

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Corso di laurea in

Cinema, televisione e produzione multimediale

Dinamiche di produzione e distribuzione indipendente nell'industria cinematografica nordamericana. Il processo di costruzione e affermazione identitaria di A24

Tesi di laurea in

Economia e marketing dei media audiovisivi

Relatrice: Veronica Innocenti

Correlatrice: Paola Brembilla

Presentata da: Giovanni Ceccatelli

Appello

primo

Anno accademico

2021-2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. GENESI ED EVOLUZIONE DI A24 DAL 2012 AD OGGI	8
1.1 La produzione indie newyorkese negli anni duemila	8
1.2 Distribuzione: il punto di partenza	12
1.3 Differenziazione e ampliamento della proposta	18
1.4 Il passaggio alla produzione diretta di contenuti, tra cinema e tv	22
1.4.1 La divisione televisiva	26
1.4.2 <i>Moonlight</i> : una nuova fase	28
1.5 Coniugare produzione e distribuzione	32
1.5.1 Costanti e discontinuità nelle modalità distributive	33
1.5.2 Le nuove linee produttive e i primi successi televisivi	36
1.6 L’impatto del Covid-19 e la ripartenza	41
CAPITOLO 2. L’INDUSTRIA INDIPENDENTE NORDAMERICANA	47
2.1 Il perimetro del cinema indipendente	47
2.2 Dalla Poverty Row alla New Hollywood	49
2.3 Indiewood: il consolidamento dell’industria tra anni ’80 e ’90	54
2.4 Il secondo decennio degli anni duemila	60
2.4.1 L’attività delle <i>specialty labels</i>	62
2.4.2 Tra Hollywood e la scena indie	67
2.4.3 Partner e competitor di A24	74
CAPITOLO 3. IL MARKETING CINEMATOGRAFICO SECONDO A24	85
3.1 The Distributor as Auteur	85
3.2 Comunicazione: strumenti e metodologie	88
3.3 Star power e industria indipendente	96
3.3.1 Il valore promozionale del casting “ <i>against type</i> ”	99
3.4 Il sistema dei generi	103
3.4.1 “ <i>Prestige horror</i> ”: strategie di posizionamento e ciclo promozionale	105
3.5 La promozione degli autori	112
3.6 Oltre i film: il marketing esperienziale	118
CONCLUSIONI	126
BIBLIOGRAFIA	134

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si focalizza sull'attività della società di distribuzione e produzione indipendente A24, fondata a New York nel 2012 da David Fenkel, Daniel Katz e John Hodges. L'intenzione di dedicare un'analisi approfondita a un realtà relativamente giovane come A24 è originata da tre principali motivazioni. In primo luogo c'è, indubbiamente, un personale interesse per l'ambito del cinema indipendente nordamericano, inteso tanto come segmento minoritario dell'ampia industria statunitense, quanto come insieme – ancorché piuttosto mutevole e flessibile – di modalità espressive ricorrenti. È bene mettere in chiaro, tuttavia, che da tale interesse non deriva necessariamente un giudizio di valore assoluto in relazione alla produzione artistica: come ci sarà modo di osservare, i necessari confronti che proporremo tra il cinema indipendente e quello riconducibile al sistema hollywoodiano saranno perlopiù funzionali a evidenziare distinzioni di carattere industriale, logistico ed economico, che intendono registrare una fattuale distinzione tra i due ambiti e non sancire una gerarchia qualitativa.

Detto questo è innegabile che la trattazione che seguirà nelle prossime pagine derivi anche – ed è questa la seconda motivazione – da un'autentica ammirazione per l'operato di A24. Ciò ha che vedere, in primis, con un complessivo apprezzamento per la tipologia di contenuti distribuiti o prodotti dallo studio nel corso dell'ultimo decennio. A questo primo versante – concernente in sostanza le qualità estetiche dei film – consegue tuttavia un più esteso interesse per la società nel suo insieme: uno degli aspetti che affronteremo ampiamente nelle prossime pagine è infatti la notevole capacità di A24 di guidare – in un ottica di *brand awareness* – l'attenzione dello spettatore dal singolo contenuto audiovisivo al marchio che se ne fa garante, ovvero a un intero progetto editoriale che è espressione dell'identità dell'azienda. Questo per dire che l'iniziale attrazione spettatoriale per i lungometraggi distribuiti dallo studio, si è presto tradotta – nel caso di chi scrive – in un interesse rivolto direttamente al marchio A24, in quanto entità in qualche misura riconoscibile pur al variare dei film. Da qui deriva dunque l'attenzione a quell'insieme di metodologie produttive, distributive e di marketing che contribuiscono attivamente a enfatizzare questa marcata coerenza editoriale avvertita dagli spettatori, sempre più inclini a percepire A24 come una sorta di

“distributore-autore (*traduzione nostra*)”¹ – secondo la definizione fornita dal critico David Ehrlich – dotato di caratteri stabili e facilmente individuabili.

Proprio a queste considerazioni si lega il terzo elemento alla base dell’analisi che qui proponiamo: lo spostamento dell’attenzione dal singolo film al brand A24 nella sua interezza sembra infatti aver riguardato, seppur in forme differenti, tanto un ampio segmento di critici e analisti dell’industria, quanto una significativa porzione di spettatori. Si tratta di un processo niente affatto scontato o automatico, e pertanto meritevole, a nostro avviso, di un approfondimento che tenti di individuarne le cause. Non è raro, infatti, che nella percezione degli spettatori l’identità di una società di distribuzione o di produzione si riduca a un semplice logo che precede i titoli di testa di un film o che ne accompagna i materiali pubblicitari, senza che quello stesso logo divenga direttamente oggetto d’interesse. Invece, come già rilevavano numerosi critici nordamericani a pochi anni dalla fondazione di A24, il marchio dello studio newyorkese è presto divenuto una sorta di “timbro di approvazione (*traduzione nostra*)”² denso di significato, imponendosi all’attenzione del pubblico e divenendo, in qualche misura, la sintesi di una precisa estetica cinematografica.

La stampa statunitense ha rapidamente utilizzato questa improvvisa significatività del brand A24 per istituire parallelismi – che come vedremo appaiono in buona parte giustificati, ma non sempre privi di criticità – tra lo studio e l’ondata di nuove società indipendenti che avevano contribuito al prolifico periodo di Indiewood, a partire dagli anni ’90. In particolare non si è tardato a individuare in A24 una sorta di filiazione della società che in modo più deciso si era imposta in questa stagione – non solo a livello industriale, ma anche in termini di immaginario collettivo come brand –, ovvero Miramax.

Per quel che riguarda invece il pubblico la reazione all’ascesa di A24 è stata forse ancor più sorprendente: in virtù soprattutto delle accorte strategie comunicative adottate dalla società, improntate a un innovativo utilizzo dei social network, ha ben presto preso a formarsi un autentico fandom, in un primo momento costituito perlopiù da spettatori

¹ David Ehrlich, “The Distributor as Auteur”, *Slate*, 30 settembre 2015, <https://slate.com/culture/2015/09/profile-of-the-independent-film-distributor-a24-the-company-behind-spring-breakers-and-room.html>.

² Sonia Rao, “How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, 5 agosto 2019, <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/how-the-indie-studio-behind-moonlight-lady-bird-and-hereditary-flourished-while-breaking-hollywood-rules>.

assidui, ma nel corso degli anni estesosi in modo significativo e tradottosi, in tempi recenti, in una vera e propria community di abbonati al programma di membership proposto dalla studio. È sufficiente effettuare una rapida ricerca su alcuni dei più popolari social network per accorgersi dell'anomalo grado di engagement e di fidelizzazione dell'audience che A24 è stata in grado di suscitare: sulle piattaforme maggiormente utilizzate dallo studio – Twitter in primis, seguito da Instagram e Facebook –, ma anche in contesti partecipativi come Reddit e Letterboxd, sono presenti delle comunità di fan che semplicemente non sono rilevabili in rapporto a qualsiasi altro distributore indipendente, e spesso neanche prendendo in considerazione affermate realtà hollywoodiane. Ciò, è bene chiarirlo, non si traduce necessariamente in un pubblico di riferimento più ampio a favore di A24 – che si rivolge pur sempre a una platea di spettatori piuttosto piccola, se rapportata agli standard di una major –, ma induce a riflettere sulle metodologie di marketing che, in un arco temporale ristretto e con mezzi economici contenuti, hanno favorito un tale attaccamento al marchio.

Alla luce delle motivazioni qui espresse, la presente analisi si pone in primo luogo l'obiettivo di contestualizzare, storicamente e a livello industriale, il percorso finora compiuto da A24, rapportando la specifica esperienza dello studio alle tendenze che caratterizzano l'attuale scenario cinematografico statunitense. In seconda battuta la trattazione intende avanzare una serie di proposte e ipotesi circa le ragioni del notevole successo in breve tempo riscontrato da A24, ormai affermata come una delle principali realtà indipendenti in attività. A tal proposito ci sarà modo di osservare che il ruolo di rilievo della società newyorkese risulta solo parzialmente esplicitato dai risultati commerciali: si consideri, ad esempio, che solo diciassette degli oltre cento film distribuiti dallo studio hanno incassato almeno dieci milioni di dollari al box office domestico – una cifra complessiva che per un film distribuito da altre realtà indipendenti, come Focus Features o Searchlight, potrebbe tranquillamente corrispondere al solo weekend di esordio – e tra questi solamente quattro hanno superato la soglia dei trenta milioni. Focalizzandosi eccessivamente sui dati degli incassi theatrical si otterrebbe tuttavia un quadro decisamente parziale dello stratificato e diversificato lavoro svolto da A24, e risulterebbe assai complesso giustificare i 2,5 miliardi di dollari corrispondenti all'attuale valore di mercato della società³.

³ Ryan Faughnder, "Moonlight, Euphoria studio A24 raises \$225 million amid Hollywood deal frenzy", *Los Angeles Times*, 9 marzo 2022, <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2022-03-09/moonlight-euphoria-studio-a24-raises-225-million-to-fund-expansion>.

