore. Per una lista dei più eclatanti *eggs* di OUAT, si veda la pagina <http://www.eeggs.com/tree/13448.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

altro medium – non a caso, lo slogan promozionale dell'operazione è *It's All Connected*. Il MCU, un universo cross-mediale condiviso dai diversi supereroi che rientrano nelle proprietà dei Marvel Studios, viene ufficialmente lanciato con il film *Iron Man* (Jon Favreau, 2008), per culminare con *Marvel's The Avengers* (Joss Whedon, 2012). Questa è quella che la casa di produzione ha definito la “Fase Uno” del progetto, a cui seguono la “Fase Due” (da *Iron Man 3* [Shane Black, 2013] a *Ant Man* [Peyton Reed, 2015]) e la “Fase Tre” che inizia con *Captain America: Civil War* (Anthony e Joe Russo, 2016) e terminerà nel 2019 con *Inhumans*. Ai film già fra loro collegati, vanno ad aggiungersi le connessioni con le serie TV *Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.* e *Marvel's Agent Carter* (ABC, 2015-), oltre al ciclo di serie Marvel distribuite da Netflix e inaugurate da *Marvel's Daredevil* (2015-), non collegate direttamente alle altre narrazioni, ma dichiaratamente appartenenti allo stesso universo narrativo. Esistono anche dei cortometraggi, i *Marvel One-Shots*, e dei fumetti *tie-in* pubblicati da Marvel Comics, che integrano la narrazione cinematografica e televisiva con racconti supplementari. In questi progetti industriali emerge una componente strategica di sfruttamento delle risorse (i database dei personaggi Marvel, quindi la loro proprietà intellettuale³⁰) in relazione a determinate esigenze di mercato, che influiscono sulle modalità produttive e distributive dei prodotti (la divisione in “fasi”, la programmazione a lungo termine delle uscite, etc.). All'interno di questo macro-livello, che fornisce l'architettura portante degli universi espansi, troviamo i micro-livelli dei singoli prodotti che funzionano sia su una dimensione “chiusa”, quella dei prodotti *stand-alone* fruibili singolarmente, sia su una “aperta”, in quanto matrici di possibili crossover e spin-off.

Su ABC dal 24 settembre 2013, la serie *Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D.* (da qui in poi *SHIELD*) è incentrata sull'organizzazione segreta che, nei fumetti Marvel e nella Fase Uno del franchise cinematografico, coordina le attività degli Avengers e fa fronte ai pericoli quotidiani che la Terra deve affrontare. Affidata, fra gli altri, al regista di *The Avengers* Joss Whedon, già noto come creatore e showrunner di *Buffy The Vampire Slayer*, la serie ABC non riscuote inizialmente un forte successo di *ratings* e popolarità.

30 La Marvel non dispone comunque dei diritti di trasposizione di *tutti* i suoi personaggi, perché dati in licenza ad altri studios prima della nascita dei Marvel Studios, dell'acquisizione Disney e dell'avvio del MCU. Parliamo degli X-Men, dei Fantastici Quattro e di Deadpool, i cui diritti appartengono alla 20th Century Fox. Ma anche di Spider-Man, i cui diritti vengono venduti alla Sony ancora prima della nascita dei Marvel Studios. Un recente accordo permette comunque alla Marvel di utilizzare il personaggio in *Captain America: Civil War* e alcune produzioni future. Sony, dal canto suo, può gestire un *reboot* del franchise sull'Uomo Ragno.

Le cose cambiano a metà della prima stagione, quando arriva un crossover con il film appena distribuito *Captain America – The Winter Soldier* (Anthony e Joe Russo, 2014). Le vicende del secondo capitolo della linea narrativa di Captain America alterano parte del MCU e trovano un ideale seguito in *SHIELD*, che riprende le fila dei colpi di scena del lungometraggio. Il risultato è una promozione immediata per la serie che, cambiando anche di tono e ritmi, inizia a godere di un rinnovato appeal. A ciò, si aggiunge la miniserie *Marvel's Agent Carter*, lanciata dal network come *miniseries event* di otto episodi, che si somma ai prodotti già esistenti per integrarli con la *backstory* dell'agente Peggy Carter, eroina fondatrice dello *SHIELD* comparsa per la prima volta in *Captain America: the First Avenger* (Joe Johnston, 2011).

Al di là della struttura proprietaria, la Disney Company non è comunque esente da strategie cooperative occasionali. Il 10 aprile 2015, infatti, Netflix carica sulla propria piattaforma la serie *Daredevil*, una co-produzione Marvel Television e ABC Studios, seguita poi da *Marvel's Jessica Jones* (2015-). I prodotti sono parte di un accordo più ampio fra le due parti, che comprende in totale quattro serie ambientate nello stesso universo, prodotte da Disney-Marvel e distribuite da Netflix: oltre a *Daredevil* e *Jessica Jones*, saranno infatti sviluppate le storie di *Iron Fist* e *Luke Cage*. Le quattro produzioni dovrebbero poi confluire nella miniserie finale *The Defenders*. La strategia *It's All Connected* si allarga quindi all'ambiente *over-the-top*, coniugando i brand Disney, Marvel e Netflix per un'alleanza mutualmente proficua che significa, per Disney, un ulteriore allargamento del bacino d'utenza e, per Netflix, una serie di vantaggi finanziari e promozionali derivanti dall'utilizzo del brand Marvel. Se infatti le produzioni del MCU distribuite direttamente attraverso i canali Disney restano, a gradi diversi, perlopiù prodotti per famiglie (i film sono PG13 e le serie sono TV-PG³¹), quelle di Netflix rispondono alle esigenze di differenziazione *quality* della piattaforma, presentando forme, temi e contenuti più audaci che hanno portato alle serie la certificazione TV-MA.³² Anche i discorsi intorno agli show rimarcano questa differenza fondamentale, con lo showrunner di *Daredevil*, Steven DeKnight, che dichiara: «We wanted to be able to do a show that was literally darker than what you would see on a network.» mentre la production designer Lauren Weeks rincara: «We're more *The Wire*

31 «This program contains material that parents may find unsuitable for younger children.»

32 «This program is specifically designed to be viewed by adults and therefore may be unsuitable for children under 17.»

than other Marvel movies. It's not the stuff you see in *Agents of SHIELD*, it's the stuff you see every day.»³³ Attraverso la sinergia con Netflix, dunque, il ramo televisivo della Disney-Marvel è in grado (almeno negli intenti) di raggiungere anche il pubblico interessato alla *quality TV*.

3.1.2 Time Warner Inc. e DC Comics

Time Warner Inc. nasce nel 1990 dalla fusione fra la casa editrice Time Inc. e la conglomerata mediale Warner Communication. La prima, oltre all'importante posizione nel ramo dell'editoria, porta con sé il canale pay HBO, acquistato nel 1972, mentre la seconda dispone di una *cable company* dagli anni Ottanta, Time Warner Cable. La focalizzazione sul ramo via cavo viene confermata nel 1996, quando la compagnia acquisisce Turner Broadcasting System, a sua volta un gruppo che comprende importanti *assets* nel mercato *cable* fra cui canali *all news* (CNN, HLN), d'animazione (Cartoon Network, Boomerang) e altre emittenti via cavo (TBS, TCM, Adult Swim, TruTV e TNT).³⁴

Nel 2001, a seguito dell'approvazione da parte della Federal Trade Commission e della FCC, viene portata a compimento la celeberrima fusione con la multinazionale di mass media AOL. Poco dopo, però, lo scoppio della bolla *dot-com* contribuisce a creare una fase di stallo per il gruppo, che sfocia in un imponente calo dei profitti. Caso di estrema importanza nell'industria mediale, l'analisi delle vicende AOL-Time Warner meriterebbe una trattazione a parte da diversi punti di vista – finanziario, politico e manageriale *in primis*.³⁵ Ai fini di questo lavoro, ci limiteremo a dire che, a seguito di diversi tentativi di riconfigurazione aziendale, AOL viene definitivamente separata da Time Warner nel 2009, diventando la *public company* AOL Inc., con interessi nella produzione e distribuzione di contenuti, prodotti e servizi digitali. Il fallimento della fusione con AOL costringe Time Warner a riorganizzare i propri business: fra il 2004 e il 2014, anche Time Inc., Time Warner Cable, Warner Books e Warner Music Group

33 S. DeKnight e L. Weeks, cit. in P. Britton, "Marvel, Wired? *Daredevil* and Visual Branding in the MCU", in *Antenna. Responses to Media and Culture*, 1 maggio 2015, <http://blog.commarks.wisc.edu/2015/05/01/marvel-wired-daredevil-and-visual-branding-in-the-mcu/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

34 H. J. Blumenthal, O. R. Goodenough, *op. cit.*, p. 139.

35 A questo proposito, si rimanda a T. Arango, "How the AOL-Time Warner Merger Went So Wrong", in *The New York Times*, 11 gennaio 2010, <http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS2149/AOLTW/AOLTW3.pdf>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

vengono vendute o scorporate in compagnie indipendenti. Ad oggi, le risorse produttive e distributive di Time Warner Inc. si concentrano nel ramo cinematografico (fra gli altri, New Line Cinema, Warner Bros., Castle Rock Entertainment), editoriale (soprattutto dei fumetti con la DC Comics, unità editoriale della DC Entertainment, a sua volta divisione della Warner Bros.) e televisivo. Questa ramificazione multi-business, che accompagna dei tipici casi di integrazione nella filiera, è il risultato di una strategia di gruppo basata sulla copertura di più segmenti attraverso proprietà diversificate ma, a differenza del caso Walt Disney Company, non è accompagnata dalla costituzione di un brand iconico per l'intero gruppo. Time Warner Inc. non nasce infatti come casa di produzione dal target e dalla filosofia ben precisi, ma come entità aziendale che conglomera marchi e business non necessariamente correlati e coordinati fra loro. Ciò che comunque i due gruppi hanno in comune è la diversificazione, senza necessaria coordinazione, nel ramo televisivo.

Attraverso Turner Broadcasting, che opera in maniera piuttosto autonoma, Time Warner dispone di una copertura di segmenti eterogenei nel mercato della televisione via cavo. Il canale TNT è fondato su una programmazione di film e serie TV drama – è infatti conosciuto anche come TNT Drama. TBS si focalizza invece sui contenuti comici, mentre TruTV (Court TV fino al 2008) passa da una specializzazione sui legal e crime drama sia *scripted* che *non scripted*, alle *docuseries* e, con un cambio di tono, ai comic-reality con l'ultimo *rebranding* del 2014.³⁶ Per quanto riguarda la *premium cable*, nonostante lo scorporo di Time Inc., il multiplex HBO rimane a Time Warner come *operating subsidiary*, cioè come compagnia di proprietà di un'impresa più grande, ma che mantiene comunque una propria identità di brand indipendente. Come abbiamo visto nel paragrafo 2.2.1, insieme alla rete sorella Cinemax, la caratteristica di HBO è una forte identità di brand basata sulla programmazione di serie TV *quality*, una strategia competitiva e un'estetica merceologica che trovano un'origine nella filosofia editoriale *quality* di Time Inc.³⁷ Caso particolare, nell'ambito della *free-to-air*, è infine quello di The CW, il network focalizzato su teenager e giovani adulti (§ 2.2.3).

Spostandoci sulla gestione dei contenuti, possiamo osservare alcuni effetti delle

36 M. O'Connell, "TruTV Orders Six New Series, Preps Brand Refresh", in *The Hollywood Reporter*, 21 aprile 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/news/trutv-orders-six-news-series-697885>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

37 Cfr. G. Mair, *Inside HBO: The Billion Dollar War Between HBO, Hollywood, and the Home Video Revolution*, Dodd Mead, New York 1988, *passim*; L. D. Jaramillo, *op. cit.*

strategie di gruppo nel caso degli adattamenti DC Comics, che coniugano trasposizioni *stand-alone* a una progettazione potenzialmente ecosistemica di prodotti che condividono gli stessi universi narrativi. In questo caso, il DC Extended Universe (DCEU) mantiene prevalentemente la forma assunta nei fumetti, quella del *multiverse*, cioè di vari universi co-esistenti. Come commenta il CCO della DC Comics, Geoff Johns, infatti: «We look at it as the multiverse. We have our TV universe and our film universe, but they all co-exist.»³⁸ La co-esistenza implica degli sviluppi paralleli, ma non necessariamente incidenti o cross-mediali. Il DCEU, prodotto dalla Warner Bros. Pictures e basato sulle proprietà DC Comics, si apre con un *reboot* della vita cinematografica di Superman, *Man of Steel* (Zack Snyder, 2013), seguito da *Batman v. Superman: Dawn of Justice* (Zack Snyder, 2016) e da altri undici film in uscita tra il 2016 e il 2020. Per quanto riguarda i fumetti, nel 2013 viene pubblicato il *tie-in Man of Steel: Prequel* che integra la narrazione cinematografica con un racconto degli eventi precedenti al film di Snyder. Se, almeno per ora, i film non sembrano toccare direttamente i prodotti televisivi, esiste invece un grado di connessione esplicito fra alcune serie TV nel caso dell'*Arrowverse* che, prodotto da Greg Berlanti, DC Entertainment e Warner Bros. Television, si presenta come un universo narrativo condiviso da diverse serie, legate fra loro da crossover e spin-off. L'*Arrowverse* debutta su The CW con *Arrow* e si espande poi due anni dopo con lo spin-off *The Flash* e con il *superhero team-up show DC's Legends of Tomorrow* (The CW, 2016-), che riunisce personaggi ricorrenti dalle due serie “genitrici”. In questo universo rientra anche *Vixen* (CW Seed, 2015-), serie Web caricata sulla piattaforma streaming di The CW e ispirata al personaggio DC Mari McCabe/Vixen. Il progetto funziona sia come ulteriore punto d'accesso all'universo DC (dalle serie sono anche tratti dei fumetti entrati nel canone *comics*³⁹), sia come meccanismo tipicamente televisivo per cui ogni serie può coprire un determinato segmento e allo stesso tempo, grazie ai costanti rimandi fra un prodotto e l'altro, promuovere quella correlata, consolidando ed espandendo così il bacino d'utenza complessivo dell'intero progetto. Dell'*Arrowverse* fa parte anche *Supergirl* (CBS,

38 G. Johns, cit. in J. Wieselmann, “The Man at the Center of the DC's TV Multiverse”, in *BuzzFeed*, 23 ottobre 2014, <http://www.buzzfeed.com/jarettwieselmann/the-man-at-the-center-of-dcs-tv-multiverse#.xmABqGgaj>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

39 Per esempio, nel 2014 viene lanciato il digital comic *The Flash: Season Zero*, che si svolge fra l'episodio pilota e l'episodio due della prima stagione di *The Flash*. Il fumetto riprende dunque il cast della serie e introduce alcune linee narrative che includono anche Mr. Bliss, un personaggio della serie a fumetti *Starman*.

2015-), anch'essa prodotta da Berlanti, DC e Warner. La serie, basata sul personaggio di Kara Zol-El, la cugina di Superman, inizialmente non ha legami diretti con altre produzioni, anche se i richiami a un generico immaginario di Superman sono frequenti.⁴⁰ L'episodio del 28 marzo 2016 ospita però un crossover con *The Flash*, proponendo quindi un evento televisivo che non solo unisce due serie (e sancisce l'entrata di Supergirl nell'*Arrowverse*), ma che ammicca anche all'uscita di *Batman v. Superman* il 25 marzo dello stesso anno. In generale, *Supergirl* punta ad aumentare il bacino d'utenza femminile delle produzioni DC e, in questo senso, la collocazione nella programmazione di CBS aiuta precise strategie di *targeting* del network. Il collegamento fra i vari prodotti favorisce anche, potenzialmente, lo scambio di audience fra CBS e The CW, aumentando ulteriormente le possibilità di estensione e diversificazione di entrambi. Caso a parte sembra per ora essere quello di *Gotham* (FOX, 2014-) che, sempre prodotta da DC Entertainment e Warner Bros. Television, racconta i primi anni di attività dei personaggi che popolano Gotham City. Anche se lo stile narrativo e visivo crime/noir sembra richiamare la trilogia cinematografica del Cavaliere Oscuro,⁴¹ l'universo di Batman è utilizzato come un database di personaggi da cui attingere, senza però riferimenti specifici a una delle sue varie produzioni televisive e cinematografiche. In altre parole, non si presenta come un prequel diretto dei prodotti del DCEU ufficiale.

Si presentano invece come serie completamente indipendenti da qualsiasi universo, così come nei fumetti, quelle adattate dagli albi dell'imprint Vertigo.⁴² È il caso di *Constantine* (NBC, 2014) che, avvolta in un'atmosfera horror, è basata sui personaggi della serie di fumetti *Hellblazer*, già portata sul grande schermo nel 2005.⁴³ Ma anche *iZombie* (The CW, 2015-), adattamento dell'omonimo fumetto Vertigo e targettizzata da The CW su un pubblico di *young adults*. Se *Constantine* e *iZombie* restano prodotti da DC Entertainment e Warner Bros., il gruppo non esclude comunque la vendita delle licenze a imprese esterne alla conglomerata. L'adattamento televisivo del fumetto

40 Ad esempio, nell'episodio *Fight or Flight* (stagione 1, episodio 3), Supergirl chatta con Clark Kent, che si complimenta con lei per aver sconfitto il nemico comune Reactron. Non vediamo quindi il volto di Superman, che rimane un personaggio simbolico, rappresentante di un immaginario.

41 *Batman Begins* (Christopher Nolan, 2005), *The Dark Knight* (Christopher Nolan, 2008), *The Dark Knight Rises* (Christopher Nolan, 2012).

42 L'imprint di un editore è il nome commerciale attraverso cui un lavoro è pubblicato: case editrici come la DC Comics e la Marvel Comics hanno diversi imprint che fanno riferimento a diversi segmenti di consumo.

43 Il fumetto era già diventato un film, *Constantine* (Francis Lawrence, 2005).

Preacher (AMC, 2016-) è infatti affidato agli AMC Studios e a Sony TV. Visto il brand di AMC, è quindi plausibile che *Preacher*, non ancora trasmessa al momento in cui si scrive, si configuri come un prodotto *quality*.

3.2 Il controllo e la gestione della delivery

Le strategie di gruppo che guidano la crescita multi-business delle compagnie medialiane sono volte a sfruttare economie di scala e di scopo per ottimizzare il controllo di due risorse strategiche: i contenuti e l'accesso a quegli stessi contenuti. Con i casi di Disney e Time Warner abbiamo evidenziato l'importanza della proprietà intellettuale e dell'integrazione verticale fra produzione e distribuzione nella valorizzazione delle risorse relative al contenuto. Tuttavia, sappiamo anche che il settore televisivo è un ambiente multi-organizzativo, in cui fra la distribuzione e il consumo esiste un'altra fase fondamentale, quella della delivery. Dal momento che la proprietà diretta di risorse e infrastrutture, così come gli accordi di collaborazione fra imprese, aumentano le capacità e la velocità di riconfigurazione del gruppo a fronte di mutamenti tecnologici,⁴⁴ nell'era dei cambiamenti stimolati dalla digitalizzazione, le strategie per la gestione della delivery rappresentano un importante fattore critico di successo. Mentre vedremo le strategie di adattamento competitivo dei broadcaster nel prossimo capitolo, in questa parte ci concentriamo sulle reazioni delle imprese che si occupano di delivery e che devono rivedere i propri modelli di business a partire dai cambiamenti tecnologici e nelle pratiche di consumo degli utenti. Prima di passare all'analisi dei player, è opportuno però capire la portata di una delle minacce più consistenti ai modelli di delivery tradizionali, quella dei *cord-cutters*.

3.2.1 La minaccia dei cord-cutters

I *cord-cutters* sono coloro che hanno cancellato la sottoscrizione alla televisione via cavo o via satellite per fruire solo di servizi online. Si tratta di un fenomeno che ha dunque ripercussioni sulle abitudini dei consumatori, ma anche sulle attività delle imprese coinvolte. Come commentano John Vanderhoef e Kevin Sanson del Carsey Wolf Center:

⁴⁴ R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, cit., p. 414.

for consumers, cord cutting represents the potential for a reconfigured viewing experience, one in which prohibitively expensive pay-TV subscriptions are replaced with an à la carte entertainment diet from the likes of Apple TV, Amazon, and Netflix. For content providers and pay-TV operators, cord cutting challenges long-standing, and quite lucrative, distribution models.⁴⁵

In particolare, uno studio del 2015 del Pew Research Center rileva che su 2001 adulti fra i 18 e i 49 anni, il 15% è composto da *cord-cutters* e il 9% da *cord-nevers*, cioè coloro che non hanno mai stipulato una sottoscrizione. Il 71% della somma fra *cord-cutters* e *cord-nevers* sostiene che i servizi *cable* e satellite siano troppi costosi; il 64% di loro dichiara inoltre di non averne bisogno perché il contenuto a cui sono interessati è disponibile online e il 46 % sostiene comunque di non guardare abbastanza TV da giustificare una spesa così ingente.⁴⁶ In relazione a questa opinione ricorrente, altro fenomeno è infatti quello dei *cord-shavers*, cioè utenti che, per risparmiare, sottoscrivono a “*skinny bundles*” che offrono meno canali e servizi. Tuttavia, questa soluzione è spesso ostacolata dalle offerte stesse dei provider, che tendono ad aggregare, nello stesso *bundle*, network e canali meno popolari con quelli più richiesti, causando comunque un aumento indiscriminato delle *fees*. Per esempio:

Sports programming [...] constitutes approximately 50 percent of pay-TV operators' programming expenses but accounts for only about 20 percent of their programming. Disney, for example, charges pay-TV operators more than \$5 per month per subscriber for ESPN – that's the highest fee for any cable channel on any service. Yet, a distributor must agree to carry (and pay for) every ESPN channel even if it just wants access to the flagship station. Ultimately, those expenses raise subscription fees for every subscriber, regardless of his or her interest in sports programming.⁴⁷

Sembra proprio questa la soluzione maggiormente adottata dai carrier, come dimostra anche uno studio di C. S. Chu. L'autore analizza le risposte delle *cable companies*, in termini di prezzi e qualità dei servizi, all'entrata dei DBS, dove per qualità si intende sia efficienza del servizio, sia quantità di canali presenti nei *bundles*. Esse possono rispondere con: abbassamento di qualità e prezzi per servire un mercato “inferiore” (*differentiating downward*); aumento dei prezzi e della qualità per targettizzare clienti

45 J. Vanderhoef, K. Sanson, “Cord Cutting Anxiety Oversimplifies Distribution Revolution”, in *CWC – Media Industries Project*, 2014, <http://www.carseywolf.ucsb.edu/mip/article/cord-cutting-anxiety-oversimplifies-distribution-revolution>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

46 J. B. Harrigan, M. Duggan, *Home Broadband 2015 – Pew Research Center Report*, 21 dicembre 2015, <http://www.pewinternet.org/2015/12/21/home-broadband-2015/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

47 J. Vanderhoef, K. Sanson, *op. cit.*

con forti preferenze sul contenuto e quindi una forte propensione al passaggio al nuovo prodotto (*competing head-to-head*); abbassare i prezzi alzando al contempo la qualità (*fighting*). Anche se in generale i carrier offrono *bundles* diversificati per puntare ad altrettanti segmenti di consumo, più dell'80% delle imprese ha messo in atto la seconda possibilità.⁴⁸ Un trend replicato, questo, anche con la concorrenza degli OTT. Altro fattore che ha contribuito all'aumento dei prezzi dei *bundles* è la richiesta di *carriage fees* anche da parte dei network *broadcast* che, come abbiamo già visto, approfittano sempre più del Cable Act per richiedere delle tariffe di ritrasmissione ai carrier. Per farci un'idea dei prezzi dei *bundles*, se il costo medio per la pay TV era di 86 dollari nel 2011, per il 2020 è stimato intorno ai 200 dollari, aumento a cui non corrisponderebbe un proporzionale incremento del reddito dei consumatori.⁴⁹

Tornando ai *cord-cutters*, lo studio Pew sottolinea inoltre che il fenomeno ha degli aspetti generazionali. I *cord-cutters* e *cord-nevers* sono soprattutto giovani adulti nella fascia demografica 18-30; solo il 65% di loro ha una sottoscrizione alla *cable* o al satellite, contro il 73% nella fascia 30-49 e l'83% degli over 50. Il 16% di questi giovani adulti sono *cord-nevers*, mentre 19% sono *cord-cutters*. Della somma fra *cord-cutters* e *cord-nevers*, il 64% dichiara che di non avere bisogno di sottoscrizioni televisive poiché i contenuti a cui sono interessati sono disponibili online. E il 75% di essi, infatti, utilizza gli OTT come alternativa alla televisione pay, continuando però a utilizzare le antenne *over-the-air* per il broadcasting locale – una tendenza dalla quale è possibile inferire che per la visione online sono favoriti i contenuti *scripted* fruibili in *binge-watching*, piuttosto che i contenuti live come news o eventi sportivi.

In generale, i dati dello studio mostrano un rilevante incremento rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti in cui, secondo il Convergence Consulting Group, i *cord-cutters* erano il 3,7% tra il 2008 e il 2012, e il 4,7% nel 2013.⁵⁰ Alla fine del 2013, *Business Insider* profetizzava la morte della TV, facendo riferimento a una perdita di 306.000 abbonati a Time Warner Cable nel terzo quadrimestre dell'anno e a una dichiarazione di Tom Rouldege, CEO della Charter Communication, il quale sosteneva che 1.3 milioni

48 C. S. Chu, "The Effects of Satellite Entry on Cable Television Prices and Product Quality", in *The RAND Journal of Economics*, 41:4, 2010, pp. 731-732.

49 NPD Group Report, https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/pr_120410/, 2011, ultimo accesso 13 marzo 2016.

50 Convergence Consulting Group Study, cit. in MarketingCharts Staff, "TV Cord Cutters Growing Faster Than Expected, Numbered >1 Million Last Year", in *Marketing Charts*, 8 aprile 2013, <http://www.marketingcharts.com/television/tv-cord-cutters-growing-faster-than-expected-numbered-1-million-last-year-28437/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

dei suoi 5.5 milioni di abbonati non volessero la TV, solo Internet. Secondo l'articolo, il pubblico sarebbe stato sempre più incline a rinunciare alla *cable* come prodotto *stand-alone*, in favore di offerte a pacchetto che comprendono contenuti televisivi e accesso a Internet ad alta velocità.⁵¹ Da agosto 2015, la preoccupazione per queste tendenze inizia a farsi sentire nell'industria, soprattutto in termini di fiducia degli azionisti per le società quotate. Disney perde infatti l'11%, Viacom il 26%, AMC Networks il 10%, Starz il 13% e Discovery Communication il 18%.⁵² Come commenta l'economista Jeffrey Rayport, quindi:

cable providers are seeing a whole new generation of online users who are perfectly happy to pay \$30 a month for a “naked” cable modem or a digital-subscriber-line connection provided by telecom companies, but have no need for the \$150-a-month premium programming package.⁵³

3.2.2 MVPD, DMP e l'esperienza come prodotto

Nel 2014, Nielsen rileva che una casa americana riceve in media 189 canali, ma ne guarda realmente solo diciassette. Un dato significativo, in quanto «it substantiates the notion that more content does not necessarily equate to more channel consumption. And that means quality is imperative – for both content creators and advertisers. So the best way to reach consumers in a world with myriad options is to be the best option.»⁵⁴ Abbiamo già visto come la fornitura di contenuti di qualità sia un'efficace strategia di differenziazione (§ 2.2.1). Tuttavia, in uno scenario in cui la digitalizzazione ha permesso l'affermazione di player come gli OTT, che sfruttano al massimo le potenzialità del VOD prima di carrier e broadcaster, una strategia di differenziazione basata sulla qualità (del servizio) è necessaria anche sul lato della delivery. Nel 2015, Nielsen riporta anche che:

51 J. Edwards, “TV is Dying, and Here are the Stats that Prove It”, in *Business Insider*, 24 novembre 2013, <http://www.businessinsider.com/cord-cutters-and-the-death-of-tv-2013-11>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

52 P. Bond, “Fifteen Percent of Adult Americans Are Already 'Cord-Cutters', Study Finds”, in *The Hollywood Reporter*, 22 dicembre 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/fifteen-percent-adult-americans-are-850755>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

53 J. F. Rayport, “Cable TV vs. Cable Broadband”, in *Business Week*, 3 giugno 2009, http://www.businessweek.com/technology/content/jun2009/tc2009063_847908.htm, ultimo accesso 13 marzo 2016.

54 Nielsen Media Research Report, *Changing Channels: Americans View Just 17 Channels Despite Record Number to Choose From*, 6 maggio 2014, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choose-from.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Higher income households own more different kinds of media devices and subscribe to more services. This is particularly evident with newer devices and services such as smart TVs, multimedia devices, tablets and SVOD. [...] TV – which has nearly total penetration – accounts for a greater percentage of media usage among lower-income adults because they watch TV more at every hour of the day. At the other end of the spectrum, digital devices (PCs, smartphones, tablets) make up a greater percent of media usage for higher-income adults because their greater ownership outweighs the greater usage of low-income users.⁵⁵

Trattandosi di servizi a pagamento, i player on demand devono tenere presente un target composto perlopiù da queste «higher income households» che però, secondo il report Nielsen, consumano molti meno contenuti di quelli effettivamente disponibili. Il rischio è quindi che, con il proliferare di servizi a pagamento, queste *households* decidano di scegliere solo i o il migliore, oltre che di passare al *cord-cutting* o al *cord-shaving*. I dati della ricerca Pew, inoltre, mostrano che sono sempre più i giovani ad abbandonare i servizi tradizionali per utilizzare solo quelli online. E mentre OTT come Hulu, Netflix e Amazon hanno puntato fin da subito a riempire una falla del mercato proponendo modelli e servizi innovativi e attraenti proprio per questo tipo di utenti, i carrier devono essere in grado di riconfigurare le proprie offerte per restare competitivi.

Una delle mosse strategiche che si è rivelata più efficace negli ultimi anni è l'espansione delle *telcos* in ulteriori ASA, prima su tutte quella della fornitura di Internet – un'operazione, come abbiamo visto, permessa dal Telecommunication Act del 1996 (§ 2.1). La possibilità di gestire le infrastrutture per la fornitura dei servizi, e quindi le relative offerte, si rivela un vantaggio competitivo importante rispetto agli OTT,⁵⁶ la cui usabilità (in termini di velocità di banda) dipende appunto dagli *Internet service providers* (ISP). Approfondiremo questo aspetto, e le sue conseguenze, nel paragrafo 3.2.4). Altra mossa strategica è la riconfigurazione dei carrier in MVPD, definiti dal Telecommunication Act 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

55 Nielsen Media Research Report, *The Total Audience Report: Q3 2015*, dicembre 2015, <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/total-audience-report-q3-2015.pdf>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

56 J. Eggerton, “What is an MVPD, Exactly? Cable Ops Weigh In”, in *Multichannel News*, 21 maggio 2012, <http://www.multichannel.com/news/policy/what-mvpd-exactly-cable-ops-weigh/263867>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

customers, multiple channels of video programming.⁵⁷

Concretamente, i MVPD oggi includono DBS e *triple/quadruple play services* come Verizon FiOS, AT&T U-Verse e Comcast Xfinity, che comprendono quindi sia *cable companies*, sia *telcos*. I servizi *triple play* forniscono, attraverso un'unica connessione in banda larga, televisione via cavo, Internet e servizi di telefonia, mentre i *quadruple play* aggiungono servizi mobili come GSM e WiFi. L'aggregazione di questi servizi è solitamente il risultato di una strategia di gruppo che mira ad aumentare i costi-opportunità degli utenti che devono scegliere fra più provider e a favorire il *cross-selling*, cioè la vendita di prodotti o servizi addizionali connessi a quello a cui il cliente è inizialmente interessato.⁵⁸

Per quanto riguarda la fornitura di televisione via cavo o satellite, i MVPD devono affrontare il problema del *retransmission consent*. Secondo una disposizione del Telecommunication Act, i MVPD devono ottenere dai broadcaster il consenso prima di ritrasmetterli e inserire così i loro canali nei *bundles*. Il *retransmission consent* è quindi negoziato fra le due parti, che solitamente stipulano i contratti stabilendo l'ammontare delle *carriage fees* oppure raggiungendo accordi che riguardano l'inclusione di canali minori insieme a quelli con maggiore attrattiva per gli utenti.⁵⁹ Il *retransmission consent*, che potremmo vedere come un bilanciamento della *Must-Carry Rules* (§ 1.3.2), è quindi il corrispettivo delle negoziazioni per i diritti di licensing dei contenuti. Il problema, in questo caso, è che gli utenti che sottoscrivono ai *bundles* di alcuni MVPD possono improvvisamente ritrovarsi senza uno dei canali per cui hanno stipulato quella sottoscrizione, se le negoziazioni fra broadcaster e provider non vanno a buon fine. Questo può succedere anche temporaneamente con i *programming blackout*, quando cioè i broadcaster ritirano il consenso alla trasmissione durante le negoziazioni, tenendo così in ostaggio la propria programmazione e, di frequente, lanciando anche campagne che invitano gli utenti a cambiare carrier nel caso le negoziazioni non vadano a buon fine.⁶⁰ Si tratta allora di un possibile fattore di insoddisfazione per i clienti, come

57 <http://transition.fcc.gov/Reports/tcom1996.pdf>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

58 Quando una scelta deve essere effettuata fra delle alternative che si escludono vicendevolmente, e date delle risorse limitate, i costi-opportunità rappresentano il valore della migliore alternativa non scelta dal cliente o dall'utente. Nel nostro caso, una *cable company* che accresce i costi-opportunità dei potenziali utenti si pone come migliore alternativa quando non viene scelta, promuovendosi costantemente come il servizio migliore a cui aspirare.

59 <https://www.fcc.gov/media/policy/retransmission-consent>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

60 Solo nel 2012, sono stati registrati 69 blackout risultati da queste *carriage disputes*, anche se la

abbiamo visto sempre meno inclini a pagare per un intero pacchetto quando l'interesse è concentrato su un numero ridotto di player o contenuti. I blackout, inoltre, non giovano neanche all'offerta on demand dei provider. I MVPD offrono infatti anche l'accesso ai propri portali che, a seconda degli accordi con i detentori dei diritti e dei *retransmission consent* ottenuti, offrono cataloghi di film e serie TV.

Non va inoltre dimenticato che questi player sono prima di tutto gruppi che offrono servizi di delivery multi-piattaforma e, nel contesto digitale più che mai, le strategie di appeal e di *customer satisfaction* si giocano anche su caratteristiche strategiche quali la pervasività dei servizi, l'usabilità, il *system-thinking* di gruppo. L'accrescimento del valore dell'offerta, quindi, non passa solo attraverso la disponibilità di canali e contenuti, ma, in questo caso, anche dalla qualità del servizio. È la user experience, dunque, a diventare essa stessa un prodotto. Come commenta Lotz, specialmente dal 2012 «product development became a competitive necessity as entrepreneurial companies such as Roku and Boxee offered more intuitive and sophisticated search functionality.»⁶¹ Roku e Boxee sono dei *digital media players* (DMP) che permettono di fruire contenuti online su televisore utilizzando un *home network*. Le sofisticate e intuitive interfacce di questi dispositivi, che permettono perlopiù di trasferire i contenuti degli OTT sul televisore invadendo, di fatto, uno schermo il cui unico accesso era fino ad allora riservato a broadcaster e MVPD, costituiscono così un nuovo standard qualitativo e competitivo – in altre parole, grazie ai DMP, player come Netflix e Amazon possono essere fruiti sulle smart TV HD proprio come delle emittenti televisive. Attraverso i DMP, l'utente può quindi creare un *bundle* “fai-da-te”,

maggior parte di essi sono risultati in un rinnovo degli accordi fra le due parti. Si veda a questo proposito E. Gardner, “TV Executives Debate Retrans Rules in Congressional Hearing”, in *The Hollywood Reporter*, 24 luglio 2012, <http://www.hollywoodreporter.com/news/retrans-rules-tv-executives-congressional-hearing-353621>, ultimo accesso 13 marzo 2016. A proposito di *carriage disputes*, è interessante riportare il caso peculiare della compagnia Aereo che, nel 2012, inaugura un servizio di streaming della programmazione *over-the-air* per 12 dollari al mese. Gli utenti possono vedere i programmi in diretta o registrarli come si fa con un DVR che, a differenza di quest'ultimo, vengono archiviati sui server cloud della compagnia. La tecnologia di trasmissione, operativa in via sperimentale solo a New York City, è basata su delle mini antenne della grandezza di una moneta installate all'interno di un'antenna-matrice più grande. Ogni matrice è in grado di ricevere le trasmissioni terrestri delle stazioni locali più vicine. A ogni utente è inoltre assegnata una di queste mini-antenne, che permettono quindi di vedere le trasmissioni in diretta o registrarle attraverso la app del servizio. Il 25 giugno 2014, però, a seguito della denuncia dei network televisivi coinvolti, la Corte Suprema degli Stati Uniti delibera contro Aereo, dichiarando la compagnia colpevole di *copyright infringement* nei confronti dei detentori dei diritti dei programmi. Il servizio chiude quindi il 28 giugno dello stesso anno. http://www.supremecourt.gov/opinions/13pdf/13-461_1537.pdf, ultimo accesso 13 marzo 2016.

61 A. Lotz, *The Television Will Be Revolutionized*, cit., pp. 78-79.

scegliendo quali contenuti (e quali piattaforme) fruire sul televisore senza le controindicazioni dei MVPD appena elencate. Dal canto loro, i MVPD reagiscono con il potenziamento dell'offerta TV *anytime everywhere*, sia in termini di miglioramento dell'interfaccia utente, sia di pervasività dei servizi sui dispositivi portatili. Oltre a ciò, vengono messe in atto strategie volte a sfruttare al meglio le infrastrutture e le attività di queste compagnie in diverse ASA, come nel caso emblematico del gruppo Comcast-NBCUniversal che aggrega non solo contenuti, ma anche modalità di delivery che permettono al player una rapida riorganizzazione dell'offerta in tempi di mutamenti costanti.

3.2.3 Il caso Comcast: espansione e gestione della delivery

Come abbiamo appena visto, nel sistema televisivo americano esiste una contraddizione evidente: i maggiori carrier di *cable television* sono anche i maggiori provider di Internet, nonché, in alcuni casi, proprietari di network televisivi e parte di conglomerate mediali. Ne consegue che coloro che portano nelle case degli americani la televisione via cavo forniscono anche la banda larga per lo streaming online degli stessi contenuti. E con la banda larga, dunque, i provider forniscono ai telespettatori il modo di *non* guardare i programmi in televisione. Per ovviare a questa sorta di conflitto di interessi, il gruppo deve essere in grado di soddisfare le esigenze di due tipi di domanda: quella degli utenti, ma anche quella dei fornitori dei contenuti trasmessi. In questo senso, l'operatività del gruppo in diverse ASA può favorire la riconfigurazione strategica delle pratiche e delle offerte per evitare la contraddizione di fondo sia dannosa all'impresa di delivery. Caso emblematico è quello della *cable company* Comcast che, con l'impiego di economie di scopo rese possibili da acquisizioni strategiche, negli anni si è trasformata da azienda operante nel settore della delivery, a conglomerata mediale multi-business con interessi nella produzione e nella distribuzione audiovisiva e multi-piattaforma. Le sinergie fra i suoi business hanno contribuito alla costruzione di un impero che oggi, nel secondo decennio degli anni Duemila, si rivela più che mai adatto a mettere in atto le riconfigurazioni richieste dal mercato e dallo scenario mediale.⁶²

Fondata nel 1963 con il nome di American Cable System, la compagnia debutta nel

⁶² Le informazioni relative alla storia di Comcast sono state reperite attraverso <http://www.mediadb.eu/en/data-base/international-media-corporations/comcastnbcuniversal-llc.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

business delle trasmissioni via cavo a Tupelo, nello stato del Mississippi, con cinque canali e circa 15.000 clienti. Nel 1969, la compagnia si espande in Pennsylvania e assume il nome di Comcast per poi essere sottoposta IPO tre anni dopo. Da allora, Comcast punta all'espansione orizzontale, verticale e diagonale, con conseguente allargamento della copertura dei mercati e dei bacini di utenza. Fra le acquisizioni più importanti, possiamo citare quella del 26% della Westinghouse Broadcasting nel 1986,⁶³ che porta Comcast al primo milione di sottoscrizioni. Nel 1988, arriva il primo lancio nella comunicazione mobile, con l'acquisizione della American Cellular Network Corporation. Sotto la gestione di Brian Roberts, figlio del fondatore Ralph Roberts e amministratore delegato della compagnia dal 1990, nel 1995 Comcast diventa il terzo operatore via cavo degli USA con 4.3 milioni di abbonati, soprattutto grazie all'acquisizione della divisione americana della Maclean-Hunter nel 1994 e, nell'anno successivo, della E. W. Scripps Company.⁶⁴ L'indirizzo strategico portato da Roberts vede inoltre un'ulteriore diversificazione del business attraverso forti investimenti in un particolare settore, quello televisivo. Nel 1995, Comcast si assicura il 57% del canale di telemarketing QVC, oltre all'acquisizione del canale via cavo E! Entertainment in joint venture con la Walt Disney Corporation. Nel 2001, AT&T, principale concorrente di Comcast, mette in vendita il suo *cable* business che, con il supporto di Microsoft, Comcast stessa si aggiudica per 47 miliardi di dollari in azioni e l'assunzione di un debito di 25 miliardi. A seguito della fusione, la compagnia riconfigura le sue attività televisive: nel 2003 vende il gruppo QVC a Liberty Media e, di ritorno, lancia diversi canali via cavo che puntano a pubblici di nicchia – fra gli altri, Video Game Channel G4, Tech TV, TV One, SportsNetChicago e Golf Channel.

Dal punto di vista dei contenuti, una joint venture con la casa di produzione Sony, nel 2004, garantisce a Comcast i diritti di distribuzione sui propri network delle produzioni MGM. Con l'altro operatore via cavo Time Warner Cable, Comcast acquista anche il numero cinque dell'industria *cable* Adelphia, oramai in bancarotta, che vale alla compagnia di Roberts quasi due milioni di clienti in più in cluster geografici strategici.

63 Si tratta della divisione broadcasting della Westinghouse Electric Corporation (WEC). Fondata nel 1886 per la costruzione di apparecchiature elettriche civili e ferroviarie, la WEC è stata la prima compagnia negli USA a impiegare trasmissioni ad alto voltaggio a corrente alternata sulle lunghe distanze. Espandendosi poi al broadcasting, nel 1997 diventa CBS Corporation e viene infine acquisita da Viacom nel 1999.

64 La Maclean Hunter è una compagnia canadese operante nei settori di radio, televisione, stampa e delivery via cavo. La E. W. Scripps opera nel settore del broadcasting televisivo e radiofonico.