A nostro avviso, dunque, i fattori che hanno contribuito alla rapida affermazione di A24 sono piuttosto da ricercare in un eterogeneo insieme di strategie portate avanti in modo costante nel corso degli anni e concernenti in primo luogo l'area del marketing, ma anche, ad esempio, la gestione dei mercati post-sala, i duraturi rapporti con i creativi e la strutturazione di un catalogo di film in qualche misura esteticamente coeso. Prendendo in considerazione ciascuno di questi aspetti illustreremo la loro centralità nel percorso di costruzione identitaria dello studio – ovvero nel processo che ha finito per rivestire il logo di A24 di un preciso “significato culturale (*traduzione nostra*)”⁴ –, al fine di giustificare proprio gli aspetti di fidelizzazione e *brand awareness* cui abbiamo poco fa accennato.

Prima di illustrare la struttura complessiva dell'elaborato, forniamo tre precisazioni metodologiche preliminari, al fine di inquadrare con più precisione il perimetro dell'analisi. Un primo aspetto centrale è in realtà già parzialmente emerso, sebbene in modo indiretto: in questa sede non si intende infatti proporre un'analisi esaustiva dei caratteri formali o narrativi propri dei film distribuiti o prodotti da A24, bensì rivolgere l'attenzione al progetto aziendale nel suo insieme, adottando dunque una prospettiva industriale piuttosto che estetica o contenutistica. È evidente che un generale inquadramento della tipologia di film gestiti dallo studio sarà indispensabile a illustrare pienamente il progetto di A24, e trattando delle strategie di marketing adottate dalla società sarà opportuno soffermarsi anche su caratteri strettamente testuali; detto questo, l'analisi tenderà sempre a privilegiare uno sguardo d'insieme, teso a individuare i meccanismi che stanno dietro e intorno al prodotto cinematografico finale, rendendone quindi possibile la realizzazione e, soprattutto, la circolazione.

A questo proposito è necessaria una seconda avvertenza: nel corso della trattazione, stante l'attuale conformazione di A24, ci focalizzeremo infatti quasi esclusivamente sul posizionamento e sull'attività dello studio all'interno del mercato statunitense. Tale scelta metodologica è dettata in primo luogo dal fatto che, almeno fino al 2019, la netta maggioranza delle operazioni di A24 ha riguardato la sola distribuzione a livello locale, e pertanto il senso e l'impatto delle molteplici scelte di marketing adottate dallo studio, a cui riserveremo particolare attenzione, risultano pienamente rilevabili solo prendendo in considerazione l'ambito statunitense, ovvero il principale mercato-obiettivo. Per di più è opportuno tenere presente che – almeno fino a questo momento, e proprio in virtù

⁴ Rao S., “How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, cit.

di quanto appena osservato – l'importanza del marchio A24 e il fandom strutturatosi intorno ad esso sono stati fenomeni prevalentemente nordamericani: quando dalla circolazione locale si passa ad analizzare la distribuzione internazionale di un film gestito dallo studio si nota come il valore significativo del logo A24 tenda, comprensibilmente, a perdere rilevanza. Ciò è dovuto anche, ovviamente, alla varietà degli accordi distributivi internazionali di volta in volta stipulati dalla società: lungometraggi che negli Stati Uniti sono risultati fondamentali nel rinsaldare lo status e l'identità mediatica dello studio – è il caso, come vedremo, dell'horror *The Witch* (Robert Eggers, 2016), ma anche del thriller *Ex Machina* (Alex Garland, 2015) e del dramedy *Lady Bird* (Greta Gerwig, 2017) – sono circolati nei mercati esteri sotto il marchio di altre società – nello specifico Universal e Focus Features – e hanno goduto di una risonanza mediatica e commerciale decisamente minore nei paesi non anglofoni. Tale dinamica di ricontestualizzazione del prodotto filmico appare ancor più evidente prendendo in considerazione il percorso estero del secondo maggior incasso domestico della storia di A24, il crime *Uncut Gems* (Joshua e Benny Safdie, 2019), diffuso in tutto il mondo in streaming sotto l'etichetta di Netflix Original, e dunque soggetto a un completo riposizionamento rispetto al contesto di distribuzione originario. Alla luce di tutto ciò sarà dunque opportuno circoscrivere l'analisi al contesto statunitense, al fine, soprattutto, di evidenziare con maggior efficacia i caratteri di novità insiti in molte delle operazioni promozionali gestite da A24.

Una terza questione che è necessario anticipare preventivamente riguarda la quantità e l'accuratezza dei dati finanziari a nostra disposizione. Per quel che riguarda infatti il versante economico dell'attività di A24 la nostra analisi potrà spingersi solo fino a un certo punto, facendo riferimento in prima battuta alle notizie ufficiali fornite direttamente dalla società – purtroppo non sempre esaustive e dettagliate –, o più spesso alle numerose ricerche di mercato proposte in merito dalle testate giornalistiche specializzate. Ciò è dovuto, in primo luogo, alla ridottissima presenza mediatica dei portavoce di A24, poco inclini a condividere pubblicamente informazioni concernenti, ad esempio, i budget stanziati dalla studio per le campagne marketing o gli accordi relativi ai mercati post-sala di volta in volta siglati con gli operatori OTT. A ciò contribuisce poi, in modo ancor più significativo, lo statuto della società, che attualmente – al pari di quasi tutte le realtà indipendenti svincolate da conglomerati più ampi – non è quotata in borsa, e della quale non sono dunque reperibili resoconti periodici che ne attestino nel dettaglio la situazione finanziaria. Se dunque siamo riusciti

a mettere insieme una parte dei dati necessari a profilare complessivamente la situazione dell'azienda e la sua evoluzione nel tempo, ci sarà modo di osservare come determinate informazioni di un certo interesse risultino, purtroppo, al momento inaccessibili. In questo frangente aggiungiamo infine, allo scopo di evitare ripetizioni in seguito, che tutti i dati riguardanti incassi theatrical o budget produttivi a cui faremo riferimento si attengono alle informazioni fornite dai database digitali The Numbers e Box Office Mojo, che a loro volta riportano le cifre ottenute direttamente dagli esercenti e dai distributori stessi⁵.

La trattazione si struttura in tre sezioni. Nel corso del primo capitolo forniremo una ricostruzione del percorso evolutivo di A24 dal momento della fondazione al 2022, concentrando in particolar modo l'attenzione su alcune decisioni strategiche – di carattere manageriale, distributivo o produttivo – che hanno sancito significative svolte nell'operato dello studio. Al contempo tenteremo di profilare A24 nel suo complesso, individuandone i caratteri strutturali: porremo in evidenza le metodologie di acquisizione e distribuzione dei film tendenzialmente adottate dalla società, ma anche le linee editoriali ravvisabili nei listini annuali, i rapporti con i partner produttivi ricorrenti e l'operato in ambito televisivo.

Il secondo capitolo è invece funzionale a inserire lo specifico caso di studio costituito da A24 in una prospettiva storica più ampia. A un'iniziale panoramica sul processo di costruzione dell'industria indipendente nordamericana – dall'epoca dello studio system ai tardi anni '70 – seguirà poi un'approfondita disamina del contesto strutturatosi in modo più saldo tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90, con l'avvento della stagione Indiewood. Qui sarà dunque opportuno tratteggiare i caratteri dello scenario contemporaneo, non solo individuando le possibili radici storiche di una realtà come A24, ma anche prendendo in esame i modelli produttivi e distributivi proposti dalle più significative società attualmente attive nel medesimo segmento di mercato.

Nel terzo capitolo torneremo a focalizzarci sulle metodologie distributive proprie di A24, prestando particolare attenzione al tema, a nostro avviso centrale, del marketing.

È in questa fase che emergerà in modo più esplicito il processo di costruzione dell'identità – comunicata e percepita – della società: proprio in questo frangente della trattazione sarà dunque possibile avanzare una serie di ipotesi circa le ragioni del

⁵ Segnaliamo che per necessità pratiche i dati d'incasso a cui faremo riferimento sono riportati in valore assoluto, senza tenere conto delle significative variazioni nel tasso d'inflazione registrate negli ultimi due anni.

successo riscontrato da A24, prendendo in considerazione le efficaci e diversificate strategie di coinvolgimento e fidelizzazione del pubblico progressivamente elaborate dalla divisione di marketing dello studio. A tal fine osserveremo nel dettaglio, ad esempio, le campagne di lancio dedicate a determinati film, così come le tecniche di posizionamento più di frequente adottate, il ruolo del marketing esperienziale o il fondamentale operato di A24 in relazione ai social network.

In conclusione tenteremo, per quanto possibile, di tratteggiare le prospettive future di A24. Gli importanti sconvolgimenti che hanno interessato l'industria cinematografica dall'insorgere della pandemia hanno infatti comportato numerosi cambiamenti anche nell'attività dello studio, accelerando certi processi e ritardandone altri. Cercheremo dunque di stabilire – in un momento in cui l'emergenza sanitaria sembra venir meno, favorendo almeno in parte la ripresa delle principali operazioni di produzione e distribuzione – se il modello di indipendenza proposto da A24 sia destinato a resistere ai contraccolpi dettati dalla crisi dell'industria, e quali possano essere gli eventuali scenari futuri per la società.

CAPITOLO 1.

GENESI ED EVOLUZIONE DI A24 DAL 2012 AD OGGI

1.1 La produzione indie newyorkese negli anni duemila

Il periodo che va dalla fine degli anni '80 al primo decennio degli anni duemila costituisce notoriamente un frangente molto favorevole per l'industria del cinema indipendente nordamericano. Idealmente inaugurata dal successo critico e di pubblico di un film arthouse e a basso budget come *Sex, Lies and Videotape* (Steven Soderbergh, 1989) la “Sundance-Miramax era” – così definita dallo studioso statunitense Michael Z. Newman⁶ – vede un'autentica esplosione della produzione indipendente, che si rivela un segmento di mercato appetibile non solo per le piccole società autonome ma anche per le major, in cerca di contenuti poco dispendiosi, ma potenzialmente redditizi, come alternativa ai rischiosi blockbuster protagonisti degli anni '80. Nella medesima area produttiva e distributiva si trovano dunque a operare società giovani e dalle dimensioni contenute – oltre a Miramax anche October Films, Gramercy Pictures e Jersey Films, tra le moltissime nate nei primi anni '90 – e realtà hollywoodiane come Disney, Fox e Universal, che si inseriscono nella produzione d'autore e a basso costo creando le proprie divisioni appositamente focalizzate sul cinema arthouse. Allo scopo di descrivere questa inedita configurazione del settore indipendente statunitense si è col tempo affermata, tra accademici e giornalisti, l'etichetta *Indiewood*, che ben racchiude la duplice matrice produttiva degli *indie blockbuster*⁷ dell'epoca. *Indiewood* si configura infatti come un ideale territorio intermedio, insieme industriale e artistico, che coniuga caratteri storicamente associati alle produzioni indie – forte centralità dell'autore, ibridazione dei generi, budget modesti – e tratti più tipici dello studio system hollywoodiano, su tutti il ricorso a star immediatamente riconoscibili dal pubblico e a distribuzioni theatrical capaci di coprire in modo esaustivo il territorio nazionale⁸. Punto di convergenza di questa nuova ondata di produzioni è proprio il Sundance Film Festival, manifestazione rinnovata da Robert Redford alla fine degli

⁶ Michael Z. Newman, *Indie. An American Film Culture*, Columbia University Press, New York, 2011, passim.

⁷ Alisa Perren, “Sex, Lies and Marketing. Miramax and the Development of the Quality Indie Blockbuster”, *Film Quarterly*, University of California Press, volume 55, inverno 2001, p.30.

⁸ Yannis Tzioumakis, “American Independent Cinema in the Age of Convergence”, *Revue française d'études américaines*, numero 136, febbraio 2013, pp.52-66.

anni '80 e ben presto divenuta snodo centrale di dinamiche industriali – con il market di compravendita di diritti interno al festival – e creative, grazie all'organizzazione di finanziamento e sostegno ai progetti di registi emergenti istituita dall'attore americano. È proprio in questa mutata macroarea di produzione indipendente – caratterizzata, al contempo, da una maggiore ingerenza dei grandi conglomerati mediatici e dall'aumento numerico di innovative attività in tutto autonome da Hollywood – che operano, nei primi anni duemila, David Fenkel, Daniel Katz e John Hodges, i tre produttori a cui si devono la fondazione e l'iniziale sviluppo di A24.

Fenkel e Katz ricoprono i loro primi ruoli di rilievo all'interno dell'industria dell'intrattenimento lavorando presso la società di distribuzione indipendente ThinkFilm, fondata nel 2001 da alcuni executive fuoriusciti dall'appena nata Lionsgate. Per quanto obbligata a una prematura cessazione dell'attività nel 2008 – a seguito degli svariati problemi finanziari incontrati dall'imprenditore David Bergstein, possessore della società dal 2006 – ThinkFilm riesce, nel giro di pochi anni, a costruire un modello di business focalizzato unicamente sulla distribuzione in sala di film a micro-budget, troppo rischiosi per essere opzionati da distributori hollywoodiani e spesso realizzati da piccole società di produzione statunitensi. ThinkFilm stabilisce la propria sede operativa a New York e imposta l'attività su una scarsa gerarchizzazione interna al personale – composto, peraltro, da membri piuttosto giovani: Katz e Fenkel, all'epoca, non hanno ancora trent'anni – oltre che su un capitale finanziario assai contenuto e svincolato da alcuna società madre più ampia⁹. L'operato dello studio è bene esemplificato, tra gli oltre 90 lungometraggi distribuiti nelle sale statunitensi, da due significativi film indie come il thriller sci-fi *Primer* (Shane Carruth, 2004) e il dramma *Half Nelson* (Ryan Fleck, 2006), entrambe opere prime presentate con successo in concorso al Sundance Film Festival e realizzate con budget produttivi modesti: solo 7000 dollari nel caso di *Primer*, interamente autoprodotta dal regista, mentre circa 700 mila dollari in quello di *Half Nelson*. Per la distribuzione dei due film lo studio si avvale, per ragioni economiche, di una *limited release* in poche decine di sale nordamericane, affidando poi la loro reale circolazione sul lungo periodo alle successive finestre di home video. Questo tipo di progettualità, a basso costo e consapevolmente rivolta a un pubblico di nicchia, è poi ulteriormente perseguita in prima persona dallo stesso Fenkel che, al

⁹ Michael Cieply, “ThinkFilm, a Short-Lived but Wily Distributor, Still Influences Industry”, *The New York Times*, 5 gennaio 2014, <https://www.nytimes.com/2014/01/06/business/media/thinkfilm-a-short-lived-but-wily-distributor-still-influences-industry.html>.

momento della chiusura di ThinkFilm, fonda subito la casa di produzione Oscilloscope Laboratories, in partnership con l'ex membro dei Beastie Boys Adam Yauch. Si tratta, anche in questo caso, di una società newyorkese e finanziariamente autonoma – tutt'ora in attività –, che però presenta, stavolta, una duplice focalizzazione su produzione propria e distribuzione. Le produzioni finanziate da Oscilloscope si pongono in sostanziale continuità rispetto alle distribuzioni curate da ThinkFilm: budget estremamente contenuti, ampio spazio e libertà di manovra a registi esordienti – tra gli altri Fenkel produce anche i primi progetti di Denis Villeneuve, Kelly Reichard e Andrea Arnold, autori che continueranno a collaborare poi anche con A24 – e focalizzazione, a livello industriale e distributivo, sul mercato locale.

Le impostazioni manageriali ed editoriali qui brevemente messe in evidenza sono dunque sufficienti a posizionare tanto l'esperienza di ThinkFilm quanto quella di Oscilloscope in un'area di indipendenza distributiva e produttiva piuttosto radicale e distante da Hollywood – anche in termini geografici, elemento determinante in relazione alla disponibilità di mezzi produttivi e dunque influente, in ultima analisi, sull'estetica dei film – ma nel complesso anche dall'ideale territorio di Indiewood. Rispetto alle società indipendenti come Miramax o Fox Searchlight, entrambe sotto l'egida di studi hollywoodiani, il nuovo indie newyorkese opera su scala più ridotta, con le maggiori libertà e al contempo con gli inevitabili limiti insiti in un movimento produttivo e artistico marginale e per molti versi pionieristico¹⁰. Ci sarà modo di notare, nel corso del capitolo, quanto in profondità i caratteri di progetti imprenditorialmente coraggiosi come quelli di ThinkFilm e Oscilloscope abbiano in seguito influito sulla visione manageriale di Fenkel e Katz – ancorché arricchiti dall'esperienza e adattati al rinnovato contesto mediale che caratterizza il secondo decennio degli anni duemila – nel momento di dettare l'impostazione strutturale di A24.

Nel medesimo anni in cui Fenkel e Katz operavano sul versante più autarchico e sperimentale della cinematografia indie nordamericana John Hodges avvia la propria carriera all'interno di una società maggiormente strutturata come la casa di distribuzione USA Films. Quest'ultima era infatti nata nel 1999 in seguito alla fusione di due realtà protagoniste della fortunata stagione indie degli anni '90, October Films e Gramercy Pictures, ma dal 2002 – un anno dopo l'assunzione di Hodges – un ulteriore riassetto societario guidato dalla major Universal ingloba la società all'interno della più ampia

¹⁰ Tzioumakis Y., "American Independent Cinema in the Age of Convergence", cit., pp.52-66.

casa di produzione e distribuzione Focus Features. Proprio presso Focus Features – studio fondamentale negli anni duemila e in tutto fedele al modello Miramax, a metà strada tra Hollywood e la produzione indipendente – Hodges ricopre un primo ruolo di rilievo, occupandosi delle acquisizioni cinematografiche nel ramo distributivo della società e interfacciandosi dunque tanto con produttori statunitensi quanto con operatori internazionali. Successivamente Hodges si sposta nel ramo produttivo, divenendo Head of Production presso un’ulteriore significativa realtà indipendente, Big Beach – posizionata, a livello industriale, nella medesima innovativa scena newyorkese da cui già erano emerse ThinkFilm e Oscilloscope – società fondata nel 2004 e specializzata nella produzione di dramedy sofisticati e a basso budget.

A partire dal 2007 il percorso professionale di Daniel Katz prende una direzione differente rispetto a quello degli amici e colleghi Fenkel e Hodges. A un anno dalla recessione del 2008, infatti, la società di servizi finanziari Guggenheim Partners mette in cantiere il lancio di una divisione dedicata agli investimenti in ambito audiovisivo; tale decisione, per quanto già nei piani a lungo termine dell’istituto, è sollecitata dallo stesso Katz, all’epoca a capo delle acquisizioni per conto di ThinkFilm e alla ricerca di un importante investitore capace di fornire finanziamenti a produzioni di piccola e media grandezza¹¹. Proprio Katz viene infine posto a capo della neonata divisione di investimenti di Guggenheim Partners – affiancato, peraltro, da Matthew Bires, altro produttore coinvolto fin da subito nel lancio di A24 e futuro Chief Operating Officer dello studio –, dove si trova a gestire, nel giro cinque anni, oltre 500 milioni di dollari, allocati tanto in produzioni indipendenti quanto in progetti dal budget più sostenuto e coordinati da major hollywoodiane¹². La proficua collaborazione quinquennale tra Katz e Guggenheim Partners risulta determinante quando, tra 2011 e 2012, Katz stesso, insieme a un gruppo di amici, tra i quali Fenkel e Hodges, inizia a prendere in considerazione la possibilità di fondare una società di produzione e distribuzione indipendente:

I always had dreams of starting a company. And on some level, honestly, I was afraid to go out on my own and try to make it work. And I was with a bunch of friends, and we were in the south of Italy, and we were driving into Rome and I kind of had this

¹¹ Gregg Goldstein, “Guggenheim sets up film fund“, *The Hollywood Reporter*, 5 marzo 2007, <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/guggenheim-sets-up-film-fund-131268/>.