Nel 2005, Comcast muove un passo importante verso i media interattivi fondando la Interactive Media Division, una sezione focalizzata sull'espansione Web e sullo sviluppo della tecnologia interattiva in relazione alla distribuzione e ai contenuti. Nel 2010, la divisione Comcast Cable Communication diventa poi Comcast Xfinity, attraverso una campagna di rebranding che lancia un servizio *triple play* a pacchetto: Xfinity TV, Xfinity Voice ed Xfinity Internet. Con il rebranding, Comcast lancia anche un portale VOD:

with Xfinity, Comcast is moving toward making available an *infinite* amount of your favorite entertainment as well as a number of new, cross-platform ways to enjoy your favorite entertainment – anytime, anywhere and any way you want.⁶⁵

Si tratta quindi di un'ampia gamma di contenuti e utilità multimediali sempre disponibili su ogni dispositivo dell'abbonato.

La svolta, anche per l'intero scenario televisivo e mediale, arriva nel 2011, quando la FCC approva la fusione fra Comcast e la NBCUniversal, acquistata dalla *parent company* General Electric (GE) per 13.8 miliardi di dollari. Comcast possiede il 51% della compagnia fino al marzo 2013, quando arriva al 100% grazie alla cessione delle quote restanti da parte della GE. La fusione è un importante caso, non privo di controversie, di integrazione di produzione, distribuzione e delivery multiplatforma che contribuisce all'ulteriore saturazione del mercato televisivo americano. Con la fusione, infatti, Comcast arriva a controllare una porzione di delivery via cavo, broadcasting e broadband che la rende, nel 2011, il più grande ISP e MVPD degli USA. Con NBCUniversal, alla delivery sia aggiungono la produzione sia cinematografica che televisiva, con proprietà come gli NBC Studios e la Universal Cable Productions, oltre alla distribuzione attraverso diversi canali televisivi – fra i player nel settore delle serie TV originali, annoveriamo Bravo, SyFy, USA Network e, ovviamente, l'intero network NBC. Sul lato delle proprietà digitali, la compagnia si guadagna la piattaforma Hulu.com, oltre a NBC.com, Fandango, Daily Candy e IVillage.⁶⁶

Concentrandoci sul settore televisivo, possiamo affermare che, attraverso una costante

65 <http://customer.comcast.com/Pages/FAQViewer.aspx?seoid=xfinity-name&fss=xfinity>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

66 Per un elenco delle proprietà Comcast, si rimanda al sito corporate della compagnia: <http://corporate.comcast.com/news-information/company-overview#accordion-1>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

riorganizzazione della struttura proprietaria e dei business, le strategie di gruppo intraprese da Comcast negli anni si rivelano più che mai adattate allo scenario contemporaneo, in cui la logica *anytime anywhere* porta in primo piano proprio il ruolo dei sistemi di delivery e le loro contraddizioni interne. Uno degli obiettivi primari dell'azienda sembra infatti essere quello di rendersi indispensabile e conveniente anche con il passaggio dalle trasmissioni televisive allo streaming, facendo in particolare i conti con due importanti fenomeni: l'aumento delle *carriage fees* e il *cord-cutting*. Ma nonostante il malcontento generale, le *cable companies* rimangono ancora la scelta principale degli americani, con circa 56 milioni di abbonati contro i 34 dei servizi satellitari e i 10 delle compagnie telefoniche.⁶⁷ Perché? Grazie ad alcune accorte strategie.

È piuttosto chiaro che se fino a pochi anni fa il business primario della TV americana era il broadcasting, cioè trasmettere un segnale che il pubblico potesse ricevere e “consumare”, ora il business della TV è anche fare arrivare i propri contenuti al di là della TV, oltre il broadcasting e attraverso la banda larga. E Comcast ha dalla sua parte la storia di acquisizioni e diversificazioni che abbiamo sommariamente delineato. In risposta dunque alle evoluzioni del digitale, per esempio, alla fine del 2013, la società inizia a offrire il servizio *Internet Plus*, un piano *TV-and-Internet* a 49 dollari mensili per il primo anno – 10 dollari al mese in più di quanto pagherebbe un *cord-cutter* con piano *Internet-Only*. Con la stessa velocità di banda di quest'ultimo, il servizio offre una sottoscrizione in *bundle* che comprende *basic TV services*, il multiplex HBO e la possibilità di fruire i contenuti anche su dispositivi mobili. In questo caso, aggirare il *cord-cutting* equivale a renderlo sconveniente fornendo al mercato esattamente ciò che vuole: la fruizione dei contenuti attraverso la banda larga, *anytime anywhere*. Ma se l'utente sottoscrive comunque una tariffa *Internet-Only*, sarà lo stesso necessario il cavo o la fibra ottica per la banda larga di uno dei vari fornitori, in un ciclo di continua generazione di profitto per la compagnia che fornisce i servizi. Da tenere presente, inoltre, che la scomposizione del pacchetto della TV via cavo *basic (unbundling)* non sarebbe poi così conveniente per gli utenti, in quanto le *carriage fees* per i singoli canali tenderebbero a raddoppiare, con conseguenze dirette sulle tariffe pagate dagli utenti –

67 A. Diallo, “Cable TV Model Not Just Unpopular But Unsustainable”, in *Forbes*, 14 ottobre 2013, <http://www.forbes.com/sites/amadoudiallo/2013/10/14/cable-tv-price-hikes-unsustainable/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

che con un *unbundling* finirebbero comunque con il poter fruire meno canali. Dal lato della produzione, inoltre, l'eventuale *unbundling* potrebbe tagliare fuori dal mercato molte stazioni minori, che solo con i pacchetti riescono a entrare nelle offerte *cable*.⁶⁸ Si tratta, in breve, di trasformare i *cord-cutters* in *cord-swappers*. Comcast, così come altri provider, può inoltre trarre beneficio dai player online e dagli OTT grazie ad accordi come i *paid peering agreements* e le *data sponsorships*, accordi che portano però in primo piano la questione della Net Neutrality.

3.2.4 La questione della Net Neutrality

Nel febbraio 2014, Comcast e Netflix annunciano di avere raggiunto un *paid peering agreement* per velocizzare il traffico dati dell'OTT ai clienti della *cable company*. Come spiega *Business Insider*: «Netflix will pay Comcast an undisclosed sum, and in exchange, Comcast will connect directly to Netflix's servers, improving streaming quality for all Netflix content.»⁶⁹ L'accordo permette quindi alla piattaforma di streaming di avere una corsia preferenziale nel network della compagnia *cable*, portando la velocità di streaming da 1.51 Mbps a 2.77 Mbps in un paio di mesi. Lo stesso *paid peering agreement* viene poi stipulato da Netflix con un'altra compagnia, Verizon e, quando le prime polemiche vengono sollevate, l'OTT dichiara di essere disposto a pagare altri “pedaggi” per usufruire di corsie preferenziali. Questo perché, a detta di Netflix e delle compagnie Level 3 e Cogent (che sono pagate da Netflix per distribuire i suoi contenuti attraverso la Rete), alcuni ISP come Comcast, Verizon e AT&T avrebbero congestionato e quindi rallentato di proposito il traffico dati nei loro canali per “estorcere” degli accordi simili con i *content providers* (CP).⁷⁰ È grazie a questo caso che torna in primo piano una questione già molto dibattuta, quella della Net Neutrality.

Già nel 2000, Mark Lemley e Lawrence Lessig discutono alcune strategie adottate dalle *cable companies* per integrare verticalmente i servizi via cavo e quelli Internet,

68 Cfr. G. S. Crawford, A. Yurukoglu, “The Welfare Effects of Bundling in Multichannel Television Markets”, in *American Economic Review*, 102:2, 2012, pp. 643-685.

69 K. Russell, “Here's Why You Should Be Thrilled Netflix Is Paying Comcast For Content Delivery”, in *Business Insider*, 25 febbraio 2014, <http://www.businessinsider.com/paid-peering-explained-2014-2?IR=T>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

70 J. Brodtkin, “Netflix Says it Will Pay 'tolls' to more ISPs, Not Just Comcast”, in *ArsTechnica*, 20 marzo 2014, <http://arstechnica.com/tech-policy/2014/03/netflix-says-it-will-pay-tolls-to-more-isps-not-just-comcast/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

rilevando una minaccia al design *end-to-end* dell'architettura di Internet e chiedendo un intervento della FCC.⁷¹ Il dibattito è aperto e vanno a formarsi due fronti: da una parte, i sostenitori della politica *open access* che prevede la possibilità di integrazione verticale delle compagnie e la libera scelta del consumatore; dall'altra, i sostenitori di un controllo istituzionale sulla *broadband discrimination*, al fine di mantenere la neutralità della Rete ed evitare la possibilità che si vengano a creare corsie preferenziali per alcune tipologie di traffico Internet. La Network Neutrality (NN), un termine coniato da Tim Wu nel 2003 in un paper in cui l'autore propone dei rimedi strutturali contro la discriminazione di dati e contenuti online,⁷² inizia quindi a definire un principio di design della Rete, un'idea secondo cui un network di informazioni pubbliche dovrebbe trattare tutti i contenuti, tutti i siti, tutte le applicazioni allo stesso modo. Nel concreto, i principi della NN presuppongono che gli ISP non possano creare corsie ad alta o bassa velocità di collegamento all'interno dei loro *pipes*, cioè i canali che portano i dati Internet alle abitazioni degli abbonati.

Queste prime discussioni sulla NN vanno di pari passo con alcune proteste degli ISP che, notando come alcune grandi aziende (quali Google e Yahoo) occupino buona parte della loro banda, iniziano a cercare dei modi per poterne trarre profitto. Per esempio Ed Whitacre, CEO di AT&T, dichiara a proposito di queste piattaforme:

How do you think they're going to get to customers? Through a broadband pipe. Cable companies have them. We have them. Now what they would like to do is use my pipes free, but I ain't going to let them do that because we have spent this capital and we have to have a return on it. So there's going to have to be some mechanism for these people who use these pipes to pay for the portion they're using. Why should they be allowed to use my pipes? The Internet can't be free in that sense, because we and the cable companies have made an investment and for a Google or Yahoo or Vonage or anybody to expect to use these pipes [for] free is nuts!⁷³

71 Il principio *end-to-end* viene applicato ai protocolli delle reti di computer e prevede che tutte le funzioni vengano eseguite e completate nei nodi terminali (*end points*) e non in quelli intermedi (*intermediate nodes*). Questo per non penalizzare le eventuali applicazioni presenti su altri nodi della rete. Cfr. J. H. Saltzer, D. P. Reed, D. D. Clark, "End-to-End Arguments in System Design", in *Proceedings of the Second International Conference on Distributed Computing Systems*, IEEE Computer Society, Paris, 8-10 aprile 1981, pp. 509-512.; M. A. Lemley, L. Lessig, "The End of End-to-End: Preserving the Architecture of the Internet in the Broadband Era", in *UCLA Law Review*, 48, p. 925, 2001; Stanford Law and Economics Online Working Paper No. 207; UC Berkeley Public Law Research Paper No. 37, 2000.

72 T. Wu, "Network Neutrality, Broadband Discrimination", in *Journal of Telecommunications and High Technology Law*, 2, 2003.

73 E. Whitacre, cit. in P. O'Connell, "Online Extra: At SBC, It's All About 'Scale and Scope'", in *Bloomberg Business*, 6 novembre 2005, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-11-06/online-extra-at-sbc-its-all-about-scale-and-scope>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

A seguito di forti pressioni, nel 2005 la FCC cambia la classificazione dei servizi Internet da “servizi di comunicazione comune”, basati sul principio del *common carriage* che impone la neutralità nel trattamento dei dati, a “servizi di informazione”, una categoria che dà agli ISP maggiore libertà di movimento. Nel 2009, la FCC avanza però anche una proposta per preservare una Rete libera e aperta, sostenendo che «[s]ubject to reasonable network management, a provider of broadband Internet access service must treat lawful content, applications, and services in a nondiscriminatory manner.»⁷⁴ Una regolamentazione precisa ed efficiente sarebbe necessaria in quanto:

Market forces alone are unlikely to ensure that broadband Internet access service providers will discriminate in socially efficient ways and that, absent regulation, such discrimination is likely to change fundamentally the nature of the Internet, reduce competition, and hinder innovation and growth. Non-neutral network management practices also could reduce innovation at the edge of the network.⁷⁵

La proposta viene ufficializzata nell'Open Internet Order del 2010, ma la sua efficacia è irrisoria. A seguito di diversi casi di creazione di corsie preferenziali o blocco di traffico dati da certi siti, con ricorsi e dibattiti parlamentari, il 14 gennaio 2014 la corte d'appello di Washington D.C. si pronuncia a favore della libertà di assegnazione della banda dagli ISP previa trasparenza sugli accordi con i CP e annulla quindi l'Ordine della FCC. Tuttavia, la sentenza ammette anche la possibilità che la Commission vari delle nuove regole apposite per imporre la NN, riammettendo quindi gli ISP all'interno della sua legislazione.⁷⁶

Mentre la FCC si affretta a varare una legislazione apposita, gli ISP approfittano della libertà a tempo determinato con iniziative come i tentativi di acquisizione di Time Warner Cable da parte di Comcast prima e Charter dopo, o gli accordi per le corsie preferenziali tra Comcast e Netflix e Verizon e Netflix. La possibilità di acquistare delle corsie preferenziali crea però un'inedita concorrenza per le piattaforme, i siti, i CP, che si vedono rallentati i propri collegamenti in favore di chi riesce a stipulare accordi vantaggiosi con gli ISP. Non è inoltre da poco la questione che, così facendo, gli ISP iniziano a comportarsi non più come canali di comunicazione, ma come veri e propri

⁷⁴ *Preserving the Open Internet - Notice of Proposed Rulemaking*, FCC Rcd. 13064, 2009, p. 24.

⁷⁵ *Ivi*, p. 67, p. 70.

⁷⁶ J. Brodtkin, “Net Neutrality is Half-Dead: Court Strikes Down FCC's Anti-Blocking Rules”, in *ArsTechnica*, 14 gennaio 2014, <http://arstechnica.com/tech-policy/2014/01/net-neutrality-is-half-dead-court-strikes-down-fccs-anti-blocking-rules/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

distributori di prodotti mediali, ponendosi come intermediari con un certo potere contrattuale nel rapporto fra fornitori e utenti. Facebook, Twitter, Netflix e Google sono così fra i firmatari del documento *Comments of the Internet Association*, in cui si chiede un intervento della FCC sulla questione NN.⁷⁷ Le proteste raggiungono le alte sfere del governo per culminare, alla fine del 2014, in un discorso di Barack Obama in cui il presidente degli USA invita la FCC a prendere una posizione efficace e definitiva.⁷⁸ La risposta della FCC arriva il 26 febbraio 2015 con un nuovo *Open Internet Order*, che di fatto vieta la pratica della *prioritization*, cioè l'invio di certi pacchetti di dati con una priorità più alta rispetto ad altri, favorendo quindi la creazione di *fast* o *slow lanes* da parte degli ISP.

Sebbene le nuove regole prevengano le pratiche di *gatekeeping*, esse lasciano comunque aperte altre possibilità di discriminazione online. Esiste infatti un altro metodo di *pay-for-priority* che aggira il pagamento diretto per le corsie preferenziali, il cosiddetto *data sponsorship*. Il metodo permette ai fornitori di contenuti e servizi, nonché ai gestori di siti o app, di pagare il provider per non rientrare nel limite mensile di banda che gli utenti possono consumare. Il principio è quindi basato sui *data caps*, cioè i limiti massimi di GigaBytes che gli utenti possono consumare mensilmente in base al loro piano tariffario. Pagando una *sponsorship fee*, alcuni siti possono essere esonerati dai limiti, così che gli utenti possano fruirne senza consumare Giga ed essere così più propensi a utilizzare proprio *quella* piattaforma. Come nota Danny Kimball, oltre ad alzare le barriere all'entrata per le start-up, tale metodo rafforza la posizione degli ISP che, facendo pagare sia le piattaforme che gli utenti, creano un inedito *two-sided market* nell'ambiente di Internet.⁷⁹ Le conseguenze di questa condotta ricalcherebbero quindi le modalità di costituzione dell'oligopolio televisivo, creando di fatto un collo di bottiglia, quindi una barriera all'entrata, nelle delivery fra i CP e gli utenti. Come osserva anche Nicholas Economides:

“Net neutrality” [...] increased competition among the applications and services that operate “at the edge of the network,” which did not need to own a network in

77 K. Krawczyk, “Google, Facebook, Other Tech Firms Push FCC for Net Neutrality”, in *Digital Trends*, 14 luglio 2014, <http://www.digitaltrends.com/computing/google-facebook-tech-firms-push-fcc-net-neutrality/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

78 <https://www.whitehouse.gov/net-neutrality>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

79 D. Kimball, “Sponsored Data and Net Neutrality: Exemption and Discrimination in the Mobile Broadband Industry”, in *Media Industries Journal*, 2:1, 2015, pp. 39-59, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/90>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

order to compete. The existence of network effects [...] on the Internet implies that efficient prices to users on both sides (consumers and applications) are lower than they would be in a market without network effects. A departure from “net neutrality” is likely to increase prices, which will reduce network effects and hamper innovation.⁸⁰

L'incremento dei prezzi causato dall'annullamento della NN, potrebbe quindi ridurre gli effetti di rete positivi e ostacolare ulteriori innovazioni. Altri rischi includono la discriminazione contro certe tipologie di contenuto e opinioni politico/ideologiche, oltre al favoritismo da parte di un provider nei confronti dei *suoi* contenuti (si pensi a Comcast, che potrebbe favorire i contenuti NBCUniversal) o, dall'altro lato, la possibilità dello stesso di ostacolare concorrenti diretti e nuovi entranti. Come sostengono Frago Kourandi, Jan Krämer e Tommaso Valletti, inoltre, l'affermazione di modelli *premium* ed dell'esclusività online ridurrebbe il potenziale di esposizione dei contenuti a certi utenti, portando così alla frammentazione del bacino d'utenza.⁸¹

80 N. Economides, “‘Net Neutrality’, Non-Discrimination and Digital Distribution of Content Through the Internet”, in *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 4:1, maggio 2007, p. 9, <http://hdl.handle.net/2451/26038>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

81 Cfr. F. Kourandi, J. Krämer, T. Valletti, “Net Neutrality, Exclusivity Contracts, and Internet Fragmentation”, in *Information Systems Research*, 26:2, 2015, pp. 320-330, <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2015.0567>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Capitolo 4

L'adattamento competitivo attraverso le strategie di business

4.1 Gli ecosistemi digitali e narrativi

Se le strategie di gruppo indicano il campo d'azione dell'impresa, le strategie di business definiscono il suo modo di competere all'interno di quel campo. Sono strategie orientate alla ricerca di un vantaggio competitivo e vengono formulate a partire dall'analisi del target e dei modi in cui le imprese competono per raggiungerlo.¹ Le principali fonti del vantaggio competitivo sono i fattori critici di successo. Nel nostro caso, per esempio, abbiamo visto come la programmazione *quality* si sia rivelata un fattore critico di successo a partire da strategie di differenziazione di player come HBO prima e Netflix poi. A proposito di quest'ultimo, abbiamo discusso la sua retorica promozionale basata non solo sulla qualità dei contenuti originali (anche se il suo catalogo è notevolmente diversificato e include anche programmi per bambini e film di serie B), ma anche su quella del servizio (§ 2.3.3). A questo punto, è infatti chiaro come la digitalizzazione del sistema televisivo, così come quella dei contenuti stessi, abbia stimolato dei cambiamenti che sembrano ora convergere verso la produzione e il consumo dei contenuti in forma di sistema in un design fondato sul *system thinking*, in cui il prodotto non è un singolo oggetto, ma un set di esperienze integrate e coese (§ 2.3.4). Appartenere a quell'ecosistema significa poter godere di percorsi di fruizione privilegiati, personalizzabili, più ricchi rispetto a quelli tradizionali. Significa entrare a fare parte di un club esclusivo in cui contenuto e identità di brand della compagnia, determinanti per la creazione e il mantenimento della fidelizzazione degli utenti, danno forma all'esperienza di fruizione. Con l'affermazione degli OTT, abbiamo quindi due tipi principali di adattamento competitivo. Da una parte nelle strategie degli OTT stessi, che duplicano i fattori critici di successo che costituiscono un vantaggio competitivo nella creazione di contenuti originali.

In un articolo dall'emblematico titolo *TV is Disrupting the Internet*, l'analista Michael Wolff sostiene che, mentre i media digitali stavano diventando sempre più *ad-supported*, la televisione si spostava verso un modello a sottoscrizione che avrebbe prodotto una programmazione rivoluzionaria per l'intero sistema mediale, di alto valore

¹ R. M. Grant, *op. cit.*, p. 31, p. 81.

commerciale e culturale. Ora, però:

[Netflix] breaks from web formats and reverts to traditional premium TV. It charges subscription fees; it licenses content (largely TV content); and now it makes, à la HBO, highly regarded programming using top talent [...] And now its approach is the one most other digital companies with big media ambitions – Google, Amazon, Yahoo – are looking to pursue: that is, to become like television.²

Netflix, inseguito da Amazon, ha puntato all'ibridazione di alcune pratiche tipiche della televisione *premium* con le proprietà *anytime anywhere* della distribuzione digitale per raggiungere, efficacemente, un vantaggio competitivo. Dall'altra parte, come hanno dimostrato Leblebici et al. in uno studio sui cambiamenti nei settori inter-organizzativi come il broadcasting, più queste nuove pratiche diventano legittimate e strutturali, più erodono la leadership dei player dominanti e delle pratiche industriali e istituzionali che li sostengono. Un'intensa competizione può così incoraggiare i leader di mercato ad adottare quelle stesse pratiche inedite introdotte dai nuovi entranti.³ Così, mentre le pratiche degli OTT diventano i nuovi standard competitivi, i broadcaster devono mettere in campo delle strategie di adattamento che convertano i loro servizi e i loro contenuti in “sistemi”. Una tendenza importante sembra infatti essere la costruzione di reti per la fornitura di risorse e servizi complementari alla semplice trasmissione televisiva, per fornire all'utente un pacchetto “tutto incluso” il cui accesso garantisca sia la fruizione *anytime anywhere*, sia la disponibilità di piattaforme e interfacce per la navigazione agevolata dell'ecosistema del canale e delle narrazioni.

4.1.1 L'importanza degli effetti di rete

Nel terzo trimestre del 2011, Netflix (allora operativo solo negli USA) conta 22.93 milioni di abbonati. Nel terzo trimestre del 2015 (con una copertura praticamente mondiale) arriva ai 69.17 milioni. Di questi, più di 40 milioni negli USA, registrando inoltre una crescita di 2.5 milioni fra il primo e il secondo trimestre dello stesso anno.⁴

2 M. Wolff, "Michael Wolff on HBO, CBS Streaming: TV Is Disrupting the Internet", in *The Hollywood Reporter*, 22 ottobre 2014, http://www.hollywoodreporter.com/news/michael-wolff-hbo-cbs-streaming-742721?facebook_20141026, ultimo accesso 13 marzo 2016.

3 H. Leblebici et al., *op. cit.*, pp. 358-359.

4 Netflix Shareholders Letter, 14 ottobre 2015, http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/365451721x0x854558/9B28F30F-BF2F-4C5D-AAFF-AA9AA8F4779D/FINAL_Q3_15_Letter_to_Shareholders_With_Tables_.pdf, ultimo accesso 13 marzo 2016.; J. J. Roberts, “Netflix Streams Its Way to Another Blockbuster Quarter, Share Price Soars”, in *Fortune*, 15 luglio 2015, <http://fortune.com/2015/07/15/netflix-q2-earnings-2015/>, ultimo

Le sottoscrizioni continuano poi a salire e arrivano a 74,76 milioni mondiali e 44,74 negli USA alla chiusura del quarto trimestre del 2015.⁵ Al di là del reddito reale di Netflix e della fiducia degli azionisti, che a causa degli alti costi di programmazione non sono direttamente proporzionali al numero di *subscribers*,⁶ i dati in costante crescita mostrano un effetto *tipping*, un fenomeno che si verifica quando un leader guadagna una quota di mercato sempre maggiore – in altre parole, una tendenza *winner takes all*. Grazie a fattori come il tempismo dell'innovazione, l'intercettazione di una domanda non ancora soddisfatta, l'usabilità della piattaforma e un'efficace campagna promozionale, Netflix diventa un fenomeno anche culturale in cui *buzz* e passaparola giocano un ruolo chiave nella costante espansione del bacino d'utenza. Il *tipping*, infatti, è a sua volta il risultato degli effetti di rete che si vengono a creare quando il valore di un prodotto o di un servizio per l'utente dipende dal numero di altri utenti che lo utilizzano. La presenza di esternalità di rete implica dunque che si instaurino dei circoli virtuosi: la tecnologia o il sistema con la più ampia base installata attrae la percentuale più elevata di nuovi acquirenti, grazie ai benefici associati alla tecnologia o al sistema leader di mercato.⁷ Essi possono inoltre scaturire a livello sociale, per esempio dall'iniziare a seguire una *flagship series* come *House of Cards* per avere argomenti di conversazione, o dalla disponibilità di risorse e servizi complementari poiché, se i prodotti sono consumati in forma di sistema, la loro disponibilità dipende dal numero di utenti di quel sistema – nel caso dell'OTT, più persone sottoscrivono al servizio, più lo stesso servizio sarà stimolato al miglioramento e altri utenti faranno la stessa scelta.⁸ Gli effetti di rete, quindi, possono portare benefici agli affiliati alla rete e alla rete stessa, anche in modo indiretto.

Questo non avviene solo nelle piattaforme online, ma anche in alcuni sistemi televisivi tradizionali. Nel caso della televisione via cavo, abbiamo per esempio dei *one-way networks* che connettono un sistema (quello dei MVPD) a dei *subscribers*. Anche qui, gli effetti di rete sono indiretti e prodotti dalla realizzazione di miglioramenti sulla

accesso 13 marzo 2016.; dati Statista 2016, <http://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

5 Netflix Shareholders Letter, 19 gennaio 2016, http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1297814891x0x870685/C6213FF9-5498-4084-A0FF-74363CEE35A1/Q4_15_Letter_to_Shareholders_-_COMBINED.pdf, ultimo accesso 13 marzo 2016.

6 Cfr. J. J. Roberts, *op. cit.*

7 Cfr. L. Katz, C. Shapiro, *op. cit.*

8 R. M. Grant, *op. cit.*, pp. 388-390.

varietà e la qualità dei contenuti e dei servizi forniti.⁹ Come conferma uno studio di Sangho Seo, i *subscribers* a un servizio via cavo possono comunque guadagnare benefici «such as price cuts or high quality of programs and services, which is realized through economies of scale. These results arise from an increase in the size of network which is proportional to the number of users.»¹⁰ Diversi studiosi hanno infatti rilevato una correlazione fra il numero di canali offerti da un sistema via cavo e l'ampiezza del suo bacino d'utenza e, in particolare, una proporzionalità diretta fra il numero di abbonati a un sistema *cable* e la diversificazione nella sua offerta.¹¹ Esisterebbe quindi una relazione positiva fra la grandezza di un network (inteso come sistema) e il suo grado di evoluzione e innovazione attraverso la realizzazione di economie ad ampio raggio. È quanto successo con i sistemi dei MVPD visti nel capitolo precedente, ma anche con i canali pay come HBO e Showtime che, passando da emittenti a multiplex e, come vedremo nel paragrafo successivo, da broadcaster a OTT, hanno gradualmente costituito delle reti di consumo sempre più vaste e interconnesse in cui il *subscriber*, più che spettatore, diventa utente di un ecosistema digitale. Nelle industrie mediali, il termine *ecosistema* indica generalmente un sistema distribuito di esperienze interconnesse attorno a cui si raccoglie una comunità di utilizzatori. La community, i servizi, ma anche l'ambiente circostante (il settore, il sistema economico, la società, ecc.) danno luogo a dinamiche evolutive che stimolano l'aggiornamento costante del sistema stesso, incrementando così il valore percepito dagli utenti del servizio – si pensi agli ecosistemi Apple, Playstation o Xbox, che si comportano come architetture *service- e users-oriented* e sono fondate sul *system thinking*.

Come sostiene Göran Bolin, in uno scenario in cui la produzione fa sempre più fatica a controllare la circolazione dei propri contenuti, la generazione di valore (monetario e culturale) per un'impresa come HBO si sposta dalla produzione al consumo. Si tratta

9 Un esempio di *two-way network* è invece quello delle reti P2P, in cui gli effetti di rete diretti sono prodotti da un immediato beneficio ai partecipanti con l'aumento dei partecipanti stessi. Cfr. M. Clements, “Direct and Indirect Network Effects: Are They Equivalent?”, in *International Journal of Industrial Organization*, 22, 1991, pp. 633-645.

10 S. Seo, “Network Effects in the U.S. Cable Industry: an Empirical Examination of Cable Network Externalities”, paper presentato a International Communication Association, Dresden, giugno 2006, p. 7, http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/0/1/1/pages90119/p90119-1.php, ultimo accesso 13 marzo 2016.

11 Cfr. H. Ahn, B. R. Litman, “Vertical Integration and Consumer Welfare in the Cable Industry”, in *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 41, 1997, pp. 453-477; E. Kim, “Determining the Number of Programming Options in Cable Television”, in *Journal of Media Economics*, 10, 1997, pp. 23-37; S. Savage, M. Wirth, “Price, Programming and Potential Competition in US Cable Television Market”, in *Journal of Regulatory Economics*, 27, 2005, pp. 24-46.

cioè di fornire quelli che Bolin definisce dei *means of consumption*, vale a dire dei mezzi per una fruizione potenziata dei contenuti, mantenendo però un certo grado di controllo sul loro flusso.¹² In questo paradigma fondato sul passaggio dalla trasmissione televisiva alla fornitura dei contenuti in forma di sistema, il broadcaster diventa designer di una *user experience*, attraverso una strategia fondata sulla costruzione di una rete di servizi e sulla moltiplicazione dei punti d'accesso che tiene al centro il contenuto.

4.1.2 Gli ecosistemi digitali dei broadcaster

Modelli di business fondati sull'accesso condizionato e sulla produzione di contenuti *quality* pongono player come Netflix e HBO a competere per un pubblico simile – oltre che per gli stessi fornitori di contenuti. Da qui la necessità, anche per le emittenti televisive, di tenere il passo con quelle nuove tendenze che si sono dimostrate di successo. Se l'offerta on demand e la *release* online delle library sono oramai pratiche rodiate anche per la televisione tradizionale (soprattutto attraverso l'apertura di siti dei network e la vendita dei diritti alle piattaforme online), quello che ora si va sempre più delineando è uno scenario in cui protagonista è la fornitura di servizi complementari per la costruzione di quell'offerta a pacchetto che si è rivelata un driver di mercato per gli OTT.

La prima fase di riconfigurazione in questo senso è incentrata sul potenziamento dei siti dei broadcaster e sul lancio delle relative app. I casi sono molteplici: ad esempio, Showtime Anytime, lanciata nel 2010, è la library online dei contenuti dell'emittente *premium* Showtime, accessibile a coloro che già dispongono di una sottoscrizione al canale. The CW Now, lanciata nel 2011, è invece l'app di The CW che, essendo *free-to-air*, garantisce la gratuità dello streaming del suo catalogo. CW Now si aggiunge a CW Seed, app e *sub-site* di CWTV.com, che espande la programmazione originale del canale offrendo *web series* (come la già citata *Vixen*) e *social engagement*. Caso peculiare è quello di HBO e della sua espansione digitale HBO GO, poiché da una parte mostra in maniera esemplare la rifunzionalizzazione di un leader di settore in relazione a un'inedita concorrenza. Dall'altra, esemplifica una strategia di business che va oltre la distribuzione multi-piattaforma dei contenuti per arrivare alla costruzione di un

12 Cfr. G. Bolin, "Media Technologies, Transmedia Storytelling and Commodification", in T. Storsul, D. Stuhedal (eds.), *Ambivalence Towards Convergence. Digitization and Media Change*, Nordicom, Göteborg 2007, pp. 237-248.

ecosistema pervasivo del broadcaster stesso che poi sfocia in quella che definiremo la seconda fase dell'espansione online, quella dei servizi *stand-alone*.

Lanciata il 18 febbraio 2010 come espansione cross-mediale del multiplex pay, HBO GO è una piattaforma di *TV everywhere* che fornisce un catalogo di più di mille ore di contenuti già trasmessi dal broadcaster, a cui è possibile accedere con le credenziali della sottoscrizione all'emittente pay. Inizialmente disponibile solo su computer, dopo pochi mesi HBO GO si sposta anche sui dispositivi portatili. Le app per iOS e Android vengono lanciate il 29 aprile 2011 e, dopo due mesi, si contano i primi tre milioni di download.¹³ Nel marzo 2012 arriva l'app per Xbox 360 che richiede, per l'accesso, sia la sottoscrizione a HBO sia quella al servizio *premium* Xbox Live Gold. Nel 2013, il servizio è disponibile anche su Apple Tv e seguono, nel 2014, l'accordo con Sony per il lancio su Play Station 3 e 4, e quello con Amazon per portare il servizio anche su Fire TV. La distribuzione è dunque reticolare e sfrutta convergenze tecnologiche e sinergie commerciali con piattaforme differenziate, andando a inserirsi nelle offerte di altri ecosistemi digitali per generare profitto a entrambe le parti. Per accedere al servizio, rimane comunque la necessità di un abbonamento a HBO e ai servizi *premium* offerti dagli altri player, come nel caso di Xbox Live Gold. L'effetto è dunque duplice e a tratti contraddittorio: se da una parte assistiamo al tentativo di ricondurre la disponibilità pervasiva dell'app (e quindi dei contenuti) a una logica di bene di club,¹⁴ dall'altra vediamo come questa stessa disponibilità pervasiva possa contribuire ad allargare il bacino d'utenza al di fuori della logica elitaria della pay TV. Esemplificativo, in questo senso, è quanto successo con il finale di stagione di *True Detective* (HBO, 2014-) e con la première della quarta stagione di *Game of Thrones* (HBO, 2011-). In entrambi in casi, gli accessi a HBO GO per lo streaming delle puntate hanno provocato un *crash* del sistema, non progettato per accogliere un numero così elevato di utenti. Molti, infatti, non erano abbonati a HBO ma utilizzavano le credenziali d'accesso di *subscribers* regolari. Tale fenomeno, tuttavia, non sembra provocare un danno alla compagnia se inserito nella logica della fruizione a sistema. Come commenta l'amministratore delegato di HBO, Richard Pepler, l'obiettivo è infatti quello di creare una "dipendenza",

13 K. Sullivan, "HBO GO Passes 3 Million Downloads. Is It Worth It?", in *Entertainment Weekly*, 27 giugno 2011, <http://popwatch.ew.com/2011/06/27/hbo-go-worth-it/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

14 Per la definizione di beni di club in relazione allo scenario digitale contemporaneo, si veda G. Pescatore, "La pirateria come forma di consumo dei beni digitali", in R. Braga, G. Caruso (a cura di), *op. cit.*, pp. 37-48.

quindi una *customer loyalty* prima verso il contenuto, e poi verso chi quel contenuto lo fornisce. La speranza, insomma, è che i “pirati” si trasformino in *subscribers* una volta valutati i vantaggi della sottoscrizione all'ecosistema HBO.¹⁵ Il broadcaster, attraverso una strategia già comune in altri settori, crea un ecosistema di consumo e di esperienza distribuito, basato sulla disponibilità, sui percorsi di fruizione privilegiati e connessi, quindi sulla fidelizzazione dell'utente. Tuttavia, con la concretizzazione della minaccia dei *cord-cutters*, e quindi la sempre più evidente tendenza all'abbandono del televisore per una fruizione esclusivamente online, il modello a sottoscrizione *cable* di HBO GO si rivela comunque problematico. Ciò che sembra rispondere maggiormente ai desideri della domanda è ora un servizio di streaming *stand-alone*, che permetta cioè la sola sottoscrizione alla piattaforma online.

HBO presenta HBO Now, il suo nuovo servizio *stand-alone*, il 9 marzo 2015, durante un evento Apple, suo *launch partner* che si riserva l'esclusività della piattaforma su Apple TV per tre mesi. La partnership è così fondata sull'unione di due marchi che hanno fatto dell'esclusività dei beni di club, e quindi della costruzione di ecosistemi di consumo elitari, la loro bandiera. Il lancio effettivo di HBO Now avviene il 7 aprile 2015, una data non casuale: cinque giorni dopo debutta la quinta stagione di *Game of Thrones*, la serie che per due anni consecutivi si è aggiudicata il titolo di *Most Pirated TV Show of the Year*.¹⁶ La scelta è dunque indirizzata ai *cord-cutters* ma anche ai “pirati”, nella speranza di fornire loro, come Netflix, un'alternativa capitalizzabile e implementare nuovamente la strategia di aggancio e fidelizzazione suggerita da Pepler: se i *cord-cutters* o i pirati, grazie al *free trial* di un mese, iniziano a utilizzare HBO Now per seguire la nuova stagione di *Game of Thrones*, è possibile che entro la scadenza del periodo di prova siano già abbastanza fidelizzati da rinnovare l'abbonamento.¹⁷ Al

15 B. Moylan, “The Hbo Go Crashes Could Be the Best Thing to Happen to Hbo”, in *The Guardian*, 8 aprile 2014, <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2014/apr/08/hbo-go-crashes-streaming-game-of-thrones>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

16 T. Spangler, “Top 10 Most Pirated TV Shows of 2014: *Game of Thrones*, *Walking Dead* Lead List”, in *Variety*, 2 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/top-10-pirated-tv-shows-of-2014-game-of-thrones-walking-dead-lead-list-1201390863/>, ultimo accesso 13 marzo 2016; R. McCormick, “*Game of Thrones* Was 2015's Most Torrented TV Show”, in *The Verge*, 28 dicembre 2015, <http://www.theverge.com/2015/12/28/10672708/game-of-thrones-most-pirated-show-2015>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

17 HBO e Time Warner tentano di accattivarsi questo segmento (e la fiducia degli investitori) già dal 2013, quando il CEO del gruppo Jeff Bewkes dichiara, a proposito dell'alto numero di download del drama fantasy: «If you go to people who are watching it without subs, it's a tremendous word-of-mouth thing. We've been dealing with this for 20, 30 years – people sharing subs, running wires down the backs of apartment buildings. Our experience is that it leads to more paying subs. I think you're right that *Game of Thrones* is the most pirated show in the world. That's better than an Emmy.» J.

termine del periodo di esclusività di Apple, l'app viene resa disponibile anche per Android, Amazon Kindle Fire e DMP come Roku. La library comprende l'intero catalogo di HBO (film, serie, eventi sportivi, ecc.), ma non dà accesso alle trasmissioni live del canale. Mentre la tariffa media dei servizi di streaming OTT è di circa dieci dollari al mese, HBO Now fissa il prezzo a 14.99, chiedendo quindi un *premium price* per il suo *premium content* e ponendosi così, anche nel mercato online, come bene di lusso. All'inizio del 2016, HBO stipula inoltre un accordo con la società di *video streaming-optimization* Conviva per eliminare alcuni problemi di *buffering* e migliorare la qualità video dei suoi servizi online. *Content is king*, ma solo al centro di una *user experience* altrettanto di qualità.

Altro caso interessante è quello delle mosse della CBS Corporation il cui CEO, Leslie Moonves, dichiara di volere continuare a mantenere il modello del broadcasting tradizionale, ma con dei necessari accorgimenti:

We like the ecosystem the way it is and we want to continue it. [...] As the defender of network television, it's certainly appropriate that we're at the forefront of new technology. I don't care how you watch our shows, just watch them. We have to get content where people want to receive it.¹⁸

Se infatti la *coveted demo* predilige le forme di consumo personalizzato e il *cord cutting*, anche le strategie di CBS e Showtime devono seguire queste direzioni. Il 28 ottobre 2014, la Corporation lancia CBS All Access, la prima piattaforma di streaming online a sottoscrizione *stand-alone* offerta da un network *broadcast*, per 5.99 dollari al mese. Reso poi disponibile su DMP come Apple TV, Roku e Chromecast, il servizio offre, oltre alla library di CBS, il live-streaming della programmazione delle affiliate in 124 mercati che coprono il 75% del territorio americano. A causa della mancanza dei diritti di ritrasmissione, sono però esclusi dallo streaming alcuni eventi sportivi, come le partite della NFL, e alcuni programmi i cui diritti sono stati già rivenduti dalla casa di produzione – per esempio, la sitcom *The Big Bang Theory* (CBS, 2007-), prodotta da Chuck Lorre Productions e Warner Bros. Television.

Bewkes, cit. in S. Thielman, "Bewkes: *Game of Thrones* Piracy 'Better Than an Emmy'. Exec Talks Streaming, Stealing and the Time Inc. Spinoff", in *AdWeek*, 7 agosto 2013, <http://www.adweek.com/news/television/bewkes-game-thrones-piracy-better-emmy-151738>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

18 L. Moonves, cit. in M. Graser, "CBS Chief Leslie Moonves: 'I Don't Care How You Watch Our Shows'", in *Variety*, 7 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/leslie-moonves-on-ott-i-dont-care-how-you-watch-our-shows-1201395196/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

La questione di CBS All Access è diversa rispetto quella di HBO Now: CBS è infatti un network *free-to-air*, fruibile gratuitamente in televisione che offre invece un modello a sottoscrizione online che comunque comprende la pubblicità, anche se in quantità ridotta negli show più recenti e assente nei cosiddetti *classics*. Anche qui, allora, il target è quello dei *cord-cutters*: coloro che non sottoscrivono un *bundle cable*, o che non possiedono un televisore, possono comunque decidere di seguire la programmazione, sia on demand che live, del network. Per il gennaio 2017 è inoltre previsto l'arrivo di un valore aggiunto per l'offerta della piattaforma: una nuova serie del franchise di *Star Trek*, la sua prima produzione originale esclusiva.¹⁹

Il 12 luglio 2015, la CBS Corporation lancia anche l'espansione OTT di Showtime, che porta lo stesso nome dell'emittente. Per 10.99 dollari al mese, quindi a un prezzo inferiore di HBO Now, la piattaforma offre il *back catalogue* della rete *premium* e sfrutta, come la concorrente, una partnership di lancio con Apple. Anche in questo caso, l'espansione online mira all'aggancio di quei segmenti difficilmente intercettabile con il modello tradizionale: «Going over-the-top means Showtime will be much more accessible to tens of millions of potential new subscribers.»²⁰

Gli accordi dei due maggiori broadcaster pay con Apple aiutano i primi a estendere il discorso promozionale di esclusività e prestigio anche nel mercato OTT, e la seconda a situarsi, con la sua Apple TV, in una posizione privilegiata nel mercato degli aggregatori dei servizi di streaming. Una nuova competizione, quindi, sembra aprirsi anche per i DMP per la possibilità di aggiungere gli OTT di maggiore valore alla loro offerta. Vista, inoltre, la complessa situazione dei MVPD che abbiamo delineato nel capitolo precedente, è evidente come l'offerta di questi servizi *stand-alone* e gli accordi con i DMP, oltre alla competizione diretta con Netflix e simili, risponda all'esigenza dei broadcaster di lanciare un avvertimento ai carrier che puntano al ribasso con le *carriage fees*, una sorta di “esiste un altro canale distributivo e non abbiamo paura di usarlo”.²¹ Così, mentre anche gli ISP iniziano a stipulare accordi per inserire questi broadcaster OTT in nuovi *bundles* poi offerti attraverso i MVPD, e il potere contrattuale dei broadcaster cresce anche per le negoziazioni dei *retransmission consents*, il modello

19 <http://www.cbs.com/shows/star-trek-series/>, 2 novembre 2015, ultimo accesso 13 marzo 2016.

20 L. Moonves, cit. in J. Kastrenakes, “Showtime Undercuts HBO With \$10.99 Stand-Alone Streaming Service”, in *The Verge*, 3 giugno 2015, <http://www.theverge.com/2015/6/3/8721739/showtime-internet-tv-service-apple-tv-launching>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

21 Cfr. M. Wolff, *op. cit.*

della televisione via cavo e dei carrier sembra trovare nuove vie di riconfigurazione, riconfermando la sua posizione nel settore.

4.1.3 *Gli ecosistemi narrativi e la dialettica industria-uso*

Un decennio dopo avere teorizzato la *televisuality*, un'estetica che diventa performance e sfocia in un eccesso di stile nelle produzioni degli anni Novanta,²² Caldwell sposta il focus sulla *distributed cognition*, per valutare come le forme televisive emergano da grandi ma instabili network di relazionalità industriali codificate e contestate.²³ Queste reti di relazioni si riflettono quindi nei prodotti che, data l'intrinseca natura durevole e mutevole della forma seriale, risultano essi stessi dei sistemi modulabili e in costante evoluzione. Anche le serie TV, in fondo, sono dei sistemi che possono generare effetti di rete. Innanzitutto, i *network effects* possono scaturire dalla complementarità con altri prodotti, come gli spin-off, i fumetti o i film che hanno luogo nello stesso universo narrativo – si pensi all'esempio per eccellenza del MCU, ma anche ai richiami fra OUAT e i nuovi film Disney *Frozen* e *Maleficent* (§ 3.1.2). Se prendiamo in considerazione la produzione paratestuale, questa architettura reticolare sfida anche l'idea di testo primario e testo secondario. Come sostiene Jonathan Gray, infatti, anche i testi periferici possono assumere un ruolo costitutivo nella produzione, nello sviluppo e nell'espansione di un testo centrale, che diventa quindi parte di un'un'entità espansa, contingente, costantemente in fase di formazione, trasformazione ed espansione.²⁴ Si tratta allora di un sistema di prodotti connessi che, valorizzandosi a vicenda, traggono vantaggio economico dalla correlazione e dalla coesistenza. Se poi, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, le imprese vendono esperienze di rete o reti di esperienze, il valore che un cliente trae dal prodotto è legato anche a esperienze di consumo

22 J. T. Caldwell, *Televisuality*, cit.

23 In particolare lo studioso, che non si concentra solo sulle *scripted series* ma anche su altri macrogeneri televisivi come gli eventi sportivi e i programmi a essi correlati, individua cinque cambiamenti fondamentali nel look delle produzioni contemporanee, che sono stati guidati da instabilità istituzionali: una testualità ancillare, una conglomerata, una di marketing, una rituale e una testualità della programmazione. Cfr. J. T. Caldwell, "Convergence Television: Aggregating Form and Repurposing Content in the Culture of Conglomeration", in J. Olsson, L. Spiegel (eds.), *op. cit.*, pp. 41-74; J. T. Caldwell, "Critical Industrial Practice: Branding, Repurposing, and the Migratory Patterns of Industrial Texts", in *Television & New Media*, 7:99, 2006, pp. 99-134.

24 Gray utilizza l'espressione *ebb and flow*, "flusso e riflusso", per descrivere le diverse modalità con cui i testi medialti si muovono al di fuori dei loro confini e, allo stesso tempo, incorporano altri testi al loro interno. J. Gray, *Shows Sold Separately. Promos, Spoilers and Other Media Paratexts*, New York University Press, New York/London 2010, p. 7, p. 41.

collettivo. Gli effetti di rete possono infatti scaturire anche dal fatto che le serie televisive aggregano delle comunità di utenti che si scambiano informazioni, impressioni, esperienze di produzione creativa che possono poi influenzare e modificare, più o meno direttamente, la produzione canonica top/down. Questa dialettica fra design industriale e usi/riusi da parte delle comunità di utenti richiede quindi un ripensamento delle teorie alla base del *transmedia storytelling* (§ 3.1.1) che, perlomeno nella sua formulazione iniziale, non rende conto dello *universe storytelling* qui delineato.

Partendo da questi presupposti, Veronica Innocenti e Guglielmo Pescatore propongono di spostare l'attenzione dall'idea di “testo” a quella di “ecosistema narrativo”. Prendendo spunto dagli ecosistemi naturali, il paradigma degli ecosistemi narrativi concepisce le narrazioni estese e seriali come il risultato di un design in cui non esiste una matrice generativa centrale per lo sviluppo della narrazione, ma un modello generale concepito e sviluppato come un potenziale sistema evolutivo, con un alto grado di coordinazione e valorizzazione reciproca fra le sue parti. Gli oggetti mediali sono quindi considerati sistemi aperti, intrinsecamente modulabili e parcellizzabili, che tendono a raggiungere e mantenere un certo equilibrio orchestrando universi persistenti, resilienti ed ergonomici. Gli ecosistemi narrativi, allora, non sono testi semplicemente collegati fra loro, quanto piuttosto ambienti d'uso, in cui situazioni contingenti e agenti interni ed esterni possono risultare in interferenze, modifiche ed evoluzioni per l'universo stesso.²⁵ Essi, per esempio, possono subire delle modifiche a causa delle “perturbazioni”: «both external ones, such as changes in programming slots, a decline in the ratings and changes in the audience or exceptional events, such as the writers' strike that lasted 100 days between 2007 and 2008, as well as internal ones like radical changes in the cast, the defection of actors and spoiling phenomena.»²⁶ Questi agenti esterni includono anche l'uso, a volte inaspettato, che gli utenti fanno dei prodotti e dei loro elementi.

Abbiamo visto nel capitolo precedente come un franchise può sfruttare una serie di

25 V. Innocenti, G. Pescatore, “Information Architecture in Contemporary Television Series”, cit.; C. Bioni, V. Innocenti, G. Pescatore, “Il concetto di ecosistema e media studies: un'introduzione”, in C. Bioni, V. Innocenti (a cura di), *Media Mutations. Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Mucchi, Modena 2013, pp. 11-26.

26 V. Innocenti, G. Pescatore, “Information Architecture in Contemporary Television Series”, cit., p. 68. Per i tipi di evoluzioni narrative che può subire una serie a seguito di queste perturbazioni, si veda G. Pescatore, V. Innocenti, P. Brembilla, “Selection and Evolution in Narrative Ecosystems. A Theoretical Framework for Narrative Prediction”, in 2014 IEEE International Conference on Multimedia and Expo Workshops (ICMEW), IEEE Computer Society, 2014, pp. 1-6.

prodotti correlati per coprire più settori e più segmenti di mercato contemporaneamente, mettendo in atto allargamenti e ricostruzioni degli universi narrativi secondo esigenze imprevedute in fase di progettazione iniziale. Per esempio, sfruttando l'ergonomia derivante dallo stato costantemente *in progress* di questi prodotti, i gusti del pubblico possono essere presi in considerazione e integrati nelle narrazioni. Riprendendo il caso del MCU, basti pensare al ruolo a tratti comico del personaggio di Thor nei prodotti d'insieme. Dopo l'uscita del film *Thor* (Kenneth Branagh, 2011) e il consolidamento della popolarità dell'attore Chris Hemsworth, incoronato in fretta sex symbol mondiale, in *SHIELD* e in *Avengers: Age of Ultron* compaiono diversi riferimenti all'avvenenza del personaggio e, di rimando, a quella dell'attore. Prendiamo l'episodio otto della prima stagione della serie, dove troviamo il seguente dialogo:

Coulson: «I can't remember a single time when anything alien in human hands ended well.»
Skye: «Wouldn't mind getting my human hands on Thor. He's so dreamy...»
Coulson: «Sure, he's handsome, but...»
May: «No. He's dreamy.»²⁷

Si tratta di un *fanservice* in cui la produzione rende omaggio ai gusti e alle attività del proprio pubblico inserendo delle allusioni, dei particolari marginali nella narrazione volti ad ammiccare al fandom. I feedback degli utenti possono anche influenzare non solo la scrittura dei dialoghi, ma anche stimolare nuove produzioni (gli spin-off, dopotutto, sono prodotti realizzati per attrarre un pubblico che ama un determinato personaggio secondario) o “aggiustare” il corso delle narrazioni stesse. Per esempio, Julie Plec, creatrice di *The Vampire Diaries*, ha dichiarato di avere inserito una nuova linea narrativa nello show a seguito delle proteste diffuse sui social network da molti fan che chiedevano maggiori approfondimenti su alcuni *blind spots* della narrazione.²⁸

Questi ecosistemi presentano infatti delle caratteristiche di *overdesign*, che secondo Derek Johnson caratterizzano la costruzione di universi estremamente complessi e dettagliati, iper-diegetici, in cui alcuni dettagli possono essere rivelati di tanto in tanto,

²⁷ *The Well*, stagione 1 episodio 8, trasmesso il 19 novembre 2013.

²⁸ J. Jannarone, “When Twitter Fans Steer TV”, in *The Wall Street Journal*, 17 settembre 2012, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390444772804577623444273016770>, ultimo accesso 13 marzo 2016. Si pensi anche al caso della campagna *Free Bates*, lanciata dai fan della serie *Downton Abbey*: L. Tralli, “*There's Nothing Like an English Summer, Is There? Except An English Winter. Downton Abbey, a British Cult Tv Series and Its Fandom*”, in *Cinéma & Cie*, XII: 9, 2012, p. 68.

mentre altri non sono rivelati affatto.²⁹ I fan possono quindi estrarre una di queste parti, una caratteristica specifica o un elemento poco approfondito dall'ecosistema della narrazione estesa per farne usi personali, come accade con la *fan art*, la *fanfiction*, i meme. Possono intervenire per colmare e compensare gli spazi lasciati liberi dalla produzione, una pratica che, come nel caso di *The Vampire Diaries*, può essere sfruttata a beneficio del broadcaster se intesa come una strategia per piegare a proprio vantaggio il rapporto fra testo esteso e spettatore attivo.³⁰ Come nella “Legge di Linus” per i software open source, dato un numero sufficiente di occhi, i *bug* vengono a galla e gli utenti possono diventare essi stessi “riparatori”.³¹

Le pratiche dei fan possono anche dare vita a narrazioni alternative, come nel caso dello *shipping*, dello *slash*,³² ma anche a delle delle pratiche di remix, come i *mash-up* e i *recut*. Come commenta Henry Jenkins, «fan culture stands at an open challenge to the “naturalness” and desirability of dominant cultural hierarchies, a refusal of authorial authority and a violation of intellectual property.»³³ Le pratiche dei fan hanno implicazioni culturali e legali importanti, che ci è però impossibile approfondire adeguatamente in questo lavoro.³⁴ Ciò che su cui intendiamo concentrarci ai fini della nostra analisi è la dialettica fra queste pratiche e quelle industriali e, quindi, il risultato di queste dinamiche sui prodotti stessi. Per quanto riguarda *fanfiction* e riempimento dei *blind spots*, un caso esemplare è quello di *Teen Wolf* (MTV, 2011-). Nell'agosto 2011, a soli tre mesi della trasmissione del primo episodio della serie, MTV e il team produttivo dello show annunciano il lancio di un *fanfiction contest* il cui vincitore avrebbe avuto l'opportunità di incontrare il creatore Jeff Davies e il suo *writing team*. I partecipanti avrebbero dovuto seguire delle regole precise, incluso l'assoluto divieto di sottoporre contenuti espliciti e/o volgari, e acconsentire alla cessione dei diritti delle opere a MTV.

29 D. Johnson, *Media Franchise*, cit., *passim*.

30 L. Barra, M. Scaglioni, “Produzione Convergente. Dieci regole per il broadcaster”, in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione convergente*, cit., p. 47.

31 Sulla “Legge di Linus” si veda E. S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar. Musings on Linux and Open Souce by an Accidental Revolutionary*, O’ Reilly and Associates, Sebastopol 2001.

32 L o *shipping* è un tipo di *fan art* e *fanfiction* focalizzato sulla rappresentazione di una relazione amorosa fra due personaggi che non è (ancora) contemplata dalla produzione ufficiale. Nello *slash*, i fan descrivono una relazione fra due personaggi dello stesso sesso, anch'essa non presente nel canone.

33 H. Jenkins, *Textual Poachers. Television Fans and Participatory Culture*, Routledge, New York 1992, p. 18.

34 Per questo si rimanda, a titolo esemplificativo, a M. Hills, *Fan Cultures*, Routledge, New York 2002; M. Jancovich, J. Lyons (eds.), *Quality Popular Television: Cult TV, the Industry and Fans*, BFI Publishing, London 2003; R. Pearson, “Fandom in the Digital Era”, in *Popular Communication. The International Journal of Media and Culture*, 8:1, 2010, pp. 84-95; L. Tralli, *op. cit.*

La vincitrice del concorso è la studentessa Rianna Elliot che, con *Side Effects*, racconta la *backstory* del personaggio secondario Stiles (Dylan O' Brien), che in televisione ci viene presentato come orfano di madre che vive con il padre, lo sceriffo della cittadina di Beacon Hills. Anche se la storia di Rianna Elliot non viene mai trasposta sullo schermo, di fatto colma un *blind spot* dell'universo narrativo e la sua circolazione nel circuito “ufficiale” di MTV la rende più “legittima” e “canonica”, nonché più visibile e accessibile, rispetto alle altre 14.100 *fanfictions* attualmente presenti sul database *Fanfic.net*.³⁵ Per questo, la storia *Side Effects* è ufficialmente nel canone di *Teen Wolf*. La serie di MTV, dato anche il suo target di adolescenti, è nota per le sue continue campagne di engagement del fandom per mantenere alti interesse e fidelizzazione.³⁶ Tuttavia queste iniziative, seppure spesso di successo, non hanno impedito alcune reazioni negative dei fan che hanno messo in atto pratiche di interpretazione e produzione divergenti rispetto al progetto industriale. Sin dal debutto della serie, per esempio, uno degli *ship slash* più popolari è quello dei personaggi di Derek Hale (Tyler Hoechlin) e Stiles, protagonisti di *fan art* e *fanfiction* sotto la crasi “Sterek”. Inizialmente, nonostante la *storyline* non sia ufficialmente presente nella serie, il creatore Jeff Davis sembra fomentare lo *shipping* alludendo a una possibile bisessualità del personaggio di Stiles. A loro volta, i due attori giocano con il fandom scambiandosi effusioni durante delle interviste o postando online foto scherzose insieme. Dalla terza stagione, tuttavia, le strade dei due personaggi vengono definitivamente separate, Jeff Davis chiude il blog su Tumblr attraverso cui comunicava con il fandom e i due attori riducono le apparizioni insieme, fino all'abbandono della serie da parte di Tyler Hoechlin. Seppure queste scelte produttive, narrative e promozionali possano avere a che fare con esigenze commerciali e personali non rese pubbliche, è anche plausibile che gli ammiccamenti iniziali a questa imprevista interpretazione e pratica di una parte del fandom siano stati un tentativo di incorporare lo *shipping* nelle strategie promozionali di engagement della serie. Il loro brusco abbandono, poi, ha naturalmente scatenato una reazione negativa fra i fan *shipper*, che hanno accusato la produzione di *queer-baiting*.³⁷

35 <https://www.fanfiction.net/tv/Teen-Wolf/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

36 A questo proposito, si veda P. Brembilla, “The Pervasive Architecture of MTV's *Teen Wolf*”, in K. Zilles, J. Cuenca, J. Rom (eds.), *Breaking the Media Value Chain – Conference Proceedings*, Facultat de Comunicació Blanquerna – Universitat Ramon Llull, 2013, pp. 51-59.

37 Sulla questione Sterek e *queer-baiting*, si veda G. Kiersten, “Jenny's Rant: Queer-Baiting”, in *Fannishery*, 5 febbraio 2015, <http://fannishery.com/featured/jennys-rants-queer-baiting>, ultimo

Con tutte le problematiche culturali e legali derivanti, in questi mondi composti da elementi estraibili che stimolano usi e ri-usi non istituzionali, possiamo quindi osservare il passaggio dalla proprietà intellettuale a quelle che Derek Johnson chiama delle “risorse culturali condivise”:

The products and content offered by media franchising [...] might be considered less in terms of unified brands and singular corporate interests, but instead as contested grounds of collaborative creativity where networked stakeholders have negotiated the ongoing generation, exchange, and use of shared cultural resources.³⁸

Il paradigma degli ecosistemi, attraverso l'enfasi su questa dialettica fra istanze produttive e di consumo, accentua quindi i vari *aspetti d'uso* delle narrazioni estese. Dal punto di vista della produzione, parliamo di un sistema aperto, costantemente modificabile, dalle forti capacità di riconfigurazione rispetto a esigenze interne ed esterne. Dal punto di vista della fruizione, parliamo di un processo durevole e multiforme, dislocato nello spazio e nel tempo. Fruire il mondo e i personaggi di questi ecosistemi significa entrare in contatto con prodotti che assumo la forma di universi abitabili, rimanendo comunque fortemente legati a modelli produttivi che mantengono la loro struttura e la loro autonomia. Nel complesso, si tratta allora di mondi modificabili composti da oggetti usabili, che possono essere utilizzati in modalità opportunistiche e situate sia dall'industria che li produce, sia dagli utenti che li fruiscono.

4.2 Le serie TV come risorse a lungo termine

«What's happening is that TV shows increasingly are seen less as immediate performers and more as long-term assets. The rise of Netflix, Hulu, and Amazon Prime in the world of TV has proven to be comparable to the rise of DVD in the world of film.»³⁹ Così il critico televisivo Todd Van Der Werff commenta l'inserimento degli OTT nel percorso di creazione di valore delle serie TV, un inserimento che ha di fatto istituito un'ulteriore finestra distributiva. Eppure, dalla ricognizione proposta fino a qui, è chiaro come, sin

accesso 13 marzo 2016.

38 D. Johnson, *Media Franchise*, cit., loc. 213 (edizione Kindle).

39 T. Van Der Werff, “Will Fear of TV Cancellation Become a Thing of the Past?”, in *The A.V. Club*, 2 marzo 2014, <http://www.avclub.com/article/will-fear-tv-cancelations-become-thing-past-203790>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

dagli anni Cinquanta, le serie TV siano *sempre* state delle risorse che generano valore anche sul lungo termine, in un percorso costantemente alterato e prolungato da innovazioni tecnologiche come il DVD, la *cable*, il VOD. Qual è, allora, la differenza fra quelle alterazioni e le riconfigurazioni stimulate dall'affermazione degli OTT?

Le pratiche degli OTT vanno oltre il posizionamento come ulteriore finestra distributiva una volta terminata la serie o una volta raggiunto un determinato numero di episodi, per rappresentare anche un'alternativa alle pratiche e ai percorsi produttivi e distributivi tradizionali. La generazione di valore degli OTT può infatti costituire una soluzione ad alcune criticità, che i broadcaster possono ora affrontare attraverso strategie di adattamento competitivo che non includono solo l'evoluzione in ecosistemi, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, ma anche lo sviluppo di accordi *ad hoc* che trasformano gli OTT da concorrenti ad alleati occasionali. Sappiamo già che gli OTT possono costituire una *first-run window* alternativa per studios e produttori con progetti non adatti alla televisione *free-to-air*, oppure che riceverebbero una *license fee* maggiore da un player come Netflix (di nuovo, l'oramai celebre caso di *House of Cards*). Ma come stiamo per vedere nei paragrafi che seguono, Gli OTT possono diventare anche alleati di quegli stessi broadcaster se, pagando una *license fee* anticipata per la *second release window*, permettono a un network di tenere la serie in onda.⁴⁰ Queste possibilità sinergiche possono inoltre contribuire a riattivare franchise televisivi e mediali apparentemente “dormienti”, grazie a nuove forme di capitalizzazione delle risorse e delle nicchie. Per questi motivi, strategie per aumentare e monetizzare i *ratings* nel *two-sided market* vanno di pari passo con la ricerca di sinergie e alleanze strategiche nella televisione OTT. Questi accordi sono utili ad aumentare le possibilità di generazione di valore non solo dalle *desired audiences* di Nielsen, ma anche da quelle nicchie fino a ora trascurate ma che, nella fruizione ecosistemica, possono essere comunque capitalizzate.

4.2.1 Il valore di *fandom* e *audience*

Quando nel 1969, dopo tre stagioni, NBC cancella *Star Trek: The Original Series* (1966-1969), i Paramount Studios decidono di rifarsi dei costi vendendo i diritti di

⁴⁰ Ad esempio, un accordo tra FOX e Amazon per la ritrasmissione di *New Girl*, stipulato mentre la seconda stagione era ancora in corso, ha permesso di ammortizzare i costi di produzione dello show molto prima di raggiungere i cento episodi necessari alle rivendite in *syndication*.

syndication alle stazioni locali senza passare da una *parent company*. Con un copertura geografica più ampia rispetto alla trasmissione originale ma, allo stesso tempo, un target audience più ristretto, quello che nasce come fenomeno di nicchia si trasforma in cultura popolare nel corso degli anni Settanta e lancia un franchise che conta oggi sei differenti serie televisive, tredici film, centinaia di romanzi (apocriti e non) e un numero difficilmente quantificabile di giochi, videogiochi e merchandising in genere. Ma c'è qualcuno che, già ai tempi della trasmissione su NBC, sembra capire il potenziale di *Star Trek*. Si tratta della *fanbase*, costituita da quelli che sarebbero poi divenuti noti come *trekkies*. Nel 1968, già durante la seconda stagione di *The Original Series*, i *trekkies* iniziano a mandare lettere al network per chiedere il rinnovo dello show, dando vita ad una campagna senza precedenti che riesce a portare *Star Trek* fino alla terza stagione.⁴¹ Quello appena descritto è un caso esemplare di *grassroot campaign* dei fan per mantenere in onda una serie. Seguiranno molte altre campagne, da *Cagney and Lacey* (CBS, 1982-1988) a *Beauty and the Beast* (CBS, 1987-1990), da *War of the Worlds* (CBS, 1988-1990) a *Twin Peaks*, da *Roswell* (The WB, 1999-2001; UPN 2001-2002) a *Jericho* (CBS, 2006-2008) fino a *Veronica Mars*.⁴² La campagna per quest'ultima inizia quando, per sollevare i *ratings* negativi dello show, i fan (*cloud watchers*) organizzano una campagna pubblicitaria dal basso per attirare l'attenzione sulla serie, nella speranza di aumentarne così l'audience. I fan fanno sorvolare gli edifici del network da un velivolo recante il banner «Renew *Veronica Mars*», oltre a distribuire trentamila volantini pubblicitari tra New York City, Los Angeles, Chicago e Philadelphia – non a caso, quattro dei principali mercati Nielsen. Ma la campagna non sembra sortire l'effetto sperato e nel 2007, alle prime avvisaglie di una cancellazione, i *cloud watchers* inviano più di diecimila barrette Mars agli uffici di The CW, nella speranza che il network cambi idea. Ma è già troppo tardi.

Questi casi portano in primo piano un principio di fondo del sistema televisivo: fandom e audience non hanno lo stesso valore. Se infatti le audience sono monetizzabili perché misurate da altre imprese come Nielsen e rivendute ad altri soggetti del mercato quali sponsor e inserzionisti, con il fandom la generazione di valore monetario non è così immediata. Nelle parole di Henry Jenkins:

41 H. Solow, R. H. Justman, *Inside Star Trek: The Real Story*, Pocket Books, New York 1996, pp. 377-386.

42 Le campagne più eclatanti con i relativi risultati sono elencati su http://fanlore.org/wiki/Fan_Campaign, ultimo accesso 13 marzo 2016.

If literary fan constituted, especially in the early years, a sizeable segment of the potential market for science fiction books, active media fans represent a small and insignificant segment of the audience required to sustain a network television series or to support a blockbuster movie.⁴³

Il fandom rappresenta quindi solo un piccolo segmento della *commodity audience* misurata dai *Nielsen ratings*, che puntano a fornire numeri e dati utili al posizionamento di certe categorie socio-demografiche in determinati *time slots* e alla conseguente vendita delle *eyeballs* durante gli *upfronts*. La monetizzazione del fandom, invece, non è altrettanto diretta, soprattutto perché si tratta di una parte minoritaria del pubblico, difficilmente rappresentata nel campione Nielsen. Tuttavia, come sostengono Jenkins, Ford e Green, con il passaggio da “distribuzione” a “circolazione” dei contenuti nello scenario digitale, assistiamo al consolidamento di una cultura partecipativa che permette a certe nicchie e *fan cultures* di influenzare le direzioni strategiche dei media mainstream (anche nelle forme divergenti delineate nel paragrafo 4.1.3).⁴⁴ Se quindi sono le misurazioni delle audience a tenere effettivamente in onda una serie per un determinato numero di stagioni, i fandom sono piuttosto quel bacino d'utenza che può trasformare poi la serie in un *long-term asset* sfruttabile in modalità diversificate, in linea con le pratiche di segmentazione e aggregazione ecosistemiche. La monetizzazione delle nicchie di fan può avvenire, per esempio, attraverso la vendita del merchandise (l'NBC Store vende ancora prodotti targati *Friends*, in onda dal 1994 al 2004) o dei prodotti *tie-in* (per esempio i fumetti che continuano la narrazione di *Buffy* e *The X-Files*) anche a serie conclusa. Il fandom che, in queste modalità ma anche attraverso la discorsività sociale e la produzione *grassroot*, resta fedele al prodotto e lo mantiene così “vivo” anche se non effettivamente in onda, può anche essere sfruttato a distanza di anni per nuovi prodotti correlati a quello originale. A questo proposito, oltre ai casi che analizziamo nel paragrafo 4.2.4, possiamo citare l'esempio del *Veronica Mars Movie Project*, la campagna di *crowdfunding* su Kickstarter firmata da Rob Thomas e Kristen Bell (rispettivamente creatore e attrice protagonista della serie) per riportare in vita quell'universo narrativo in un film.

Lanciata il 13 marzo 2013, la campagna raggiunge il *funding goal* di 2 milioni di dollari in poche ore grazie a una *fanbase* rimasta attiva nei sei anni dalla chiusura ufficiale

43 H. Jenkins, *Textual Poachers*, cit., p. 48

44 H. Jenkins, S. Ford, J. Green, *op. cit.*, p. 36.

della serie e che permette al progetto di raggiungere 5.702.153 dollari (grazie a 91.585 *backers*) alla chiusura del *funding*, un mese dopo. In questo caso, commenta Chiara Checcaglini:

A muovere i fan verso i propri portafogli sono le stesse molle emozionali che li portano a sintonizzarsi ogni volta sullo stesso canale alla stessa ora, o a correre al cinema il primo giorno di programmazione di quel determinato film. La scelta [...] è governata da reazioni poco quantificabili quali *hype*, desiderio, entusiasmo, attaccamento all'idea del progetto e alle persone in esso coinvolte.⁴⁵

La riuscita del progetto è quindi connessa all'esistenza di un fandom che continua a intrattenere una relazione con il prodotto e che può trasformarsi in potenziale audience monetizzabile in modalità alternative a quelle che non hanno funzionato con la serie. Nelle parole di Jason Mittell: «I'm entering into a commercially-facilitated, serialized one-way relationship with a mass media text and its production crew – which is a pretty good definition of fandom in general.»⁴⁶

Il film *Veronica Mars* (Rob Thomas, 2014), viene distribuito negli USA il 14 marzo 2014 dalla Warner Bros. Picture attraverso il circuito di cinema AMC e altri dieci esercenti indipendenti, che organizzano anche una serie di *fan screenings*, puntando così sulla dimensione dell'evento. Lo stesso giorno, il film viene caricato online su piattaforme on demand. Case di produzione minori come IFC e Magnolia non sono nuove a questo tipo di distribuzione per il mercato indipendente, ma *Veronica Mars* rappresenta il primo film distribuito da una major a circolare contemporaneamente nei cinema e online. La ragione sembra proprio essere la dimensione di culto dell'oggetto e le modalità di relazione con il suo fandom:

The studio stressed that the theatrical release is essentially a make-good to the Kickstarter campaign. It also serves as a way to eventize and promote the mostly direct-to-homevid release, help get it reviewed by critics, and fulfill certain rule requirements come awards season in which films must play in theaters to be considered for some nominations.⁴⁷

45 C. Checcaglini, “How Big Can We Make It? Il dibattito intorno a *The Veronica Mars Movie Project*”, in *Cinergie*, 4, Novembre 2013, <http://www.cinergie.it/?p=3197>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

46 J. Mittell, “*Veronica Mars* and the Exchange Value Revisited”, in *Just TV*, 15 marzo 2013, <https://justtv.wordpress.com/2013/03/15/veronica-mars-and-exchanges-of-value-revisited/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

47 M. Graser, “Will *Veronica Mars* VOD Release Kickstart New Trend in Hollywood?”, in *Variety*, 21 febbraio 2014, <http://variety.com/2014/digital/news/will-veronica-mars-vod-release-kickstart-new-trend-in-hollywood-1201115778/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

La capitalizzazione della dimensione di nicchia del progetto passa quindi per la creazione dell'evento sia al cinema che online – una diretta prosecuzione della campagna di lancio su Kickstarter, certamente già, a quel punto, una molla promozionale non indifferente. Oltre alla visibilità del progetto, infatti:

Nel costante cambiamento delle relazioni tra spettatori e oggetti mediali, lo spazio di condivisione dei fan si moltiplica, così come le modalità di partecipazione e interazione, ma la sottoscrizione di una campagna di finanziamento somiglia di più a modalità tradizionali di valorizzazione dei propri desideri audiovisivi, come appunto una prenotazione o un pre-acquisto.⁴⁸

La fedeltà al contenuto, e alle sue eventuali ramificazioni cross-mediali, costituisce così la base di sfruttamento di economie affettive e ad ampio raggio. Il caso di *Veronica Mars* testimonia quindi un cambio di percezione del valore del fandom, che si trova all'intersezione fra l'affermazione di modelli tecnologici e di business che facilitano la monetizzazione di segmenti ristretti e l'interesse dei produttori mediali alla possibilità di partecipazione del proprio target.⁴⁹

La moltiplicazione delle piattaforme e delle modalità di fruizione dei contenuti, così come la propensione alla creazione di franchise televisivi e mediali, ha comportato dunque un ampliamento delle modalità di capitalizzazione di nicchie che non rientrano nei *desired audiences* dei broadcaster. Questo non significa però che i *Nielsen Ratings* abbiano perso la loro centralità. La società di rilevazione, infatti, continua il suo percorso di aggiornamento. Nel 2013, Nielsen implementa una partnership con Twitter per lanciare i *Nielsen Twitter TV Ratings*, una piattaforma di analisi del traffico sul social network per quantificare non solo il numero di utenti che twittano a proposito di un programma televisivo, ma anche il numero di utenti raggiunti da quei tweet. Dal 2014, le due compagnie sono in grado di fornire dei profili degli utenti (sia coloro che twittano a proposito di programmi o eventi, sia coloro che sono esposti a questi tweet) a più di duecentocinquanta player televisivi. In particolare, tali utenti sono suddivisi in *age buckets*: 13-17, 18-24, 25-34, 35-54 e 55+, oltre agli “adulti generici” 18-49. Dal momento che non è necessario fornire i propri dati personali al momento della registrazione su Twitter, Nielsen utilizza un *modeled approach* per raccogliere le informazioni, cioè dei modelli che derivano i dati da un incrocio di variabili, inclusi i

48 C. Checcaglini, “How Big Can We Make It?”, p. 36.

49 G. Boccia Artieri, *Stati di connessione*, Franco Angeli, Milano 2012, p. 80.

nomi degli utenti, gli account seguiti, i dettagli trovati nelle bio del profilo, i tweet più recenti dell'utente e altro. I risultati sono poi validati attraverso dei panel online e venduti sia a inserzionisti televisivi, sia utilizzati da Twitter per le sue *dynamic ads*.⁵⁰ Alcune campagne di promozione delle serie utilizzano Twitter anche per rimandare all'appuntamento televisivo, riconducendo quindi il tutto a una logica di palinsesto. Ad esempio, dalla stagione 2014/2015, la strategia di *stacking* del giovedì sera di ABC vede la programmazione dalle 19 alle 22 di *Grey's Anatomy*, *Scandal* e *How to Get Away With Murder*, serie dal target simile, riunite sotto al nome-brand della creatrice Shonda Rhimes e che sono utilizzate dal network per promuovere la serata-evento denominata *Thanks God It's Thursday* (TGIT).⁵¹ Alla fine del 2015, commentando su Twitter gli avvenimenti degli episodi in onda attraverso l'hashtag che compare in sovraimpressione (#TGIT), gli utenti ottengono anche un'emoji creata appositamente per la serata, in una strategia che ricompensa quindi la condivisione, ma anche la visione sincronizzata al palinsesto. Sono comunque molte le serie che propongono hashtag in sovraimpressione per stimolare le conversazioni su Twitter, su tutte quelle che puntano a segmenti di adolescenti e giovani adulti, come le produzioni di MTV, USA Network e The CW. Ma anche HBO utilizza occasionalmente questo strumento di promozione per aumentare la propria visibilità, e lo fa soprattutto con la serie che sta circolando maggiormente al di fuori dell'ecosistema proprietario dell'emittente. Per il lancio della sesta stagione di *Game of Thrones*, HBO ha infatti incoraggiato i fan della serie a dichiarare la loro alleanza a una delle casate dello show attraverso gli hashtag #HouseLannister, #HouseStark o #HouseTargaryen, menzionando nel tweet anche l'account ufficiale della serie. Ogni utente che segue questa procedura, riceve un tweet in risposta con un breve teaser della nuova stagione che riguarda la casata prescelta. In questo contesto, quindi, l'*engagement-based paradigm* teorizzato da Jenkins, Green e Ford⁵² non sostituisce davvero l'*appointment based-model*, ma ne può diventare un'integrazione per lo

50 Per ulteriori informazioni sui metodi di rilevazione dei dati degli utenti attraverso i tweet e la loro utilità a fini commerciali, si rimanda a S. Perez, "Nielsen's Twitter TV Ratings Now Identify the Age and Gender of Those Tweeting About TV (or Just Lurking)", in *TechCrunch*, 19 maggio 2014, <http://techcrunch.com/2014/05/19/niensens-twitter-tv-ratings-now-identify-the-age-and-gender-of-those-tweeting-about-tv-or-just-lurking/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

51 Lo *stacking* consiste nel raggruppamento di programmi dall'appeal simile per lo stesso target audience in un'unica serata, al fine di creare un effetto-traino del pubblico da un programma all'altro. È piuttosto simile al *block programming*, che più che alla comunanza di target, punta alla prossimità di genere fra programmi – per esempio, le family sitcom programmate sempre da ABC il mercoledì sera: *The Middle* (2009-), *Modern Family*, *Black-Ish* (2014-) e *The Goldbergs* (2013-).

52 H. Jenkins, S. Ford, J. Green, *op. cit.*, pp. 113-117.

sfruttamento di economie ad ampio raggio e la creazione di promozione incrociata.

4.2.2 Il valore degli utenti degli OTT

«The numbers never speak for themselves, In order to make sense of them, they have to be analyzed. Data must be cleaned, weighted, and reduced,»⁵³ sostiene James G. Webster. Nel caso del *two-sided market* della televisione *free-to-air*, questa rielaborazione dei dati avviene in funzione di una vendita a terzi. Nel caso della televisione via cavo può avere diversi scopi, che vanno dalla stessa vendita agli inserzionisti, all'aumento del valore del canale nei *tiers* dei *carriers* fino alla promozione della serie e dell'emittente in caso di risultati record.⁵⁴ Nel caso degli OTT, invece, la fruizione a sistema prende il sopravvento e la logica dei *ratings* perde importanza in favore di una logica dell' algoritmo.

An algorithm is a computer program that runs data through a series of instructions or decision points to reach some ideal result. The goal is usually to make a prediction. For instance, algorithms predict which websites are most likely to give us the information we want or recommend which books and movies will appeal to us.⁵⁵

Nel 2013, Netflix stima che il 75% dell'attività dei suoi utenti sia guidata dal suo sistema di raccomandazioni, fornite attraverso un «ecosystem of algorithms»⁵⁶ che incrocia i metadati dei prodotti (genere, regia, attori principali, ecc.) con le valutazioni e le pratiche degli utenti. Come spiega Carlo Gomez-Uribe, *Product Innovation and Personalization Algorithms VP* di Netflix:

We know what you played, searched for, or rated, as well as the time, date, and device. We even track user interactions such as browsing or scrolling behavior. All that data is fed into several algorithms, each optimized for a different purpose. In a broad sense, most of our algorithms are based on the assumption that similar viewing patterns represent similar user tastes. We can use the behavior of similar

53 J. G. Webster, *The Marketplace of Attention. How Audiences Take Shape in a Digital Age*, The MIT Press, Cambridge (MA)/London, 2014, p. 250.

54 Per esempio, i vari record stabiliti da alcuni episodi di *The Walking Dead* hanno contribuito ad aumentare la popolarità della serie e dell'emittente. Si veda M. O'Connell, «*The Walking Dead Sets Another Ratings Record*», in *The Hollywood Reporter*, 13 ottobre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/live-feed/walking-dead-sets-ratings-record-740324>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

55 J. G. Webster, *The Marketplace of Attention*, cit., p. 230.

56 T. Vanderbilt, «The Science Behind the Netflix Algorithms That Decide What You'll Watch Next», in *Wired*, 7 agosto 2013, http://www.wired.com/2013/08/qq_netflix-algorithm/, ultimo accesso 13 marzo 2016.

users to infer your preferences.⁵⁷

Il sistema di suggerimento, combinato alla possibilità di creare *queues* di visione multiple per i differenti membri di una famiglia, favorisce la fidelizzazione dell'utente al sistema, oltre che al singolo prodotto seriale. In altre parole, il sistema stimola la costante aggiunta di film e serie alla *watching list* personale, aumentando così le possibilità che l'utente continui nella visione dei prodotti aggiunti alla coda e abbassando al contempo le possibilità che questi non rinnovi l'abbonamento perché “non c'è niente da vedere”. In questo senso, il singolo prodotto rappresenta più un'ulteriore possibilità di aggancio dell'utente al sistema, che un mezzo per la generazione di valore monetario a sé. Per questo motivo, si punta sulla creazione di un'immagine vincente attraverso alcune *hit series* che possono attirare utenti e altri fornitori di contenuti importanti, oltre ad aumentare la fiducia degli azionisti. E per fare ciò, Netflix fa appello proprio all'assenza di *ratings*. La società, infatti, non ha mai divulgato i dati di visualizzazione dei suoi contenuti originali, comunicando piuttosto i numeri relativi alle sottoscrizioni attraverso le lettere trimestrali agli azionisti. Non produce però dati “reali” sulle visualizzazioni dei singoli prodotti, limitandosi a descrivere l'andamento (sempre positivo) delle serie originali e il particolare successo di alcune acquisizioni. Per quanto riguarda la stampa, anche queste dichiarazioni si limitano a decretare il successo generale delle serie originali ma, soprattutto, del modello produttivo e distributivo dell'intera compagnia. Come infatti ha dichiarato in diverse occasioni il *Chief of Content* Ted Sarandos, i *ratings* non hanno un impatto specifico e diretto sul business di Netflix, in quanto non condizionano la scelta di acquisizione dei diritti di prima o seconda trasmissione di un prodotto.⁵⁸ Così facendo, Netflix tende a suggerire l'immagine di una compagnia che mette la qualità dei prodotti, dei servizi e dell'esperienza dell'utente davanti a numeri e dati.

La mancata comunicazione dei dati di visione e la decisione di puntare, piuttosto, a discorsi sul successo generale della *Netflix-Way*, pone però dei problemi alla

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ T. Sarandos, cit. in C. Framke, “NBC Just Released Netflix's Top-Secret Ratings – Or So They Say”, in *Vox*, 17 gennaio 2016, <http://www.vox.com/2016/1/13/10764818/netflix-ratings>, ultimo accesso 13 marzo 2016. Si veda anche A. Sepinwall, “Ted Talk: State of the Netflix Union Discussion With Chief Content Officer Ted Sarandos”, in *HitFix*, 26 gennaio 2016, <http://www.hitfix.com/whats-alan-watching/ted-talk-state-of-the-netflix-union-discussion-with-chief-content-officer-ted-sarandos>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

concorrenza, in cui i numeri Nielsen possono invece sminuire la reputazione di un network. Per questo, vengono essere messe in atto delle contro-offensive, come lo “smascheramento” dei risultati reali di Netflix da parte di NBC. All'inizio del 2016, durante il tour invernale della Television Critics Association, il network propone un panel incentrato sulla diffusione dei dati di Netflix. Tali dati sono ottenuti dall'impresa Symphony, che svolge le sue misurazioni attraverso un software di riconoscimento audio installato sui device degli utenti che scaricano volontariamente l'app MI Mobile, che riconosce e registra le visualizzazioni su quel device catturando la traccia audio del programma che si sta seguendo – una sorta di Shazam dei video. Certamente, il metodo presenta dei problemi: anche se il campione di Symphony conta 15.000 persone, mentre il campione elettronico di Nielsen è attualmente a 14.000, esso è auto-selezionato, il che significa che non è rappresentativo e quindi non statisticamente valido. È comunque chiaro il valore retorico di questa mossa, attraverso la quale NBC cerca di generare un contro-discorso sul reale successo degli show di Netflix. Soprattutto, il network si concentra sui dati di *Orange is the New Black*, che per la terza stagione avrebbe avuto una media di soli 644.000 spettatori.⁵⁹ Tuttavia, il tentativo di suscitare dei dubbi sul reale valore della piattaforma almeno nei membri della TV Critics Association, sembra fallire:

NBC is right on this: Netflix isn't replacing broadcast TV. But that's because it's not trying to do the same thing as broadcast TV. It never was. Sure, Netflix may want bigger numbers, but if a million people subscribe to Netflix solely to watch *Jessica Jones* (which they can get only on Netflix for a substantial period of time), that's still worth the investment.⁶⁰

La questione, quindi, si sposta dal valore dei numeri al valore dell'investimento. Se una singola serie, inserita nell'ecosistema Netflix, può aumentare il valore complessivo dell'offerta e quindi trasformare l'investimento iniziale in risorsa, allora i *ratings* dei prodotti non sono fondamentali quanto il suo ruolo nell'aggregato. Ma, come abbiamo già anticipato, anche i rivali broadcaster possono trarre beneficio da questo paradigma.