¹² Jeremy Kay, “A24 Film Venture Launches in New York“, *Screen Daily*, 20 agosto 2012, <https://www.screendaily.com/a24-film-venture-launches-in-new-york/5045476.article>.

moment of clarity. And it was on the A24 motorway. And in that moment I was like: now it's time to go do this.¹³

Forte di un iniziale appoggio finanziario garantito proprio da Guggenheim Partners, oltre che dal fondo di investimento newyorkese Eldridge, Katz sceglie dunque di abbandonare il proprio precedente ruolo e di fondare A24, seguito a ruota dai cofondatori Fenkel e Hodges¹⁴. Ufficialmente nata il 20 agosto del 2012 la società – a questa altezza cronologica poco più che una start-up¹⁵ – si stabilisce a New York, dove già avevano sede tutte le case di produzione indipendenti in cui Fenkel, Katz e Hodges avevano lavorato, in un open space nella zona di Lower Manhattan. Memori delle loro precedenti esperienze in piccoli studi indipendenti i tre cofondatori adottano un modello lavorativo in tutto antitetico a quello di una major, o anche solo di una tradizionale società cinematografica, riducendo l'organico a solo venti impiegati ed evitando – almeno in un primo momento – una gerarchizzazione di ruoli interna allo staff¹⁶. In merito all'assenza di specifiche qualifiche tra i vari membri dello studio osserva infatti Katz: “When we started A24 we wanted it to be about the films and filmmakers, not us. By eliminating some of the hierarchy, it emphasizes that”¹⁷. Lo studio circoscrive inoltre le propria attività iniziali alla sola area distributiva – economicamente più accessibile per una società appena nata e con un personale ancora molto ridotto – ma progettando da subito una futura espansione verso l'ambito produttivo.

Contestualmente al lancio della società Fenkel, Katz e Hodges iniziano da subito, nell'agosto del 2012, a negoziare le prime distribuzioni curate da A24.

1.2 Distribuzione: il punto di partenza

“We find movies for which our perspective, our system, our people, can act to make it something special. If it's gonna be released the same way by another company, we

¹³ Zach Baron, “How A24 is Disrupting Hollywood”, *GQ*, 9 maggio 2017, <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history>.

¹⁴ Ad oggi, purtroppo, non è ancora stato dichiarato in via ufficiale da A24 a quanti milioni di dollari ammontasse esattamente il capitale iniziale fornito da Guggenheim Partners e da Edbridge.

¹⁵ Rebecca Ford, “How to Turn Three Teen Movies Into \$26 Million and Counting”, *The Hollywood Reporter*, 18 dicembre 2013, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/shailene-woodley-miles-teller-a24-666369/>.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

usually don't go after it"¹⁸. Queste considerazioni di David Fenkel, sintesi della generale impostazione di A24 circa l'acquisto e la distribuzione di film, costituiscono una linea guida utile per tentare una lettura del primo periodo di attività dello studio; periodo che sotto molti punti di vista permette già di mettere a fuoco alcune delle principali formule gestionali sulle quali la società continuerà a fare affidamento anche negli anni successivi.

Le prime distribuzioni gestite dallo studio sono concentrate in un lasso di tempo piuttosto contenuto, tra febbraio e agosto del 2013, per un totale di cinque uscite in esclusiva theatrical nel corso dell'anno. Il film che sancisce l'esordio di A24 è *A Glimpse Inside The Mind Of Charles Swan III* (Roman Coppola, 2013), seguito nell'ordine da *Ginger & Rosa* (Sally Potter, 2013), *Spring Breakers* (Harmony Korine, 2013), *The Bling Ring* (Sofia Coppola, 2013) e *The Spectacular Now* (James Ponsoldt, 2013). Rapportato ai successivi anni di attività dello studio il 2013 risulta l'unico che a livello quantitativo presenta un listino ancora al di sotto dell'obbiettivo, posto dai quattro cofondatori al momento del lancio della società, dei dieci film distribuiti su base annuale¹⁹. Ciononostante, l'assortimento dei titoli proposti, così come le modalità adottate per l'acquisizione dei diritti di distribuzione o per il lancio dei film in sala, permettono già di porre in evidenza alcuni elementi di rilievo. A tal fine può essere utile circoscrivere momentaneamente l'analisi, focalizzandoci sulle similarità concernenti l'acquisto e la distribuzione di *Spring Breakers* e *The Bling Ring*, due film – usciti nelle sale nordamericane in rapida successione, tra marzo e giugno del 2013 – che ben esemplificano le dinamiche gestionali proprie di A24 e che in qualche misura presentano caratteri di fondo comuni anche agli altri tre film summenzionati.

È opportuno, in primo luogo, tentare di inquadrare il perimetro all'interno del quale si collocano i due prodotti audiovisivi in questione. Si tratta, in entrambi i casi, di atipici *teen movie* marcatamente arthouse e contaminati da elementi crime, facilmente ascrivibili a una nicchia di produzioni statunitensi low budget molto rappresentata nell'ambito dei principali festival di cinema internazionali. Entrambi i lungometraggi risultano poi ancorati, a livello produttivo e soprattutto culturale, al territorio statunitense, essendo diretti da apprezzati e pluripremiati esponenti dell'indie

¹⁸ Baron Z., "How A24 is Disrupting Hollywood", *GQ*, cit.

¹⁹ Mike Fleming, "A24 Acquires U.S. Rights to *A Glimpse Inside The Mind Of Charles Swan III*", *Deadline*, 30 agosto 2012, <https://deadline.com/2012/08/a24-acquires-u-s-rights-to-a-glimpse-inside-the-mind-of-charles-swain-iii-327199/>.

americano, Harmony Korine e Sofia Coppola, sviluppati da realtà produttive locali e, appunto, narrativamente imperniati su pratiche sociali (come lo *spring break*, il periodo di vacanza previsto a febbraio dal sistema scolastico nordamericano) o fatti di cronaca (è il caso delle rapine della cosiddetta banda di “Bling Ring”) radicati nell’immaginario del paese. Quest’ultima osservazione è peraltro estendibile anche ad altri due film presenti nel listino del 2013 dello studio, *A Glimpse Inside The Mind Of Charles Swan III* e *The Spectacular Now* – rispettivamente un dramedy sull’America degli anni ’70 e un classico *high school movie* sentimentale –, a sottolineare quanto, fin dagli esordi distributivi, il catalogo di A24 si configuri come tendenzialmente orientato verso prodotti legati all’industria e al patrimonio culturale nordamericano, con una sempre contenuta rappresentanza di produzioni estere²⁰. Ci sarà modo di osservare a breve come questa impostazione editoriale sia peraltro ravvisabile, in modo ancor più marcato, nelle produzioni originali A24, con inevitabili ricadute sulla circolazione dei prodotti, molto spesso più efficaci, a livello commerciale, proprio negli Stati Uniti rispetto ad altri mercati.

Nel caso specifico di *Spring Breakers* – frutto di una coproduzione capitanata dallo studio indipendente Annapurna Pictures, con un budget stimato intorno ai cinque milioni di dollari – A24 ha acquisito i diritti per la distribuzione statunitense in concomitanza con la duplice presentazione mondiale del lungometraggio in concorso alla 69esima edizione della Mostra del cinema di Venezia e presso il Toronto Film Festival. Riguardo invece a *The Bling Ring* – prodotto principalmente dalla società della famiglia Coppola, American Zoetrope, con circa otto milioni di dollari²¹ – l’acquisizione dei diritti da parte di A24 è avvenuta nel gennaio del 2013, in anticipo rispetto alla premiere mondiale del film, tenutasi qualche mese più tardi nella sezione “Un Certain Regard” del festival di Cannes.

L’uscita in sala dei due lungometraggi è stata poi impostata dallo studio secondo un iter distributivo concettualmente simile, imputabile anche alle forti affinità di genere e formali tra i due film, prima delle quali – assai significativa in termini di potenziale appeal presso un pubblico prevalentemente giovane – la presenza nel cast di celebri interpreti effermatesi in ambito mainstream, come Selena Gomez, Vanessa Hudges e Emma Watson. *The Bling Ring* ha debuttato, non a caso, una settimana dopo il ritiro

²⁰ Costituisce un’eccezione, per quel che riguarda le uscite del 2013, il film *Ginger & Rosa*, prodotto da BBC Films, diretto dalla londinese Sally Potter e interamente ambientato nel Regno Unito.

²¹ Il finanziamento del film è stato in parte supportato anche da realtà estere come Studio Canal e Pathé.

dalle sale di *Spring Breakers*, nel chiaro tentativo, dunque, di inserirsi nella scia di successo del film precedente. A24 ha orchestrato la distribuzione theatrical di *Spring Breakers* e *The Bling Ring* con un lancio iniziale limitato rispettivamente a tre e cinque sale in mercati chiave come New York e Los Angeles – volto a valutare, nel corso della prima settimana di sfruttamento, la risposta degli spettatori e a incentivare il passaparola –, seguito da una successiva espansione nazionale, commisurata all’elevata media per sala ottenuta dai film nella settimana di lancio²². Entrambi i lungometraggi sono rimasti in programmazione per un periodo complessivo piuttosto prolungato, pari a tredici settimane, con un’ampiezza di diffusione che ha superato le 1,300 sale nel caso di *Spring Breakers* mentre si è attestata intorno a 650 sale in quello di *The Bling Ring* – che nella prima settimana di sfruttamento aveva infatti registrato una media per sala dimezzata rispetto a quella di *Spring Breakers* – ottenendo rispettivamente un totale domestico di circa quattordici e sei milioni di dollari di incasso.

Le cifre riportate, dalle quali traspaiono chiaramente il notevole successo di *Spring Breakers* e il più modesto risultato di *The Bling Ring*, permettono di iniziare a inquadrare lo specifico approccio di A24, almeno nei primi anni di attività, alla distribuzione theatrical. Sebbene ampiamente al di sotto della soglia delle 2000 sale – in linea di massima il traguardo minimo, in ambito nordamericano, di una distribuzione media hollywoodiana²³ – la tipologia di sfruttamento adottata dallo studio nel caso di *Spring Breakers*, e in modo meno eclatante in relazione a *The Bling Ring*, risulta insolitamente di ampio respiro in termini di copertura del territorio statunitense, nonché molto protratta nel tempo, se rapportata ai parametri distributivi del cinema indipendente nordamericano, che vedremo più dettagliatamente nelle prossime pagine. Si nota inoltre, ed è questa una delle formule che si dimostreranno più fortunate e durature nella futura attività dello studio, come A24 tenda ad articolare la distribuzione dei propri film con una progressione inversa rispetto al ben più diffuso modello di *wide release*, ovvero un lancio con un numero molto elevato di sale diffuse su tutto il territorio nazionale, prassi comune in ambito mainstream. Il modello adottato da A24, concettualmente associabile alla *platform release* tipica del cinema indipendente,

²² Pamela McClintock., “*Spring Breakers* Scores Top Limited Opening of 2013”, *The Hollywood Reporter*, 17 marzo 2013, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/spring-breakers-scores-top-limited-429299/>.

²³ Todd Berliner, “Legally Independent. The Exhibition of Independent Art Films”, *Historical Journal of Film, Radio and Television*, Routledge, febbraio 2017, p.10.

prevede invece un'uscita mirata e centellinata in pochi mercati chiave, con un successivo aumento del numero di sale, anche molto significativo come nel caso di *Spring Breakers*, in parallelo a una valutazione settimanale della performance dei film²⁴. Si tratta, come ci sarà modo di chiarificare più avanti, di una formula distributiva che in qualche misura media tra la prudenza della *limited release* – corrispondente, indicativamente, a una distribuzione che non superi le 600 sale – e un complessivo grado di circolazione su scala nazionale che in determinati casi – ovvero in corrispondenza di film che, come *Spring Breakers*, incontrano l'interesse del pubblico fino dalla prima settimana di sfruttamento limitato – risulta più vicino a quello dei lungometraggi a medio budget²⁵. Ciò detto è bene chiarire, al fine di non sovrastimare la rilevanza commerciale delle uscite gestite da A24, che gli incassi complessivi registrati a fine corsa dai lungometraggi di Coppola e Korine non sono paragonabili neanche a quelli della sola prima settimana di sfruttamento del film medio hollywoodiano; bisogna quindi riportare i valori qui riportati al differente contesto industriale, ovvero alla diversa tipologia di prodotto, nonché, come vedremo nel capitolo 3, alle spese di lancio affrontate da A24, incomparabilmente inferiori rispetto a quelle che una qualunque major può essere in grado di sostenere.

Il processo di acquisizione e distribuzione appena illustrato ha riguardato, in modo pressoché immutato, anche gli altri lungometraggi presenti nel listino del 2013 dello studio. A *Glimpse Inside the Mind of Charles Swan III*, *Ginger & Rosa* e *The Spectacular Now* – questi ultimi due opzionati e acquistati in market di rilievo come quelli del festival di Toronto e del Sundance²⁶ – sono infatti film ascrivibili al territorio del cinema indipendente d'autore a basso budget, con i quali A24 ha ulteriormente rodato la propria formula distributiva. Quest'ultima ha confermato la propria efficacia nel caso di *The Spectacular Now*, film che per molti versi costituisce il prototipo del *coming of age* estivo a cui A24 dedicherà sempre particolare attenzione: ininterrottamente in sala per diciassette settimane, e caratterizzato da un lancio in *platform release*, sviluppato poi in una continua espansione territoriale fino a un totale

²⁴ A24 ha iniziato in tempi più recenti a fare un parziale uso della *wide-release* solo per determinate tipologie di film. La questione verrà approfondita nel paragrafo 1.5.1.

²⁵ Berliner T., “Legally Independent. The Exhibition of Independent Art Films”, *Historical Journal of Film, Radio and Television*, cit., pp.10-11.

²⁶ Fernandez Jay, “Sundance 2013. A24 Acquires Competition Drama *The Spectacular Now*”, *Indiewire*, 21 gennaio 2013, <https://www.indiewire.com/2013/01/sundance-2013-a24-acquires-competition-drama-the-spectacular-now-241528/>.

di 770 sale, il lungometraggio è stato capace di raggiungere i sette milioni di dollari d'incassi, a fronte di un budget produttivo stimato di 2,5 milioni di dollari.

Al termine del 2013 tale approccio alla distribuzione ha garantito ai film promossi da A24 un incoraggiante totale di incassi pari a circa 28 milioni di dollari, per la maggior parte garantiti, peraltro, dalle buon performance al box office di soli tre film – *Spring Breakers* su tutti, seguito da *The Spectacular Now* e *The Bling Ring*²⁷ – dei cinque distribuiti. Ma al di là del semplice dato economico, che è a questa altezza cronologica ancora insufficiente per valutazioni circostanziate a proposito delle strategie distributive di A24, quanto osservato finora consente già di mettere bene a fuoco almeno uno dei concreti obiettivi della società nella fase iniziale del suo percorso. Rifacendoci alle considerazioni di Fenkel riportate in apertura di capitolo è infatti possibile individuare il perno della filosofia dello studio nella volontà di garantire una distribuzione theatrical – e dunque un notevole grado di esposizione mediatica, il più possibile estesa nel tempo e in termini di copertura geografica – a certe tipologie di film che in altri contesti rischierebbero di avere un ciclo di vita commerciale più breve o di perdersi nella coda lunga delle moltissime offerte audiovisive che caratterizzano la contemporaneità. In merito osserva ancora Fenkel:

Do you have to be a genius to do Sofia Coppola's movie, or Harmony's? Maybe we weren't geniuses with *Spring Breakers*, but we were the ones who said, "Let's put it in theaters, because we could build on that." People liked *Spring Breakers*. Other companies wanted to do stuff with it. But we said, "Let's invest in it." There's a difference.²⁸

La quota di rischio insita nello scommettere sulla distribuzione in sala di piccoli progetti indipendenti – soprattutto in un periodo come quello a cavallo tra 2012 e 2013, caratterizzato da una netta accelerazione nella crescita dei principali operatori OTT – è inoltre coperta non solo dagli incoraggianti incassi theatrical, ma anche dal valore mantenuto dai film dello studio nelle successive finestre di sfruttamento. La questione risulta di primaria importanza se si considera che nello scenario contemporaneo lo il passaggio theatrical di un film – pur mantenendo una comprovata funzione strategica e promozionale – genera in media il 10-15% dei ricavi complessivi²⁹; conseguentemente i

²⁷ Ford R., "How to Turn Three Teen Movies Into \$26 Million and Counting", *The Hollywood Reporter*, cit.

²⁸ Baron Z., "How A24 is Disrupting Hollywood", *GQ*, cit.

²⁹ Il dato, proposto da Alejandro Pardo in *Digital Hollywood*, fa riferimento a un periodo precedente la crisi dettata dal Covid-19. Nel 2020 e in parte nel 2021 la rilevanza della finestra theatrical è

mercati post-sala si configurano, per i distributori, come un ambito sempre più centrale e potenzialmente remunerativo³⁰. È significativo, in tal senso, l'accordo pluriennale sancito nel novembre del 2013 tra A24 e Prime Video – realtà che proprio tra 2012 e 2013 avviava un'inesorabile ascesa ai vertici della distribuzione in streaming – in virtù del quale quest'ultima ottiene una durata esclusiva sulla finestra SVOD dei film dello studio. Un ulteriore indice, insomma, del fatto che la società newyorkese, seppur nata come una start-up autonoma e non particolarmente strutturata a livello aziendale, sia riuscita da subito a inserirsi in modo piuttosto deciso all'interno dei meccanismi industriali dell'audiovisivo statunitense, oltre che a imporsi all'attenzione della stampa di settore e di una nicchia di pubblico cinefilo.

1.3 Differenziazione e ampliamento della proposta

Il ritorno di A24 nel 2014, dopo un intervallo di sette mesi dall'uscita di *The Spectacular Now*, si configura come un'integrazione rispetto ai presupposti sanciti nell'anno di esordio distributivo dello studio. Il raggio d'azione della giovane società newyorkese all'interno dell'industria nordamericana acquisisce infatti contorni più definiti e saldi, mediando tra continuità metodologiche e parziali discontinuità di posizionamento rispetto all'anno precedente. Un primo rilevante aspetto da mettere in luce è il dato quantitativo: rispetto al 2013 il secondo anno di attività di A24 presenta un consistente incremento del volume dell'output, che sale da cinque a dodici lungometraggi, spalmati, a livello distributivo, in uscite mensili regolari tra marzo e dicembre. Sebbene l'annata finirà poi per risultare la meno proficua della storia di A24 in termini di proventi lordi³¹, il 2014 costituisce un momento di notevole rilevanza nel conferire consistenza e frequenza alle uscite dello studio, che da questo momento non scenderanno mai al di sotto delle dieci su base annuale.

Un secondo livello di analisi concerne la parziale ridefinizione di posizionamento, sul piano economico e industriale, della società in merito alla tipologia di prodotti acquisiti e distribuiti. Sono piuttosto esplicitivi, in tal senso, i principali investimenti compiuti

evidentemente crollata; il box office del 2022, tuttavia, pare già evidenziare un parziale ritorno a tale stato, almeno per quel che riguarda le grandi produzioni hollywoodiane.

³⁰ Alejandro Pardo, *Digital Hollywood. How Internet and Social Media are Changing the Movie Business*, in *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, Springer-Verlag, Berlino, 2013, p.333.

³¹ Non si tiene conto, in questo frangente, degli incassi relativi al 2020, annata funestata dal Covid-19 e durante la quale A24 ha dunque quasi del tutto interrotto le distribuzioni in sala.

dallo studio nel settembre del 2013, in occasione del festival di Toronto, che corrispondono anche alle prime distribuzioni theatrical di A24 nel nuovo anno, collocate tra marzo e aprile del 2014. Al termine della manifestazione canadese, infatti, Fenkel e soci hanno acquisito i diritti per la distribuzione statunitense di *Locke* (Steven Knight, 2014), *Enemy* (Denis Villeneuve, 2014) e *Under the Skin* (Jonathan Glazer, 2014)³²; tre lungometraggi che sono, da una parte, ancora una volta espressione di un cinema d'autore elaborato e a proprio agio in ambito festivaliero, a confermare la chiara volontà di A24 di mettere al centro del proprio progetto visioni autoriali riconoscibili e divergenti rispetto alle formule più canoniche dello storytelling cinematografico³³.

È d'altra parte interessante notare, però, il fatto che nessuno dei tre film in questione sia di provenienza statunitense, essendo *Locke* e *Under the Skin* produzioni inglesi, mentre *Enemy* una produzione franco-canadese. Per quanto i tre lungometraggi siano tutti rigorosamente in lingua inglese – nonché interpretati da star statunitensi come Jake Gyllenhaal e Scarlett Johansson –, è comunque degno di menzione il fatto che un giovane studio americano scelga di espandere il raggio delle proprie collaborazioni, andando a interfacciarsi con importanti realtà internazionali come il gruppo francese Pathé, principale produttore di *Enemy*, o le inglesi Film4 Productions e BFI, società finanziatrici di *Under the Skin*. Stante dunque la propensione di A24 alla collaborazione con realtà produttive locali e, di conseguenza, all'acquisto di film nordamericani – in linea con la più generale tendenza che vede una scarsissima penetrazione del cinema internazionale nel mercato statunitense – gli executive dello studio newyorkese hanno da subito instaurato un dialogo, nel tempo fattosi poi più approfondito, con cinematografie estere e contesti produttivi differenti. Una dinamica, questa, di carattere a prima vista prevalentemente industriale, ma che come vedremo ha in realtà un impatto diretto sui contenuti proposti dallo studio, soprattutto nel momento in cui A24 inizierà a distribuire o produrre film di ambientazione statunitense ma diretti da autori europei come Yorgos Lanthimos e Claire Denis o, più raramente, film non in lingua inglese.