Il narrowcasting e l'efficacia della programmazione *quality* in determinati contesti

⁵⁹ Va anche precisato che Symphony inizia le rilevazioni quando la stagione di OITNB è già disponibile su Netflix da alcune settimane. Gli altri dati diffusi riguardano *Marvel's Jessica Jones* (4.8 milioni), *Master of None* (3.9 milioni) e *Narcos* (3.2 milioni). Per Amazon, NBC diffonde i dati di *Man in the High Castle* (2.1 milioni). Questi dati, quindi, riguardano solo un periodo di tempo limitato. C. Framke, *op. cit.*

⁶⁰ *Ibidem.*

economici hanno già trasformato le direzioni strategiche dei broadcaster anche in questo senso, si pensi alle serie tenute in onda più per il loro prestigio e quello conferito all'emittente che per gli effettivi *ratings* – il già citato caso di *The Wire* (§ 2.2.1), ma anche alcune serie *basic cable* e *broadcast* che vedremo nel paragrafo 5.1.2. Tuttavia, al di là della competizione, i broadcaster possono anche sfruttare i modelli di business degli OTT a loro favore. Prendiamo ad esempio il caso di *Breaking Bad*. La serie creata da Vince Gilligan e in onda sul canale via cavo *basic* AMC ha visto un aumento della sua *live-viewership* nelle ultime due stagioni, con una media di 1.9 milioni di telespettatori nella quarta stagione (già +23% rispetto alla stagione tre), che arriva a 2.6 milioni nella prima parte della quinta, per concludere con 5 milioni nella seconda parte, quella finale. L'aumento a partire dalla quarta stagione corrisponde effettivamente alla vendita dei diritti di ritrasmissione delle prime tre a iTunes e Netflix, che permettono ai loro utenti di recuperare una serie che, in televisione, guadagna scarsa attenzione. Come commenta Vince Gilligan:

It's very possible we wouldn't have made it to 62 episodes without this creation of these technologies and this cultural creation of binge-watching [...] Under the old paradigm – using the old technology of simply having first runs and then reruns on networks – I don't know that we would've reached the critical mass that we reached.⁶¹

Possiamo dunque vedere il *binge-viewing*, favorito dal formato a database degli OTT, come un “motore” che può mettere in azione dei meccanismi di rinforzo delle fonti di guadagno anche per i broadcaster, un guadagno derivante dalla moltiplicazione delle finestre distributive. In questo senso, la pratica della fruizione di una serie online può generare effetti di rete ed esternalità positive su diversi punti: può stimolare l'installazione di servizi ancillari cross-mediali, con un effetto positivo sulle sottoscrizioni nel caso della televisione pay o, più in generale, con ripercussioni positive sul gradimento del broadcaster; può provocare l'aumento del *buzz* intorno al prodotto, quindi la sua crescita in termini di popolarità, stimolando sia ulteriori vendite per ritrasmissioni, sia l'aumento dei prezzi degli spazi pubblicitari all'interno della trasmissione televisiva; può trasformare gli spettatori/utenti in consumatori che

61 V. Gilligan, cit. in A. Watercutter, “*Breaking Bad* Creator Vince Gilligan on Why Binge-Watching Saved His Show”, in *Wired*, 4 giugno 2013, <http://www.wired.com/underwire/2013/06/breaking-bad-season-5-dvd/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

acquistano il merchandise, favorendo dunque la produzione di prodotti ancillari; e, come nel caso di *Breaking Bad*, può infine agire direttamente sull'aumento dei *ratings*, innescando nuovamente il ciclo tradizionale di sfruttamento del prodotto. Anche dal punto di vista della produzione di valore dalle audience, televisione e player online non funzionano quindi esattamente come compartimenti separati, in quanto sinergie e alleanze possono costituire nuovi modelli per la creazione di valore culturale e monetario.

4.2.3 Il modello *straight-to-series* nella broadcast television⁶²

Quando parliamo di OTT, parliamo innanzitutto di una modalità distributiva. Questa modalità comporta determinati modelli di business che, a loro volta, influenzano le dinamiche del settore e quindi le risposte della concorrenza. Se fino a qui abbiamo visto come i player televisivi hanno reagito agli OTT soprattutto in termini di delivery e distribuzione, è anche vero che la loro affermazione ha finito con l'influenzare anche le modalità produttive delle serie, oltre che la loro forma (che discuteremo nel capitolo 5). Nel paragrafo 1.1.3, abbiamo visto come le modalità e cicli produttivi della *broadcast television* siano essenzialmente basati sui pilot, cioè episodi-test prodotti per vendere una serie a un network. In teoria, un pilot diminuisce il rischio connesso al lancio di una nuova produzione in quanto fornisce al network abbastanza informazioni da prendere decisioni adeguate per il futuro della serie: se produrla o no, quanti episodi, per quale target, in quale slot posizionarla e a quale inserzionisti venderla. Come sostiene Jeffrey Ulin, va tenuto presente che «TV financing costs are tempered by the ability to stage commitments.»⁶³ Ciò significa che, dal momento che sperimentano linee narrative, cast, location, ecc. e che devono fungere da manifesto promozionale, i pilot tendono a essere più costosi degli episodi seguenti se la serie riceve un ordine. Ma una volta che la produzione dello show è avviata, il processo dovrebbe diventare più efficiente «as episodes are produced in volume and up-front costs of sets, costumes, and infrastructure can be amortized over the run of series.»⁶⁴ In altre parole, grazie a economie di scopo e

62 Una versione rielaborata e tradotta in inglese di questo paragrafo (*Straight-to-Series in Broadcast Television: Causes, Issues and Consequences*) è stata presentata al convegno Media Mutations 6 – Modes of Production and Narrative Forms in the Contemporary TV Series, Università di Bologna – Dipartimento delle Arti, 27-28 maggio 2014.

63 J. J. Ulin, *op. cit.*, p. 75.

64 *Ibidem*.

di esperienza, sarebbe proprio il *commitment* ad abbassare i costi di produzione – anche se poi, come sappiamo, possono subentrare gli *escalating talent costs*.

L'affermazione del modello di business delle emittenti via cavo, soprattutto *premium*, segna anche la diffusione di una modalità produttiva che i network avevano sino ad allora impiegato solo in rare occasioni, la *straight-to-series* (StS). Il modello di produzione StS consiste nell'ordine di un'intera stagione senza passare dal pilot e comporta investimenti e rischi maggiori da parte della produzione e del network. La pratica, dopo essere diventata comune per player come HBO, viene ripresa per la produzione originale degli OTT, che ne fanno la loro bandiera. È soprattutto Netflix, infatti, a promuoversi anche come spazio di libertà creativa e produttiva proprio in virtù di questi ordini eccezionali che creano competitività fra player anche per attirare grandi nomi e *hit-producers*, elementi che garantiscono un importante ritorno d'immagine.⁶⁵ Con nuovi player via cavo che si lanciano nella programmazione originale con le stesse modalità produttive,⁶⁶ quella degli ordini StS sembra ora una bolla speculativa per cui, per restare competitivi, i broadcaster devono superare le offerte di uno o più rivali. E in questi broadcaster, sono inclusi anche i *free-to-air*, che stanno valutando se lo StS sia un modello economicamente sostenibile anche per l'ambiente *broadcast*.

Dalla stagione 2013/2014, quella che era un'eccezione diventa una tendenza anche per la *broadcast television*. Guadagnano infatti degli ordini StS prodotti quali *The Michael J. Fox Show* (NBC, 2013-2014), *Hannibal*, *Dracula* (NBC, 2013-2014), *Under the Dome* (CBS, 2013-2015), *Battle Creek* (CBS, 2015), *Extant*, *Gotham* e *Marvel's Agent Carter*. A ben vedere, tutte serie che possono vantare dei *selling elements* distintivi: la presenza di attori importanti (Michael J. Fox nel suo show, Halle Barry in *Extant*), i nomi di creatori di prestigio (*Battle Creek* è creata dal creatore di *Breaking Bad* Vince Gilligan, *Under the Dome* è ispirata a un romanzo di Stephen King [*The Dome*, 2009]) o ancora un brand o un immaginario di successo (quelli DC e Marvel per *Gotham* e *Marvel's Agent Carter*, quello del mostro gotico per *Dracula* e il franchise cinematografico lanciato da *The Silence of the Lambs* [Jonathan Demme, 1991] per

65 In un'intervista realizzata da Alan Sepinwall, Ted Sarandos commenta a proposito dello StS: «I think people make pilots – they're risk averse. And I think they're looking for reasons to say no and we're looking for reasons to say yes.» T. Sarandos, cit. in A. Sepinwall, “Ted Talk: State of the Netflix Union Discussion With Chief Content Officer Ted Sarandos”, cit.

66 Per esempio, WGN America è un'emittente via cavo *basic* e satellite di proprietà della compagnia Tribute Broadcasting, che trasmette soprattutto sitcom e drama in *off-network syndication*, film e, dal 2014, serie originali *quality*: *Salem* (2014-), *Manhattan* (2014-2015) e *Outsiders* (2016-).

Hannibal). A questo proposito, diversi insider confermano alla stampa di settore che si tratta di strategie per cercare di strappare questi grandi nomi ai concorrenti: «A lot of this is about getting people to come to us over cable,»⁶⁷ mentre la retorica promozionale di alcuni utilizza anche questa tendenza per trasmettere un'idea di tentativi di “svecchiamento” del sistema. Per esempio, l'ex *Chair of Entertainment* di FOX, Kevin Reilly, sostiene che lo StS sia un modo per aggiornare delle pratiche obsolete e oramai sconvenienti: «FOX spends as much as \$4 million a pop to license each pilot, many of which viewers never see. The straight-to-series strategy would allow networks and studios to have a product that they can exploit immediately on air and in the international marketplace.»⁶⁸ Reilly si riferisce quindi ai pilot che vengono prodotti ma che non ricevono un ordine e sostiene che con lo StS intere stagioni possano essere sfruttate a pieno immediatamente attraverso trasmissioni nazionali e internazionali. Sottintesa a questa affermazione c'è però un'implicazione principale: nella maggior parte dei casi, gli ordini StS dei network sono resi possibili da accordi con gli OTT, che danno il via alla produzione acquistando in anticipo i diritti di ritrasmissione. Questi *licensing deals* portano infatti due vantaggi principali alla produzione: da una parte, permettono di fare fronte immediatamente ai costi iniziali di una produzione stagionale ad alto budget; dall'altra, di abbassare i rischi legati a un possibile insuccesso, garantendo in ogni caso un'ulteriore distribuzione dopo la prima messa in onda. Ad esempio, per *Under the Dome* ed *Extant*, CBS, che produce attraverso i suoi CBS Television Studios insieme alla Amblin, stipula con Amazon un accordo che garantisce all'OTT la distribuzione online dello show in cambio di un importante «financial commitment.»⁶⁹

Sinergie come queste permettono anche alla televisione dei network di riconfigurare, per quanto possibile, pratiche istituzionalizzate. Ad esempio, dato l'alto costo complessivo della produzione, le serie StS tendono a essere più brevi (dodici-tredici episodi) e a essere girate in tempi più ristretti – cosa che permette una maggiore flessibilità a cast e crew e che quindi, sul lato *labour*, potrebbe favorire più scambi fra una produzione e l'altra. Stagioni più brevi implicano anche un ripensamento delle

67 L. Rose, L. Goldberg, “Why TV Networks Are Bypassing Pilots for Direct-to-Series Orders”, in *The Hollywood Reporter*, 21 ottobre 2013, <http://www.hollywoodreporter.com/news/hieroglyph-battle-creek-why-tv-650025>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

68 *Ibidem*.

69 J. Adalian, “Straight to Series: The Networks' Big-Money Bet to Skip Pilot”, cit.

stagioni televisive stesse, che per essere riempite richiedono allora la produzione di più serie. Come abbiamo già anticipato, inoltre, da grandi rischi economici derivano grandi responsabilità. Per questo, i network potrebbero creare un circolo vizioso, una sorta di *studio system syndrome* in cui l'appel a nomi importanti per l'abbassamento dei rischi dipende dalla produzione continua di progetti altrettanto *high-profile*. Come commenta il produttore e sceneggiatore David Simon:

Networks might be less willing to greenlight more offbeat, small-scale, or original ideas in favor of ones that have a higher probability of breaking out, at which point they essentially start operating like the studio system where name actors and flashy concepts rule the airwaves.⁷⁰

Dal punto di vista creativo, inoltre, lo StS potrebbe alterare anche il tradizionale processo di scrittura delle serie *broadcast*, strettamente legato alla produzione settimanale degli episodi. Un ordine stagionale permette alla *writers' room* di progettare una storia sul lungo termine, privilegiando anche i *running plots*. Allo stesso tempo, però, se la *writers' room*, con una scrittura che “insegue” i tempi di produzione e programmazione settimanale, può aggiustare le linee narrative in corso d'opera in base a diverse variabili (*ratings*, gusti del pubblico, perturbazioni degli ecosistemi, ecc.), con una pianificazione sul lungo termine può risultare più difficile il processo di adattamento immediato a fattori esterni.

Anche se fino a ora gli show StS hanno prodotto risultati diversificati da cui è ancora difficile ricavare delle tendenze generali,⁷¹ possiamo vedere l'implementazione di questo modello in uno scenario come quello della *broadcast TV* come un adattamento competitivo importante, che conferma il ruolo degli OTT anche come strategici alleati strategici dei broadcaster. In questo caso, infatti, essi svolgono anche la funzione di investitori nelle produzioni che, immettendo investimenti nel sistema economico dei network, permettono non solo la produzione concreta dei progetti attraverso una rapida ammortizzazione dei costi, ma anche la possibilità di prendere decisioni strategiche in

70 D. Simon, cit. in A. Chitwood, “*The Wire* Creator David Simon Wants to Make a Show About the History of CIA; Discusses the End of the Golden Age of TV”, in *Collider*, 30 aprile 2014, <http://collider.com/david-simon-cia-tv-show/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

71 *Dracula* e *Battle Creek* non hanno superato la prima stagione e la trasmissione di *The Michael J. Fox Show* è stata sospesa dopo quindici episodi (su ventidue programmati). *Hannibal* e *Under the Dome* sono arrivati alla terza stagione, *Extant* è stata chiusa alla seconda mentre *Agent Carter* e *Gotham* sono ancora in corso. Sarebbe opportuno analizzare i casi singolarmente, poiché ognuno di essi presenta peculiarità produttive e qualitative che vanno dai reali termini degli accordi con gli OTT, all'effetto di *booster* dei brand noti e delle strategie di gruppo fino alla distribuzione internazionale.

base a *potenziali* spettatori futuri: i *loro* utenti.

4.2.4 *Reboot, revival e rescued series*

The X-Files, *Twin Peaks*, *Arrested Development*, *24*, *Heroes*, *Prison Break* (Fox, 2005-2009), *Full House* (ABC, 1987-1995), *Gilmore Girls*: ciò che queste serie hanno in comune è la cancellazione dai palinsesti e un ritorno diversi anni dopo in televisione oppure su una piattaforma OTT. Riflettendo su questa ondata di revival che sta investendo la televisione statunitense, Derek Johnson si chiede: «Has the availability and repeatability of programming on Netflix and Amazon Prime reshaped the temporalities of viewing in such a way that older interpretations of television narratives have become (perceived as) more marketable than rebooted reinventions?»⁷² Effettivamente, la disponibilità costante di contenuti e la conseguente possibilità di recupero offerte dagli OTT, hanno aperto uno scenario in cui le library online assumono anche la funzione di archivi. La possibilità di rivedere o recuperare serie già concluse – e magari già uscite dal ciclo della *syndication* – ha permesso a questi programmi di assumere nuovo valore per gli utenti, la produzione e la piattaforma di streaming che le ripropone. La ricerca di questo nuovo valore sembra tradursi attualmente in due tendenze, quella delle *rescued series* e quella dei revival.

Le *rescued series* sono serie cancellate dai palinsesti che trovano un nuovo canale distributivo negli OTT. Certi show con un potenziale pubblico televisivo ristretto e ipersegmentato, che difficilmente è monetizzabile attraverso i *Nielsen ratings*, possono infatti essere capitalizzate entrando a fare parte di un'offerta a pacchetto. Qui, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il singolo prodotto non genera direttamente profitto dalla quantità di visualizzazioni, ma la sua presenza nel catalogo può creare valore se contribuisce ad attirare un pubblico che sottoscrive all'intera offerta della piattaforma e a formare un'opinione positiva sulla stessa. Due esempi di serie salvate dalla Rete sono *The Killing* (AMC, 2011-2013, Netflix 2014) e *The Mindy Project*. Nel primo caso, quando al termine della seconda stagione AMC decide di non trasmettere più la serie, i Fox Television Studios che la producono entrano in trattativa con nuovi distributori, tra cui DirectTV e Netflix – che già dispone dei diritti di ritrasmissione delle due stagioni mandate in onda. Quando poi gli studios diffondono la notizia di essere

⁷² D. Johnson, “Party Like It’s 1999: Another Wave of Network Nostalgia”, in *Flow*, 2121, aprile 2015, <http://flowtv.org/2015/04/party-like-it’s-1999/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

quasi arrivati a un accordo per proseguire *The Killing* su Netflix, AMC rientra nelle negoziazioni e ottiene di dividere i costi di licensing con la società di Hasting in cambio dei *first-run rights*. Una volta prodotta e trasmessa la terza stagione, però, AMC cancella definitivamente la serie dai suoi palinsesti. Poco tempo dopo, Netflix annuncia di avere ordinato una quarta e ultima stagione composta da sei episodi, che viene pubblicizzata dall'OTT come una scelta che rende onore alla vera natura della serie: «The rich, serialized storytelling in *The Killing* thrives on Netflix, and we believe that it is only fitting to give Sarah Linden and Stephen Holder a proper send-off.»⁷³ La commedia romantica *The Mindy Project*, prodotta dalla Universal Television del gruppo NBCU, viene invece cancellata da FOX dopo tre stagioni e ripresa da Hulu dopo pochi giorni dall'annuncio, che ne ordina una quarta da ventisei episodi, con un'opzione per il possibile ordine di una quinta. Hulu, come Netflix con *The Killing*, dispone già dei diritti di ritrasmissione delle vecchie stagioni che, nella library dell'OTT, dimostrano un successo maggiore che in televisione, dove i *ratings* sono piuttosto bassi sin dall'inizio.⁷⁴ Per quanto riguarda i revival, cioè serie riportate in vita dopo anni dalla cancellazione, prendiamo i casi di *Arrested Development* (AD), *24* e *The X-Files*. La prima viene cancellata nel 2006 dopo tre stagioni e rilanciata da Netflix nel 2013 attraverso il team produttivo originale. Durante gli anni di trasmissione su FOX, AD si dimostra una serie atipica per la *broadcast television*, con bassi *ratings* ma in grado comunque di raccogliere una fanbase piuttosto fedele, anche se evidentemente ristretta. Questo sembra dovuto principalmente alla forma narrativa della serie. Le comedy *broadcast* hanno un formato da quaranta minuti a episodio in *single camera* (come *Desperate Housewives* [ABC, 2004-2012]), o da venti minuti in *multicamera* (come *Friends*). Queste ultime rientrano generalmente nella definizione di sitcom e sono caratterizzate da una struttura formulaica e ricorrente, che si dipana su episodi perlopiù autoconclusivi e con un *running plot* marginale, per facilitare la costante entrata di nuovi telespettatori. AD risulta invece atipica in un periodo in cui l'ibridazione di generi e la sperimentazione nei formati non è ancora vincente: nonostante il formato da sitcom, la serie è infatti girata in *single camera* (a mano) sotto forma di mockumentary ed è

73 C. Holland, cit. in N. Andreeva, “*The Killing* Cheats Death a Second Time With 6-Episode Final Season on Netflix”, in *Deadline Hollywood*, 15 novembre 2013, <http://deadline.com/2013/11/the-killing-netflix-season-4-six-episodes-622143/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

74 N. Andreeva, “Hulu Picks Up *The Mindy Project* With 26-Episode Order”, in *Deadline Hollywood*, 15 maggio 2015, <http://deadline.com/2015/05/the-mindy-project-hulu-season-4-pickup-26-episodes-1201427617/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

fondata su un alto grado di serializzazione in cui è lo spettatore più fedele a essere ricompensato, soprattutto attraverso auto-citazioni e tropi ludici come le *inside jokes*.⁷⁵ Negli anni fra la cancellazione e il revival, AD diventa però un piccolo cult, annoverato spesso nelle liste dei magazine di settore sulle migliori serie di sempre proprio in virtù di queste sue peculiarità.⁷⁶ Nel 2011, AD viene inclusa nel catalogo di Netflix e, lo stesso anno, il cast e il creatore/showrunner Matthew Hurwitz si riuniscono al New York Film Festival, dove Hurwitz annuncia la sua intenzione di produrre una quarta stagione e un film conclusivo. La combinazione di discorsi critici favorevoli, disponibilità costante in un database e *buzz* innescato dalla reunion, fungono da molla promozionale per riattivare la fanbase e attirare al contempo nuovi spettatori, che possono appunto recuperare una serie “incompresa” dai network su Netflix. Così, viene creato un terreno per il revival del 2013. È interessante notare che il recupero risulta anche in una sperimentazione sulle tecniche narrative: la quarta stagione è infatti composta da quindici episodi di durata variabile che non richiedono un ordine di visione prestabilito, in quanto si svolgono tutti nello stesso periodo di tempo e ognuno mostra il punto di vista di un particolare personaggio.⁷⁷

Casi piuttosto diversi sono invece quelli di *24* e *The X-Files*, che tornano proprio sul network che li aveva cancellati. La differenza principale da AD è che la chiusura arriva per “usura”, cioè un fisiologico calo di *ratings* delle serie dopo rispettivamente otto e nove stagioni, quando anche i *talent costs* sono oramai troppo alti da sostenere e le finestre per la *syndication* sono aperte da tempo. Dopo la chiusura nel 2010, *24* torna nel maggio 2014 su FOX sotto forma di miniserie, *24-Live Another Day*. Poco tempo prima, FOX, attraverso i suoi 20th Century Fox Studios, stipula un accordo con Amazon per lo streaming di tutte le stagioni precedenti, garantendo la possibilità di un ripasso ai fan di vecchia data, così come quella di un recupero a quelli dell'ultima ora. Un'operazione simile è il ritorno di *The X-Files*, sempre sotto forma di miniserie nel

75 Un formato simile è adottato nel 2009 da *Modern Family*, che però, con una comicità di base più classica e una serializzazione meno calcata, riscuote un ampio successo e ad oggi, nel 2016, è alla settimana stagione.

76 Si veda, per esempio, J. Poniewozik, “All-TIME 100 TV Shows”, in *Time*, 6 settembre 2007, <http://time.com/3100882/arrested-development/#arrested-development-2>, ultimo accesso 13 marzo 2016; IGN Staff, “IGN's Top 25 Funniest TV Shows of All Time”, in *IGN*, 24 agosto 2011, <http://www.ign.com/articles/2011/08/24/igns-top-25-funniest-tv-shows-of-all-time?page=5>, ultimo accesso 13 marzo 2016; EW Staff, “The New Classics: TV”, in *Entertainment Weekly*, 18 giugno 2007, <http://www.ew.com/article/2007/06/18/new-classics-tv>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

77 Nel 2015, Netflix annuncia la produzione di una quinta stagione di diciassette episodi, sempre con il cast e il team produttivo originale.

gennaio 2016. La produzione arriva dopo una lunga presenza delle vecchie stagioni nella library di Netflix, che si assicura anche i diritti di ritrasmissione della miniserie. In entrambi i casi, il *buzz* intorno agli eventi, combinato a delle fanbase attive anche negli anni di assenza degli show dai palinsesti, viene sfruttato per riattivare il ciclo di generazione di profitto di quello che si è dimostrato uno *sleeping asset*. Come commentato su *Forbes*, infatti: «Like 24, *X-Files* is now nothing more than found money for 20th Century Fox Television.»⁷⁸

Se quindi il carattere di *sleeping asset*, con “risveglio” grazie alle fanbase, ai discorsi sociali e alla disponibilità degli show, è alla base dei revival (ma anche delle operazioni di “salvataggio”) sia sugli OTT che sui network, la differenza principale sembra essere, ancora una volta, nella dimensione del rischio delle tue tipologie di progetto: da una parte, Netflix e Hulu ordinano molti episodi e promuovono la sperimentazione narrativa; dall'altra, attraverso le miniserie, i network fanno dei test sulla fattibilità del rilancio sul lungo termine. Alcuni test suggeriscono la sconvenienza di una continuazione, come nel caso di *Heroes Reborn* che rimane un *limited series event*.⁷⁹ Altri mostrano invece dei possibili fattori critici di successo su cui puntare, come nel caso di *24* che viene rinnovata per un'altra stagione, questa volta però con un nuovo protagonista a sancire il definitivo *reboot* dello show.

Nel complesso, queste operazioni ruotano intorno allo sfruttamento dei brand degli show, che fungono da leva di distinzione nello scenario di abbondanza dei contenuti. A questo proposito, Alan Sepinwall sostiene infatti che:

The brand names have value that a new show doesn't, and so the networks and studios have to hope that the original creators can access what made them work at the beginning, rather than what made them fall apart at the end. And unless all of these reboots flop utterly, expect to see even more, not less, as a survival tactic for networks trying to figure out how to get attention for anything.⁸⁰

78 M. Barr, “*The X-Files* Revival Isn’t About Fans Or Closure, It’s About Netflix”, in *Forbes*, 24 marzo 2015, <http://www.forbes.com/sites/merrillbarr/2015/03/24/x-files-reboot/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

79 Bob Greenblatt, CEO di NBC, dichiara che nelle intenzioni di Tim Kring ci sia sempre stata una sola *limited series* (per una definizione, si veda il paragrafo 5.3.2). Tuttavia, *TV By The Numbers* mostra che *Heroes Reborn* è comunque ben al di sotto della media di rete con 1,25% di *ratings*. R. Porter, “*Heroes Reborn* Canceled as NBC Plays the 'Limited Series' Card”, in *TV By The Numbers*, 13 gennaio 2016, <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2016/01/13/heroes-reborn-canceled-as-nbc-plays-the-limited-series-card/>, ultimo accesso 13 marzo 2016. Sui formati di *miniserie* e *limited series event* si veda il paragrafo 5.3.2.

80 A. Sepinwall, “Why *Prison Break*, *X-Files* & Every Other Canceled TV Show Will Rise From Death”, in *HitFix*, 6 agosto 2015, <http://www.hitfix.com/whats-alan-watching/why-prison-break-x-files-every-other-canceled-tv-show-will-rise-from-death>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Il brand dello show sembra dunque avere maggiore valore ora che allora, grazie all'acquisizione dello status di “classico”. Come già mostra Kompare parlando delle prime ritrasmissioni di *network series* da parte dei canali *cable*, questa classicità deriva dal regime di ripetizione in cui le serie sono inserite, ma anche dalle modalità di “riconfezionamento” di questa stessa ripetizione:

Repetition largely functions in the name of innovation; the ostensible, familiar “old” – old series and films – used to legitimate and support the “new” – new stations and technologies. Accordingly, in the mid-1980s, the boom in new, ill-funded stations and the resistance to new off-net hours merged with the nascent television heritage to spark a syndicated revival of much older off-network series. [...] Series were regularly unearthed and repackaged in the 1980s with an explicitly nostalgic bent, plucked from the increasingly encyclopedic lore of “television land,” despite having vanished, even from reruns, years before.⁸¹

Negli anni Ottanta, questo ciclo industriale serve a legittimare le nuove stazioni attraverso un'aura nostalgica che investe le serie rivendute, riavviando altresì il loro ciclo di produzione di profitto. Oggi, questa tecnica di riconfezionamento fa leva anche su un discorso promozionale che fa risalire alcuni fattori critici di successo della televisione contemporanea proprio a quelle serie – oltre ad *AD*, anche *The X-Files* e *24* rientrano spesso nelle classifiche dei migliori show di sempre, soprattutto per i loro caratteri innovativi che portano all'estremo delle tendenze della *seconda Golden Age* (ibridazione dei generi, serializzazione della serie, complessità narrativa, sperimentazione con la temporalità, *high-concept*, cross-medialità, ecc.). Questo non solo permette il riavvio della creazione di valore da risorse “dormienti” e la diffusione di discorsi promozionali per le istanze coinvolte, ma anche il *reboot*, la riattivazione delle produzioni che, sfruttando a pieno le possibilità ecosistemiche dei franchise contemporanei, possono puntare ad aggregare più segmenti contemporaneamente su diverse piattaforme. Possono, in altre parole, sfruttare audience, fandom e utenti per generare nuovamente valore culturale e monetario incrociando ripetizione e nuova produzione creativa, in una dinamica in cui «la memoria è manipolazione e la fine è *bricolage* e spinta a una nuova produzione.»⁸²

81 D. Kompare, *Rerun Nation*, cit., pp. 137-138.

82 M. Martina, *Nothing Ever Ends: il concetto di fine negli universi seriali*, tesi di dottorato in Studi Teatrali e Cinematografici, Università di Bologna 2013, p. 428, http://amsdottorato.unibo.it/5897/1/martina_marta_tesi.pdf, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Capitolo 5

L'adattamento competitivo attraverso le strategie di forma

Sappiamo che i broadcaster riconfigurano i comportamenti strategici in relazione alle mutevoli condizioni ambientali e alle dinamiche competitive del settore. Abbiamo visto quindi i risultati di queste dinamiche in termini di strategie di gruppo e di business, di pratiche di produzione, distribuzione e consumo, con le relative ripercussioni su forme e formati delle serie. In questo capitolo, intendiamo concentrarci su quest'ultimo aspetto, discutendo alcune delle principali tendenze contemporanee nello stile, nei contenuti e nei formati delle serie TV che non hanno trovato spazio nelle pagine precedenti.

Tuttavia, prima di procedere con l'analisi, riteniamo necessario soffermarci brevemente su un concetto che abbiamo discusso più volte nel corso del testo, senza però problematizzarlo direttamente: quello dei generi televisivi. Abbiamo fatto riferimento ai macrogeneri e abbiamo parlato dei generi interni alle *scripted-series*, i cui principali si consolidano durante la *network era* (§ 1.2.2). In questo periodo, infatti, le principali categorizzazioni di genere si vanno a costituire intorno a dei formati, delle strutture narrative, delle formulaicità standard associate a precisi target: sitcom, comedy, drama in tutte le loro declinazioni, che potremmo definire dei sotto-generi – si pensi alle family sitcom, ai cop drama, ai legal drama, ecc. La ricorrenza di certe variabili caratterizza quella che Gitlin descrive come la quintessenza della creazione televisiva, una continua serie di atti ricombinatori di elementi di comprovato successo.¹ Già in questo periodo, però, è possibile notare alcune criticità nelle variabili della tassonomia. Se per genere intendiamo un super-testo, «abstract of the most significant characteristics or family resemblances among many particular texts,»² è facile notare come la natura delle caratteristiche e delle somiglianze che accumuna certi prodotti sia in realtà piuttosto eterogenea. Progredendo verso le altre ere della televisione, specialmente dalla metà degli anni Ottanta, raramente singole serie TV sono riconducibili a precise scelte di genere, a categorie formali dallo stile e dalle convenzioni definite. Come sappiamo, le pressioni competitive che hanno inizio proprio in quegli anni spingono infatti produttori e broadcaster ad adottare:

1 T. Gitlin, *op. cit.*, pp. 66-74.

2 J. G. Cawelti, “The Question of Popular Genres Revisited”, in G. R. Edgerton, M. T. Marsden, J. Nachbar (eds.), *In the Eye of the Beholder: Critical Perspectives of Popular Films and Television*, Bowling Green State University Press, Bowling Green 1997, p. 68.

concepts that deliberately cross “traditional” boundaries and fuse the widest assemblage of elements [...]. The frenzied search for audiences, particularly those targeted for their demographic desirability, has forced those executives responsible for selection and scheduling to recognize the importance of ever more varied formula menus and broader genre mixes.³

Nel frattempo, con il lancio delle emittenti via cavo specializzate, generi e macro-generi diventano anche il punto di partenza per la definizione dell'identità di brand dei nuovi canali: «this more sophisticated type of branding is designed to tap into what a target audience really cares about, thus forging an emotional bond that reaches well beyond any content category.»⁴ È chiaro quindi come la concezione di genere non faccia solo riferimento a caratteristiche testuali e morfologiche dei singoli show, ma anche alla progettazione di tipologie di prodotto – in cui per prodotto intendiamo sia le serie TV, ma anche i player che fondano sul genere le loro strategie di brandizzazione. Se quindi consideriamo il genere come un composito dispositivo di costruzione di identità, di *targeting*, di produzione e di vendita, è impossibile ricondurlo esclusivamente alle proprietà testuali di una serie. Piuttosto, «genres are categorial clusters of discursive processes that transect texts via their cultural interactions with industries, audiences, and broader contexts.»⁵ Jason Mittel vede infatti i generi come categorie culturali che lavorano all'interno di ogni aspetto della televisione («corporate organizations, policy decisions, critical discourses, audience practices, production techniques, textual aesthetics, and historical trends.»⁶), come pratiche discorsive culturalmente e storicamente situate.

Anche di questo abbiamo cercato di rendere conto nella ricognizione offerta in questo lavoro, ripercorrendo i cambiamenti morfologici dei testi e la costruzione di diverse tipologie di prodotto, mai davvero statiche e chiuse, ma risultato delle dinamiche relazionali del settore e dell'ambiente circostante. Alla luce di queste considerazioni, quando parliamo di “strategie di forma”, quindi, non facciamo un riferimento diretto

3 G. R. Edgerton, B. G. Rose, “Introduction: Television Genres in Transition”, in Id. (eds.), *Thinking Outside the Box. A Contemporary Television Genre Reader*, The University Press of Kentucky, Lexington 2005, p. 6.

4 G. R. Edgerton, K. Nicholas, “I Want My Niche TV. Genres as a Networking Strategy in the Digital Era”, in G. R. Edgerton, B. G. Rose (eds.), *op. cit.*, p. 251.

5 J. Mittel, “A Cultural Approach to Television Genre Theory”, in *Cinema Journal*, 40:3, 2001, p. 12.

6 J. Mittel, *Genre and Television. From Cop Shows to Cartoons in American Culture*, Routledge, New York/London 2004, p. XI.

alle evoluzioni dei generi delle serie TV. Ci riferiamo invece alla rinegoziazione di alcuni degli elementi, dei dispositivi che tradizionalmente sono stati associati alla costruzione dei generi, per vedere piuttosto come stile, discorsi critici, formati, temi e contenuti contribuiscano a definire delle categorie merceologiche fondate su differenziazione e distinzione.

5.1 La retorica della qualità

Iniziamo in questa parte con un'analisi di diverse tipologie di prodotti di qualità, una nozione che oggi include varie declinazioni, non necessariamente riconducibili solo all'ambiente pay. Ripercorrendo, infatti, le evoluzioni dell'industria televisiva e delle sue produzioni come abbiamo fatto fino a ora, risulta chiaro come gli standard qualitativi siano da sempre in costante crescita. Tanto che oggi, come nota Margaret Lyons, la televisione *deve* essere, di base, *buona*:

the more good TV one watches, the harder it is for any one show to seem good. It's the same with anything else: High-end stops becoming a distinguishing feature and starts becoming a constant companion. Clothes are supposed to be luxe. Food is supposed to be gourmet. Shows are supposed to be good, especially now.⁷

Abbiamo già rimarcato più volte come la *quality TV* nasca come filone che dispiega una serie di elementi differenzianti, che fanno leva sul distacco dagli standard tradizionali e sulla legittimazione attraverso la creazione di una televisione che “non è televisione”. Per fare ciò, i broadcaster hanno ciclicamente implementato strategie produttive e formali adatte a determinate variabili ambientali: la *drive towards relevance* dei network anni Settanta, la *boutique television* della *basic cable*, la *HBO Way* e la programmazione *premium* per arrivare ai contenuti originali degli OTT. Ma se, all'inizio degli anni Duemila e con l'affermazione della programmazione pay, la *quality* è un'etichetta applicata alle produzioni che puntano ai gusti ideali di un pubblico immaginato in grado di pagare un *premium price*, con il tempo questa idea di qualità diventa un'idea di prestigio che, mentre continua giustificare le tariffe di accesso ai servizi ponendosi come valore aggiunto di offerte a pacchetto (si pensi a Netflix e Amazon), diventa anche il principale agente differenziante per quel pubblico che non

⁷ M. Lyons, “*London Spy* and the Problem With Contemporary 'Good' TV Shows”, in *Vulture*, 20 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/london-spy-and-the-problem-with-good-tv.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

necessariamente guarda il primo programma che trova in televisione. Con una maggiore consapevolezza e volontà di ricerca e selezione da parte di pubblici-utenti, il prestigio delle produzioni *quality* rappresenta oggi anche una discriminante per attirare un pubblico informato, per cui la *quality* è lo standard di base e che non segue necessariamente il flusso del palinsesto, ma crea le proprie “playlist” di visione ricercando personalmente i prodotti più interessanti. In quello che James Webster chiama «the marketplace of attention,»⁸ assistiamo dunque al dispiegamento di strategie formali differenzianti, accompagnate dalla circolazione di un'idea di prodotto che suggerisca un valore superiore rispetto al resto delle produzioni e che attiri in qualche modo l'attenzione del pubblico. Ma non tutta la *buona* televisione è anche televisione *di prestigio*.

In un articolo su *The A.V. Club*, Noel Murray parla dell'ascesa di una *mid-reputable TV*, collocabile fra le serie di prestigio («heavy themes, high production values, accomplished actors»⁹) and la televisione trash («dumb jokes and hammy performances»¹⁰). Serie dei network come *Sleepy Hollow* (FOX, 2013-), *Arrow* e *Scandal* rientrano in questa categoria, dal momento che hanno un importante seguito, ma non sono dei veri player nella corsa ai premi. Murray sostiene infatti che questi show possano essere considerati, dal punto di vista tecnico, “di qualità”, ma ciò che manca loro sarebbe il “fattore prestigio”, in quanto non sono ritenuti meritevoli di «intense scrutiny over plot, style and coded messages.»¹¹ Sebbene le tre serie appena citate dispongano comunque di *selling elements* quali l'appartenenza a media franchise (*Sleepy Hollow* e *Arrow*) e il nome-brand del creatore (Shonda Rhimes per *Scandal*), la reputazione di questi elementi non è sufficiente a conferire alle serie un'aura di prestigio. Cosa può farlo, allora?

Come vedremo nei prossimi due paragrafi, il prestigio è riconducibile a determinate modalità narrative, a standard tecnici, a stili visivi, alla reputazione di nomi autoriali che “nobilitano” il prodotto, ma anche a discorsi ad hoc *intorno* al testo. Questa operazione di nobilitazione di un certo tipo di televisione rispetto a quella tradizionalmente considerata popolare, può infatti essere affidata anche ai paratesti. Come afferma

8 J. G. Webster, *The Marketplace of Attention*, cit., *passim*.

9 N. Murray, “Not Prestige. Not Trash. The Rise of 'Mid-Reputable' TV”, in *The A.V. Club*, 5 gennaio 2015, <http://www.avclub.com/article/not-prestige-not-trash-rise-mid-reputable-tv-213058>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

10 *Ibidem*.

11 *Ibidem*.

Jonathan Gray: «with such criticisms being commonplace regarding television, its surrounding paratexts have been charged with the task of outright *creating* value and the semblance of art, aura, authenticity, and authorship.»¹² Sebbene generalmente le serie *quality* dispongano, di fatto, di *production values* alti e distintivi, i discorsi promozionali possono amplificare ed enfatizzare alcuni elementi che vanno a costituire una più complessiva “retorica della qualità”. Con questa espressione ci riferiamo dunque a quella produzione discorsiva che, indirizzando delle letture preferenziali, incornicia e posiziona il testo nella categoria delle “serie da vedere” per il loro valore artistico e culturale.

5.1.1 Brand d'autore

Al termine della seconda stagione di *True Detective*, Michael Lombardo, *head of programming* di HBO, rilascia un'intervista in cui si prende la colpa di quello che in molti considerano un fallimento:

When we tell somebody to hit an air date as opposed to allowing the writing to find its own natural resting place, when it's ready, when it's baked – we've failed. And I think in this particular case, the first season of *True Detective* was something that Nic Pizzolatto had been thinking about, gestating, for a long period of time. He's a soulful writer. I think what we did was go, “Great.” And I take the blame. I became too much of a network executive at that point.¹³

La prima stagione è pubblicizzata come l'opera di un solo autore, il romanziere Nic Pizzolatto, che concepisce e scrive tutti gli otto episodi poi diretti dal regista Cary Fukunaga. La seconda adotta la stessa formula, ma il risultato suscita opinioni più contrastanti rispetto alla prima. Nella dichiarazione, Lombardo spiega che la colpa sarebbe sua, in quanto avrebbe imposto dei tempi “televisivi” a uno sceneggiatore la cui creatività richiede invece un adeguato tempo di gestazione. Al di là dei giudizi qualitativi sulla serie e sulle reali colpe del team produttivo, la mossa di Lombardo è oggettivamente in linea con la filosofia generale di HBO, che si pone come spazio di libertà creativa e artistica in virtù del suo distacco dalle logiche più televisive (§ 2.2.1).

12 J. Gray, *Shows Sold Separately*, cit., p. 105

13 M. Lombardo, cit. in D. Maloney, “HBO's Michael Lombardo Takes Blame for Pizzolatto's *True Detective* 2: 'I Set Him Up'”, in *The Frame*, 5 gennaio 2016, <http://www.scpr.org/programs/the-frame/2016/01/04/45792/hbo-s-michael-lombardo-supports-equal-opportunity/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

Rilasciare uno *statement* simile significa dunque ribadire le caratteristiche di base del brand HBO, rinforzando l'importanza di uno degli elementi costitutivi delle produzioni *quality*: la figura dell'autore.

In questa sede ci è impossibile ripercorrere adeguatamente le fasi e le tappe dell'*auteur theory*.¹⁴ Ai fini della nostra indagine, ci basti tenere presente che, in campo audiovisivo, l'autore emerge come il bisogno di rilevare un'istanza creatrice e unificante all'interno della filiera produttiva, quell'individuo la cui visione personale dona unità finale all'opera creata nell'ambito di una produzione industriale necessariamente desoggettivizzata. A questo proposito, Jason Mittell distingue fra una *authorship by origination* che caratterizza il campo letterario, una *by responsibility* che caratterizza il cinema (con l'assunzione di responsabilità da parte di un regista) e una *by management* che caratterizza invece la produzione televisiva.¹⁵ In televisione, le sinergie industriali e la complessità inter-organizzativa convergono in prodotti altrettanto complessi sia dal punto di vista proprietario (il licensing scomponibile, spesso, suddivide la proprietà delle produzioni fra diverse istanze), sia dell'unità creativa. Nelle serie TV, il regista è solitamente un freelance che cambia a ogni episodio, mentre la scrittura è affidata a una *writers' room* che vede un'alternanza di composizione e coordinamento nel corso del tempo. In questo scenario, guadagna dunque importanza il management, la gestione della complessità incarnata sia dalla figura dello showrunner, sia da quella dell'emittente stessa, che può fungere da marchio di garanzia se, come HBO, dispone di un'immagine fortemente brandizzata. La ricerca dell'istanza autoriale in televisione è quindi espressione del bisogno di donare un'identità stabile e vendibile a un mondo intrinsecamente aperto e complesso, semplificabile attraverso l'istituzione di un'immagine, di un brand identitario. In questo senso, parliamo di autorialità non come sorgente originaria del testo, ma come funzione discorsiva che contribuisce alla costruzione di una particolare immagine di brand.