Un titolo come il summenzionato *Under the Skin* permette inoltre di evidenziare un'ulteriore tendenza, costante poi nei futuri investimenti di A24, anche nelle vesti di produttore. Il budget stimato del film di Glazer ammonta a circa tredici milioni di

³² Jeff Sneider, "Toronto. Jake Gyllenhaal's *Enemy* Finds a Distribution Ally in A24 Films", *The Wrap*, 13 settembre 2013, <https://www.thewrap.com/toronto-jake-gyllenhaals-enemy-finds-a-distribution-ally-in-a24-films/>.

³³ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

dollari, una quota che chiaramente non sposta la produzione del film dall'area indipendente ma che tuttavia è indice di una maggiore ambizione progettuale: il lungometraggio, tratto dall'omonimo romanzo fantascientifico di Michel Faber, ha infatti alle spalle circa tredici anni di complessa elaborazione, nonché sostanziosi investimenti finanziari da parte di differenti realtà produttive internazionali, tra cui, oltre alle già citata Film4 e BFI, FilmNation, Silver Reel, e Creative Scotland³⁴. In relazione alle notevoli spese di tempo e denaro necessarie alla realizzazione del film *Under the Skin* è stato un innegabile insuccesso commerciale, negli Stati Uniti come negli altri principali mercati; ciononostante è importante, in questo frangente, sottolineare ancora una volta il coinvolgimento di A24 all'interno di un'operazione internazionale di tale portata e ambizione.

Da questo momento, in tal senso, lo studio newyorkese manterrà una linea piuttosto salda e ricorsiva su base annuale: da un parte proseguendo nell'acquisizione di numerosi film dalle dimensioni contenute, come appunto *Locke*, prodotto con soli 2 milioni di dollari. Dall'altra investendo in modo mirato nell'acquisto o nella produzione di, mediamente, due potenziali successi commerciali – il secondo del 2014 è l'ambizioso crime *A Most Violent Year* (J.C. Chandor, 2014) costato 20 milioni di dollari – spesso frutto di partnership internazionali e dal budget superiore ai dieci milioni di dollari. Questo tipo di impostazione del listino è resa finanziariamente sostenibile, in primo luogo, dal supporto economico di circa 40 milioni di dollari garantito ad A24 da una partnership distributiva stipulata, nel settembre del 2013, con il broadcaster satellitare DirectTV³⁵ e in misura ancora maggiore, come vedremo a breve, dal progressivo e sostanziale incremento dei crediti bancari a disposizione dello studio newyorkese a partire dal 2014.

Un terzo e ultimo livello d'analisi rispetto ai paradigmatici acquisti compiuti da A24 al festival di Toronto del 2013 concerne il piano formale e contenutistico dei film, che ha evidentemente dirette ripercussioni sul marketing e sulle strategie di posizionamento adottate dallo studio in ottica promozionale. I lungometraggi diretti da Knight, Glazer e Villeneuve, infatti, esemplificano bene come il ventaglio di offerte di intrattenimento

³⁴ Andreas Wiseman, “*Under the Skin. At Any Cost*”, *Screen Daily*, 24 marzo 2014, <https://www.screendaily.com/features/under-the-skin-at-any-cost/5069904.article>.

³⁵ Kevin Lincoln, “Movie Distributor A24 Has an Admirable Ethos, But it Won't Change Hollywood”, *Vulture*, 30 settembre 2015, https://www.vulture.com/2015/09/saving-hollywood-a24.html?mid=twitter_vulture.

proposte dalla casa di distribuzione inizi ad ampliarsi, soprattutto per quel che concerne i generi. Se *Locke* è infatti un dramma puro, *Enemy* e *Under the Skin* sono rispettivamente ascrivibili al thriller psicologico e alla fantascienza: si tratta, in tutti i casi, di soluzioni di genere sostanzialmente assenti nel ridotto listino dell'anno precedente, che dettano dunque un ampliamento dei pubblici potenziali presi in considerazioni dallo studio a livello di marketing. Dedicheremo uno specifico approfondimento, nel capitolo 3.4, al concreto ruolo dei generi all'interno dei progetti promozionali e comunicativi articolati da A24; in questo frangente ci limitiamo a rilevare in che misura questa progressiva apertura alla distribuzione di una vasta gamma di prodotti abbia inciso sulla costruzione dell'identità dello studio newyorkese. Malgrado il tutto sommato prevedibile insuccesso commerciale di film concettuali e austeri come lo sono i tre titoli in questione – insuccesso dovuto anche all'assenza di una finestra di esclusiva theatrical, in conseguenza del summenzionato accordo con DirectTv, che sanciva una limitata distribuzione day-and-date dei film – è importante rimarcare la rilevanza di queste scelte distributive per quel che concerne il posizionamento di A24 nel panorama audiovisivo dell'epoca, ma anche in merito alla percezione che critica e pubblico cominciarono a sviluppare in rapporto allo studio. Come nota il critico David Ehrlich in uno dei primi tentativi di tracciare un profilo della giovane casa di distribuzione – pubblicato sul magazine online *Slate* nel 2015, quindi proprio a seguito dell'annata cinematografica qui analizzata – l'offerta cinematografica di A24 si configura, nel panorama statunitense, come insolitamente ampia e proteiforme in termini di generi, visioni personali e stili, ma tuttavia capace di addensare questa diversità in una riconoscibilità rilevabile dallo spettatore³⁶:

It's true that most audiences may not care about who it is that's releasing the movies they see, but an A24 film demands even casual viewers to consider the source. You don't watch something like *Spring Breakers* or *Under the Skin* without thinking: Where the hell did *that* come from? And that question is the birth of fandom. Among critics and cinephiles I know, the A24 label is starting to mean something.³⁷

La percezione di Ehrlich ha trovato ampio riscontro tra critici e commentatori dell'industria americana, anche in conseguenza delle successive scelte gestionali di A24, che affiancando il finanziamento diretto di film alla sola distribuzione ha progressivamente acuito il senso di coesione tra prodotti collocabili in ambiti di genere

³⁶ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

³⁷ Ibidem.

molto diversi, dal *teen movie*, al thriller, all'horror. Oltre ai tre casi già citati, infatti, nel corso del 2014 – e in misura ancora maggiore nel 2015 – il catalogo dello studio si arricchisce ulteriormente di esperimenti di genere, che spaziano dall'horror di *Tusk* (Kevin Smith, 2015), al western, con *Slow West* (John Maclean, 2015) o al documentario, con *Amy* (Asif Kapadia, 2015). In merito la giornalista Sonia Rao, in un più tardo profilo complessivo dedicato dal *Washington Post* allo studio newyorkese, rimarca “A24’s catalogue varies in genre and style, yet its films share an elusive unifying quality”³⁸: la precisa identità della società nel contesto del cinema nordamericano, indipendente e non solo, è dunque legata proprio a questo dualismo – come detto avviato in modo deciso proprio tra 2014 e 2015 – tra una forte differenziazione della proposta cinematografica e una persistente coesione di fondo, in termini di compattezza editoriale.

In conclusione è quindi possibile individuare nella seconda annata di attività di A24 una sorta di fase interlocutoria – come osservato anche da Nicolette Aizenberg, marketing executive della società³⁹ –, rilevante per quel che concerne la definizione dell'identità della casa di distribuzione, ma soprattutto propedeutica alle decisioni distributive e organizzative che permetteranno allo studio di fare, nel corso dell'anno successivo, il decisivo salto di qualità in termini di rilevanza mediatica, redditività e disponibilità economica. Resta dunque adesso da osservare come tale impostazione, insieme manageriale e artistica, si sia sviluppata in parallelo all'ingresso di A24 nel territorio della produzione, avvenuto appunto nel 2015.

1.4 Il passaggio alla produzione diretta di contenuti, tra cinema e tv

Nell'autunno del 2014 A24 ottiene una linea di credito di 50 milioni di dollari tramite un accordo tra le società di servizi finanziari Comerica e Union Bank. Si tratta, per lo studio indipendente, di un altro importante aumento di liquidità, che va a sommarsi al capitale iniziale fornito da Guggenheim Partners ed Eldridge e al già menzionato supporto economico derivato dalla partnership con DirectTv, che però, come si è visto, non era priva di ripercussioni a livello di distribuzione in sala. Questo consolidamento della situazione finanziaria garantisce invece allo studio un maggiore grado di

³⁸ Rao S., “How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, cit.

³⁹ Baron Z., “How A24 is Disrupting Hollywood”, *GQ*, cit.

autonomia e permette ai tre cofondatori di gettare le basi per due significative operazioni di diversificazione dell'attività: l'espansione verso la produzione diretta di film e, in parallelo, il lancio di una seconda divisione adibita alla creazione di contenuti televisivi.

La possibilità di arrivare a integrare il ruolo di distributore con quello di produttore era già da tempo nei piani a lungo termine di Fenkel, Katz e Hodges⁴⁰, e sono in tal senso indicativi i progressivi tentativi dello studio – bene esplicitati, ad esempio, dalle dinamiche produttive riguardanti il crime *A Most Violent Year* e il dramma *Room* (Lenny Abrahamson, 2015) – di guadagnare un sempre maggior grado di coinvolgimento nella lavorazione di alcuni film poi solo distribuiti. Nel caso di *A Most Violent Year* l'ingresso di A24 all'interno del progetto precede addirittura l'inizio della produzione del film, finanziata da FilmNation; secondo quanto affermato da Fenkel lo studio avrebbe infatti avuto la possibilità di leggere la sceneggiatura di J.C Chandor, appoggiando la lavorazione e garantendo poi al film una distribuzione theatrical esclusiva, oltre che un'apposita campagna promozionale in ottica Oscar⁴¹. In modo pressoché analogo gli executive di A24 hanno negoziato un coinvolgimento anticipato nella pre-produzione di *Room*, progetto anche in questo caso capitanato da FilmNation, acquisendo presso il market del festival di Cannes del 2014 i diritti per una distribuzione limitata nelle sale statunitensi, seguita da una campagna promozionale che è poi valsa alla studio le sue prime nomination agli Academy Awards⁴². È tuttavia tra aprile e maggio del 2015 che A24 comunica per la prima volta la messa in produzione di contenuti originali, sia cinematografici che televisivi, autofinanziati dallo studio. Prima di andare a osservare nel dettaglio i passaggi pratici di questa evoluzione tentiamo di individuare le principali motivazioni a essa inerenti, ponendo in evidenza la forte rilevanza economica e progettuale che tale duplice transizione alla produzione ha avuto nello sviluppo di A24 fino ad oggi.

È importante, in primo luogo, tenere presente che la tendenza dei singoli operatori – siano essi realtà produttive, distributive o legate all'esercizio – a coordinare la propria

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Peter Knecht, "A24 Makes Its First Major Play At Oscar With *A Most Violent Year*", *Indiewire*, 30 settembre 2014, <https://www.indiewire.com/2014/09/for-your-consideration-a24-makes-its-first-major-play-at-oscar-with-a-most-violent-year-69550/>.

⁴² Rebecca Ford, "Cannes. Brie Larson Drama *Room* Goes to A24 Films", *The Hollywood Reporter*, 18 maggio 2014, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/cannes-brie-larson-drama-room-705279/>.

evoluzione aziendale in modo tale da avere un controllo diretto su più di un livello della filiera è una costante che caratterizza trasversalmente epoche differenti dell'industria cinematografica statunitense. Come evidenziato da Federico Di Chio⁴³ c'è infatti una ratio comune alla base dei tentativi di integrazione verticale, pur cronologicamente lontanissimi, dei grandi produttori e distributori alle origini dello studio system, che ambivano a espandere la propria area di influenza verso l'ambito dell'esercizio, e la più recente riconfigurazione strutturale di una società come Netflix, che da principale distributore OTT sceglie di coniugare il proprio *core business* alla produzione diretta di contenuti originali. Da una parte un tentativo di integrazione a valle, allo scopo di gestire direttamente le modalità di sfruttamento in sala dei film, dall'altra la volontà di risalire la filiera, evitando così di dipendere da terzi per il costante rifornimento di contenuti: l'obiettivo concreto, in entrambi i casi, è quello di sviluppare un controllo e un'autonomia in più segmenti di un'industria oggi estremamente competitiva come quella dell'audiovisivo.

Una logica analoga – ancorché traslata sul piano della sola produzione e distribuzione theatrical, senza un controllo diretto sull'esercizio – riguarda anche lo sviluppo di A24. Integrando il ruolo di distributore con quello di produttore lo studio newyorkese vede significativamente accresciuto non solo il ventaglio delle proprie possibili attività in termini creativi ma anche il proprio grado di autonomia economica all'interno dell'industria, potendo trattenere integralmente gli utili generati dallo sfruttamento in sala dei film, salvo, ovviamente, la quota destinata agli esercenti e le spese fiscali. È infatti opportuno ricordare che, in ambito statunitense, un distributore ottiene come compenso una percentuale in media contenuta tra il 28% e il 35% degli incassi theatrical lordi registrati da un lungometraggio, oltre a quote più variabili in relazione ai singoli accordi distributivi per i mercati televisivi, di home video e OTT⁴⁴: con l'espansione verso la produzione uno studio prevalentemente focalizzato sulla distribuzione come A24 aggiunge a tali introiti non solo i proventi netti destinati al produttore – da suddividere, in genere a metà, con il finanziatore effettivo del progetto – ma anche, soprattutto, la proprietà intellettuale sul contenuto. Vedremo nel corso del terzo capitolo

⁴³ Federico Di Chio (a cura di), *Mediamorfosi. Industrie e immaginari dell'audiovisivo Vol.2*, Link-RTI, Milano, 2017, pp.105-108.

⁴⁴ Stephen Follows, "How is cinema's box office income distributed?", *Stephen Follows. Film Data And Education*, 28 febbraio 2017, <https://stephenfollows.com/how-a-cinemas-box-office-income-is-distributed/>.

come quest'ultimo aspetto abbia avuto un notevole impatto, ad esempio, nello sviluppo di un ulteriore ramo di attività di A24, ovvero il merchandising di svariate tipologie di prodotti legati alle proprietà intellettuali dello studio.

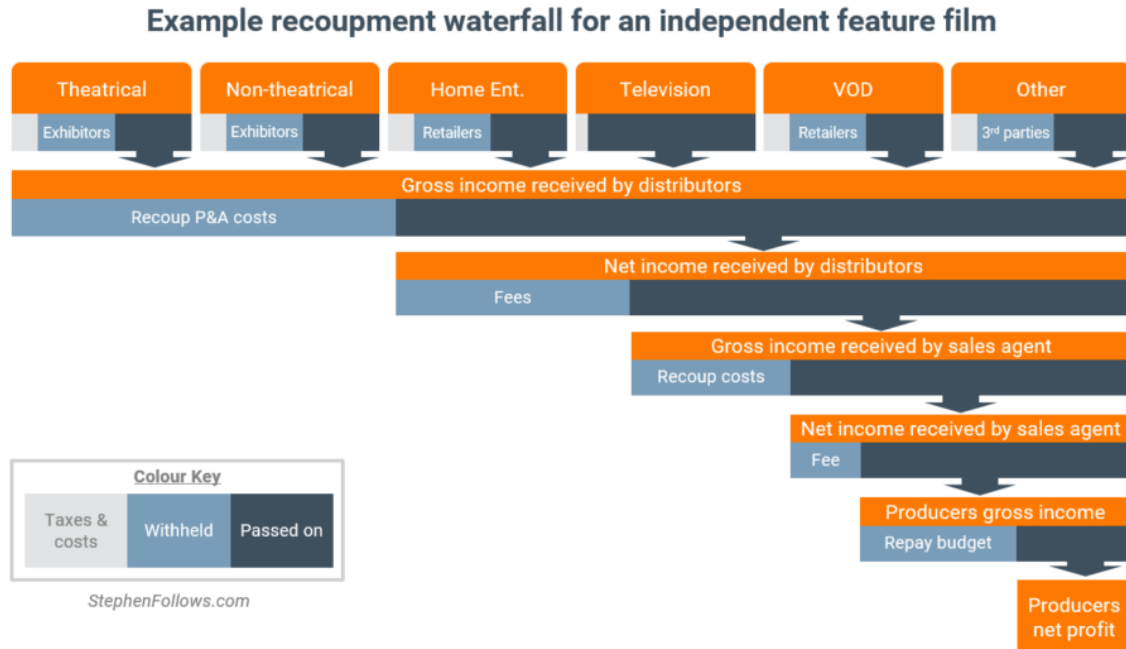


Figura 1. Il grafico sintetizza il processo di spartizione degli utili tipico di una produzione indipendente in ambito statunitense. Risulta evidente, dunque, il vantaggio strategico dato dal duplice ruolo di produttore e di distributore: se da una parte aumentano sensibilmente le spese sostenute dallo studio, diviene anche più agevole e rapido il recupero di queste ultime (fonte immagine: Stephen Follows, *Film Data and Education*).

Gli executive di A24, dunque, hanno da questo momento la facoltà di scegliere se continuare a negoziare acquisizioni di specifici film prodotti da realtà esterne oppure se procedere direttamente alla lavorazione di contenuti autofinanziati, che possono a loro volta essere distribuiti in autonomia, dando priorità al passaggio in sala, oppure, più raramente, lanciati in *day-and-date* e poi affidati a operatori di streaming. Ci sarà modo di osservare a breve come lo studio abbia nel tempo ampiamente sfruttato tutte queste differenti soluzioni, prolungando il proprio impegno in ambito distributivo e al contempo investendo in modo sempre più deciso nella produzione diretta, nonché agendo da fornitore di contenuti per i principali OTT o broadcaster nordamericani.

Il riferimento a quest'ultimo ruolo, che interessa in modo particolare la divisione televisiva di A24, permette di integrare quanto finora osservato accennando all'altrettanto rilevante decisione dello studio di aprirsi anche alla produzione seriale.

In questo caso la principale ragione di tale scelta risiede, probabilmente, nel preciso contesto storico e industriale costituito dal secondo decennio degli anni 2000, periodo segnato da un fortissimo e inesorabile aumento del quantitativo di contenuti televisivi prodotti. Proprio nel corso del 2015, infatti, le serie *scripted* realizzate in ambito statunitense superano un totale annuale di 400; cifra che sale a 500 al termine del 2019 e che va rapportata al dato relativo ai primi anni duemila, quando le serie prodotte non arrivavano a 200⁴⁵. All'interno di un mercato dell'audiovisivo così fortemente focalizzato sullo sviluppo di contenuti televisivi è dunque piuttosto difficile immaginare valide ragioni per cui una realtà produttiva di recente fondazione come A24 possa scegliere di privarsi di un ramo appositamente adibito alla produzione seriale.

1.4.1 La divisione televisiva

Fatte queste necessarie considerazioni introduttive iniziamo col prendere in esame proprio la strategia concretamente adottata da A24 per espandere la propria attività all'ambito televisivo, settore dell'intrattenimento all'interno del quale nessuno dei tre cofondatori dello studio – tutti con un background esclusivamente legato alla produzione e distribuzione cinematografica – aveva ancora fatto un'esperienza diretta. Da un punto di vista manageriale questa nuova divisione produttiva è infatti affidata, in un primo momento, al co-fondatore John Hodges – poi fuoriuscito dalla società nel 2018 – affiancato però da Ravi Nandan, executive con alle spalle alcune precedenti esperienze di produzione seriale e tutt'oggi a capo del ramo televisivo di A24⁴⁶. Più nello specifico Nandan aveva operato, tra 2011 e 2014, come produttore esecutivo per alcune serie commissionate dal network NBC. E non a caso è proprio insieme alla divisione produttiva di NBC, Universal Television, che Nandan e Hodges avviano la lavorazione delle prime due serie sviluppate da A24, poi trasmesse dal broadcaster.