Come sappiamo, alcune emittenti costruiscono un circolo virtuoso per cui capitalizzano sulla qualità della loro programmazione mentre, allo stesso tempo, la definiscono attraverso ciò che il loro marchio rappresenta. Questo processo di mutua brandizzazione è affrontato, ad esempio, da Catherine Johnson:

14 Riguardo all'*auteur theory* e alle questioni correlate, rimandiamo a G. Pescatore, *L'ombra dell'autore*, Carocci, Roma 2006.

15 J. Mittell, *Complex TV*, cit.

In framing our interactions with television, the channel embellishes and augments the television programs that are broadcast, effectively authoring the experience of watching television. [...] It does this in a number of ways: through the commissioning and scheduling of programs, through the use of interstitials, logos, and idents, and through promotion and branding. All of these strategies function to create an experience over and above watching an individual program that can be attributed back to the channel itself.¹⁶

Il brand dell'emittente, ribadito attraverso una serie di dispositivi frapposti fra il testo e l'esperienza di visione, può quindi funzionare come una cornice interpretativa per la serie stessa, definendo e amplificando l'orizzonte di aspettative dell'audience e quindi proponendo un'identità per il prodotto. Una serie di MTV, pubblicizzata attraverso i canali e i paratesti dell'emittente, porrà necessariamente enfasi su aspetti diversi rispetto a una serie di Showtime.

L'enfasi sulle singole personalità creative, che nel corso di questo lavoro abbiamo già nominato più volte anche come *hit-producers*, costituisce un altro dispositivo per la costruzione di una certa percezione del testo, che spesso segue la strada, come abbiamo anticipato, della distinzione e della legittimazione. Pur tenendo presente che, a livello industriale, la nozione di autorialità include importanti questioni che combinano proprietà intellettuale e controllo creativo,¹⁷ la nostra indagine si concentra sul livello di semplificazione di questa complessità attraverso la creazione di un'immagine di brand vendibile come "autoriale". In questo senso, le modalità di valorizzazione del prodotto attraverso i nomi di richiamo sono molteplici. Abbiamo, ad esempio, quella che possiamo definire una valorizzazione tramite reputazione, per cui conta l'immaginario e, appunto, la reputazione che la personalità creativa porta con sé. In questo caso, a volte guadagna importanza il nome del regista di un singolo episodio quando questo contribuisce a posizionare il prodotto in una certa categoria merceologica – si pensi a *Boardwalk Empire* e

Vinyl (HBO, 2016-) che, grazie ai pilot diretti da Martin Scorsese (anche accreditato come produttore esecutivo degli interi progetti), guadagnano un'aura di prestigio autoriale e cinematografico sin dalla prima trasmissione. Altro caso è quello della direzione di intere stagioni da parte di un solo regista, in un tentativo di riportare la

16 C. Johnson, "The Authorial Function of the Television Channel. Augmentation and Identity", in J. Gray, D. Johnson, *A Companion to Media Authorship*, Wiley-Blackwell, Malden 2013, pp. 275-276.

17 Cfr. M. Hills, "From Chris Chibnall to Fox: *Torchwood's* Marginalized Authors and Counter-Discourses of TV Authorship", in J. Gray, D. Johnson, *op. cit.*, pp. 200-220.

authorship by management alla *authorship by responsibility*. In questo senso, oltre a *True Detective*, possiamo citare *The Knick*, interamente diretta dal già consolidato autore cinematografico Steven Soderbergh, o anche la seconda stagione di *Mr. Robot* (USA Network, 2015-), che sarà diretta per intero dal creatore Sam Esmail, una mossa che amplifica ulteriormente l'aura *quality* dello show a seguito della sua vittoria ai Golden Globes 2016 come *Best Television Series – Drama*.

Come nel caso dei registi cinematografici prestati alla televisione, il prestigio guadagnato da un nome in un campo più alto di quello televisivo può essere capitalizzato nella promozione di una serie. La reputazione di David Simon (ex giornalista di cronaca) e Aaron Sorkin (commediografo e sceneggiatore da Oscar), ad esempio, precede quella di produttori televisivi e showrunner. Così, quando le serie *The Wire* e *The West Wing* (NBC, 1999-2006) vengono lanciate, vantano immediatamente dei tratti distintivi riconducibili al prestigio autoriale dei creatori. Una volta raggiunto un certo grado di popolarità, la reputazione *televisiva* di Simon e Sorkin si consolida a sua volta fino a guadagnare rilevanza nella costruzione di identità *quality* per gli show successivi – ad esempio, il nome di Simon diventa garanzia di qualità per *Treme* e la miniserie *Show Me a Hero* (HBO, 2015). Jonathan Gray utilizza proprio l'esempio di Sorkin e di alcune recensioni della sua *Studio 60 on the Sunset Strip* (NBC, 2006-2007) per mostrare come anche l'insistenza sulle singole personalità da parte dei critici di settore possa ulteriormente fomentare l'aura di autorialità della serie:

In mentioning Sorkin, each reviewer is keen to tell audiences how autobiographical *Studio 60* is. Hence, as potential viewers, we are encouraged to see the show as a manifesto and as a television program about television programs, as something that will name names and reveal the emperor in all his nakedness. Not only are viewers being promised a realistic view of television production, but it is television critics – those who would seemingly have a greater knowledge of the industry than the average viewer – who are judging its authenticity to be spot on.¹⁸

In questa valorizzazione critica, la credibilità dell'autore è avvalorata quindi non solo dalla reputazione e dall'esperienza dello stesso, ma anche dall'autorità di chi scrive. Questo ci porta all'autorialità attivata da quelli che Derek Kompare chiama *attributors*, cioè

18 J. Gray, "The Reviewers Are In: TV Critics and the (Pre)Creation of Meaning", in M. Kackman *et al.* (eds.), *Flow TV. Television in the Age of Media Convergence*, Routledge, New York/London 2011, p. 118.

those who name and rename particular people and institutions as authors, to attain and maintain their own cultural and social positions. In contemporary society, these attributors include critics, editors, network and studio executives, journalists, fans, and educators (including, of course, literary, film, and media scholars).¹⁹

Stimolato dall'attività di questi agenti, il pubblico compone una nozione d'autore a partire dai lavori precedenti e dai discorsi circolanti. La funzione-autore funziona allora anche come paratesto e come figura di mediazione attraverso cui gli intertesti influenzano le strategie interpretative correnti.

Infine, l'istanza autoriale può essere valorizzata attraverso una reale e visibile presenza dello showrunner all'interno della serie, di cui è anche attore protagonista. I casi più noti e recenti sono quelli di Tina Fey in *30 Rock*, Larry David in *Curb Your Enthusiasm*, Louis CK in *Louie* (FX, 2010-) e Aziz Ansari in *Master of None* che, mettendo in scena il loro stessi e promuovendo le serie come ispirate alla loro vita, sfruttano anche meccanismi di valorizzazione e legittimazione simili a quelli attivati dalla critica per Sorkin. A questo proposito, è interessante notare cosa accade con il rinnovo di *Master of None* per una seconda stagione, che la stampa di settore comunica come una decisione non di Netflix, ma del creatore Aziz Ansari:

The decision to renew the comedy, produced by Universal Television, comes weeks after Ansari and his *Parks and Recreation* cohort/co-creator Alan Yang [...] told reporters at TCA that they were still “figuring out” what a sophomore season of the critical darling would look like. Season one of *Master of None* was based on Ansari's personal and professional experiences (as well as those around him), and the star confessed he needed time to “refill” his head.²⁰

Facendo circolare questa idea dell'autore a cui è concesso tempo per pensare prima di prendere una decisione sul rinnovo della serie, *Master of None* raggiunge due obiettivi: da una parte, ribadisce la centralità dell'esperienza e della visione personale del singolo autore, che in questo caso è anche protagonista. Dall'altra, in una strategia preventiva piuttosto che riparatrice (come nel caso di HBO e *True Detective*), riconferma Netflix come canale di distribuzione che valorizza la libertà creativa. Questo è importante perché, come abbiamo già visto, la competizione fra broadcaster si consuma anche a

19 D. Kompare, “More 'Moments of Television': Online Cult Television Authorship”, in M. Kackman *et al.* (eds.), *op. cit.*, p. 96

20 L. Goldberg, “Netflix's *Master of None* Renewed for Second Season”, in *The Hollywood Reporter*, 11 febbraio 2016, <http://www.hollywoodreporter.com/live-feed/netflixs-master-renewed-second-season-864379>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

livello di fornitori, cioè quegli *hit-names* da cui è possibile creare valore. A conferma di ciò, in un'intervista che abbiamo realizzato a Stephen Falk, creatore e showrunner di *You're the Worst* (FX, 2014-2015; FXX, 2015-), il produttore annovera proprio la libertà creativa come maggiore discriminante fra *broadcast television*, *basic cable*, *premium cable* e OTT:

The main differences between the four are creative freedom. Pay is also different but over time increasingly less so. Right now broadcast networks are in serious trouble; they're shedding viewers left and right and becoming increasingly less attractive to creative types. This is because as they become less and less relevant and less and less popular, the people who run them become more and more scared for the future of their business model and for their jobs themselves. So what ends up happening is that the executives begin to try to exert more control over the creatives out of a misguided notion that their interference will somehow give the show a better chance of success. In reality, interference from executives ends up often resulting in shows that try to be all things to all people and ends up being no things to anyone.²¹

È quindi evidente come la generazione di valore per il pubblico passi anche dalla creazione di rapporti ottimali con i produttori. In altre parole, per fornire prodotti di qualità, il broadcaster deve innanzitutto creare le condizioni perché anche i fornitori di questi contenuti di qualità (gli autori, già consolidati o potenziali) contribuiscano poi, con i loro stessi discorsi, alla creazione dell'aura di prestigio, in un circolo virtuoso di generazione di valore (ma anche di percezione dello stesso) per tutte le parti coinvolte.

5.1.2 Un'altra quality TV

Quando parliamo di *quality TV*, oltre alle emittenti pay e agli OTT, il nome più spesso chiamato in causa è quello della rete *basic cable* AMC (American Movie Classics). Quando nel 1984 nasce come canale *premium*, la sua programmazione è focalizzata sui classici hollywoodiani, in versione originale e senza interruzioni pubblicitarie, con l'idea quindi di attirare un pubblico di cinefili e appassionati che non ama il modo in cui i network tagliano e interrompono i film per adattarli ai *time slots*, ai *commercial breaks* e alle restrizioni FCC. AMC inizia inoltre a produrre documentari originali sul dietro le quinte dell'industria cinematografica, oltre che una serie di interviste alle grandi personalità del cinema. I tempi tra un film e l'altro sono inoltre riempiti dalla serie *20th*

²¹ L'intera intervista è riportata in appendice.

Century Fox Movietone Newsreels, materiale preso da vecchie bobine della Century Fox, completando così la promozione di una «nostalgic escape.»²² Nel 1987, AMC passa alla *basic cable* e continua a trasmettere film, ma questa volta con le interruzioni pubblicitarie, tradendo quindi la sua *mission* iniziale. Negli anni Duemila, lancia la sua programmazione di serie TV originali, che da un lato rispecchia il marchio originario del canale con il richiamo alla tradizione cinematografica classica e ai grandi generi e, dall'altro, contribuisce ad aumentarne il valore rilanciando, nonostante la presenza degli inserzionisti, un «brand of excellence»²³ di ispirazione *premium*. È con serie come *Mad Men* (2007-2015), *Breaking Bad*, *The Walking Dead* e *Halt and Catch Fire* (2014-) che AMC raggiunge un elevato grado di prestigio e popolarità, che le conferisce un crescente potere di negoziazione sulle *carriage fees*. Anthony Smith ricollega infatti le strategie di potenziamento del profilo *highbrow* di AMC a certe modalità narrative e caratteristiche stilistico-estetiche dei suoi *original dramas*, riconducibili a una logica *quality*.²⁴ A proposito di *Mad Men*, ad esempio, anche Massimo Tosoni spiega come la serie sia stata in grado di generare un discorso «s sofisticato, selezionato e sostanzialmente contestualizzato all'interno delle medesime enclaves socio-culturali che costituiscono il target elettivo del prodotto e del canale.»²⁵ Dal punto di vista narrativo, Smith sostiene inoltre che AMC smorzi la presenza di *commercial breaks*, che potrebbe richiamare più le serie dei network che quelle pay, attraverso una narrazione *slow-burn*, lenta e dilatata, che favorisce «subtle and complex character interactions but also as a mean to emphasize narrative settings.»²⁶ In questo senso, «performance, direction, and photography are integral to the slow-burn quality of such scenes, but so too, of course, are the editing processes that privilege insignificant narrative events [...] and instances of inaction [...]»²⁷ Senza modulare lo storytelling in funzione delle interruzioni pubblicitarie, AMC fa una dichiarazione d'intenti che si concretizza nei discorsi intorno alle serie. Ad esempio, riguardo al rinnovo di *Halt and Catch Fire*, che registra dei *ratings* decisamente bassi nella sua prima stagione, il presidente di rete Charlie Collier dichiara: «We have a history of demonstrating patience through the early seasons of

22 <http://www.museum.tv/eotvsection.php?entrycode=americanmovi>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

23 M. Dawidziak, «Phenomenon Made AMC a Name Brand», in *Plain Dealer*, 25 luglio 2010, p. E8.

24 A. M. Smith, «Putting the Premium into Basic: Slow-Burn Narratives and the Loss-Leader Function of AMC's Original Drama Series», in *Television & New Media*, 14:2, 2013, pp. 150-163.

25 S. Tosoni, «*Mad Men*», in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione convergente*, cit., pp. 249-250.

26 A. M. Smith, *op. cit.*, p. 155

27 *Ivi*, p. 156.

new shows, betting on talent and building audience over time. We see that opportunity here»²⁸ – un riferimento ai fenomeni *Mad Men*, *Breaking Bad* e *The Walking Dead* che, partendo più o meno in sordina, sono arrivati ai grandi numeri nel corso di alcune stagioni, guadagnando anche lo status di serie cult. Collier rimarca inoltre l'importanza data dalla compagnia ai suoi talenti, quindi ai valori artistici su quelli commerciali.²⁹ Ma soprattutto, come abbiamo già visto con il caso di *Breaking Bad* (§ 4.2.2), AMC può sperare che le ritrasmissioni online creino delle esternalità positive. Come nota Josef Adalian, infatti:

Networks [...] can also hope that audiences, overwhelmed by so many programming choices, will hear about these renewals and decide to catch up via reruns or online. More than anything, it's this new understanding of how we watch TV today that's giving *Halt and Catch Fire* a chance to live up to the second half of its title.³⁰

Questa caratterizzazione *quality* delle produzioni aiuta AMC a emergere dall'anonimato dei *basic tiers* e, per quanto riguarda la generazione di profitto, la soluzione ai bassi ascolti è nel modello ibrido, poiché la rete può compensare il valore marginale della vendita di spazi pubblicitari nei singoli prodotti aumentando il valore complessivo del suo palinsesto (per gli inserzionisti) e del suo brand (per i carrier).

Il caso di AMC mostra quindi come sia possibile capitalizzare la *quality TV* anche al di fuori dell'ambiente pay, declinando certi suoi elementi caratteristici e fattori critici di successo su modelli meno vantaggiosi di quelli *premium*. Certo la *basic cable*, con le entrate ibride e le autoregolamentazioni, vanta una flessibilità maggiore rispetto ai network *broadcast*, ma anche questi hanno ciclicamente trovato il modo di proporre prodotti di qualità, che puntano alla distinzione e alla legittimazione attraverso

28 C. Collier, cit. in J. Adalian, “*Halt and Catch Fire's* Renewal Is a Prime Example of the New Network Patience”, in *Vulture*, 20 agosto 2014, <http://www.vulture.com/2014/08/why-exactly-was-halt-and-catch-fire-renewed.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

29 La storia di queste serie è comunque costellata di stalli nel rinnovo del licensing di AMC per negoziazioni su questioni commerciali e creative fra produttori esecutivi ed emittente. Se Matthew Weiner e Vince Gilligan, rispettivamente per *Mad Men* e *Breaking Bad*, sembrano riuscire sempre a raggiungere un compromesso, in *The Walking Dead* assistiamo a un cambio frequente di showrunner fin dalla seconda stagione. È interessante notare, in relazione a quanto discusso nel paragrafo precedente, che *Mad Men* e *Breaking Bad* sono pubblicizzate come serie d'autore, strettamente legate ai nomi dei loro creatori. *The Walking Dead*, invece, fa leva sul brand della serie stessa e sul suo legame con il fumetto da cui è tratta.

30 J. Adalian, “*Halt and Catch Fire's* Renewal Is a Prime Example of the New Network Patience”, in *Vulture*, 20 agosto 2014, <http://www.vulture.com/2014/08/why-exactly-was-halt-and-catch-fire-renewed.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

determinate variabili di prestigio – dai live *anthology dramas* della prima *Golden Age* alla *relevance* anni Settanta, fino alla seconda *Golden Age*. Oggi, le possibilità di guadagno alternative offerte dalla distribuzione online e dalle sinergie con gli OTT permettono ai network, come nel caso degli ordini *straight-to-series*, di correre maggiori rischi con la sperimentazione narrativa e stilistica, piegando e spingendo i limiti dell'ambiente *free-to-air* per posizionare certi show anche al di sopra della *mid-reputable TV*, nello spazio riservato al prestigio della *quality*.

Ad esempio, approfittando delle blande restrizioni FCC sui contenuti violenti, il thriller psicologico di NBC *Hannibal*, prodotto dalla Gaumont Television e basato sui personaggi del romanzo *Red Dragon* (Thomas Harris, 1981) che dà il via al franchise incentrato sul personaggio di Hannibal Lecter, punta su un'estetizzazione della violenza come caposaldo di uno stile visivo distintivo, cupo e ricco di significati simbolici. La serie sembra così “nobilitare” l'uso della violenza, che nell'immaginario comune avrebbe un fine gratuito e voyeuristico nelle *network series*:

At turns dreamy and philosophical, *Hannibal* is interested in death and murder as a means to glance sidelong at some of life's largest questions. When not functioning as a cop drama, it's an intricately twisted serial-killer thriller, but it's also a surprisingly deep series about psychiatry and the state of the human mind.³¹

A ciò, si aggiunge la narrazione *slow burn* che, come nel caso dei drama AMC, non sembra tenere conto delle interruzioni pubblicitarie per puntare sulla dilatazione del racconto e sull'approfondimento psicologico. *Hannibal* raccoglie critiche eccellenti, ma i *ratings* restano bassi fino alla cancellazione nel giugno 2015, al termine della terza stagione.³² All'incrocio fra l'appeal di massa della *free-to-air* e quello di classe della *quality*, la serie intercetta infatti, più che la *commodity audience* Nielsen, una fanbase che secondo una ricerca sarebbe perlopiù composta da «young, smart, well-read

31 T. Van Der Werff, “*Hannibal* Returns the Fear of Death to the TV Crime Drama”, in *The AV Club*, 21 giugno 2013, <http://www.avclub.com/article/ihannibali-returns-the-fear-of-death-to-the-tv-cri-99265>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

32 Passa da una media 2.90 milioni di telespettatori nella prima stagione a 1.31 milioni, con un *rating* dello 0,38% nella demo 18-49 (-55,90% dal primo all'ultimo episodio della stagione). <http://tvseriesfinale.com/tv-show/hannibal-season-three-ratings-37041/>, ultimo accesso 13 marzo 2016. Oltre ai bassi *ratings*, NBC non può trarre profitto dalle rivendite in *syndication* o OTT perché non ha quote di proprietà nella produzione della serie. La presenza di una solida fanbase, la reputazione dello show, l'accordo esclusivo con Amazon per le ritrasmissioni, oltre a quelli per la distribuzione internazionale, potrebbero però garantire alla Gaumont Television, che si è dichiarata disponibile per una quarta stagione, un nuovo canale distributivo per la serie.

women.»³³ Come dimostrano Allison McCracken e Brian Faucette, si tratta di un altro elemento che comunque ha contribuito alla sua definizione di show prestigioso:

By developing program content that appealed to viewers across gender and class lines and by involving and supporting their “feminized” network audiences, *Hannibal* constructed both an innovative program text and a series brand that will hopefully inspire television producers working across platforms to explore more ways of blurring cultural hierarchies.³⁴

Il riconoscimento della qualità e del prestigio di *Hannibal* emerge quindi anche dall'inusuale posizionamento del prodotto di nicchia su un network *broadcast*, una mossa strategica che enfatizza la volontà di correre rischi e sfidare gerarchie culturali, oltre all'idea di innovazione in uno dei generi *broadcast* più popolari, il *crime drama*.

Altro caso è quello della serie CBS *The Good Wife*. Trattando delle produzioni MTM, Jane Feuer nota una tendenza alla discussione di temi sociali attraverso le storie personali dei protagonisti.³⁵ Questa strategia per il conseguimento di una certa rilevanza è particolarmente evidente nel legal drama di CBS che, al contrario di *Hannibal* che viene prodotta in *straight-to-series* con stagioni da tredici episodi, mantiene il modello produttivo canonico dei network con stagioni da ventidue episodi. Incentrata sull'ascesa/rivincita personale e professionale dell'avvocato Alicia Florrick, la figura stessa della protagonista incarna valori liberali e punta a quel segmento di pubblico che lamenta la mancanza di personaggi femminili rilevanti, ben scritti e fuori dagli stereotipi nella televisione dei network. Nel complesso questa visione liberale e progressista è riflessa dall'intero show, che in quasi ogni puntata affronta temi contemporanei e da prima pagina. Un esempio è l'episodio *Loser Edit*,³⁶ incentrato su una linea narrativa in cui l'avvocato Diane Lockhart difende una coppia omosessuale in una causa contro un wedding planner che rifiuta di lavorare per loro a causa del suo credo cristiano. L'episodio viene trasmesso dopo che gli stati Arkansas e Indiana finiscono sulle pagine dei principali quotidiani per il loro supporto ai diritti dei proprietari di attività che vogliono rifiutare i servizi che contrastano con le loro visioni religiose, scatenando così

33 A. McCracken, B. Faucette, “Branding *Hannibal*: When Quality TV Viewers and Social Media Fans Converge”, in *Antenna. Responses to Media & Culture*, 24 agosto 2015, <http://blog.commarks.wisc.edu/2015/08/24/branding-hannibal-when-quality-tv-viewers-and-social-media-fans-converge/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

34 *Ibidem*.

35 J. Feuer, “The MTM Style”, cit., pp. 50-51.

36 Stagione 6 episodio 15, trasmesso il 25 aprile 2015.

un forte dibattito. Questo è solo uno degli innumerevoli casi reali affrontati da *The Good Wife*, che vanno dalla NSA agli stupri nei college, dal movimento *Black Lives Matter* alle questioni di copyright nei remix musicali, da Anonymous a Bitcoin. L'alto tasso di realismo supporta inoltre una struttura che, nonostante il numero di episodi, si distacca dalla tradizione dei legal drama sacrificando spesso le trame procedurali in favore di linee narrative che approfondiscono le complessità interiori dei personaggi e la problematicità dei temi affrontati.

Un altro show che mostra una certa consapevolezza sui temi sociali che potrebbero essere cari ai suoi personaggi (e al suo pubblico) è *Jane The Virgin*, in onda su The CW e incentrato su una famiglia ispano-americana. Nella puntata *Chapter 10*,³⁷ la nonna della protagonista, in coma in ospedale, rischia la deportazione perché i medici scoprono che non è una cittadina statunitense e che non dispone di regolare visto. Il narratore della storia, che sottolinea i concetti importanti della narrazione “scrivendoli” sullo schermo, scrive: «Yes, this really happens. Look it up. #immigrationreform.» – la puntata va infatti in onda nel mezzo del dibattito sull'Immigration Reform promossa da Barack Obama. Insieme al suo inusuale posizionamento su The CW, come sappiamo specializzata su segmenti giovani e notoriamente brandizzata come rete dell'intrattenimento “leggero”, l'impegno sociale e la diversificazione culturale di *Jane The Virgin* contribuiscono a distinguere ed elevare la produzione a un grado superiore rispetto alla programmazione ordinaria.³⁸

Oltre all'impegno, anche la parodia può essere considerata una strategia di distinzione e legittimazione. Riprendendo nuovamente l'analisi di Feuer su MTM, la studiosa sostiene che, per esempio, «in mocking ordinary television, *The Betty White Show* exempts itself and claims quality status.»³⁹ Una modalità simile è adottata oggi da *Jane The Virgin* e *Brooklyn Nine-Nine* che, ponendosi come parodia rispettivamente della soap opera e del cop show, sembrano prendere le distanze da quella tradizione televisiva per legittimarsi come prodotti più elaborati, che sperimentano con generi e formati. La prima presenta infatti un elevato grado di complessità narrativa che, pur basandosi effettivamente sullo stesso incrocio di trame, anche improbabili, delle telenovela, si redime con alti *production values* e costante impegno sui temi sociali. La seconda si rifà alla tradizione

37 Stagione 1 episodio 10, trasmesso il 19 gennaio 2015.

38 Approfondiremo la questione dell'impegno e del multiculturalismo nel paragrafo 5.2.2.

39 J. Feuer, “The MTM Style”, cit., pp. 50-51.

comica del *Saturday Night Live* (NBC, 1975-), da cui riprende la maggior parte dei suoi protagonisti, e punta all'intertestualità ludica attraverso continui riferimenti a cinema, televisione e cultura popolare. In questi casi, l'appeal di massa e di classe è ancora una volta ribadito, grazie all'ibridazione fra generi popolari e, allo stesso tempo, il distacco da essi attraverso elementi di qualità. Infatti,

the appeal of [a quality] programme must be double-edged. It must appeal both to the 'quality' audience, a liberal, sophisticated group of upwardly mobile professionals; and it must capture a large segment of the mass audience as well [...] The quality audience gets to separate itself from the mass audience and can watch TV without guilt, and without realising that the double-edged discourse they are getting is also ordinary TV.⁴⁰

I casi visti fino a qui portano infine in primo piano l'importanza dell'amplificazione di questa distinzione attraverso recensioni positive e premiazioni, che contribuiscono alla costruzione dell'aura di prestigio intorno alle serie, quindi alla loro definitiva legittimazione e, più concretamente, anche al loro rinnovo. Come abbiamo visto anche nel paragrafo precedente, le recensioni possono fungere da mosse retoriche ed ermeneutiche per posizionare i prodotti e indirizzare la percezione e l'interpretazione del pubblico verso particolari aspetti:

Reviews offered relevant intertexts, made firm evaluative judgments, suggested genre and other framing devices, and in general proposed many ways in which audiences could watch these shows. [...] Their criticism very much “does something,” mediating and hence co-authoring a television program at the constitutive moment when it becomes a text and launches itself into popular culture.⁴¹

In questo senso, l'enfasi che molti critici televisivi hanno posto sullo stile visivo di *Hannibal*, sui temi affrontati in *The Good Wife* e sulle sperimentazioni narrative di *Jane the Virgin* e *Brooklyn Nine-Nine* hanno contribuito a puntare l'attenzione su show almeno inizialmente poco popolari, di nicchia proprio per queste caratteristiche, ma che con il tempo hanno guadagnato l'etichetta di qualità (in versione *network TV*) anche in virtù delle caratteristiche messe in evidenza dalla stampa di settore, poi ribadite e confermate dai premi, che hanno definitivamente collocato queste serie sul piedistallo del prestigio.⁴² In particolare, proprio i Golden Globe a *Jane the Virgin* e *Brooklyn*

40 Ivi, p. 56.

41 J. Gray, “The Reviewers are in: TV Critics and the (Pre)Creation of Meaning”, cit., p. 116.

42 Fra gli altri innumerevoli premi e riconoscimenti, *The Good Wife* ha vinto un Golden Globe e cinque

Nine-Nine dopo la prima stagione sono considerati responsabili per la fiducia che i rispettivi network hanno dato alle potenzialità degli show, dimostrata con un rinnovo per le stagioni successive – scelte strategicamente promosse anche come volontà dei network di fornire sempre più prodotti di qualità che sfidano le logiche commerciali ordinarie.

5.2 Temi e contenuti

Parlando degli effetti dell'affermazione degli OTT sulle narrazioni, in questo estratto dalla nostra intervista, Stephen Falk discute come le possibilità offerte dai player online, e quindi la competizione con essi, abbia favorito la produzione di storie più “rischiose”:

Streaming services absolutely factor into storytelling, and at best, will hopefully not only offer new platforms for writers to tell riskier stories but then hopefully, as cable did with network, will, by virtue of competition, force cable and broadcast to also take bigger risks in terms of what kind of shows they put on the air. Good examples, I think, are Netflix's *Orange is the New Black* and *BoJack Horseman* and Amazon's *Transparent*. The success of *Orange* will make certain network executives be able to stomach multi-ethnic and multi-generational and female-centric shows simply because they can point to that and say, yes quantifiably there's an audience for that. Similarly, *Transparent* (and *Orange*, as a matter of fact) has shown that there's an audience for transgender issues, as well as hopefully showing an appetite for very niche characters and their appeal beyond the expected audience.⁴³

Qui arriviamo dunque al livello delle tematiche e dei contenuti. Come abbiamo visto nel paragrafo 4.2.2, il successo di *Orange is the New Black* a cui fa riferimento Falk non è realmente quantificabile attraverso scale di misura tradizionali (i *Nielsen Ratings*). Si tratta piuttosto di un successo in termini di critica, nomination e premi, costituzione di una fanbase e di un bacino di utenti fedeli che consumano anche prodotti ancillari e correlati, quindi di valore del prodotto all'interno dell'ecosistema Netflix. Come anche nel caso di *Transparent*, parliamo soprattutto di esternalità positive connesse al valore culturale del prodotto.⁴⁴ Questo valore deriva perlopiù da narrazioni che si pongono

Primetime Emmy nelle categorie riservate agli attori. *Jane The Virgin* ha un Golden Globe (*Best Actress*) e un Peabody Award. *Brooklyn Nine-Nine* ha vinto, nella sua prima stagione, due Golden Globe: *Best Actor* e *Best Television Series – Musical or Comedy*.

43 S. Falk, intervista in appendice.

44 Falk cita anche *BoJack Horseman* (Netflix, 2014-) che, in quanto serie animata, non prendiamo in considerazione per la nostra analisi. Si tratta comunque di un caso di forte interesse, che si inserisce nel panorama dell'*adult animation* portando elementi di stampo *quality*. Per un'analisi delle strategie narrative ed estetiche di *BoJack*, si veda A. Chater, “From *Real Housewives* to *The Brady Bunch*:

come innovative, rischiose, audaci dal punto di vista tematico e contenutistico attraverso la messa in scena di personaggi non solo complessi e conflittuali, ma appartenenti a categorie sociali tradizionalmente, per diversi motivi, sotto-rappresentate.

Nei prossimi due paragrafi vediamo quindi come anche i temi e i contenuti di *broadcast* e *cable TV* siano cambiati negli ultimi anni, concentrandoci su due tendenze principali: da una parte, la continua sfida alle restrizioni istituzionali e ai limiti auto-imposti su linguaggio scurrile e scene di nudo che, se accompagnate da strategici discorsi qualitativi, possono trasformare le esternalità negative delle proteste e delle sanzioni nelle esternalità positive dell'economia della reputazione (*buzz*, valore artistico che sfida le regole, innovazione, ecc.). Dall'altra, l'inclusione e la normalizzazione delle diversità nelle narrazioni, seguendo razionalmente i cambiamenti politici e sociali così come le esigenze di brandizzazione e targettizzazione dei broadcaster.

5.2.1 L'elasticità di autoregolamentazioni e restrizioni

Una delle *Internet jokes* più popolari riguardanti AMC narra che il network permetta alle sue serie di utilizzare la parola “fuck” solo una volta a stagione. La leggenda, che probabilmente ha origine da una battuta del team produttivo di *Breaking Bad*, è comunque smentita dai fatti: *Mad Men* (a partire dalla quarta stagione) e *Breaking Bad* (sin dal pilota) fanno ampio uso della *f-word*, ma secondo le regole auto-imposte da AMC. Queste regole implicano che la parola venga silenziata in prima serata, mentre possa essere lasciata nelle repliche a tarda notte (generalmente dopo mezzanotte). La censura audio viene poi tolta nella distribuzione secondaria, quindi nelle ritrasmissioni online (sito di AMC e Netflix) e nei cofanetti DVD e *blu-ray*. Comedy Central, canale *basic cable* che ha fatto del *politically incorrect* il suo marchio di fabbrica, permette invece l'uso della parola senza censure dalle 22 in poi.

Questi due casi sono esemplificativi del funzionamento delle autoregolamentazioni sui contenuti in ambiente *basic cable*: anche se le reti non rientrano nella giurisdizione FCC, queste tendono comunque a regolare i propri contenuti in relazione al fatto che hanno una copertura territoriale equivalente a quella della *broadcast television*. Per questo, è buona norma evitare proteste da parte delle associazioni di privati cittadini,

BoJack Horseman Finds Its Place”, in *Kino: the Western Undergraduate Journal of Film Studies*, 6:1, 2015, <http://ir.lib.uwo.ca/kino/vol6/iss1/3>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

che potrebbero portare una cattiva pubblicità all'emittente e compromettere i suoi rapporti con gli inserzionisti e i carrier. Tuttavia, come commenta Gavin Polone:

I have worked at FX before and know that they'll let you say *shit* and *ass* but not *fuck*. They have even allowed *cocksucker*, which is far more graphic and less common in the vernacular than *fuck*. Why they, TBS, TNT, and other cable networks continue to hold this line makes no sense; I doubt one fewer box of Tide will be sold because someone on *Sons of Anarchy* says a meaningless expletive that the character would say in the real world. I recently saw a funny and obvious exchange on FX's *Louie* about anal sex, and FX didn't lose sponsors as a result. How can talking about anal sex not be more obscene than a biker telling another biker to “fuck off”?⁴⁵

Nello scenario contemporaneo, la questione della *f-word* nella *basic cable* sembra allora più una convenzione, che una reale esigenza. Sin dall'ascesa di HBO, ad esempio, un altro canale *basic* ha fatto della rincorsa a quello stesso standard la sua strategia principale: FX.⁴⁶ Il ramo via cavo di FOX ha capitalizzato su contenuti originali per brandizzarsi come come l'emittente dei contenuti estremi, *edgy*. Serie come *The Shield*, *Nip/Tuck*, *Sons of Anarchy* e *American Horror Story* (2011-), oltre a comedy *politically incorrect* come *You're the Worst*, *Louie* e *It's Always Sunny in Philadelphia* (FX, 2005-2015; FXX 2015-), hanno infatti puntato ampiamente sull'audacità dei contenuti: sesso esplicito, violenza esibita e performata, nudi (mai frontali) e linguaggio senza censure – tranne per la parola *fuck*, come notato prima da Polone e come confermato da Falk nell'intervista in appendice. Se quindi la *f-word* sembra resistere più in quanto baluardo di una parvenza di attenzione al linguaggio esplicito (in una sorta, anche, di ammiccamento alla FCC e alle associazioni dei telespettatori), le esigenze di differenziazione tramite temi e contenuti trovano comunque vie alternative – è più difficile, per esempio, sanzionare discorsi allusivi, che singole parole. Su questo principio si basano alcuni tentativi di piegare le restrizioni FCC nelle serie dei network, soprattutto per quanto riguarda i contenuti a sfondo sessuale.

Prendiamo gli ultimi mesi del 2014. Nella première della quarta stagione di *New Girl*,⁴⁷ la protagonista ripete più volte l'espressione *sex fist* per fare riferimento a un piano architettato con degli amici, che nel corso dell'episodio tentano invano di farle capire

45 G. Polone, “Why TV Shouldn't Be So Afraid of the Word *Fuck*”, in *Vulture*, 28 settembre 2011, http://www.vulture.com/2011/09/gavin_polone_why_tv_should_all.html, ultimo accesso 13 marzo 2016.

46 Cfr. A. Sepinwall, *The Revolution Was Televised. The Cops, Crooks, Slingers and Slayers Who Changed TV Drama Forever*, Smashword Editions, 2012.

47 Stagione 4 episodio 1, trasmesso il 16 settembre 2014.

che quello non è il termine più appropriato da usare, soprattutto in pubblico. Nell'episodio *I Slipped* di *The Mindy Project*,⁴⁸ i due protagonisti fanno costantemente riferimento al sesso anale, senza mai però nominarlo direttamente. È poi il turno di *Scandal*, in cui la trama dell'episodio *Like Father Like Daughter*⁴⁹ ruota intorno a un sex tape della figlia minorenni del presidente degli USA e cita esplicitamente, in un dialogo, la pratica sessuale *eiffel towering*. Per rimanere nel mondo di Shonda Rhimes, in *How to Get Away with Murder* i dialoghi espliciti sono consuetudine («He did things to my ass that made my eyes water»⁵⁰), così come le scene di sesso (anche se i nudi rimangono non consentiti). Su *The Hollywood Reporter*, Lesley Goldberg sostiene che la competizione con la *cable* e il desiderio di aumentare i *ratings* siano alla base di questa tendenza.⁵¹ Va infatti notato che queste scene sono state commentate diffusamente, sia dalla stampa di settore che attraverso i discorsi sociali, creando un *buzz* che ha suscitato curiosità intorno agli episodi, recuperabili attraverso repliche, DVR e VOD. Inoltre, agganciare più telespettatori in quei periodi di trasmissione significa avere maggiori possibilità di fidelizzarli fino agli *sweeps* di novembre. Non va infine trascurato il fattore ritrasmissioni: tutti gli show citati vantano accordi con gli OTT e, quando arrivano in un ambiente in cui le restrizioni FCC sono inesistenti, così come la divisione ideale fra tipi di televisione, devono presentare contenuti che rispondano, a diversi gradi, a standard diversi da quelli della *broadcast TV*. Per quanto riguarda le reazioni delle associazioni degli spettatori, il presidente del PTC (Parents Television Council) commenta: «We have to start asking if some of these gray area instances really do cross the line. Hopefully, the FCC will levy a fine or two and let broadcasters know that the law is still in place and they have to respect it.»⁵² Ma, finora, la FCC non ha emesso multe o sospensioni.

In questo scenario di continue spinte ai limiti, anche la *premium cable* sembra cercare di andare oltre gli standard precedentemente raggiunti. Insieme al *cursing*, le scene di nudo integrale e frontale sono da sempre il trademark della televisione pay. Nel 2015, tuttavia, abbiamo assistito alla proliferazione di un tipo di nudo non ancora così diffuso,

48 Stagione 3 episodio 4, trasmesso il 7 ottobre 2014.

49 Stagione 4 episodio 4, trasmesso il 16 ottobre 2014.

50 Stagione 1 episodio 4, trasmesso il 16 ottobre 2014.

51 L. Goldberg, "Fisting, Anal Sex, Penis Pictures: Broadcast TV's Ratings Grab Gets Raunchy", in *The Hollywood Reporter*, 5 novembre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/news/fisting-anal-sex-penis-pictures-746403>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

52 T. Winter, cit. in L. Goldberg, "Fisting, Anal Sex, Penis Pictures: Broadcast TV's Ratings Grab Gets Raunchy", cit.

quello maschile. È il caso di *Sense8* (Netflix, 2015-), *Shameless* (Showtime, 2011-), *Togetherness* (HBO, 2015-), *The Affair* (Showtime, 2014-), *Black Sails* (Starz, 2014-), *Penny Dreadful*, *Outlander*, *The Leftovers* (HBO, 2014-). Il full frontal maschile è stato mostrato già nei primi anni di programmazione originale *premium* (*Oz*, *Boardwalk Empire*, *Sex and the City*, *Weeds*) ma ora ci sarebbe una differenza principale, come fa notare Nancy Pimental, executive producer di *Shameless*: «On our show, we've made nudity just part of the characters lives, as opposed to, all right, where can we put some cock in this episode?»⁵³ La differenza fra ora e allora starebbe quindi nella funzione narrativa e artistica del nudo, parte integrante della costruzione delle storie e dei personaggi. Interrogati sulla questione, alcuni showrunner e produttori esecutivi parlano infatti di ragioni narrative e di coerenza con la situazione rappresentata, oltre che di idee degli attori coinvolti per conferire maggiore credibilità al personaggio. Ma come nota Maria Elena Fernandez nello stesso articolo in cui sono riportate queste opinioni: «The small uptick is hardly a corrective to exploitative female nudity. There's still a crucial distinction in this recent crop of shows: When men undress, it's for artistic reasons, not salacious ones.»⁵⁴ Fernandez fa quindi notare l'esistenza di un *double standard* fra il nudo femminile, raramente contestato o chiamato in causa per ragioni artistiche, e quello maschile. Un caso è quello di *Game of Thrones*. In un podcast della rivista *Empire*, il regista televisivo Neil Marshall rivela di avere ricevuto un consiglio da un produttore esecutivo durante il suo lavoro nella puntata *Blackwater*: «Look, I represent the pervert side of the audience, okay? Everybody else is in the serious drama side – I represent the perv side of the audience, and I'm saying I want full frontal nudity in this scene.»⁵⁵ Proprio per descrivere una particolare tendenza di messa in scena in *Game of Thrones* che implica nudi femminili ingiustificati, Myles McNutt conia il termine *sexposition*,⁵⁶ elaborato poi da James Poniewozik:

It's something more than gratuitous or ample sex and nudity in a show – it's using that sex to divert the audience or give the characters something to do in scenes that

53 N. Pimental, cit. in M. E. Fernandez, “Why Full Frontal Male Nudity Was All Over TV in 2015”, in *Vulture*, 22 dicembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/12/full-frontal-male-nudity-was-all-over-tv-in-2015.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

54 *Ibidem*.

55 <http://www.empireonline.com/movies/news/neil-marshall-game-thrones-podcast/>, ultimo accesso 13 marzo 2016. *Blackwater* è il nono episodio della seconda stagione, trasmesso il 27 maggio 2012.

56 M. McNutt, “*Game of Thrones* – ‘You Win or You Die’”, in *Cultural Learnings*, 29 maggio 2011, <http://cultural-learnings.com/2011/05/29/game-of-thrones-you-win-or-you-die/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

involve a big download of information or monologue. I wouldn't say *Game of Thrones* is the first – I think of all the *Sopranos* scenes in the Bada Bing, with strippers on the pole while two characters discuss plot points, or *Deadwood*, when Al Swearengen would deliver long monologues to a whore who was fellating him.⁵⁷

Più che una caratteristica esclusiva di *Game of Thrones*, quindi, la *sexposition* sarebbe una delle cifre distintive dell'emittente. Fermo restando che la nudità, più in generale, è alla base del processo di distinzione di HBO, va anche notato che *Game of Thrones*, al contrario di molte altre serie pay, ha un appeal di massa di per sé, che va al di là dell'appeal di HBO e della *quality TV* per abbracciare quello dell'*high concept* e del franchise, in tutte le sue declinazioni top/down e bottom/up. Qui la *sexposition* è quindi un'attrattiva, mentre in serie maggiormente segmentate e declinate sull'intenzionalità *quality*, come *The Affair*, il nudo, anche femminile, tende ad assumere una funzione narrativa e di approfondimento sul personaggio. Questa funzione spesso viene sottolineata da discorsi legittimanti dei produttori o degli attori, come nella dichiarazione sopra citata riguardo a *Shameless*. Ed è la stessa Fernandez a constatare un miglioramento in alcuni singoli casi, pur continuando a sostenere l'esistenza di un problema generalizzato di *double standard*: «increasingly for both men and women on premium cable, the decision to feature nudity is one made by showrunners to serve the character, not the audience.»⁵⁸

5.2.2 La rappresentazione di diversità e minoranze

Nel suo *acceptance speech* per il Golden Globe 2015 come migliore attrice protagonista in una comedy per il suo ruolo in *Jane the Virgin*, Gina Rodriguez afferma: «This award is so much more than myself. It represents a culture that wants to see themselves as heroes,» facendo riferimento alla comunità latino-americana attorno a cui ruota la serie. L'anno seguente, Rachel Bloom, creatrice e protagonista di *Crazy Ex-Girlfriend*, vince nella stessa categoria e durante il Q&A post-premiazione dichiara: «Anything else I do from now, I would want to make it about people who are diverse, gay, trans, because those are stories that have not been told before, and America is a melting pot of

57 J. Poniewozik, cit. in M. Hann, "How 'Sexposition' Fleshes Out the Story", in *The Guardian*, 11 marzo 2012, <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2012/mar/11/sexposition-story-tv-drama?newsfeed=true>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

58 M. E. Fernandez, *op. cit.*

immigrants, and I don't think it is acknowledged half as much as it is on television.»⁵⁹ Sempre nel 2016, la migliore attrice protagonista in un drama è Taraji P. Henson per il suo ruolo in *Empire*, drama su un impero della musica hip hop con un cast composto al 90% da afroamericani e decretata *network series* più seguita del 2015.⁶⁰ Nell'anno del caso *Oscars So White*,⁶¹ i premi televisivi celebrano le minoranze e la diversità, riconoscendo un panorama in cui inclusione e rappresentazione sono sempre più presenti nei dibattiti culturali e sociali, così come nelle agende politiche e nelle strategie dell'industria, che punta a cambiamenti anche di tipo strutturale. Il 17 febbraio 2016, ABC diffonde infatti la notizia che Channing Dungey, ex *executive VP of drama*, è la nuova *entertainment president* del network ABC. Come i titoli della stampa di settore riportano, Dungey è la prima donna afroamericana a dirigere la sezione entertainment di un network e il suo nome è legato alla produzione di drama di successo che hanno fatto della rappresentazione delle minoranze un punto di forza, come *Scandal*, *Quantico* (ABC, 2015-), *SHIELD*, *How to Get Away With Murder* e *American Crime* (ABC, 2014-). Sempre all'inizio del 2016, inoltre, il produttore Ryan Murphy apre la fondazione Half all'interno della sua casa di produzione, con l'impegno ad assegnare il 50% dei posti da regista nei suoi show a minoranze (donne, minoranze razziali, membri della comunità LGBT).⁶² La fondazione crea inoltre un database di questi filmmaker che gli altri showrunner possono consultare e offre un programma di *mentorship* per gli studenti del college interessati alla regia.⁶³ La differenza fra il *niche-targeting* anni Settanta-Ottanta (§ 1.4.1, 1.4.3) e questa tendenza all'inclusione sembra quindi stare nel mandato sociale di quest'ultima, riflesso di dinamiche sociali, culturali e politiche.

Dal punto di vista narrativo, passiamo dagli show sulle minoranze come eccezioni di

59 R. Bloom, cit. in H. Kiefer, "Golden Globe Winner Rachel Bloom on Why Diversity Is Crucial to Telling New Stories", in *Vulture*, 11 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/crazy-ex-girlfriend-rachel-bloom-tv-diversity.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

60 La prima stagione ha una media di 17 milioni di telespettatori, con *ratings* medi del 7,1% nella demo 18-49.

61 L'hashtag #OscarsSoWhite nasce con l'intento di portare attenzione sull'assenza di nominati afroamericani o di altre minoranze etniche nelle maggiori categorie degli Oscar 2016. Per protesta, diversi afroamericani dell'industria cinematografica non hanno partecipato alla cerimonia di premiazione, anche se invitati.

62 Da uno studio della Directors Guild svolto fra il 2009 e il 2015, risulta che l'85% dei registi impiegati in show di prima serata è composto da uomini e l'87% da caucasici. N. Jones, "DGA Study Finds That White Guys Are Still Getting More Chances Than Anybody Else", in *Vulture*, 8 gennaio 2015, <http://www.vulture.com/2015/01/dga-most-first-time-tv-directors-are-white-guys.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

63 L. Rose, "Ryan Murphy Launches Foundation to Tackle Hollywood's Diversity Problem", in *The Hollywood Reporter*, 3 febbraio 2016, <http://www.vulture.com/2015/01/dga-most-first-time-tv-directors-are-white-guys.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

palinsesto, all'inclusione di queste minoranze in serie di primo piano e con ruoli importanti, in una normalizzazione della rappresentazione della diversità che tenta di andare oltre gli stereotipi, i tropi e gli schemi istituzionalizzati. Esempio, in questo senso, è lo studio di Ron Becker sulla rappresentazione della comunità LGBT in televisione.⁶⁴ Becker nota come gli anni Novanta siano un decennio centrale nella rappresentazione dell'omosessualità nella *network TV*, sulla scia della crisi dell'AIDS, dei primi tenui dibattiti sul multiculturalismo e i primi successi dei movimenti per i diritti civili LGBT. Queste dinamiche politiche e sociali si sovrappongono al *niche-targeting* e alla *drive towards relevance* iniziata negli anni Settanta, risultando però in una narrazione della vita della comunità LGBT per la *quality audience* WASP, quindi una sorta di rappresentazione della *queerness* per una sensibilità idealmente *straight*: rappresentazione di personaggi gay senza una vita sentimentale, comparsate in una sola puntata, il ruolo ricorrente di macchietta comica. Nel complesso, si tratta quindi una rappresentazione convenzionale e conservatrice, che ammantava l'omosessualità in un'aura di rispettabilità circondandola di significanti culturali "rassicuranti". Le rappresentazioni sono spesso positive, ma la focalizzazione, intesa come la dinamica che spinge all'identificazione con un particolare personaggio o comunità, tende a privilegiare la cultura e l'ideologia WASP.⁶⁵ Le cose iniziano a cambiare negli anni Duemila, che si aprono con la sentenza della Corte Suprema del Texas che decreta l'incostituzionalità della Sodomy Law, di fatto dichiarando lecite le relazioni fra persone dello stesso sesso e aprendo la strada alle leggi sui matrimoni gay prima nei singoli stati e poi a livello nazionale.⁶⁶ Nel frattempo, l'affermazione della *cable* con la sua programmazione originale in grado di intercettare segmenti specifici, apre le porte a rappresentazioni più in linea con un clima culturale di legittimazione e liberazione – si pensi ai reality *Queer Eye For the Straight Guy* (Bravo, 2003-2007) e *Boy Meets Boy* (Bravo, 2003), per arrivare a *Queer as Folk* e *The L Word* fino a *Looking* (HBO, 2014-2015). Una svolta per la *broadcast* arriva però prima della *cable* con la sitcom *Will & Grace* (1998-2006), «a show with the longevity, popularity, range of characters, and critical acclaim to set the tone for portraying a marginalized community in a positive

64 Cfr. R. Becker, *op. cit.*

65 Su focalizzazione e diversità, si veda E. Shohat, R. Stam, *Unthinking Eurocentrism: Multiculturalism and the Media*, Routledge, London 1994.

66 Caso Lawrence v. Texas, <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/539/558/case.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016. Il caso costituisce un precedente che porta all'abrogazione di leggi simili in altri tredici stati.

light.»⁶⁷ I personaggi LGBTQ guadagnano gradualmente ruoli da protagonisti, con linee narrative che seguono anche razionalmente la loro situazione politica e culturale – in *Modern Family*, ad esempio, la coppia gay composta da Mitch e Cam si sposa a seguito della reale legalizzazione del *same sex marriage* in California, nel 2014.⁶⁸ In serie come *Modern Family*, ma anche *Glee*, *American Horror Story*, *Grey's Anatomy*, *Scandal* e *How to Get Away with Murder* la diversità è sia problematizzata (in termini di questioni sociali come uguaglianza, inclusione, razzismo e omofobia), sia normalizzata. Come commenta Shonda Rhimes a proposito anche del cast multietnico dei suoi show:

I really hate the word 'diversity,' it suggests something other. As if it is something special. Or rare, as if there is something unusual about telling stories involving women and people of color and LGBTQ characters on TV [...]. I have a different word: NORMALIZING. I'm normalizing TV.⁶⁹

Una politica, quella della normalizzazione, adottata anche nelle serie che puntano a un pubblico di *millennials* e giovani adulti, come quelle di MTV (si vedano *Teen Wolf* e *Faking It* [2014-]) o ancora *Shadowhunters* (Freeform, 2016-), che presentano personaggi LGBTQ *out of the closet*, senza portare necessariamente in primo piano il problema del *coming out* ma trattando l'identità sessuale “altra” come un tratto integrante del personaggio, naturalizzata e accettata nel microcosmo della serie come l'eterosessualità nella società reale. In queste serie, inoltre, tende a prevalere un cast multietnico anche per ruoli da protagonisti o comunque di rilievo, con l'impegno su temi politici e sociali attuali, mostrando delle evoluzioni rispetto al passato.

In un articolo su *Flow*, Mary Beltrán mostra come serie apprezzate per il loro multiculturalismo, quali *Glee* e *Friday Night Lights*, presentino in realtà, almeno nelle prime stagioni, una focalizzazione più marcata e un approfondimento più dettagliato sui personaggi bianchi. *Lost*, invece, nella prima stagione riesce a sviluppare equamente le linee narrative del suo *diverse cast* grazie alla struttura narrativa a flashback, in cui ogni puntata è dedicata anche alla *backstory* di un personaggio in particolare. Con

67 J. Kliegman, “2015: The Year Mental Illness Finally Got Some Respect On TV”, in *Vulture*, 18 dicembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/12/mental-illness-got-some-respect-on-tv-in-2015.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

68 *The Wedding*, stagione 5 episodi 23-24, trasmessi il 14 maggio 2014.

69 S. Rhimes, cit. in B. Williams, “Shonda Rhimes Says She Isn't 'Diversifying' Television, She's 'Normalizing' It – There's a Difference”, in *The Huffington Post*, 16 marzo 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/03/16/shonda-rhimes-diversity-normalize-television_n_6878842.html, ultimo accesso 13 marzo 2016.

l'espressione *meaningful diversity*, Beltrán indica quindi una strategia di racconto in cui le minoranze non sono inserite nella narrazione in quanto semplice quota rappresentativa, ma come personaggi complessi, ricchi, con il potere di muovere e portare avanti lo storytelling in maniera significativa.⁷⁰ Oggi, questa è una strategia sempre più ricercata e diffusa anche, dove possibile, attraverso connessioni a problematiche reali e d'attualità. Abbiamo già visto, nelle pagine precedenti, l'esempio di *Jane the Virgin* e dell'*Immigration Reform*, ma è anche il caso del movimento *black lives matter* incluso in *Scandal* ed *Empire*.⁷¹ Passando alle comedy, *Black-Ish*, su una famiglia *upper middle-class* afroamericana, e *Fresh-Off the Boat* (ABC, 2015-), la prima sitcom di un network con protagonista una famiglia di origine asiatica dagli anni Novanta (*All American Girl* [ABC, 1994-1995]), affrontano con la leggerezza delle sitcom temi e problematiche quali l'inclusione e il razzismo, ma anche la rappresentazione stessa della loro etnia dei media, avviando così un discorso metatestuale e riscuotendo un alto gradimento di critica e pubblico. *Fresh-Off the Boat*, dato il primato, ha inoltre portato in primo piano la necessità di una maggiore rappresentazione, insieme a una minore stereotipizzazione, dei personaggi di origine asiatica. Un effetto sortito anche in ambiente OTT, in cui la comedy di Netflix *Master of None*, creata e interpretata dal comico di origine indiana Aziz Ansari «has deftly tackled the issues of race: Its easy, conversational tone belies how cleverly it dismantles racial tropes. Moreover, it manages to acknowledge systemic racism toward people of color while refusing to be defined by it.»⁷² La *meaningful diversity* può funzionare anche come strumento per la costruzione di un brand del broadcaster. Come dimostra Melanie Kohnen, ad esempio, la serie *The Fosters* (ABC Family, 2013-2015; Freeform, 2016-), su una coppia lesbica che cresce un gruppo multietnico di ragazzini in affido,⁷³

70 M. Beltrán, "Meaningful Diversity: Exploring Questions of Equitable Representations on Diverse Ensemble Cast Shows", in *Flow*, 12:7, 2010, <http://www.flowjournal.org/2010/08/meaningful-diversity/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

71 Per *Scandal* facciamo riferimento a *The Lawn Char*, stagione 4 episodio 14, trasmesso il 5 marzo 2015. Per *Empire* ci riferiamo a *The Devils Are Here*, stagione 2 episodio 1, trasmesso il 23 settembre 2015 e a *Sinned Against*, stagione 2 episodio 9, trasmesso il 25 novembre 2015.

72 E. A. Jung, "2015: The Year Asian-Americans Finally Got a Shot on TV", in *Vulture*, 11 novembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/11/asian-americans-on-tv-2015.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016

73 «In contrast with tokenized inclusions of branded diversity on Nickelodeon or on network programming from the 1990s, *The Fosters* offers a sustained engagement with the process of identity formation in particular and life in an interracial queer family in general.» M. E. S. Kohnen, "Cultural Diversity as Brand Management in Cable Television", in *Media Industries*, 2:2, 2015, p. 100, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/124>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

ha lanciato e rafforzato il brand “A New Kind of Family” di ABC Family (ora Freeform), diventando ciò che l'autrice chiama una *branded diversity*:

For BET and similar channels, the incorporation of particular articulations of diversity in their brand and programming is a given. In contrast, ABC Family [...] targets a particular generation and uses diversity as one core feature of its brand to attract that particular group to its programming. [...] ABC Family portrays itself as a destination for millennials through a representation of diverse families and an audience address that invites viewers to become part of its “new kind of family”.⁷⁴

Dal punto di vista industriale, va rimarcato che serie come queste, ma anche come *Orange is the New Black* e *Transparent* richiamate nella citazione di Falk, non necessariamente puntano solo alle minoranze che includono nella narrazione, ma più in generale a una *quality audience* giovane, liberale, progressista, consapevole, in uno scenario in cui queste modalità di inclusione e normalizzazione diventano fattori critici di successo perché sintomo di attenzione e sensibilità che, ancora una volta, sembrano sfidare logiche commerciali normative, tropi e stereotipi consolidati.⁷⁵

5.3 La contrazione dei formati

Tra il 15 ottobre 1951 e il 9 giugno 1952, CBS trasmette trentacinque episodi da mezz'ora della prima stagione di *I Love Lucy*. Già dagli anni Settanta, la media di episodi scende e, più in generale, si assesta sui ventiquattro episodi annuali, mentre fanno eccezione alcune soap opera di grande successo come *Dallas* (CBS, 1978-1991), che negli anni Ottanta tocca ancora le trenta puntate a stagione. Negli anni Novanta

⁷⁴ Ivi, p. 94.

⁷⁵ In questo paragrafo abbiamo constatato alcune tendenze in atto nel settore, stimulate dalla situazione competitiva fra player ma anche e soprattutto dai cambiamenti socio-culturali e politici. Per fare questo, abbiamo arbitrariamente creato una categoria di comodo, quella delle “minoranze”, che necessariamente però non rende conto di una situazione più complessa, eterogenea, sfaccettata. Per esempio, abbiamo citato i cambiamenti strutturali ai vertici di ABC e il progetto di Ryan Murphy, ma non alcune problematiche creative, come quelle denunciate da uno sceneggiatore afroamericano: «The good news: If you're an established writer of color, you can get a pitch meeting. The bad news: Everyone in Hollywood is looking for the next *Empire* from every black writer – because I cannot possibly have any other idea or perspective. My creative parameters are limited to the next *Scandal*, *Black-ish* or a TV version of *Straight Outta Compton*.» (Anonymous writer, “One Black TV Writer o the 'Empire Effect': 'My Creative Parameters Are Limited'”, in *The Hollywood Reporter*, 15 ottobre 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/one-black-tv-writer-empire-832118>, ultimo accesso 13 marzo 2016). Anche la rappresentazione della comunità LGBTQ si presenta comunque variegata e non necessariamente ap problematica, si veda, per esempio, M. Parker Jefferson (ed.), *Queer in the Choir Room*, McFarland, Jefferson 2014. Non abbiamo inoltre citato il discorso della rappresentazione del femminile, per questo si rimanda ad A. Lotz, *Redesigning Women*, cit.

arriva la svolta con la *cable* che facendo dell'autonomia dalla *network TV season* un punto di forza, introduce stagioni da tredici episodi: «It's the number of weeks in a calendar quarter. It made planning out a year of programming easier, and let cable networks organize their marketing campaigns accordingly.»⁷⁶ Oggi, anche nella *broadcast television* convivono serie da ventidue o ventiquattro episodi (come *The Good Wife*, *Grey's Anatomy* o *NCIS*) e show da tredici che sono soprattutto ordini StS (§ 4.2.3), mentre nella *cable*, soprattutto *premium*, il numero si può ridurre ulteriormente a otto o dieci – e. g. *Game of Thrones* e *True Detective* per HBO, *Boss* e *Magic City* per Starz, *Happyish* (2015) e *Penny Dreadful* per Showtime.

La produzione di un numero minore di episodi ha diverse giustificazioni economiche. Al contrario della *syndication*, le ritrasmissioni tramite OTT non richiedono un numero-soglia di episodi e, anzi, il *binge watching* sembra essere favorito dalle stagioni contratte. Produrre meno episodi permette inoltre ai network di mettere in onda un numero maggiore di show nello stesso periodo, con la potenziale possibilità di coprire più segmenti di pubblico contemporaneamente. Per le emittenti che impiegano le interruzioni pubblicitarie, questo risulta anche in più ampie possibilità di vendita a inserzionisti diversificati, mentre per le emittenti a sottoscrizione, per cui le serie sono dei *long-term loss leaders* che servono ad attrarre *subscribers* al servizio,⁷⁷ significa anche aumentare le possibilità di espandere il bacino d'utenza dell'emittente. E infine, la questione della differenziazione qualitativa: un numero ridotto di episodi permette di mantenere un maggiore controllo qualitativo sulla storia, progettando intere stagioni in anticipo e abbassando il rischio di perdere telespettatori a causa di un abbassamento della qualità della narrazione. Un compromesso, quindi, fra lato commerciale e creativo che permette anche di giocare la carte della funzione-autore enfatizzando l'importanza del lavoro dei creatori. Come dichiara Collier di AMC a proposito degli ordini di tredici episodi o meno: «It's always a balance of business and creative, but if we're going to invest in the best creators, a good place to start is by asking what they can envision and deliver. It's not always about 'brand' or business. The first thing we ask is, 'What does

76 J. Adalian, “10 Episodes Is the New 13 (Was the New 22), in *Vulture*, 12 giugno 2015, <http://www.vulture.com/2015/06/10-episodes-is-the-new-13-was-the-new-22.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

77 In economia, la strategia *loss leader* consiste nella vendita di un nuovo prodotto al di sotto del suo prezzo di mercato per stimolare la vendita, successivamente, di prodotti o servizi connessi a un prezzo maggiore. In italiano, questi prodotti sono definiti “prodotti civetta”. Nel nostro caso, le serie dei canali pay e degli OTT sono spesso definiti *long-term loss leaders* perché servono ad attrarre *subscribers* ai servizi offerti dai player.

the creator see?».»⁷⁸

Nelle ultime stagioni televisive, questa tendenza ha anche preso due strade particolari, che hanno fatto della contrazione dei formati una tecnica narrativa e una scelta estetica: le antologizzazioni stagionali e le *limited series*.

5.3.1 Le antologizzazioni stagionali

Nel gennaio 2016, la comedy horror *Scream Queens* (FOX, 2015-) viene rinnovata per una seconda stagione nonostante i bassi *ratings* – non più un caso eccezionale, come abbiamo avuto modo di dimostrare nel corso del lavoro. Le motivazioni del rinnovo riguardano infatti degli incoraggianti risultati *Live+* e VOD (sia sul sito di FOX che su Hulu), oltre all'alta concentrazione di *millennials* nel bacino d'utenza della serie, una demo sempre più rara ma di valore per i network perché tendenzialmente polarizzata su canali specializzati (The CW, MTV, Freeform) e sugli OTT. Un'altra ragione riguarda le possibilità offerte dal formato della serie, che è un *anthology drama*: un cambio di setting per la seconda stagione potrebbe portare al prodotto nuovi spettatori, coniugato alla familiarità acquisita dal brand della serie nel corso della prima stagione.⁷⁹

Abbiamo già avuto modo di discutere il formato antologico a proposito dei *live anthology drama* della prima *Golden Age* e delle serie antologiche in voga soprattutto fra gli anni Sessanta e Settanta (§ 1.2). La differenza dalla tendenza contemporanea sta nella dimensione dell'antologizzazione, che passa da episodica a stagionale. In altre parole, abbiamo un rinnovo di storia, setting e interpreti in ogni stagione, anziché in ogni episodio. Generalmente, oltre al filo conduttore del genere, permane un look riconoscibile e riconducibile a un particolare brand – per esempio, un'estetica *camp* e *queer* per *Scream Queens* e *American Horror Story*, a loro volta riconducibili al creatore Ryan Murphy; atmosfere cupe, ispirazioni letterarie, aura autoriale e cast di prestigio per *True Detective*; o ancora, per *Fargo* (FX, 2014-), richiami alle atmosfere e allo stile dell'omonimo film dei fratelli Cohen (1996).

Nonostante gli *upfront costs* delle serie antologiche siano tendenzialmente alti, questi

78 C. Collier, cit. in J. Adalian, “10 Episodes Is the New 13 (Was the New 22)”, in *Vulture*, 12 giugno 2015, <http://www.vulture.com/2015/06/10-episodes-is-the-new-13-was-the-new-22.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

79 J. Adalian, “*Scream Queens* Is Renewed for a Second Season – Here's Why”, in *Vulture*, 15 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/scream-queens-season-two-renewal.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016

possono essere ammortizzati attraverso diverse modalità e i vantaggi, nello scenario attuale, superano gli svantaggi. Innanzitutto, se le antologizzazioni episodiche sono praticamente scomparse anche per gli alti costi di produzione dei singoli episodi, con l'adozione del modello stagionale i costi sono spalmati su più episodi – i set, per esempio, sono ricostruiti ogni anno, e non ogni settimana. Anche il numero di episodi è ridotto, con i vantaggi creativi visti sopra. Le *anthology* stagionali sembrano poi rispecchiare perfettamente l'era dell'abbondanza dei contenuti e della fruizione on demand. Mentre infatti le serie possono essere sfruttate come *long-term assets* (§ 4.2), un *short-term commitment* per produzione e audience può a sua volta essere vantaggioso: da un lato, i contratti annuali impediscono l'aumento dei *talent costs* in quanto attori indispensabili per la continuazione della serie (si pensi ai protagonisti di *Friends*, o a Hugh Laurie in *House* [Fox, 2004-2012]) non hanno concretamente tempo di guadagnare potere contrattuale – e anche nel caso di attori ricorrenti, come in *American Horror Story*, la facilità di ricambio dimostrata non permette un reale potere di alcune star di mandare la serie in *stand-off*. Questi contratti di breve durata favoriscono anche l'impiego di star cinematografiche che generalmente tendono a non impegnarsi con la televisione per lunghi periodi – si pensi a Matthew McConaughey e Woody Harrelson nella prima stagione di *True Detective*, a Rachel McAdams, Colin Farrell e Vince Vaughn nella seconda o ancora a Kirsten Dunst nella seconda stagione di *Fargo*. Dall'altra parte, una audience sommersa da centinaia di serie TV l'anno, potrebbe trovare conveniente scegliere una narrazione *self-contained*, che si esaurisce nel corso di due o tre mesi e che non richiede necessariamente la visione delle stagioni precedenti per essere compresa. Quei due o tre mesi, poi, possono diventare pochi giorni con il *binge-watching* online. Queste serie presentano infatti formati particolarmente *bingeable*, grazie al loro funzionamento come un lungo film e, per questo, i costi iniziali sono anche ammortizzati in fretta attraverso accordi anticipati con gli OTT. Per quanto riguarda la promozione, come commenta Joshua Alston:

Marketing anthologies is child's play because their cyclical nature keeps them in the news between seasons. Open-ended series drop out of the public consciousness relatively quickly after their first or second years, but [*American Horror Story*] generates buzz every year with its title, concept, and casting announcements.⁸⁰

80 J. Alston, "The Age of Anthology: Why the Ryan Murphy Model is Taking Over Television", in *The AV Club*, 11 agosto 2015, <http://www.avclub.com/article/age-anthology-why-ryan-murphy-model-taking-over-te-223622>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

L'unicità di ogni stagione è quindi coniugata al *buzz* intorno alle anticipazioni sulle novità della successiva, soprattutto il casting delle star, creando così la dimensione dell'evento annuale.

Differenziazione e distinzione operano poi anche a livello di retorica della qualità, in particolare con l'enfasi sui nomi autoriali: abbiamo già visto l'esempio di *True Detective* e Nic Pizzolato, ma possiamo anche citare il caso di Ryan Murphy, accreditato per avere dato il via al filone delle *anthology* con la produzione di *American Horror Story*. Come commenta Dana Walden, *chair* del Fox Television Group, a proposito del passaggio di Murphy da *Glee* alla serie antologica:

Ryan's a big thinker. He likes to think his biggest ideas and execute them quickly. It's very hard to pursue his love of being an auteur when you're in the context of doing 22 episodes, and as you go into arcing out the last five, know that they have to be teeing up what's going to happen in the following season.⁸¹

L'immagine dell'*auteur* viene amplificata da Murphy stesso, che dichiara in più occasioni di seguire un approccio cinematografico. Ad esempio:

It's something I'd grown up with with certain filmmakers, from [Robert] Altman to Orson Welles. They had a repertoire of people they went to time and time again. That was sort of a movie approach that I really loved. I always liked seeing the relationship of an actor to a certain auteur.⁸²

Riconducendo a Murphy l'intenzionalità autoriale di cifre stilistiche ricorrenti non solo fra le varie stagioni di *American Horror Story*, ma anche fra di esse e alcuni temi di *Glee*, il *camp* di *Scream Queens*, le tecniche di ripresa e messa in scena di *American Crime Story* (FX, 2016-), il brand dell'autore viene così diffuso e rafforzato. E grazie a tutti questi elementi, come dichiara il presidente di FX John Landgraf: «in this kind of competitive environment, where it's so hard to make something extraordinary, from a qualitative or commercial standpoint, that stands out.»⁸³

5.3.2 *Miniserie e limited series (events)*

81 D. Walden, cit. in J. Adalian, "How Ryan Murphy Pioneered the Anthology Series", in *Vulture*, 2 febbraio 2016, <http://www.vulture.com/2016/02/ryan-murphy-pioneered-the-anthology-series.html>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

82 R. Murphy, cit. in *ibidem*.

83 J. Landgraf, cit. in *ibidem*.

Al Television Critics Association Winter Press Tour del 2014, al *chair* di NBC Entertainment Robert Greenblatt viene chiesto quale sia la differenza fra *miniseries*, *event series* e *limited series*, definizioni attraverso cui sono pubblicizzate diversi show negli ultimi anni. Greenblatt risponde che *Under the Dome* sarebbe una *event series*, salvo poi correggersi ricordando che esiste una seconda (e poi anche terza) stagione. Passa poi ad *American Horror Story*, definendola: «a continuing series with the same cast, but they play different characters. That's a limited series with a twist.»⁸⁴ Una confusione, quella di Greenblatt, derivante dall'effettiva difficoltà di definizione dei formati contemporanei, dalla forma e struttura non necessariamente fisse e durevoli. Durante lo stesso evento, infatti, Jennifer Salke, presidente di NBC Entertainment, chiarisce: «a lot of the limited series are coming through the series department, or we're hearing things that feel like they lend themselves to less than 22 [episodes] but could go on season after season. Miniseries are usually stories or books or based on something that has a very close-ended feel.»⁸⁵ Salke fa quindi una distinzione fondamentale fra le *miniseries* e le *limited series*: se le prime rispondono alla definizione classica di «prodotto composto da poche puntate distribuite entro un breve arco di tempo,»⁸⁶ le seconde tendono più a riflettere una pratica produttiva contemporanea, per cui un progetto può anche consistere in una serie con un numero limitato di episodi, ma con la possibilità di un rinnovo per nuove stagioni, diventando così un serial vero e proprio o una serie antologica. Esempi di miniserie nello scenario contemporaneo sono *Olive Kitteridge* (HBO, 2014), quattro episodi basati sull'omonimo romanzo di Elizabeth Strout (2008), *The Honourable Woman* (BBC2-Sundance TV, 2014), coproduzione anglo-americana di otto episodi, e *11.22.63*, otto episodi caricati settimanalmente su Hulu e tratti dall'omonimo romanzo di Stephen King (2011). Queste serie hanno una natura *self-contained*, in quanto la narrazione di esaurisce nel numero previsto di episodi. Ma, a causa di questa stessa natura che rende difficoltosa la monetizzazione del prodotto al di là della prima messa in onda, il formato delle miniserie è andato scomparendo nella *network TV*, mentre ha resistito nella televisione via cavo, soprattutto HBO. Con le possibilità offerte dagli OTT, che come abbiamo detto non

84 R. Greenblatt, cit. in A. Reiher, "What is the Difference Between a Miniseries, Limited Series and Event Series?", in *Zap2It*, 21 gennaio 2014, <http://zap2it.com/2014/01/what-is-the-difference-between-a-miniseries-limited-series-and-event-series/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

85 J. Salke, cit. in *ibidem*.

86 V. Innocenti, G. Pescatore, *Le nuove forme della serialità televisiva*, cit., p. 9.

necessitano di un numero-soglia di episodi per fare partire le ritrasmissioni, questo modello torna a essere redditizio, anche e soprattutto nella versione delle *limited series*, con le possibilità di generazione di valore connesse.⁸⁷ Prendiamo *Marvel's Agent Carter* e *Galavant* (ABC, 2015-), lanciate come *limited series event* di otto episodi nella pausa invernale di, rispettivamente, *Marvel's Agent of S.H.I.E.L.D* e *Once Upon a Time*. In questi casi, il formato contratto è funzionale anche a riempire il “buco” di palinsesto che si viene a creare quando le due *hit series* sono in pausa. Il posizionamento come *mid-season replacement* di serie con cui condividono una continuità di brand (il MCU) o tematica (la rielaborazione dei mondi delle fiabe) crea infatti un effetto-traino che favorisce anche la fidelizzazione dei telespettatori al *time slot*, con vantaggi per entrambi i prodotti. Sia *Agent Carter* che *Galavant* vengono rinnovate per continuare come serial, mentre, lo stesso anno, guadagnano un rinnovo in *anthology* altri due *limited drama* di ABC, *American Crime* e *Secret and Lies* (2015-). In questo senso, potremmo vedere le prime stagioni delle *limited series* come un lungo pilot che serve a testare il potenziale e la fattibilità di stagioni successive.

Importante è anche il confezionamento promozionale come *limited series event*, che presenta il prodotto come evento unico e apparentemente irripetibile, da non perdere, con dei costi di entrata per i telespettatori relativamente bassi vista la durata della narrazione. Questa dimensione dell'evento caratterizza anche le miniserie, si pensi ad esempio a *The Slap* che, presentata come *miniseries event* di otto episodi, vanta nomi di richiamo cinematografici come quelli di Uma Thurman e Peter Sarsgaard: «what began as an anomaly has turned into a trend, with just about all the broadcast nets moving forward with multiple event series, each with high-powered talent that isn't necessarily the kind you immediately associate with television.»⁸⁸

Come abbiamo visto nel paragrafo 4.2.4, inoltre, il formato delle miniserie o delle *limited series event* sembra anche il più funzionale ai revival: abbiamo infatti già citato i

87 Nel 2015, i Primetime Emmy trasformano la categoria *Outstanding Miniseries* in *Outstanding Limited Series*, definendo entrambe come segue: «“Limited Series” is defined as a program with two (2) or more episodes with a total running time of at least 150 program minutes, that tells a complete, non-recurring story, and does not have an on-going storyline and/or main characters in subsequent seasons. In addition, any narrative series with at least two (2) episodes with a total running time of at least 150 program minutes but no more than five (5) episodes will be considered a “Limited Series.”» <http://www.emmys.com/sites/default/files/Downloads/2015-whats-new-v1.pdf>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

88 N. Turitz, “From *American Crime* to *Wayward Pines*, Limited Series Invade Network TV”, in *Variety*, 11 giugno 2015, <http://variety.com/2015/tv/spotlight/american-crime-wayward-pines-limited-series-1201517289/>, ultimo accesso 13 marzo 2016.

casi dei ritorni di *Heroes Reborn*, *24* e *The X-Files*, che testano la fattibilità del progetto sul *lungo termine* attraverso un impegno sul *breve termine*. In questi casi, la dimensione dell'evento è anche e soprattutto basata sul valore di brand già a disposizione della serie. Questo brand, più che la storia, è ciò che gli studios vendono ai network e su cui i network stessi puntano di rimando.⁸⁹ La contrazione dei formati sembra quindi andare di pari passo con dei processi strategici di brandizzazione ed eventizzazione delle produzioni,⁹⁰ risultato a loro volta di strategie competitive che seguono la direzione della differenziazione e della distinzione, anche all'interno di filoni e categorie merceologiche replicate finché monetizzabili.

⁸⁹ Cfr. J. Alston, *op. cit.*

⁹⁰ Su “eventizzazione” e “brandizzazione” nell'analisi sistemica della televisione convergente, si veda M. Scaglioni, *La TV dopo la TV*, cit., pp. 29-39.

Conclusioni

Partendo dal presupposto che il sistema televisivo è basato su connessioni, su dinamiche relazionali fra agenti e organizzazioni che danno poi forma alle produzioni, all'inizio di questo lavoro ci siamo posti diverse domande: come funzionano queste connessioni? In che modo influenzano forme e formati delle serie TV? Quali sono gli effetti dell'affermazione dei player online? E ancora, considerando che il fine ultimo delle industrie è generare profitti, in che modo le imprese televisive creano valore attraverso le serie TV?

Per rispondere a queste domande, abbiamo intrapreso un percorso che ha portato alla luce i processi e i cambiamenti che il settore televisivo ha subito sin dalla sua nascita, definendoli come *evoluzioni* piuttosto *rivoluzioni*. Mentre il termine rivoluzione implica generalmente un cambiamento più o meno improvviso in risposta a un problema, il concetto di evoluzione indica un adattamento all'ambiente attraverso un processo di trasformazione graduale in una forma più complessa, migliore. Non si tratta, quindi, di rotture improvvise con il passato, ma di processi di sviluppo e perfezionamento delle pratiche di creazione di valore a partire da caratteristiche di base e in relazione a condizioni ambientali e competitive in mutazione costante. Questa creazione di valore per le imprese televisive equivale alla generazione di profitto. Tuttavia, data la natura del business e dei suoi prodotti, abbiamo visto come, per arrivare al valore monetario, l'impresa debba anche generare valore simbolico attraverso le produzioni, un valore simbolico che a sua volta muta con le trasformazioni culturali e sociali.

Durante l'era dei network, la definizione del valore è determinata dalle pratiche dei Tre Grandi. Con il *two-sided market* la generazione di profitto avviene tramite un doppio percorso: da un lato, i broadcaster devono creare prodotti e posizionarli in modo tale da attrarre un certo pubblico; dall'altra, devono rivendere i dati su quello stesso pubblico a sponsor e inserzionisti. Nel mezzo, ci sono le istituzioni regolatrici: Nielsen per il rapporto fra network e inserzionisti, la FCC per il rapporto fra broadcaster e audience. In questo contesto, le serie TV riflettono: (a) le esigenze di durata e modulazione della narrazione dettate dai *time slots* e dalle interruzioni pubblicitarie; (b) le esigenze di massimizzazione dei *ratings* Nielsen attraverso strategie di associazione genere-fasce demografiche e strategie di posizionamento nel palinsesto; (c) le restrizioni FCC sui

contenuti; (d) l'esigenza di competere solo con altri network che seguono grossomodo le stesse pratiche. Fino alla fine degli anni Sessanta/inizio Settanta, quando per una serie di circostanze l'attenzione si sposta dalla *quantità* alla *qualità* del pubblico, portando ad alcune sperimentazioni tematiche (e.g. il caso MTM), queste quattro esigenze definiscono delle pratiche normative che delineano standard trasversali per le *scripted series*: quaranta o venti minuti, formati e generi ricorrenti e funzionali a fasce socio-demografiche ben definite, formulaicità, tematiche e contenuti “sicuri” e, in generale, bassi *production values*. Tali pratiche normative, così come la dipendenza dalle istituzioni regolatrici, diventano allora simbolo di un tipo di televisione ordinario, di livello medio-basso rispetto a campi culturali più prestigiosi come la letteratura o il cinema. È su questo presupposto che si basano le strategie competitive dei nuovi entranti nel settore che, in un mercato saturato dai Tre Grandi, trovano dei vantaggi competitivi nella differenziazione. Se i nuovi network FOX, The WB e UPN puntano alla copertura di fasce demografiche specifiche e trascurate da ABC, CBS e NBC, i vecchi network, in risposta anche all'affermazione delle reti via cavo, iniziano a proporre prodotti nuovi, fondati sull'ibridazione dei generi, dei formati, sulla complessità narrativa – in altre parole, nella seconda *Golden Age* fanno della *drive towards relevance* un nuovo standard di programmazione da affiancare a quelli tradizionali, aggiungendo un valore differenziante a certe produzioni nell'intento di fornire alle *eyeballs* di valore (demo 18-49, *upper-middle class*, professionisti urbani con forte potere d'acquisto), un motivo per continuare a sintonizzarsi sui network. I sistemi di Nielsen e FCC restano comunque le basi su cui anche queste serie vengono progettate costruite e regolate e l'adattamento allo scenario competitivo avviene soprattutto in termini di tecniche narrative, stili, estetiche dei prodotti, senza veri e propri cambiamenti strutturali delle pratiche normative.

In questo contesto, le reti via cavo impiegano al meglio i vantaggi derivanti dalle loro modalità di trasmissione e dai loro modelli di business. Distanziandosi infatti dalle pratiche produttive, distributive e di programmazione *free-to-air*, questi player legittimano i loro prodotti e i loro brand suggerendo l'idea di una televisione migliore, di qualità. Le reti via cavo *basic* si posizionano come canali specializzati e *boutique television*, in grado anche di ricontestualizzare prodotti *broadcast* in quanto spazi più consoni per produzioni “incomprese” dalle regole dei network. Le pay iniziano a fornire

una programmazione che giustifichi il pagamento di un *premium price*, facendo leva sull'assenza di restrizioni FCC e sulla libertà dal rapporto con Nielsen e inserzionisti. Ne consegue il lancio di una categoria merceologica fondata su tutto ciò che, fino a quel punto, non è televisione. Da una parte, abbiamo quindi i nuovi entranti nel settore che, in virtù di peculiari caratteristiche tecnologiche ed economiche, si posizionano in segmenti di mercato scoperti e propongono delle produzioni dal valore simbolico inedito per il settore stesso (la *qualità* nelle sue varie declinazioni). Dall'altra, troviamo i precedenti leader di settore che mettono in atto strategie di adattamento che tentano di trarre il meglio da pratiche e modelli di business per loro natura limitanti.

Questa serie di azioni e reazioni si ripete con l'entrata nel settore degli OTT. Le evoluzioni dei leader, in questo caso, devono però coinvolgere non solo la programmazione, ma anche quelle pratiche normative stabilite fino ad allora. La digitalizzazione comporta infatti nuove possibilità di generazione di profitto anche per i network, oltre a un effettivo allargamento del mercato alla distribuzione online. In altre parole, se fra *free-to-air* e *cable* la competizione continua a essere giocata nel campo dei palinsesti, ora il campo include anche le library online e al consumo eterodiretto viene affiancato, e spesso privilegiato, quello personalizzato. Come precisato prima, però, preferiamo parlare di evoluzione piuttosto che di rivoluzione. Il *game-changer* Netflix, infatti, non rompe completamente con i modelli tradizionali, ma ne prende spunto per aggiustare quelli che potremmo definire dei bug nel sistema, dei malfunzionamenti dovuti al mancato adattamento alle possibilità e alla domanda create dalla digitalizzazione. Netflix legalizza e monetizza alcune pratiche “pirata” già diffuse, adattando inoltre all'ambiente online il modello più redditizio della televisione statunitense, quello a sottoscrizione. In questa cornice economica, la compagnia racchiude poi due strategie di programmazione: da una parte, una programmazione “di massa” in cui fa appello alla diversificazione dei contenuti tipica dei network – i.e. la varietà di film e programmi, di ogni genere e qualità, per attrarre il numero più alto possibile di segmenti di utenti. Dall'altra, un catalogo “di classe” che impiega tropi estetici, narrativi, retorici della *quality television* per promuovere sia la programmazione originale, sia il servizio stesso. Se la *premium cable* si presenta come “non televisione”, gli OTT si promuovono come *futuro* della televisione.

Il successo di questo modello spinge così all'adattamento dei broadcaster, che prendono

la direzione della competizione e delle alleanze strategiche. Da una lato, gli OTT fungono da alleati in quanto ulteriori canali distributivi e investitori diretti nell'economia della televisione tradizionale. Dall'altro, il loro modello stimola evoluzioni nei modelli stessi dei broadcaster, in una duplicazione delle nuove pratiche che possono costituire un vantaggio competitivo. Come abbiamo visto a partire dal capitolo 3, queste pratiche di successo sono quelle che ottimizzano il *narrowcasting* e la segmentazione delle audience aggregando nicchie diversificate in ecosistemi digitali e narrativi. In questi ecosistemi, la generazione di valore avviene attraverso la creazione di effetti di rete che non sostituiscono definitivamente i modelli tradizionali ma che, vista la loro perdita di efficienza, tendono a diversificare le possibilità di generazione di profitto per aggregarle infine in strutture proprietarie e sinergiche che inneschino dei cicli virtuosi di produzione di valore. Lo abbiamo visto con i media franchise, con il caso Comcast, ma anche con la varietà di pratiche inedite messe in atto dai broadcaster: l'adozione del modello *straight-to-series* anche da parte dei network, l'offerta di servizi OTT legati al singolo broadcaster, le strategie di engagement delle audience per la costruzione di community, quindi, più in generale, il *system thinking* e la pianificazione strategica per la generazione di valore sul lungo termine, su più piattaforme e business.

In questo contesto, i prodotti riflettono naturalmente le nuove esigenze e le nuove pratiche, pur mantenendo dei punti di fedeltà ai modelli tradizionali. La tassonomia di generi e formati si allunga per includere un numero crescente di ibridazioni, rendendo anche difficoltosa la loro categorizzazione in confini definiti. Soprattutto in ambiente *broadcast*, le quattro esigenze rimangono operative, ma con aggiornamenti e rinegoziazioni. I *Nielsen ratings*, infatti, continuano a regolare il rapporto fra network e inserzionisti. Tuttavia, il loro valore simbolico e interpretativo varia a seconda della situazione, permettendo così esperimenti narrativi e morfologici inediti: serie atipiche (anche se, a modo loro, basate su generi e formati tradizionali) come *Hannibal*, *The Good Wife*, *Jane the Virgin* e *Brooklyn Nine-Nine* hanno avuto la possibilità di continuare nonostante i bassi *ratings* grazie agli accordi a pacchetto durante gli *upfronts* e, soprattutto, per il loro valore culturale, il loro apprezzamento critico e la possibilità di generare profitto al di là della prima messa in onda sui network. Anche in questo senso, i prodotti e i *Nielsen ratings* diventano parte integrante di un sistema di creazione di valore che gioca sull'economia della reputazione: enfatizzare una “sfida” ai numeri

Nielsen e quindi la “scommessa” su una produzione d'azzardo posiziona il prodotto (e, di rimando, chi lo produce e chi lo distribuisce) nello stesso spazio dei player che proclamano la loro qualità in virtù di un rigetto della televisione ordinaria e delle sue pratiche. Con l'aumento della competizione e l'allargamento di quello che abbiamo definito il “campo da gioco”, vengono quindi rinegoziati anche gli standard per definire qualità e valore, che diventano concetti sempre più effimeri e contingenti. Le serie “ordinarie” non sono certo svanite – tipologie come le sitcom, i drama e i procedurali continuano a funzionare come cornici per il posizionamento discorsivo e di mercato delle produzioni. Tuttavia, queste cornici vengono sempre più spesso potenziate con elementi il cui valore simbolico deriva dalla differenziazione e dalla distinzione. Abbiamo discusso in più occasioni di come in uno scenario di proliferazione di fornitori di contenuti e quindi di abbondanza degli stessi, i fattori critici di successo abbiano a che fare non solo con la qualità dei servizi, ma anche con quella delle produzioni, che devono costituire un valore aggiunto al sistema, che devono emergere dallo scenario e attirare l'attenzione di un certo pubblico per delle caratteristiche peculiari e ritenute di valore. Ciò può avvenire attraverso l'estetica, i contenuti, i formati e le tematiche naturalmente più adatte a tendenze sociali e culturali contemporanee, ma anche attraverso retoriche promozionali che fanno leva su brand di successo o che, ancora una volta, fanno risaltare il distacco o la “sfida” ai sistemi regolatori tradizionali anche da parte dei network. Cambia, allora, anche il valore dei prodotti nell'insieme e il loro potenziale sul lungo termine. In un ecosistema digitale o in un media franchise, il singolo prodotto può funzionare da *loss leader*. In un *two-sided market*, inedite fonti di guadagno permettono di prendere decisioni sul rinnovo non basate su fattori standard (e.g. i *ratings*), ma anche sulle potenzialità ecosistemiche e sinergiche della produzione, della distribuzione e della fruizione. La singola serie TV diventa un bene patrimoniale scomponibile e modulabile a seconda di esigenze diverse e contingenti: un *immediate performer*, una risorsa sul lungo termine, un brand rinnovabile e riattivabile, il punto di origine di nuove produzioni.

Nel complesso, infine, cambiano anche i valori e i ruoli delle audience per le imprese. Con la creazione di ecosistemi digitali e narrativi, si vanno a costituire delle forme di integrazione delle audience nel processo economico, forme che rimangono comunque legate al modello della produzione dall'alto. Passiamo da una gestione prettamente

industriale della *supply chain* a una gestione anche dell'utente finale attraverso il controllo dei sistemi di delivery e delle reti di contenuti. Non si tratta, quindi, della definitiva sostituzione di una “televisione tradizionale” da parte di una nuova forma di “televisione digitale” (in tutte le sue accezioni, da estetica a pratica culturale). Piuttosto, parliamo di convivenza di modelli sia paralleli, sia complementari, che hanno il fine di rispondere prontamente a esigenze diversificate, mutevoli e per questo contingenti: da una lato il modello del palinsesto e dall'altro quello dei percorsi di fruizione basati sull'affinità semantica – con tutte le costrizioni e le possibilità narrative ed estetiche derivanti da questi modelli. La loro combinazione genera valore simbolico e monetario all'interno di ecosistemi di prodotti, di servizi, di esperienze interconnesse mosse da strategie integrate e stratificate, riconfigurabili, che non possono più seguire solo una direzione.

«It's all connected. Everything. [...] Like, we're pieces to a puzzle.»

Appendice

Intervista a Stephen Falk

Stephen Falk è uno sceneggiatore, produttore e showrunner statunitense. Attualmente è creatore e showrunner della serie *You're The Worst*, ma è stato anche sceneggiatore di *Weeds* e produttore esecutivo di *Orange is the New Black*.

L'intervista è stata realizzata via mail nel dicembre 2014 e concordata con l'intervistato il 18 ottobre 2014, a seguito di una presentazione del produttore moderata da Myles McNutt (*The AV Club*) presso la University of Wisconsin-Madison, Department of Communication & Arts.

PB: You worked on broadcast TV, basic cable, premium cable and Netflix. As a writer, what are the main differences among them?

SF: The main differences between the four are creative freedom. Pay is also different but over time increasingly less so. Right now broadcast networks are in serious trouble; they're shedding viewers left and right and becoming increasingly less attractive to creative types. This is because as they become less and less relevant and less and less popular, the people who run them become more and more scared for the future of their business model and for their jobs themselves. So what ends up happening is that the executives begin to try to exert more control over the creatives out of a misguided notion that their interference will somehow give the show a better chance of success. In reality, interference from executives ends up often resulting in shows that try to be all things to all people and ends up being no things to anyone. There are other smaller differences, like on Netflix and pay cable you have a little more flexibility with the length of your program whereas broadcast and, to a lesser extent, basic cable are beholden to a certain number of commercials. And of course then there's also just the standards and practices element. In other words, you can pretty much say and show anything on Netflix or pay cable, basic cable less so but these days you can use certain curse words like shit and show a degree of nudity, while on broadcast network, language is curtailed but, ironically, you can get away with a shocking amount of violence (see NBC's *Hannibal* or Fox's *The Following*.)

PB: How do you choose which network or channel to pitch your idea to?

SF: Sometimes it's a factor such as X network wants to hear a pitch from you or X network is open to this kind of programming. That would be something your agent tells you, so the decision is sort of made beforehand where you're going to take your idea to or even in some cases, as I did with *You're The Worst* for FX, you will craft the pitch specifically for that network. But if you're just coming up with a pitch and "going out with it," you will often start with the network that feels most appropriate and that comes from knowing the specific branding of the network e.g. CBS tends to be more procedural and multi-cam. But then as you go to more and more networks with your pitch you will often make slight alterations depending where you're pitching.

PB: How do the policies of the network or channel impact you work? For instance, with *You're the Worst*, did you have to adapt content and storytelling to FX's needs and policies?

SF: This overlaps obviously with the above question, but standards and practices are pretty fluid so while you know that, for example, you can't show nipples on FX or say the word "fuck," where you can on pay cable or streaming, beyond that, there's not a whole lot of content restrictions. Of course, that's very different than for broadcast or than for the internal standards of the different basic cable networks. FX, luckily for me, has a high threshold for risky content.

PB: Have you ever modified a storyline or a character development in order to meet the audience's taste? Or to meet a competitive strategy of the channel?

SF: As a showrunner or even a staff writer on other shows, it's never really been my job to have anything to do with the competitive strategies of the channel we air on. Perhaps some of their notes were to steer me toward that, but that would not be something I would have ever been in on (obviously however, when I created a show for NBC, I had to tailor the content a bit to what they tended to put on the air). Nowadays, with the internet and constant feedback and weekly recaps on almost every entertainment site, including the New York Times, it's impossible to completely ignore the audience's reaction to your show. That said, the timeline of television production makes it nearly impossible to react in any timely manner to how an audience is reacting to a character.

But for example, right now we are writing Season 2 of YTW and whereas we wrote Season 1 in a vacuum, now we have experienced audience and critical reaction to the show and certainly have awareness of what elements or characters seemed to resonate the most. So while we're not consciously trying to cater to the audience's taste, I'd probably be a liar to say that it didn't, at least subconsciously, come into certain decisions we're currently making.

PB: Streaming services are changing television distribution and modes of production. Do you feel like they're changing storytelling too? Why? How?

SF: Streaming services absolutely factor in to storytelling, and at best, will hopefully not only offer new platforms for writers to tell riskier stories but then hopefully, as cable did with network, will, by virtue of competition, force cable and broadcast to also take bigger risks in terms of what kind of shows they put on the air. Good examples, I think, are Netflix's *Orange is the New Black* and *BoJack Horseman* and Amazon's *Transparent*. The success of *Orange* will make certain network executives be able to stomach multi-ethnic and multi-generational and female-centric shows simply because they can point to that and say, yes quantifiably there's an audience for that. Similarly, *Transparent* (and *Orange*, as a matter of fact) has shown that there's an audience for transgender issues, as well as hopefully showing an appetite for very niche characters and their appeal beyond the expected audience (i.e. kvetching Jews from *Silver Lake*). *BoJack Horseman* has demonstrated at least to me, a new frontier for animated comedies, in that the tone of that show is very melancholic and often dark and, ironically, one of the more emotionally humanistic shows (despite being about a horse). In other words, streaming networks have to take risk to differentiate themselves and be “noisy” and I think there have been some examples (certain things on Hulu, for example and a few of the first year Amazon shows that went beyond pilot but not into a second season) that demonstrate the fallacy of streaming networks trying to program shows like a cable or broadcast network.

Bibliografia

- Abbott, S., "How *Lost* Found Its Audience: the Making of a Cult Blockbuster", in R. Pearson (ed.), in *Reading Lost. Perspectives on a Hit Television Show*, IB Tauris, London/New York 2009, pp. 9-26.
- Ahn, H., Litman, B. R., "Vertical Integration and Consumer Welfare in the Cable Industry", in *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 41, 1997, pp. 453-477.
- Akass, K., McCabe, J., "Sex, Swearing and Respectability. Courting Controversy, HBO's Original Programming and Producing Quality TV", in Id. (eds.), *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, IB Tauris, London 2007, pp. 62-77.
- Allen, R. C., *Speaking of Soap Opera*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill/London 1985.
- Allen, R. C., "Frequently Asked Questions: A General Introduction to the Reader", in R. C. Allen, A. Hill (eds.), *The Television Studies Reader*, Routledge, London/New York 2004.
- Alvey, M., "'Too Many Kids and Old Ladies': Quality Demographics and 1960s U.S. Television", in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View* [1976], Seventh Edition, Oxford University Press, New York/Oxford 2007, pp. 15-34.
- Anania, F., *Davanti allo schermo. Storia del pubblico televisivo*, Nuova Italia Scientifica, Roma 1997.
- Auslander, P., *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*, Routledge, New York/London 1999.
- Bagdikian, B., *The New Media Monopoly*, Beacon Press, Boston 2004.
- Bandirali, L., Terrone, E., *Filosofia delle serie TV, dalla scena del crimine al trono di spade*, Mimesis, Udine 2012.
- Barra L., Scaglioni, M., "Produzione Convergente. Dieci regole per il broadcaster", in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione Convergente. La TV oltre il piccolo schermo*, Link, Cologno Monzese 2011, pp. 33-56.
- Barra, L., *Risate in scatola. Storie, mediazioni e percorsi distributivi nella situation comedy americana in Italia*, Vita e Pensiero, Milano 2012.
- Barra, L., *Palinsesto. Storia e tecnica della programmazione televisiva*, Laterza, Roma 2015.
- Basso, P. et al., *Le passioni nei serial TV. Beautiful, Twin Peaks, L'ispettore Derrick, VQTP-Nuova ERI*, Roma 1995.

- Bates, B. J., Chambers, T., "The Economics of Cable Industries", in A. Alexander *et al.* (eds.), in *Media Economics. Theory and Practice*, LEA, Mahwah/London 2004, pp. 173-192.
- Becker, R., *Gay TV and Straight America*, Rutgers University Press, New Brunswick 2006.
- Beltrán, M., "Meaningful Diversity: Exploring Questions of Equitable Representations on Diverse Ensemble Cast Shows", in *Flow*, 12:7, 2010, <http://www.flowjournal.org/2010/08/meaningful-diversity/>.
- Bennet, J., "Introduction", in J. Bennett, N. Strange (eds.), *Television as Digital Media*, Dukes University Press, Durham 2011.
- Bisoni, C., Innocenti, V., Pescatore, G., "Il concetto di ecosistema e media studies: un'introduzione", in C. Bisoni, V. Innocenti (a cura di), *Media Mutations. Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Mucchi, Modena 2013, pp. 11-26.
- Blumenthal, H. J., Goodenough, O. R., *This Business of Television*, Billboard Books, New York 2006.
- Boccia Artieri, G., *Stati di connessione*, Franco Angeli, Milano 2012.
- Boddy, W., *Fifties Television: The Industry and Its Critics*, University of Illinois Press, Urbana 1990.
- Bolin, G., "Media Technologies, Transmedia Storytelling and Commodification", in T. Storsul, D. Stuhedal (eds.), *Ambivalence Towards Convergence. Digitization and Media Change*, Nordicom, Göteborg 2007, pp. 237-248.
- Braga, R., *Cos'è un film di successo? Storia, economia e modelli del blockbuster contemporaneo*, Archetipo Libri, Bologna 2012.
- Braga, R., Caruso, G., "Oltre la pirateria", in Id. (a cura di), *Piracy Effect. Norme, pratiche e studi di caso*. Mimesis Cinergie, Milano/Udine 2013, pp. 9-16.
- Brembilla, P., "The Pervasive Architecture of MTV's *Teen Wolf*", in K. Zilles, J. Cuenca, J. Rom (eds.), *Breaking the Media Value Chain – Conference Proceedings*, Facultat de Comunicació Blanquerna – Universitat Ramon Llull, 2013, pp. 51-59.
- Brooker, W., "Living on *Dawson's Creek*. Teen Viewers, Cultural Convergence, and Television Overflow", in *International Journal of Cultural Studies*, 4:4, 2001, pp. 456-427.
- Browne, N., "The Political Economy of the Television (Super) Text", in *Quarterly Review of Film Studies*, 9:3, 1984, pp. 174-182.

- Brunsdon, C., "What is the 'Television' of Television Studies?", in C. Geraghty, D. Lusted (eds.), *The Television Studies Book*, Arnold, London 1998.
- Buonanno, M., *Il reale è immaginario. La fiction italiana, L'Italia nella fiction*, VQPT-ERI, Torino 1991.
- Caldwell, J. T. *Televisuality. Style, Crisis and Authority in American Television*, Rutgers University Press, New Brunswick 1995.
- Caldwell, J. T., "Convergence Television: Aggregating Form and Repurposing Content in the Culture of Conglomeration", in J. Olsson, L. Spiegel (eds.) *Television After TV: Essays on a Medium in Transition*, Dukes University Press, Durham 2004, pp. 41-74.
- Caldwell, J. T., "Critical Industrial Practice: Branding, Repurposing, and the Migratory Patterns of Industrial Texts", *Television & New Media*, 7:99, 2006, pp. 99-134.
- Caldwell, J. T., *Production Culture. Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*, Duke University Press, Durham 2008.
- Cantor, M. G., *The Hollywood TV Producer: His Work and His Audience*, Basic Books, New York 1972.
- Cantor, M. G., *Prime-Time Television: Content and Control*, Sage, Beverly Hills 1980.
- Cardini, D., *La lunga serialità televisiva: origini, modelli*, Carocci, Roma 2004.
- Cardwell, S., "Is Quality Television Any Good? Generic Distinctions, Evaluations and the Troubling Matter of Critical Judgement", in J. McCabe e K. Akass (eds.), *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, IB Tauris, London 2007, pp. 19-34.
- Casetti, F., *L'immagine al plurale*, Marsilio, Milano 1984.
- Casetti, F. (a cura di), *Un'altra volta ancora. Strategie di comunicazione e forme del sapere nel telefilm americano in Italia*, VQTP-ERI, Torino 1984.
- Casetti, F., Di Chio, F., *Analisi della televisione. Strumenti, metodi e pratiche di ricerca*, Bompiani, Milano 1997.
- Cawelti, J. G., "The Question of Popular Genres Revisited", in G. R. Edgerton, M. T. Marsden, J. Nachbar (eds.), *In the Eye of the Beholder: Critical Perspectives of Popular Films and Television*, Bowling Green State University, Bowling Green 1997, pp. 67-84.
- Chater, A., "From *Real Housewives* to *The Brady Bunch*: *BoJack Horseman* Finds Its Place", in *Kino: the Western Undergraduate Journal of Film Studies*, 6:1, 2015, <http://ir.lib.uwo.ca/kino/vol6/iss1/3>.

- Checcaglini, C., “How Big Can We Make It? Il dibattito intorno a *The Veronica Mars Movie Project*”, in *Cinergie*, 4, 2013, <http://www.cinergie.it/?p=3197>.
- Checcaglini, C., *Breaking Bad. La chimica del male. Storia, temi, stile*, Mimesis, Udine 2015.
- Chu, C. S., “The Effects of Satellite Entry on Cable Television Prices and Product Quality”, in *The RAND Journal of Economics*, 41:4, 2010, pp. 730-764.
- Clements, M., “Direct and Indirect Network Effects: Are They Equivalent?”, in *International Journal of Industrial Organization*, 22, 1991, pp. 633-645.
- Crawford, G. S., Yurukoglu, A., “The Welfare Effects of Bundling in Multichannel Television Markets”, in *American Economic Review*, 102:2, 2012, pp. 643-685.
- Curtin, M., *Redeeming the Wasteland: Television Documentary and Cold War Politics*, Rutgers University Press, New Brunswick 1995.
- D'acci, J., *Defining Women: Television and the Case of Cagney and Lacey*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill 1994.
- Dall'Asta, M., *Trame spezzate. Archeologia del film seriale*, Le Mani, Genova 2009.
- Doyle, G., *Understanding Media Economics*, Sage, London 2002.
- Eco, U., “Tipologia della ripetizione”, in F. Casetti (a cura di), *L'immagine al plurale*, Marsilio, Milano 1984, pp. 19-36.
- Eco, U., “L'innovazione del seriale”, in *Sugli specchi e altri saggi*, Bompiani, Milano 1985, pp. 127-142.
- Economides, N., “'Net Neutrality,' Non-Discrimination and Digital Distribution of Content Through the Internet”, in *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 4:1, maggio 2007, pp. 2-26, <http://hdl.handle.net/2451/26038>.
- Edgerton, G. R., Nicholas, K., “I Want My Niche TV. Genres as a Networking Strategy in the Digital Era”, in G. R. Edgerton, B. G. Rose (eds.), *Thinking Outside the Box. A Contemporary Television Genre Reader*, The University Press of Kentucky, Lexington 2005, pp. 246-267.
- Edgerton, G. R., Rose, B. G., “Introduction: Television Genres in Transition”, in Id. (eds.), *Thinking Outside the Box. A Contemporary Television Genre Reader*, The University Press of Kentucky, Lexington 2005, pp. 1-13.
- Ellis, J., “Scheduling: the Last Creative Act in Television?” in *Media, Culture & Society*, 22:1, 2000, pp. 25-38.

- Feuer, J., Kerr, P., Vahimagi, T., *MTM: Quality Television*, BFI Publications, London 1984.
- Feuer, J., "HBO and the Concept of Quality TV", in J. McCabe, K. Akass (eds.), *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, IB Tauris, London 2007, pp. 145-157.
- Galperin, H., *New Television, Old Politics. The Transition to Digital TV in the United States and Britain*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Gilligan, J., *Television and New Media: Must-Click TV*, Routledge, New York 2010.
- Gitlin, T., *Inside Prime Time*, Routledge, London/New York 1983.
- Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwall, Oxford 1991, Trad. It. a cura di Alberto Alvisi e Giovanni Lorenzoni, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna 1999.
- Grant, R. M., "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors", in *Strategic Management Journal*, 2003, pp. 491-517.
- Grasso, A., *Buona Maestra. Perché i telefilm sono diventati più importanti del cinema e dei libri*, Mondadori, Milano 2007.
- Grasso, A., Scaglioni, M., *Arredo di serie (a cura di). I mondi possibili della serialità televisiva americana*, Vita e Pensiero, Milano 2009.
- Grasso, A., Scaglioni, M. (a cura di), *Televisione Convergente. La TV oltre il piccolo schermo*, Link, Cologno Monzese 2011, pp. 79-84
- Grasso, A., "Quale Televisione? Alcune conclusioni", in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione Convergente. La TV oltre il piccolo schermo*, Link, Cologno Monzese 2011, pp. 79-84.
- Gray, J., *Shows Sold Separately. Promos, Spoilers and Other Media Paratexts*, New York University Press, New York/London 2010.
- Gray, J., "The Reviewers are in: TV Critics and the (Pre)Creation of Meaning", in M. Kackman *et al.* (eds.), *Flow TV. Television in the Age of Media Convergence*, Routledge, New York/London 2011, pp. 114-127.
- Gray, J., Johnson, D., "Introduction: the Problem of Media Authorship", in Id., (eds.) *A Companion to Media Authorship*, Wiley-Blackwell, Malden (MA) 2015, pp. 1-22.
- Gray, J., Lotz, A., *Television Studies*, Polity Press, Cambridge 2013.
- Grignaffini, G., *I generi televisivi*, Carocci, Roma 2004.

- Grindstaff, L., *The Money Shot: Trash, Class, and the Making of TV Talk Shows*, University of Chicago Press, Chicago 2002.
- Hall, H., "Encoding/Decoding", in S. Hall *et al.* (eds.), *Culture, Media Language: Working Papers in Cultural Studies, 1972-1979*, Routledge, London/New York 1991.
- Hartley, J. (ed.), *Creative Industries*, Blackwell, Malden 2005.
- Havens, T., Lotz, A., Serra, T., "Critical Media Industry Studies: A Research Approach", in *Communication, Culture and Critique*, 2, 2009, pp. 234-253.
- Hay, J., "Afterword", in R. C. Allen (ed.), *Channels of Discourse, Reassembled. Television and Contemporary Criticism* [1987], Second Edition, Routledge, New York/London, 1992, pp. 266-289.
- Hills, M., *Fan Cultures*, Routledge, New York 2002.
- Hills, M., "Mainstream Cult", in S. Abbott (ed.), *The Cult TV Book*, I.B. Tauris, London/New York 2010, pp. 67-73.
- Hilmes, M., *Hollywood and Broadcasting: From Radio to Cable*, University of Illinois Press, Chicago 1990.
- Hilmes, M., *Only Connect. A Cultural History of Broadcasting in the United States*, Wadsworth, Belmont 2002.
- Hotelling, H., *Stability in Competition*, in *Economic Journal*, 39:153, 1929, pp. 41-57.
- Innocenti, V., Pescatore, G., *Le nuove forme della serialità televisiva*, Archetipo libri, Bologna 2008.
- Innocenti, V., Pescatore, G., "Dalla cross-medialità all'ecosistema narrativo", in F. Zecca (a cura di), *Il Cinema della Converggenza. Industria, racconto, pubblico*, Mimesis, Milano/Udine 2012, pp. 127-138.
- Innocenti, V., Pescatore, G., "Information Architecture in Contemporary Television Series", *Journal of Information Architecture*, 4:1-2, 2012, <http://journalofia.org/volume4/issue2/05-pescatore/>.
- Innocenti, V., Perrotta, M. (a cura di), *Factual, reality, makeover. Lo spettacolo della trasformazione nella televisione contemporanea*, Bulzoni, Roma 2013.
- Jancovich, M., Lyons, J. (eds.), *Quality Popular Television: Cult TV, the Industry and Fans*, BFI Publishing, London 2003.
- Jaramillo, L. D., "The Family Racket: AOL Time Warner, *The Sopranos*, and the Construction of a Quality Brand", *Journal of Communication Inquiry*, 26:1, 2002,

pp. 59-75.

Jenkins, H., *Textual Poachers. Television Fans and Participatory Culture*, Routledge, New York 1992.

Jenkins, H., *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York 2006.

Jenkins, H., Ford, S., Green, J., *Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York 2013.

Johnson, C., "The Authorial Function of the Television Channel. Augmentation and Identity", in J. Gray, D. Johnson (eds.), *A Companion to Media Authorship*, Wiley-Blackwell, Malden 2013, pp. 275-295.

Johnson, D., "The Fictional Institution of *Lost*: World Building, Reality and the Economic Possibilities of Narrative Divergence", in R. Pearson (ed.), *Reading Lost. Perspectives on a Hit Television Show*, IB Tauris, London/New York 2009, pp. 27-50.

Johnson, D., *Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Cultural Industries*. New York University Press, New York/London 2013.

Johnson, D., "Party Like It's 1999: Another Wave of Network Nostalgia", in *Flow*, 2121, 2015, <http://flowtv.org/2015/04/party-like-it's-1999/>.

Johnson, D., "Stasis, Change, and Televisual Comic Book Film Franchise", in *Flow*, 2015, <http://flowtv.org/2015/03/stasis-change-and-televisual-comic-book-film-franchising/>.

Julian, T., "When Digital Was New. The Advanced Television Technologies of the 70s and the Control of Content", in J. Bennett, N. Strange (eds.), *Television as Digital Media*, Dukes University Press, Durham 2011, pp. 52-75.

Katz, M. L., Shapiro, C., "System Competition and Network Effects", in *The Journal of Economic Perspectives*, 8:2, 1994, pp. 93-115.

Keating, G., *Netflixed. The Epic Battle for America's Eyeballs*, Penguin Group, New York 2012.

Kellner, D., "Media Industries, Political Economy, and Media/Cultural Studies", in J. Holt, A. Perren (eds.), *Media Industries: History, Theory, and Method*, Wiley-Blackwell, Malden 2009, pp. 95-107.

Kim, E., "Determining the Number of Programming Options in Cable Television", in *Journal of Media Economics*, 10, 1997, pp. 23-37.

Kimball, D., "Sponsored Data and Net Neutrality: Exemption and Discrimination in the

- Mobile Broadband Industry”, in *Media Industries Journal*, 2:1, 2015, pp. 39-59, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/90>.
- Kohnen, M. E. S., “Cultural Diversity as Brand Management in Cable Television, in *Media Industries*, 2:2, 2015, pp. 89-103, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/124>.
- Kompare, D., *Rerun Nation. How Repeats Invented American Television*, Routledge, New York/London 2005.
- Kompare D., “More 'Moments of Television': Online Cult Television Authorship”, in M. Kackman *et al.* (eds.), *Flow TV. Television in the Age of Media Convergence*, Routledge, New York/London 2011, pp. 195-113.
- Ksiazek, T., “A Network Analytic Approach to Understanding Cross Platform Audience Behaviour”, *Journal of Media Economics*, 24:4, 2011, pp. 237-251.
- Kourandi, F., Krämer, J., Valletti, T., “Net Neutrality, Exclusivity Contracts, and Internet Fragmentation”, in *Information Systems Research*, 26:2, 2015, pp. 320-330, <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2015.0567>.
- Lavik, E., “Forward to the Past: the Strange Case of *The Wire*”, in J. Gripsrud (ed.), *Relocating Television. Television in the Digital Context*, Routledge London/New York 2010, pp. 76-85.
- Leblebici, H. *et al.*, “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry”, in *Administrative Science Quarterly*, 36:3, 1991, pp. 333-363.
- Lemley, M. A., Lessig, L., “The End of End-to-End: Preserving the Architecture of the Internet in the Broadband Era”, in *UCLA Law Review*, 48, 2001; Stanford Law and Economics Online Working Paper No. 207; UC Berkeley Public Law Research Paper No. 37, 2000.
- Levine, E., “Toward a Paradigm for Media Production Research: Behind the Scenes at *General Hospital*”, in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View* [1976], Seventh Edition, Oxford University Press, New York/Oxford 2007, pp. 133-149.
- Lessig, L., *Remix. Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Groups, London 2008.
- Lotz, A., “Textual (Im)Possibilities in the U.S. Post-Network Era: Negotiating Production and Promotion Processes on Lifetime's *Any Day Now*”, in H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View* [1976], Seventh Edition, Oxford University Press, New York/Oxford 2007, pp. 273-244.
- Lotz, A., “How to Spend \$9.3 Billion in Three Days: Examining the Upfront Buying Process in the Production of US Television Culture”, in *Media, Culture & Society*, 29:4, 2007, pp. 549-567.

- Lotz, A., *Redesigning Women: Television After the Network Era*, University of Illinois Press, Urbana 2006.
- Lotz, A., *The Television Will Be Revolutionized* [2007], Second Edition, New York University Pressbook, New York 2014.
- Lotz, A., *Cable Guys. Television and Masculinities in the 21st Century*, New York University Press, New York 2014.
- MacDonald, J. F., *One Nation Under Television: the Rise and Decline of Network TV*, Nelson Hall, Chicago 1994.
- Maio, M., *HBO. Televisione, Autorialità, Estetica*, Bulzoni, Roma 2011.
- Mair, G., *Inside HBO: The Billion Dollar War Between HBO, Hollywood, and the Home Video Revolution*, Dodd Mead, New York 1988.
- Mann, D. (ed.), *Wired TV. Laboring Over an Interactive Future*, Rutgers University Press, New Brunswick 2014.
- Martina, M., *Nothing Ever Ends: il concetto di fine negli universi seriali*, tesi di dottorato in Studi Teatrali e Cinematografici, Università di Bologna 2013, http://amsdottorato.unibo.it/5897/1/martina_marta_tesi.pdf.
- Martina, M., Palmieri, A., “Researching Television Serial Narratives in Italy: An Overview”, in *SERIES*, 1, 2015, pp. 89-102.
- Menduni, E., *La più amata dagli italiani. La TV tra politica e comunicazioni*, Il Mulino, Bologna 1996.
- Metcalf, G., *The DVD Novel. How the Way We Watch television Changed the Television We Watch*, Praeger, Santa Barbara 2012.
- Meyer, V., “Bringing the Social Back In: Studies of Production Cultures and Social Media Theory”, in V. Meyer, M. J. Banks, J. T. Caldwell (eds.), *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*, Routledge, New York 2009, pp. 15-24.
- Mittel, J., “A Cultural Approach to Television Genre Theory”, in *Cinema Journal*, 40:3, 2001, pp. 3-24.
- Mittel, J., *Genre and Television. From Cop Shows to Cartoons in American Culture*, Routledge, New York/London 2004
- Mittel, J., *Complex TV. The Poetics of Contemporary Television Storytelling*, Media Commons Press, 2014, <http://mcpress.media-commons.org/complextelevision/>.
- Mollona, E., *Strategia, complessità e risorse. Strumenti e principi per l'analisi*

- dinamica della strategia aziendale*, Egea, Milano 2008.
- Monteleone, F., *Storia della radio e della televisione in Italia. Un secolo di costume, società e politica*. Marsilio, Venezia 2001.
- Mosco, V., *The Political Economy of Communication*, Sage, Los Angeles 2009.
- Mullen, M., “Bravo (U.S. Cable Network)”, in H. Newcomb, *Encyclopedia of Television* [1997], Second Edition, Fitzroy Dearborn Publishers, Chicago 2004, pp. 308-310.
- Murray, S., “Brand Loyalties: Rethinking Content Within Global Corporate Media”, in *Media, Culture & Society*, 27:3, 2005, pp. 415-435.
- Napoli, P. M., “Deconstructing the Diversity Principle”, in *Journal of Communication*, 49:4, 1999, pp. 7-34.
- Newcomb, H., Alley, R. S., *The Producer's Medium: Conversations with Creators of American TV*, Oxford University Press, New York 1983.
- Newcomb, H., “‘This Is Not Al Dente’. *The Sopranos* and the Meaning of ‘Television’”, H. Newcomb (ed.), *Television. The Critical View* [1976], Seventh Edition, Oxford University Press, New York/Oxford 2007, pp. 561-578
- Newman, M. Z., “From Beats to Arcs: Towards a Poetics of Television Narrative”, in *The Velvet Light Trap*, 58, 2006, pp. 16-28.
- Newman, M. Z., Levine, E., *Legitimizing Television: Media Convergence and Cultural Status*, Routledge, New York 2012.
- Norman, D. A., “System Thinking: a Product is More Than the Product”, in *Interactions*, 16, 2009, pp. 52-54.
- Ortoleva, P., *Un ventennio a colori. Televisione provata e società italiana*, Giunti, Firenze 1995.
- Parker Jefferson, M. (ed.), *Queer in the Choir Room*, McFarland, Jefferson 2014.
- Parsons, P., *Blue Skies. A History of Cable Television*, Temple University Press, Philadelphia 2008.
- Pearson, R., Gwellian-Jones, S. (Eds.), *Cult Television*, University of Minneapolis Press, Minneapolis/London 2004.
- Pescatore, G., *L'ombra dell'autore*, Carocci, Roma 2006.
- Pescatore, G., Innocenti, V., Brembilla, P., “Selection and Evolution in Narrative Ecosystems. A Theoretical Framework for Narrative Prediction”, in *2014 IEEE*

International Conference on Multimedia and Expo Workshops, IEEE Computer Society, 2014, pp. 1-6.

Picard, R. G., *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage, London 1989.

Pomerantz, E., “Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?”, in *Television Quarterly*, XXXVI:3-4, 2006,
http://www.tvquarterly.net/tvq_36_3/media/articles/36.3Why_do_Advertisers.pdf.

Raymond, E. S., *The Cathedral and the Bazaar. Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, O’Reilly and Associates, Sebastopol 2001.

Ross, S. M., *Beyond the Television Box: Television and the Internet*, Blackwell, Malden 2008.

Ross, S. M., Stein, L., “Introduction: Watching Teen TV”, in Id. (eds.) , *Teen Television: Essays on Programming and Fandom*, MacFarland, Jefferson 2008, pp. 15-26.

Rukstad, M. G., Collins, D. J., Levine, T., “Walt Disney Company, The: The Entertainment King”, *Harvard Business School Case 701-035*, 2011.

Saltzer, J. H., Reed, D. P., Clark, D. D., “End-to-End Arguments in System Design”, in *Proceedings of the Second International Conference on Distributed Computing Systems*, IEEE Computer Society, 1981, pp. 509-512.

Savage, S., Wirth, M., “Price, Programming and Potential Competition in US Cable Television Market”, in *Journal of Regulatory Economics*, 27, 2005, pp. 24-46.

Scaglioni, M., *TV di culto. La serialità televisiva americana e il suo fandom*, Vita e Pensiero, Milano 2006.

Scaglioni, M., Sfardini, A., *Multi TV. L’esperienza televisiva nell’età della convergenza*, Carocci, Roma 2008.

Scaglioni, M., *La TV dopo la TV. Il decennio che ha cambiato la televisione: scenario, offerta, pubblico*, Vita e Pensiero, Milano 2011.

Scott, R., “The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements”, in J. W. Meyer, R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills 1983, pp. 155-178.

Seo, S., “Network Effects in the U.S. Cable Industry: an Empirical Examination of Cable Network Externalities”, paper presentato a International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden (Germania), 16 giugno 2006,
http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/0/1/1/pages90119/p90119-1.php.

- Sepinwall, A., *The Revolution Was Televised. The Cops, Crooks, Slingers and Slayers Who Changed TV Drama Forever*, Smashword Editions, 2012.
- Shohat, E., Stam, R., *Unthinking Eurocentrism: Multiculturalism and the Media*, Routledge, London 1994.
- Silverstone, R., *Message of Television: Myth and Narrative in Contemporary Culture*, Heinman, London 1981.
- Siji, A. (a cura di), *A est di Dallas, telefilm USA e europei a confronto*, VQTP-ERI, Torino 1988.
- Smith, A. N., “Putting the Premium into Basic: Slow-Burn Narratives and the Loss-Leader Function of AMC's Original Drama Series”, *Television & New Media*, 14:2, 2013, pp. 150-163.
- Solow, H., Justman, R. H., *Inside Star Trek: The Real Story*, Pocket Books, New York 1996.
- Spigel, L., *Make Room for TV. Television and the Family Ideal in Postwar America*, The University of Chicago Press, Chicago 1992.
- Spigel, L., Olsson, J. (eds.), *Television After TV: Essays on a Medium in Transition*, Duke University Press, Durham 2004.
- Streeter, T., *Selling The Air: A Critique of the Policy of Commercial Broadcasting in the U.S.*, University of Chicago Press, Chicago 1996.
- Thompson, K., *Storytelling in Film and Television*, Harvard University Press, New York/London 2003.
- Thompson, R. J., *Television's Second Golden Age. From Hill Street Blues to E.R.*, Continuum, New York 1996.
- Tosoni, S., “Mad Men”, in A. Grasso, M. Scaglioni (a cura di), *Televisione Convergente. La TV oltre il piccolo schermo*, Link, Cologno Monzese 2011, pp. 245-256.
- Tralli, L., “There's Nothing Like an English Summer, Is There? Except An English Winter. Downton Abbey, a British Cult Tv Series and Its Fandom”, in *Cinéma & Cie*, XII:9, 2012, pp. 61-71.
- Tryon, C., “TV Got Better: Netflix's Original Programming Strategies and Binge Watching”, in *Media Industries Journal*, 2:2, 2015, pp. 104-116, <http://www.mediaindustriesjournal.org/index.php/mij/article/view/126/201>.
- Turow, J., *Breaking Up America: Advertisers and the New Media World*, University of Chicago Press, Chicago 1997.

- Ulin, J. C., *The Business of Media Distribution*, Elsevier, Oxford 2010.
- Volli U. (a cura di), *Culti TV. Il tubo catodico e i suoi adepti*, Sperling & Kupfer, Milano 2002.
- Wasko, J., *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy*, Blackwell, Malden-Oxford 2001.
- Webster, J. G., “Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World”, in *Journal of Communication*, 55, 2005, pp. 366-383.
- Webster, J. G., *The Marketplace of Attention. How Audience Take Shape in a Digital Age*, The MIT Press, Cambridge (MA)/London, 2014.
- Williams, R., *Television: Technology and Cultural Form*, Fontana, London 1974.
- Winston, B., *Media Technology and Society – A History: From the Telegraph to the Internet*, Routledge, New York/London 1998.
- Wyatt, J., *High Concept. Movies and Marketing in Hollywood*, University of Texas Press, Austin 1994.
- Wu, T., “Network Neutrality, Broadband Discrimination”, in *Journal of Telecommunications and High Technology Law*, 2, 2003.
- Zecca, F., “Cinema Reloaded. Dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale”, in Id. (a cura di), *Il cinema della convergenza. Industria, racconto, pubblico*, Mimesis, Milano/Udine 2012, pp. 9-37.

Articoli da stampa e blog di settore

- AA.VV., “TV Got Better. Difficult Man and Brilliant Women Turning Popular Culture Into Culture”, in *Wired*, Maggio 2014, <http://www.wired.com/partners/netflix/>.
- Anonymous writer, “One Black TV Writer o the 'Empire Effect': 'My Creative Parameters Are Limited’”, in *The Hollywood Reporter*, 15 ottobre 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/one-black-tv-writer-empire-832118>.
- Abell, J. C., “Disney to Acquire 30% of Hulu Stake, Full ABC Shows on the Way: Report”, in *Wired*, 30 aprile 2009, <http://www.wired.com/epicenter/2009/04/disney-to-acquire-30-hulu-stake-full-abc-shows-on-the-way-report/>.
- Adalian, J., “Straight to Series: The Networks' Big-Money Bet to Skip Pilot”, in *Vulture*, 27 novembre 2013, <http://www.vulture.com/2013/11/tv-pilots-endangered-species.html>.
- Adalian, J., “*Halt and Catch Fire's* Renewal Is a Prime Example of the New Network

- Patience”, in *Vulture*, 20 agosto 2014, <http://www.vulture.com/2014/08/why-exactly-was-halt-and-catch-fire-renewed.html>.
- Adalian, J., “Amazon Cancels Series From *The X-Files* Creator Before It Even Starts”, in *Vulture*, 5 gennaio 2015, <http://www.vulture.com/2015/01/amazon-cancels-series-from-the-x-files-creator.html>.
- Adalian, J., “10 Episodes Is the New 13 (Was the New 22)”, in *Vulture*, 12 giugno 2015, <http://www.vulture.com/2015/06/10-episodes-is-the-new-13-was-the-new-22.html>.
- Adalian, J., “*Scream Queens* Is Renewed for a Second Season – Here's Why”, in *Vulture*, 15 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/scream-queens-season-two-renewal.html>.
- Adalian, J., “How Ryan Murphy Pioneered the Anthology Series”, in *Vulture*, 2 febbraio 2016, <http://www.vulture.com/2016/02/ryan-murphy-pioneered-the-anthology-series.html>.
- Alston, J., “The Age of Anthology: Why the Ryan Murphy Model is Taking Over Television”, in *The AV Club*, 11 agosto 2015, <http://www.avclub.com/article/age-anthology-why-ryan-murphy-model-taking-over-te-223622>.
- Andreeva, N., “Netflix To Enter Original Programming With Mega Deal For David Fincher-Kevin Spacey Series *House of Cards*”, in *Deadline Hollywood*, 15 marzo 2011, <http://www.deadline.com/2011/03/netflix-to-enter-original-programming-with-mega-deal-for-david-fincher-kevin-spacey-drama-series-house-of-cards/>.
- Andreeva, N., “*The Killing* Cheats Death a Second Time With 6-Episode Final Season on Netflix”, in *Deadline Hollywood*, 15 novembre 2013, <http://deadline.com/2013/11/the-killing-netflix-season-4-six-episodes-622143/>.
- Andreeva, N., “Hulu Picks Up *The Mindy Project* With 26-Episode Order”, in *Deadline Hollywood*, 15 maggio 2015, <http://deadline.com/2015/05/the-mindy-project-hulu-season-4-pickup-26-episodes-1201427617/>.
- Arango, T., “How the AOL-Time Warner Merger Went So Wrong”, in *The New York Times*, 11 gennaio 2010, <http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS2149/AOLTW/AOLTW3.pdf>.
- Barr, M., “*The X-Files* Revival Isn't About Fans Or Closure, It's About Netflix”, in *Forbes*, 24 marzo 2015, <http://www.forbes.com/sites/merrillbarr/2015/03/24/x-files-reboot/>.
- Bazilian, E., “DVR Data May Drive Some TV Show Renewals”, in *Ad Week*, 25 aprile 2011, <http://www.adweek.com/news/television/dvr-data-may-drive-some-tv-show-renewals-130983>.

- Birnbaum, B., “Orange is the New Black Boss Jenji Kohan on Running the Show Her Way”, in *Variety*, 4 agosto 2015, <http://variety.com/2015/tv/news/jenji-kohan-orange-is-the-new-black-showrunner-1201555759>.
- Bond, P., “Fifteen Percent of Adult Americans Are Already 'Cord-Cutters', Study Finds”, in *The Hollywood Reporter*, 22 dicembre 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/fifteen-percent-adult-americans-are-850755>.
- Braxton, G., “UPN President Knocks Rival WB Network”, in *The Los Angeles Times*, 11 giugno 1997, http://articles.latimes.com/1997-06-11/business/fi-2230_1_rival-wb-network.
- Britton, P., “Marvel, Wired? *Daredevil* and Visual Branding in the MCU”, in *Antenna. Responses to Media and Culture*, 1 maggio 2015, <http://blog.comarts.wisc.edu/2015/05/01/marvel-wired-daredevil-and-visual-branding-in-the-mcu/>.
- Brodkin, J., “Net Neutrality is Hal-Dead: Court Strikes Down FCC's Anti-Blocking Rules”, in *ArsTechnica*, 14 gennaio 2014, <http://arstechnica.com/tech-policy/2014/01/net-neutrality-is-half-dead-court-strikes-down-fccs-anti-blocking-rules/>.
- Brodkin, J. “Netflix Says it Will Pay 'tolls' to more ISPs, Not Just Comcast”, in *ArsTechnica*, 20 marzo 2014, <http://arstechnica.com/tech-policy/2014/03/netflix-says-it-will-pay-tolls-to-more-isps-not-just-comcast/>.
- Brown, S., "Scott Brown on Saving Sci-Fi from the Friday Night Death Slot", in *Wired*, 24 agosto 2009, http://archive.wired.com/techbiz/people/magazine/17-09/pl_brown.
- Carter, B., “Two Upstart Networks Courting Black Viewers”, in *The New York Times*, 7 ottobre 1996, <http://www.nytimes.com/1996/10/07/arts/two-upstart-networks-courting-black-viewers.html>.
- Carter, B., “Calibrating Next Step for *The Sopranos*”, in *The New York Times*, 7 ottobre 2002, <http://www.nytimes.com/2002/10/07/business/calibrating-next-step-for-the-sopranos.html>.
- Carter, B., “UPN and WB to Combine, Forming New TV Network”, in *The New York Times*, 24 gennaio 2006, http://www.nytimes.com/2006/01/24/business/media/24cnd-network.html?bl&_r=0.
- Chip Street, “Amazon Studios New (Old) Deal for Screenplay Options”, 2012, <http://chipstreet.com/2012/06/01/amazon-studios-new-old-deal-for-screenplay-options/>.
- Chitwood, A., “*The Wire* Creator David Simon Wants to Make a Show About the History of CIA; Discusses the End of the Golden Age of TV”, in *Collider*, 30 aprile

- 2014, <http://collider.com/david-simon-cia-tv-show/>.
- Chmielewski, D. C., “Hulu to Reach \$1 Billion in Revenue in 2013”, in *Los Angeles Times*, 18 dicembre 2013, <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-hulu-revenue-1-billion-2013-20131218-story.html>.
- Dawidziak, M., “Phenomenon Made AMC a Name Brand”, in *Plain Dealer*, 25 luglio 2010, p. E8
- Diallo, A., “Cable TV Model Not Just Unpopular But Unsustainable”, in *Forbes*, 14 ottobre 2013, <http://www.forbes.com/sites/amadoudiallo/2013/10/14/cable-tv-price-hikes-unsustainable/>.
- Edwards, J., “TV is Dying, and Here are the Stats that Prove It”, in *Business Insider*, 24 novembre 2013, <http://www.businessinsider.com/cord-cutters-and-the-death-of-tv-2013-11>.
- Eggerton, J., “What is an MVPD, Exactly? Cable Ops Weigh In”, in *Multichannel News*, 21 maggio 2012, <http://www.multichannel.com/news/policy/what-mvpd-exactly-cable-ops-weigh/263867>.
- Fabrikant, G., “Walt Disney to Acquire ABC in \$19 Billion Deal to Build a Giant for Entertainment”, in *The New York Times*, 1 agosto 1995, <http://www.nytimes.com/1995/08/01/business/media-business-merger-walt-disney-acquire-abc-19-billion-deal-build-giant-for.html>.
- Fernandez, M. E., “Why Full Frontal Male Nudity Was All Over TV in 2015”, in *Vulture*, 22 dicembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/12/full-frontal-male-nudity-was-all-over-tv-in-2015.html>.
- Flint, J., “*I Love Lucy* Still a Cash Cow for CBS”, in *Los Angeles Times*, 20 settembre 2012, <http://articles.latimes.com/2012/sep/20/entertainment/la-et-ct-cbslucy-20120920>.
- Framke, C., “NBC Just Released Netflix's Top-Secret Ratings – Or So They Say”, in *Vox*, 17 gennaio 2016, <http://www.vox.com/2016/1/13/10764818/netflix-ratings>.
- France, L. R., “*Frozen* Heats Up *Once Upon a Time* Ratings”, in *CNN International*, 29 settembre 2014, <http://edition.cnn.com/2014/09/29/showbiz/tv/once-upon-a-time-frozen/>.
- Fritz, B. “Open Road Films Signs Pay TV Deal With Netflix”, in *Los Angeles Times*, 28 giugno 2011, <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2011/06/open-road-films-signs-pay-tv-deal-with-netflix.html>.
- Gardner, E., “TV Executives Debate Retrans Rules in Congressional Hearing”, in *The Hollywood Reporter*, 24 luglio 2012,

- <http://www.hollywoodreporter.com/news/retrans-rules-tv-executives-congressional-hearing-353621>.
- Goldberg, L., “Fisting, Anal Sex, Penis Pictures: Broadcast TV's Ratings Grab Gets Raunchy”, in *The Hollywood Reporter*, 5 novembre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/news/fisting-anal-sex-penis-pictures-746403>.
- Goldberg, L., “Netflix's *Master of None* Renewed for Second Season”, in *The Hollywood Reporter*, 11 febbraio 2016, <http://www.hollywoodreporter.com/live-feed/netflixs-master-renewed-second-season-864379>.
- Goodman, T., “*Transparent*: TV Review”, in *The Hollywood Reporter*, 18 settembre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/review/transparent-tv-review-733983>.
- Graser, M., “Will *Veronica Mars* VOD Release Kickstart New Trend in Hollywood?”, in *Variety*, 21 febbraio 2014, <http://variety.com/2014/digital/news/will-veronica-mars-vod-release-kickstart-new-trend-in-hollywood-1201115778/>.
- Graser, M., “CBS Chief Leslie Moonves: 'I Don't Care How You Watch Our Shows’”, in *Variety*, 7 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/leslie-moonves-on-ott-i-dont-care-how-you-watch-our-shows-1201395196/>.
- Hale, M., “In the Confessional Booth With Plenty to Confess”, in *The New York Times*, 28 marzo 2011, p. C2.
- Hann, M., “How 'Sexposition' Fleshes Out the Story”, in *The Guardian*, 11 marzo 2012, <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2012/mar/11/sexposition-story-tv-drama?newsfeed=true>
- Harris, M., “The Birdcage. How Hollywood's Toxic (and Worsening) Addiction to Franchises Changes Movies Forever in 2014”, in *Grantland*, 16 dicembre 2014, <http://grantland.com/features/2014-hollywood-blockbusters-franchises-box-office/>.
- Hass, N., “And the Award for the Next HBO Goes To...”, in *GQ*, febbraio 2013, <http://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development>.
- Heft, M., “Netflix to Deliver Movies to the PC”, in *The New York Times*, 16 gennaio 2007, http://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html?_r=0.
- James, M., “New Showtime-Netflix Deal Excludes *Dexter*, *Californication* and Other New Shows”, in *Los Angeles Times*, 22 marzo 2011, <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2011/03/showtime-netflix-dexter-californication.html>.
- Jenkins, H., *The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling*, 12 dicembre 2009,

http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html.

Jones, N., “DGA Study Finds That White Guys Are Still Getting More Chances Than Anybody Else”, in *Vulture*, 8 gennaio 2015, <http://www.vulture.com/2015/01/dga-most-first-time-tv-directors-are-white-guys.html>.

Jung, E. A., “2015: The Year Asian-Americans Finally Got a Shot on TV”, in *Vulture*, 11 novembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/11/asian-americans-on-tv-2015.html>.

Jurgensen, J., “Binge Viewing: TV’s Lost Weekends”, in *The Wall Street Journal*, 13 luglio 2012, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303740704577521300806686174>.

Kafka, P., “Hulu Rolls Out a Highlight Show – *The Morning After*”, in *The Wall Street Journal*, 17 gennaio 2011, <http://allthingsd.com/20110117/hulu-rolls-out-a-highlight-show-the-morning-after/>.

Kastrenakes, J., “Showtime Undercuts HBO With \$10.99 Stand-Alone Streaming Service”, in *The Verge*, 3 giugno 2015, <http://www.theverge.com/2015/6/3/8721739/showtime-internet-tv-service-apple-tv-launching>.

Kaufman, L., “NBC Helps Ralph Lauren Fulfill a Multimedia Dream”, in *The New York Times*, 8 febbraio 2000, <http://www.nytimes.com/2000/02/08/business/the-media-business-advertising-nbc-helps-ralph-lauren-fulfill-a-multimedia-dream.html>.

Kiefer, H., “Golden Globe Winner Rachel Bloom on Why Diversity Is Crucial to Telling New Stories”, in *Vulture*, 11 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/crazy-ex-girlfriend-rachel-bloom-tv-diversity.html>.

Kieler, A., “ESPN Accounts For More Than \$6 Of Your Cable Bill; Could Soon Top \$8”, in *Consumerist*, 5 agosto 2014, <http://consumerist.com/2014/08/05/espn-accounts-for-more-than-6-of-your-cable-bill-could-soon-top-8/>.

Kiersten, G., “Jenny's Rant: Queer-Baiting”, in *Fannishery*, 5 febbraio 2015, <http://fannishery.com/featured/jennys-rants-queer-baiting>.

Kissell, R., “Big Four TV Nets Push for Ratings Consensus”, in *Variety*, 25 settembre 2013, <http://variety.com/2013/biz/news/big-four-tv-nets-push-for-ratings-consensus-1200665866/>.

Kliegman, J., “2015: The Year Mental Illness Finally Got Some Respect On TV”, in *Vulture*, 18 dicembre 2015, <http://www.vulture.com/2015/12/mental-illness-got-some-respect-on-tv-in-2015.html>.

Krawczyk, K., “Google, Facebook, Other Tech Firms Push FCC for Net Neutrality”, in *Digital Trends*, 14 luglio 2014, <http://www.digitaltrends.com/computing/google->

[facebook-tech-firms-push-fcc-net-neutrality/](#).

Littleton, C., “Amazon Studios Scraps Series Order fo Chris Carter's *The After*”, in *Variety*, 5 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/amazon-studios-chris-carter-the-after-scraps-series-order-exclusive-1201392623/>.

Lee, V., “The World's Largest Media Companies of 2015”, in *Forbes*, 22 maggio 2015, <http://www.forbes.com/sites/vannale/2015/05/22/the-worlds-largest-media-companies-of-2015/#54aae8e92b64691b7ff22b64>.

Lyons, M., “*London Spy* and the Problem With Contemporary 'Good' TV Shows”, in *Vulture*, 20 gennaio 2016, <http://www.vulture.com/2016/01/london-spy-and-the-problem-with-good-tv.html>.

Maloney, M., “HBO's Michael Lombardo Takes Balme for Pizzolato's *True Detective 2*: 'I Set Him Up'”, in *The Frame*, 5 gennaio 2016, <http://www.scp.org/programs/the-frame/2016/01/04/45792/hbo-s-michael-lombardo-supports-equal-opportunity/>.

McCormick, R., “*Game of Thrones* Was 2015's Most Torrented TV Show”, in *The Verge*, 28 dicembre 2015, <http://www.theverge.com/2015/12/28/10672708/game-of-thrones-most-pirated-show-2015>.

McCracken, A., Faucette, B., “Branding *Hannibal*: When Quality TV Viewers and Social Media Fans Converge”, in *Antenna. Responses to Media & Culture*, 24 agosto 2015, <http://blog.commarts.wisc.edu/2015/08/24/branding-hannibal-when-quality-tv-viewers-and-social-media-fans-converge/>.

McGee, R., “Did *The Sopranos* Do More Harm Than Good?: HBO and the Decline of Episode”, in *The A.V. Club*, 20 febbraio 2012, <http://www.avclub.com/article/did-ithe-sopranosi-do-more-harm-than-good-hbo-and--69596>.

McNutt, M., “*Game of Thrones* – 'You Win or You Die'”, in *Cultural Learnings*, 29 maggio 2011, <http://cultural-learnings.com/2011/05/29/game-of-thrones-you-win-or-you-die/>.

Michael, D., “*Charmed* Has That Spelling Magic”, in CNN.com, 23 ottobre 1998, <http://www.webcitation.org/6SQZL4A1i>.

Mittel, J., “*Veronica Mars* and the Exchange Value Revisited”, in *Just TV*, 15 marzo 2013, <https://justtv.wordpress.com/2013/03/15/veronica-mars-and-exchanges-of-value-revisited/>.

Molla, R., “How Much Cable Subscribers Pay Per Channel”, in *The Wall Street Journal*, 5 agosto 2014, <http://blogs.wsj.com/numbers/how-much-cable-subscribers-pay-per-channel-1626/>.

Monahan, M., “*The Wire*: Arguably the Greatest Television Programme Ever Made”, in *The Telegraph*, 2 aprile 2009,

<http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5095500/The-Wire-arguably-the-greatest-television-programme-ever-made.html>.

Murray, N., "Not Prestige. Not Trash. The Rise of 'Mid-Reputable' TV", in *The A.V. Club*, 5 gennaio 2015, <http://www.avclub.com/article/not-prestige-not-trash-rise-mid-reputable-tv-213058>.

Rayport, J. F., "Cable TV vs. Cable Broadband", in *Business Week*, 3 giugno 2009, http://www.businessweek.com/technology/content/jun2009/tc2009063_847908.htm.

Roberts, J. J., "Netflix Streams Its Way to Another Blockbuster Quarter, Share Price Soars", in *Fortune*, 15 luglio 2015, <http://fortune.com/2015/07/15/netflix-q2-earnings-2015/>.

O'Connell, P., "Online Extra: At SBC, It's All About 'Scale and Scope'", in *Bloomberg Business*, 6 novembre 2005, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-11-06/online-extra-at-sbc-its-all-about-scale-and-scope>.

O'Connell, M., "*The Walking Dead* Sets Another Ratings Record", in *The Hollywood Reporter*, 13 ottobre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/live-feed/walking-dead-sets-ratings-record-740324>.

O'Reilly, T., "SOPA and PIPA are Bad Industrial Policies", in *Radar*, 16 gennaio 2012, <http://radar.oreilly.com/2012/01/sopa-pipa-piracy.html>.

Perez, S., "Nielsen's Twitter TV Ratings Now Identify the Age and Gender of Those Tweeting About TV (or Just Lurking)", in *TechCrunch*, 19 maggio 2014, <http://techcrunch.com/2014/05/19/niensens-twitter-tv-ratings-now-identify-the-age-and-gender-of-those-tweeting-about-tv-or-just-lurking/>.

Polone, G., "Why TV Shouldn't Be So Afraid of the Word *Fuck*", in *Vulture*, 28 settembre 2011, http://www.vulture.com/2011/09/gavin_polone_why_tv_should_all.html.

Porter, R., "*Heroes Reborn* Canceled as NBC Plays the 'Limited Series' Card", in *TV By The Numbers*, 13 gennaio 2016, <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2016/01/13/heroes-reborn-canceled-as-nbc-plays-the-limited-series-card/>.

Reiher, A., "What is the Difference Between a Miniseries, Limited Series and Event Series?", in *Zap2It*, 21 gennaio 2014, <http://zap2it.com/2014/01/what-is-the-difference-between-a-miniseries-limited-series-and-event-series/>.

Roberts, J. J., "Netflix Streams Its Way to Another Blockbuster Quarter, Share Price Soars", in *Fortune*, 15 luglio 2015, <http://fortune.com/2015/07/15/netflix-q2-earnings-2015/>.

Rogowsky, M., "Prime Factors: Should Amazon Really Mess With the Best Loyalty Program in Retail?", in *Forbes*, 2 febbraio 2014,

<http://www.forbes.com/sites/markkrogowsky/2014/02/02/prime-factors-should-amazon-really-mess-with-the-best-loyalty-program-in-retail/>.

Rose, L., Goldberg, L., “Why TV Networks Are Bypassing Pilots for Direct-to-Series Orders”, in *The Hollywood Reporter*, 21 ottobre 2013, <http://www.hollywoodreporter.com/news/hieroglyph-battle-creek-why-tv-650025>.

Rose, L., “Ryan Murphy Launches Foundation to Tackle Hollywood's Diversity Problem”, in *The Hollywood Reporter*, 3 febbraio 2016, <http://www.vulture.com/2015/01/dga-most-first-time-tv-directors-are-white-guys.html>.

Russell, K., “Here's Why You Should Be Thrilled Netflix Is Paying Comcast For Content Delivery”, in *Business Insider*, 25 febbraio 2014, <http://www.businessinsider.com/paid-peering-explained-2014-2?IR=T>.

Rutenberg, J., “Buffy Moving to UPN, Tries to Be WB Slayer”, in *The New York Times*, 21 aprile 2001, <http://www.nytimes.com/2001/04/21/business/buffy-moving-to-upn-tries-to-be-wb-slayer.html>

Schonfeld, E., “Netflix Q1 Earning Up 88%, Adds 3M Subscribers”, in *Seeking Alpha*, 25 aprile 2011, <http://seekingalpha.com/article/265310-netflix-q1-earnings-up-88-adds-3-m-subscribers>.

Sepinwall, A., “Ted Talk: State of the Netflix Union Discussion With Chief Content Officer Ted Sarandos”, in *HitFix*, 26 gennaio 2016, <http://www.hitfix.com/whats-alan-watching/ted-talk-state-of-the-netflix-union-discussion-with-chief-content-officer-ted-sarandos>.

Siklos, R., “Bob Iger Rocks Disney”, in *Fortune*, 3 febbraio 2009, http://archive.fortune.com/2009/01/02/news/newsmakers/siklos_eisner.fortune/index.htm.

Spangler, T., “Top 10 Most Pirated TV Shows of 2014: *Game of Thrones*, *Walking Dead* Lead List”, in *Variety*, 2 gennaio 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/top-10-pirated-tv-shows-of-2014-game-of-thrones-walking-dead-lead-list-1201390863/>.

Sullivan, K., “HBO GO Passes 3 Million Downloads. Is It Worth It?”, in *Entertainment Weekly*, 27 giugno 2011, <http://popwatch.ew.com/2011/06/27/hbo-go-worth-it/>.

Szalai, G., “HBO CEO Richard Plepler Says Amazon Prime Deal Is Subscriber Catalyst”, in *The Hollywood Reporter*, 11 febbraio 2015, <http://www.hollywoodreporter.com/news/hbo-amazon-deal-catalyst-subscribers-772512>

Thielman, S., “Bewkes: *Game of Thrones* Piracy 'Better Than an Emmy'. Exec Talks Streaming, Stealing and the Time Inc. Spinoff”, in *AdWeek*, 7 agosto 2013,

<http://www.adweek.com/news/television/bewkes-game-thrones-piracy-better-emmy-151738>.

Tyer, T., “Fledgling Networks UPN, WB Already Pondering Merger”, in *Ad Age*, 18 settembre 1995, <http://adage.com/article/news/fledgling-networks-upn-wb-pondering-merger/85731/>.

Vanderhoef, J., K. Sanson, “Cord Cutting Anxiety Oversimplifies Distribution Revolution”, in *CWC – Media Industries Project*, 2014, <http://www.carseywolf.ucsb.edu/mip/article/cord-cutting-anxiety-oversimplifies-distribution-revolution>.

Van Der Werff, T., “*Hannibal* Returns the Fear of Death to the TV Crime Drama”, in *The AV Club*, 21 giugno 2013, <http://www.avclub.com/article/ihannibali-returns-the-fear-of-death-to-the-tv-cri-99265>.

Van Der Werff, T., “Will Fear of TV Cancellation Become a Thing of the Past?”, in *The A.V. Club*, 2 marzo 2014, <http://www.avclub.com/article/will-fear-tv-cancelations-become-thing-past-203790>.

Van Der Werff, T., “Amazon Gets Streaming Rights to *Wallace & Gromit*; 'Amazon has Streaming Video?!' says America”, in *The A.V. Club*, 19 giugno 2014, <http://www.avclub.com/article/amazon-gets-streaming-rights-wallace-gromit-amazon-206033>.

Van Der Werff, T., “Hulu Has Overtaken Netflix to Become the Best Streaming Service”, in *Vox*, 22 ottobre 2015, <http://www.vox.com/2015/10/22/9591606/hulu-best-streaming-netflix>.

Vanderbilt, T., “The Science Behind the Netflix Algorithms That Decide What You'll Watch Next”, in *Wired*, 7 agosto 2013, http://www.wired.com/2013/08/qq_netflix-algorithm/.

Wallenstein, A., “Hulu Adds (Mostly) Ad-Free Subscription Service”, in *TechCrunch*, 2 settembre 2015, <http://variety.com/2015/digital/news/hulu-adds-mostly-ad-free-subscription-service-1201583375/>.

Watercutter, A., “*Breaking Bad* Creator Vince Gilligan on Why Binge-Watching Saved His Show”, in *Wired*, 4 giugno 2013, <http://www.wired.com/underwire/2013/06/breaking-bad-season-5-dvd/>.

Weinstein, S., “Newest *Star Trek* Zooms at Warp Speed: *Next Generation* Series Scores With Viewers and Critics Alike”, in *The Los Angeles Times*, 3 maggio 1988, http://articles.latimes.com/print/1988-05-03/entertainment/ca-2130_1_star-trek.

Wieselmann, J., “The Man at the Center of the DC's TV Multiverse”, in *BuzzFeed*, 23 ottobre 2014, <http://www.buzzfeed.com/jarettwieselmann/the-man-at-the-center-of-dcs-tv-multiverse#.xmABqpGgaj>.

Williams, B., “Shonda Rhimes Says She Isn't 'Diversifying' Television, She's 'Normalizing' It – There's a Difference”, in *The Huffington Post*, 16 marzo 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/03/16/shonda-rhimes-diversity-normalize-television_n_6878842.html.

Wolff, M., "Michael Wolff on HBO, CBS Streaming: TV Is Disrupting the Internet", in *The Hollywood Reporter*, 22 ottobre 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/news/michael-wolff-hbo-cbs-streaming-742721>.

Young, J., “Starz says it Won't Renew Netflix Streaming Contract, as 1.000 Movies Hang in the Balance”, in *Entertainment Weekly*, 1 settembre 2011 <http://insidemovies.ew.com/2011/09/01/netflix-starz-streaming/>.

Zakarin, J., “Dustin Hoffman: TMZ and PETA Caused HBO to Cancel Luck”, in *The Hollywood Reporter*, 31 gennaio 2013, <http://www.hollywoodreporter.com/news/dustin-hoffman-tmz-peta-caused-417275>.

Report

Convergence Consulting Group Study Report, cit. in MarketingCharts Staff, “TV Cord Cutters Growing Faster Than Expected, Numbered <1 Million Last Year”, in *Marketing Charts*, 8 aprile 2013, <http://www.marketingcharts.com/television/tv-cord-cutters-growing-faster-than-expected-numbered-1-million-last-year-28437/>.

Harrigan, J. B., Duggan, M., *Home Broadband 2015*, Pew Research Center Report, 21 dicembre 2015, <http://www.pewinternet.org/2015/12/21/home-broadband-2015/>.

Hughes, B., “Nielsen's DVR Impact Assessment Study”, in *Media Insights: A Publication of Magna Global*, settembre 2005.

Nielsen Media Research Report, *Changing Channels: Americans View Just 17 Channels Despite Record Number to Choose From*, 6 maggio 2014, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/changing-channels-americans-view-just-17-channels-despite-record-number-to-choose-from.html>.

Nielsen Media Research Report, *The Total Audience Report: Q3 2015*, dicembre 2015, <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/total-audience-report-q3-2015.pdf>.

NPD Group Report, 2011, https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/pr_120410/.

Altre fonti

Minow, N. N., “Television and the Public Interest”, discorso alla National Association of Broadcasters, Washington D.C., 9 maggio 1961, <http://www.americanrhetoric.com/speeches/newtonminow.htm>. [Trascrizione

discorso]

Netflix Shareholders Letter, 14 ottobre 2015,

http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/365451721x0x854558/9B28F30F-BF2F-4C5D-AAFF-AA9AA8F4779D/FINAL_Q3_15_Letter_to_Shareholders_With_Tables_.pdf

[Lettera agli azionisti]

Netflix Shareholders Letter, 19 gennaio 2016,

http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1297814891x0x870685/C6213FF9-5498-4084-A0FF-74363CEE35A1/Q4_15_Letter_to_Shareholders_-_COMBINED.pdf

[Lettera agli azionisti]

Preserving the Open Internet - Notice of Proposed Rulemaking, FCC Rcd. 13064, 2009.

[Proposta di regolamentazione]

Altri siti Web consultati

<http://www.blog.hulu.com>

<http://www.boxofficemojo.com>

<http://cbs.com>

<http://corporate.comcast.com>

<http://customer.comcast.com>

<http://www.eegs.com>

<http://www.empireonline.com>

<http://www.emmys.com>

<http://www.fanfiction.net>

<http://www.fanlore.org>

<http://www.fcc.gov>

<http://www.mediadb.edu>

<http://museum.tv>

<http://www.neogaf.com>

<http://www.statista.com>

<http://studios.amazon.com>

<http://www.supremecourt.gov>

<https://supreme.justia.com>

<http://tvseriesfinale.com>

<http://www.whitehouse.gov>

Indice delle serie

- 7th Heaven* (The WB, 1996-2006; 2006-2007) 90
- 11.22.63* (Hulu, 2016) 102, 214
- 21 Jump Street* (FOX, 1987-1991) 56
- 24* (FOX, 2001-2010; 2014-) 71, 74, 84, 100, 101, 178, 180, 181, 182, 216
- 30 Rock* (NBC, 2006-2013) 99, 191
- 77 Sunset Strip* (ABC, 1958-1964) 45
- Alfred Hitchcock Presents* (CBS, 1955-1960; 1962-1964; NBC 1960-1962; 1964-1965) 45
- All American Girl* (ABC, 1994-1995) 208
- All in the Family* (CBS, 1971-1979) 48
- All of Us* (UPN, 2003-2006; The CW 2006-2007) 90
- Ally McBeal* (FOX, 1997-2002) 83
- Alpha House* (Amazon, 2013-) 112
- America's Most Wanted* (FOX, 1988-2012) 56
- America's Next Top Model* (UPN, 2003-2006; The CW, 2006-2015) 90
- American Crime* (ABC, 2014-) 205, 215
- American Crime Story* (FX, 2016-) 213
- American Horror Story* (FX, 2011-) 201, 207, 211, 212, 213, 2014
- Any Day Now* (Lifetime, 1998-2002) 8, 62
- Arrested Development* (FOX, 2003-2016; Netflix 2013-) 106, 108, 178, 179, 180, 182
- Arrow* (The CW, 2012-) 91, 131, 186
- Banshee* (Cinemax, 2013-2016) 82
- Battle Creek* (CBS, 2015) 175, 177
- Betas* (Amazon, 2013-2014) 112
- Beverly Hills 90210* (FOX, 1990-2000) 56, 74, 87
- Beauty and the Beast* (CBS, 1987-1990) 165
- Beauty and the Beast* (The CW, 2012-) 91
- Beauty and the Geek* (The WB, 2005-2006; The CW 2007-2008) 90
- Bewitched* (ABC, 1964-1972) 45
- Biography* (A&E, 1987-) 61

Black-ish (ABC, 2014-) 169, 208, 209
Black Sails (Starz, 2014-) 203
Boardwalk Empire (HBO, 2010-2014) 80, 189, 203
BoJack Horseman (Netflix, 2014-) 199, 200, 225
Bonanza (NBC, 1959-1973) 45
Bosch (Amazon, 2015-) 112, 113
Boss (Starz, 2011-2012) 82, 210
Boy Meets Boy (Bravo, 2003) 206
Breaking Bad (AMC, 2008-2013) 19, 102, 173, 174, 175, 193, 194, 200
Brooklyn Nine-Nine (FOX, 2013-) 99, 197, 198, 199, 220
Buffy The Vampire Slayer (The WB 1997-2001; UPN 2001-2003) 58, 85, 89, 90, 99, 127, 166
Cagney and Lacey (CBS, 1982-1988) 8, 165
Californication (Showtime, 2007-2014) 104
Casual (Hulu, 2015-) 102
Charmed (The WB, 1998-2006) 74, 88
Colonel Humphrey Flack (DuMont, 1953-1954; *first-run syndication* 1958-1959) 38
Cougar Town (ABC, 2009-2012; TBS 2013-2015) 92, 93
Crazy Ex-Girlfriend (The CW, 2015-) 91, 204
CSI: Crime Scene Investigation (CBS, 2000-2015) 84, 119
CSI: Cyber (CBS, 2015-) 84
CSI: Miami (CBS, 2002-2012) 84
CSI: NY (CBS, 2004-2013) 84
Constantine (NBC, 2014) 132
Curb Your Enthusiasm (HBO, 2000-*hiatus*) 93, 191
Dallas (CBS, 1978-1991) 16, 209
Dawson's Creek (The WB, 1998-2003) 9, 88, 89
Da Vinci's Demons (Starz, 2013-) 82
DC's Legends of Tomorrow (The CW, 2016-) 131
Dracula (NBC, 2013-2014) 175, 177
Deadbeat (Hulu, 2014-) 101
Desperate Housewives (ABC, 2004-2012) 179

Dexter (Showtime, 2006-2013) 82, 94, 104
Doctor Who (BBC, 1963-1984; 1986-1989; 2005-) 101
Dollhouse (FOX, 2009-2010) 99
Dotto (CBS-NBC, 1958) 32
Downton Abbey (ITV-PBS, 2010-2015) 110, 160
Dr. Kildare (NBC, 1961-1966) 45, 47
East Los High (Hulu, 2013-) 101
Empire (FOX, 2014-) 98, 205, 208, 209
E.R. (NBC, 1994-2009) 13, 59
Everybody Hates Chris (UPN, 2005-2006; The CW 2006-2009) 90
Extant (CBS, 2014-2015) 110, 175, 176, 177
Faking It (MTV, 2014-) 207
Fargo (FX, 2014-) 211, 212
Family Guy (FOX, 1999-2003; 2005-) 68, 99
FlashForward (ABC, 2009-2010) 85
Fresh-Off the Boat (ABC, 2015-) 208
Friday Night Lights (NBC, 2006-2011) 71, 207
Fringe (FOX, 2008-2013) 73
Friends (NBC, 1994-2004) 166, 179, 212
Full House (ABC, 1987-1995) 178
Galavant (ABC, 2015-) 215
Game of Thrones (HBO, 2010-) 110, 154, 155, 156, 169, 203, 204, 210
Gavin & Stacey (BBC, 2007-2010) 101
Gilmore Girls (The WB 2000-2006; The CW 2006-2007; Netflix 2016-) 90, 178
Glee (FOX, 2009-2015) 110, 207, 213
Grey's Anatomy (ABC, 2005-) 83, 98, 124, 169, 207, 210
Grimm (NBC, 2011-) 98
Gotham (FOX, 2014-), 132, 175, 177
Gunsmoke (CBS, 1955-1975) 45
Halt and Catch Fire (AMC, 2014-) 193, 194
Hannibal (NBC, 2013-2015) 110, 196, 198, 175, 176, 177, 211, 220, 223
Happyish (Showtime, 2015) 210

Hart of Dixie (The CW, 2011-2015) 91
Hemlock Grove (Netflix, 2013-2105) 106
Heroes (NBC, 2006-2010) 85, 178
Heroes Reborn (NBC, 2015) 181, 216
Hill Street Blues (NBC, 1981-1987) 13, 59
Homeland (Showtime, 2011-) 82
House (FOX, 2004-2012) 212
House of Cards (Netflix, 2013-) 105, 108, 151, 164
How I Met Your Mother (CBS, 2005-2014) 110
How to Get Away With Murder (ABC, 2014-) 98, 169, 202, 205, 207
I Love Lucy (CBS, 1951-1957) 37, 44, 209
I Love The 80s (VH1, 2002) 61
iZombie (The CW, 2015-) 132
If I Can Dream (Hulu, 2010) 100
In Living Colors (FOX, 1990-1994) 56, 57
In the House (NBC, 1995-1996; UPN, 1996-1999) 57
It's Always Sunny in Philadelphia (FX, 2005-2015; FXX 2015-) 201
JAG (NBC, 1995-1996; CBS 1997-2005) 84
Jane the Virgin (The CW, 2014-) 91, 197, 198, 199, 204, 208, 220
La Femme Nikita (USA Network, 1997-2001) 62
Law & Order (NBC, 1990-2010) 83, 119
Law & Order: Criminal Intent (NBC, 2001-2007; USA Network 2007-2011) 83
Law & Order: LA (NBC, 2010-2011) 84
Law & Order: SVU (NBC, 1999-) 83, 74
Law & Order: Trial by Jury (NBC 2005; Court TV 2006) 84
Lilyhammer (NRK-Netflix, 2012-2014) 105
Looking (HBO, 2014-2015) 206
Lost (ABC, 2004-2010) 85, 86, 87, 125, 126, 207
Luck (HBO, 2011-2012) 81, 82
Mad Men (AMC, 2007-2015) 193, 194, 200
Manhattan (WGN America, 2014-) 175
Married...With Children (FOX, 987-1997) 56

Marvel's Agent Carter (ABC, 2015-) 127, 128, 175, 177, 215
Marvel's Agents of S.H.I.E.L.D. (ABC, 2013-) 1, 127, 128, 129, 160, 205
Marvel's Daredevil (Netflix, 2015-) 127, 128, 129
Marvel's Jessica Jones (Netflix, 2015-) 128, 172
Master of None (Netflix, 2015-) 191, 172, 191, 208
Maverick (ABC, 1957-1962) 45
Melrose Place (FOX, 1992-1999) 56, 74
Moesha (CBS, 1995-1996; UPN, 1996-2001) 57
Modern Family (ABC, 2009-) 71, 169, 180, 207
Mozart in the Jungle (Amazon, 2014-) 112, 113
Mr. Robot (USA Network, 2015-) 190
Narcos (Netflix, 2015-) 172
NCIS (CBS, 2003-) 84, 210
NCIS: Los Angeles (CBS, 2009-) 84
NCIS: New Orleans (CBS, 2014-) 84
New Girl (FOX, 2011-) 98, 110, 164
New York Undercover (FOX, 1994-1998) 56
Nip/Tuck (FX, 2003-2010) 63, 201
Northern Exposure (CBS, 1990-1995) 13
Nurse Jackie (Showtime, 2008-) 82
NYPD Blue (ABC, 1993-2005) 59
Olive Kitteridge (HBO, 2014) 214
Once Upon a Time (ABC, 2011-) 124, 125, 126, 158, 215
One Tree Hill (The WB, 2003-2006; The CW 2006-2012) 90
Orange is the New Black (Netflix, 2013-) 106, 172, 199, 209, 223, 225
Orphan Black (Space-BBC American, 2013-) 110
Outer Limits (ABC, 1963-1965) 45
Outlander (Starz, 2014-) 82, 203
Outsiders (WGN America, 2016-) 175
Oz (HBO, 1997-2003) 79, 203
Parenthood (NBC, 2010-2015) 73
Pasadena (FOX, 2001; SoapNet 2005) 92, 93

Perry Mason (CBS, 1957-1966) 45
Peyton Place (ABC, 1964-1969) 45
Penny Dreadful (Showtime, 2014-) 82, 203, 210
Prison Break (FOX, 2005-2009) 178, 181
Quantico (ABC, 2015-) 205
Queer as Folk (Showtime, 2000-2005) 82, 206
Queer Eye For the Straight Guy (Bravo, 2003-2007) 206
Quick Draw (Hulu, 2013) 101
Rawhide (CBS, 1959-1965) 45
Reba (The WB, 2001-2006; The CW, 2006-2007) 90
Rescue Me (FX, 2004-2011) 99
Roswell (The WB, 1999-2001; UPN 2001-2002) 165
Salem (WGN America, 2014-) 175
Saturday Night Live (NBC, 1975-) 198
Scandal (ABC, 2012-) 98, 124, 169, 186, 202, 205, 207, 208
Scream Queens (FOX, 2015-) 211, 213
Secret and Lies (ABC, 2015-) 215
Sense8 (Netflix, 2015-) 203
Sex and The City (HBO, 1998-2004) 93, 119, 203
Shadowhunters (Freeform, 2016-) 207
Shameless (Showtime, 2011-) 203, 204
Sherlock (BBC-PBS, 2010-) 101
Show Me a Hero (HBO, 2015) 190
Sister Sister (ABC, 1994-1995; The WB 1995-1999; Disney Channel 2002-2007) 57
Six Feet Under (HBO, 2001-2005) 80
Sleepy Hollow (FOX, 2013-) 186
Smallville (The WB 2001-2006; The CW 2006-2011) 90
Sons of Anarchy (FX, 2008-2014) 63, 201
Soul Food (Showtime, 2000-2004) 82
Southland (NBC, 2009; TNT, 2010-2013) 63, 92, 93
Spartacus: Blood and Sand (Starz, 2010-2012) 82
Star Trek: the Next Generation (CBS, 1987-1994) 55

Star Trek: the Original Series (NBC, 1966-1969) 164
Star Trek Voyager (UPN, 1995-2001) 88
St. Elsewhere (NBC, 1982-1988) 59, 113
Strike Back (Cinemax, 2011-2015) 82
Studio 60 on the Sunset Strip (NBC, 2006-2007) 190
Supergirl (CBS, 2015-) 131, 132
Supernatural (The WB, 2005-2006; The CW, 2006-) 90, 91
Teen Wolf (MTV, 2011-) 161, 162, 207
The \$64,000 Question (CBS, 1955-1958) 32
The Abbott and Costello Show (*First-run syndication*, 1952-1954) 38
The Addams Family (ABC, 1964-1966) 45
The Affair (Showtime, 2014-) 203, 204
The Andy Griffith Show (CBS, 1960-1968) 44
The Beverly Hillbillies (CBS, 1962-1971) 45
The Betty White Show (CBS, 1977-1978) 48, 197
The Big Bang Theory (CBS, 2007-) 156
The Big C (Showtime, 2010-2013) 82
The Closer (TNT, 2005-2012) 63
The Confession (Hulu, 2011) 100, 101
The Cosby Show (CBS, 1984-1992) 56
The Defenders (CBS, 1961-1965) 45, 47
The Event (NBC, 2010) 85
The Flash (The CW, 2014-) 91, 131, 132
The Following (FOX, 2013-2015) 223
The Fosters (ABC Family, 2013-2015; Freeform, 2016-) 208
The Goldbergs (CBS, NBC, 1949-1956) 39
The Godlbergs (ABC, 2013-) 169
The Good Wife (CBS, 2009-2016) 110, 196, 197, 198, 210, 220
The Honourable Woman (BBC2-Sundance TV, 2014) 214
The Hotwives (Hulu, 2014-) 101
The Jamie Foxx Show (The WB, 1996-2001) 57
The Jeffersons (CBS, 1975-1985) 56

The Killing (AMC, 2011-2013; Netflix, 2014) 178, 179
The Knick (Cinemax, 2014-) 82, 190
The L Word (Showtime, 2004-2009) 82, 206
The Last Man on Earth (FOX, 2105-) 99
The Leftovers (HBO, 2014-) 203
The Man From U.N.C.L.E. (NBC, 1964-1968) 45
The Mary Tyler Moore Show (CBS, 1970-1977) 47, 48
The Michael J. Fox Show (NBC, 2013-2014) 175, 177
The Middle (ABC, 2009-) 169
The Mindy Project (FOX, 2012-2015; Hulu, 2015-) 102, 178, 179
The Morning After (Hulu, 2011) 100
The Newsroom (HBO, 2012-2014) 80
The Oprah Winfrey Show (*First-run syndication*, 1986-2011) 50
The Originals (The CW, 2013-) 91
The Path (Hulu, 2016-) 102
The Shield (FX, 2002-2008) 63, 201
The Simpsons (FOX, 1989-) 56, 77
The Sopranos (HBO, 1999-2007) 8, 79, 80, 93, 100, 105, 204
The Texaco Star Theater (NBC, 1948-1956) 39
The Twilight Zone (CBS, 1959-1964) 45
The Vampire Diaries (The CW, 2009-) 91, 160, 161
The Wayans Bros. (The WB, 1995-1999) 57
The West Wing (NBC, 1999-2006) 190
The Wheel of Fortune (*First-run syndication*, 1975-) 50
The Wire (HBO, 2002-2008) 80, 81, 105, 113, 128, 173, 177, 190
The Wrong Mans (BBC, Hulu, 2013-2014) 101
The X-Files (FOX, 1993-2002) 56, 57, 85, 113, 166, 178, 179, 180, 181, 182, 216
Togetherness (HBO, 2015-) 203
Transparent (Amazon, 2014-) 112, 113, 114, 199, 209, 225
Treme (HBO, 2010-2013) 80, 190
True Detective (HBO, 2014-) 102, 154, 187, 190, 191, 210., 211, 212, 213,
Twenty One (NBC, 1956-1958) 32

Twin Peaks (ABC, 1990-1991) 17, 59, 77, 165, 178
Under the Dome (CBS, 2013-2015) 175, 176, 177, 214
Veronica Mars (UPN 2004-2006; The CW 2006-2007) 90, 165, 166, 167, 168
Vinyl (HBO, 2016-) 189
Vixen (CW Seed, 2015-) 131, 153
War of the Worlds (CBS, 1988 -1990) 165
Weeds (Showtime, 2005-2012) 82, 104, 106, 203, 223
Will & Grace (NBC, 1998-2006) 206
WWE SmackDown (UPN, 1999-2006; The CW 2006-) 89, 90
You're the Worst (FX, 2014-2015; FXX, 2015-) 192, 201, 223, 224