A livello cronologico il primo progetto televisivo che vede un intervento diretto dello studio indipendente è la seconda stagione della comedy *Playing House* (USA Network, 2014-2017), la cui produzione era già stata avviata da Universal Television l'anno

⁴⁵ Lesley Goldberg, “Peak TV Update. Scripted Originals Dip 7% in 2020, FX Says”, *The Hollywood Reporter*, 29 gennaio 2021, <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/peak-tv-update-scripted-originals-dip-7-in-2020-fx-says-4124718/>.

⁴⁶ Ryan Lattanzio, “A24 Launches TV Arm, Sets Channing Tatum-Produced Comedy”, *Indiewire*, 12 maggio 2015, <https://www.indiewire.com/2015/05/a24-launches-tv-arm-sets-channing-tatum-produced-comedy-187632/>.

precedente – con il coinvolgimento dello stesso Ravi Nandan come produttore esecutivo – , seguita dalla trasmissione sul canale basic cable USA Network, sempre di proprietà del gruppo Comcast. Prima serie a essere invece gestita da A24 fin dalla fase di pre-produzione è la sitcom *The Carmichael Show* (NBC, 2015-2017), rinnovata poi dal network per tre stagioni. Sia *Playing House* che *The Carmichael Show* costituiscono in realtà due chiare eccezioni rispetto alle successive produzioni televisive di A24, inserendosi in un filone di comedy da prime-time – declinata verso il dramedy la prima, più marcatamente generalista la seconda – che lo studio abbandona in modo pressoché completo negli anni successivi.

Nel corso del 2015 Nandan e Hodges mettono poi in produzione anche la serie *buddy-cop Camrade Detective* (Prime Video, 2017), finanziata insieme allo studio indipendente Free Association – di proprietà dell’attore Channing Tatum, protagonista della serie – e successivamente distribuita da Prime Video nel contesto del già menzionato accordo distributivo pluriennale vigente con A24. Come annunciato da Hodges al momento del lancio della divisione televisiva l’approccio di A24 alla produzione seriale tende a mutuare i tratti che già caratterizzavano l’operato dello studio in ambito distributivo, con una netta focalizzazione, dunque, su contenuti fortemente *creator-driven*, espressione di visioni personali e svincolate da schemi narrativi canonici⁴⁷. In questa fase iniziale, peraltro, il ramo televisivo di A24 sceglie di impostare il proprio operato evitando di stipulare partnership esclusive e vincolanti con broadcaster o distributori, avviando dunque la lavorazione dei singoli progetti con una sostanziale libertà creativa e poi, a seconda del contenuto in questione, prendendo specifici accordi di distribuzione. Una posizione, questa, come vedremo a breve parzialmente modificata negli anni successivi, ma che a questa altezza cronologica è ancora ben espressa dal processo produttivo di una serie atipica come *Camrade Detective* – curiosa fusione di buddy comedy e action spionistico vintage, di ambientazione estereuropea – promossa autonomamente da A24 e Channing Tatum senza una destinazione distributiva prestabilita o eventuali vincoli di formato, e solo in un secondo momento venduta ad Amazon.

⁴⁷ Ibidem.

1.4.2 *Moonlight: una nuova fase*

Prendiamo adesso in considerazione il secondo versante della produzione audiovisiva che dal 2015 vede l'impegno diretto di A24: quello cinematografico. In questo ambito l'esordio produttivo dello studio avrebbe dovuto essere, secondo quanto annunciato in un primo momento, un film drammatico provvisoriamente intitolato *Good Joe Bell*, diretto dal regista Cary Fukunaga e sceneggiato dal celebre romanziere Larry McMurtry. Un progetto, però, effettivamente entrato in fase di produzione solo quattro anni più tardi e subito abbandonato dalla società newyorkese per ragioni mai chiarite.

Il film che segna dunque l'effettivo ingresso dello studio nel ramo della produzione è il dramma *Moonlight* (Barry Jenkins, 2016), la cui lavorazione – cofinanziata da A24 e dalla società americana Plan B Entertainment, di proprietà di Brad Pitt – è ufficialmente avviata nell'agosto del 2015. Questo primo progetto patrocinato da A24 presenta numerosi elementi d'interesse, ravvisabili in primis sul piano produttivo e distributivo, ma altrettanto individuabili anche al livello della ricezione del film, che si riverbera in modo significativo sull'immagine mediatica della società newyorkese. Da un punto di vista puramente economico e gestionale la produzione di *Moonlight* risulta per A24 un'operazione di piccole dimensioni e dal margine di rischio piuttosto contenuto, anche in virtù dell'affiancamento di uno studio navigato come Plan B. L'entità del budget produttivo, spese di marketing escluse, è infatti stimata da più fonti inferiore ai due milioni di dollari, mentre le riprese del film, effettuate a Miami nell'ottobre del 2015, si protraggono per soli venticinque giorni⁴⁸. Al comando dell'effettiva realizzazione del progetto, un *coming of age* focalizzato sui problemi relazionali e di tossicodipendenza di un ragazzo afroamericano e omosessuale, c'è poi il regista Barry Jenkins – qui solo al secondo lungometraggio ma già pluripremiato in area indipendente grazie al film d'esordio *Medicine for Melancholy* (Barry Jenkins, 2008) – al quale gli executive di A24 danno sostanzialmente carta bianca a livello creativo⁴⁹.

Si evince insomma che l'intera produzione di *Moonlight* si posiziona in modo deciso nel medesimo perimetro di quel cinema indie di nicchia, *director-driven* e a basso costo che fino a questo momento A24 aveva supportato più dall'esterno come distributore ma a cui comunque il nome della società era già fortemente associato; un cinema rischioso

⁴⁸ Chris O'Falt, "The Craft of *Moonlight*", *Indiewire*, 9 febbraio 2017, <https://www.indiewire.com/2017/02/moonlight-oscar-nominations-indie-film-best-picture-1201779770/>.

⁴⁹ *Ibidem*.

più sul piano artistico e tematico che su quello economico. A tal proposito non vanno infatti sottovalutate, come rimarcato da numerosi critici⁵⁰, le difficoltà intrinseche che ancora nel 2016 sussistevano – e che a tutt’oggi persistono – nel promuovere e far circolare in un paese culturalmente disomogeneo come gli Stati Uniti un film incentrato su tematiche legate all’identità etnica a di genere. Lo stesso Jenkins è più volte intervenuto sull’argomento, sottolineando in questi termini la prontezza di A24 nel supportare senza restrizioni il progetto:

If I told you I was opening a Hollywood studio and the first film I was going to put my money into was going to be a triptych film about a gay black boy whose mom was addicted to drugs, made by a filmmaker who’s only made one film for \$15,000, would you say, “Yes, that sounds like an awesome idea”? Probably not.[...] But these people did⁵¹.

Da un punto di vista distributivo, poi, A24 ha adottato per *Moonlight* un iter analogo a quello illustrato in merito all’uscita in sala di *Spring Breakers* o *The Bling Ring*, con però un più deciso utilizzo dei festival cinematografici – e dei relativi Q&A e incontri tra regista, stampa e pubblico – come potenziale vetrina promozionale. Tra settembre e ottobre del 2016 il film viene infatti proiettato, nell’ordine, nei festival di Telluride, Toronto, New York, Londra e Vancouver, incontrando pressoché unanimi favori critici e qualificandosi, almeno negli Stati Uniti, come una delle uscite più attese della stagione invernale.

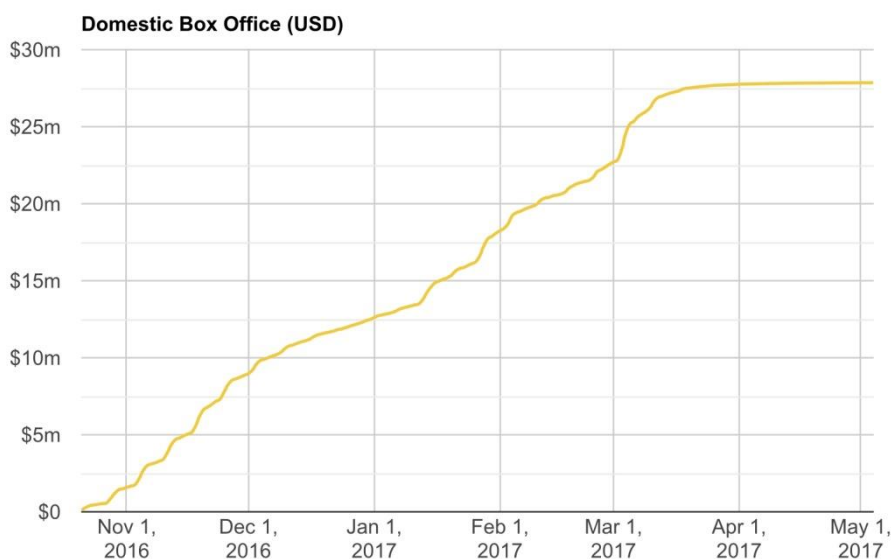
La distribuzione in sala viene dunque strategicamente posizionata nel pregiato slot di fine ottobre, in modo da fornire all’uscita del film una discreta vicinanza alla cerimonia degli Oscar di fine febbraio, vista anche la lunga tenuta in genere garantita da A24 ai propri titoli. In tal senso A24 tenta in sostanza di ricalcare il fortunato ciclo distributivo che nel 2015 aveva caratterizzato il dramma *Room*, uscito in sala proprio a metà ottobre: nominato agli Oscar nelle principali categorie, e poi vincitore della statuetta per la migliore attrice protagonista, il film era rimasto in programmazione per ventotto settimane, seguendo una *platform release* progressiva e raggiungendo la massima diffusione – neanche 900 sale – solo alla quindicesima settimana di sfruttamento. Nel caso di *Moonlight* il lancio è ancora una volta articolato secondo un modello di espansione lenta, con una prima settimana di programmazione limitata a sole quattro

⁵⁰ Adam Howard, “Marketing *Moonlight*. LGBT-Themed Film Could Be a Tough Sell for Audiences”, *NBC News*, 21 ottobre 2016, <https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/marketing-moonlight-lgbt-themed-film-could-be-tough-sell-audiences-n670536>.

⁵¹ Baron Z., “How A24 is Disrupting Hollywood”, *GQ*, cit.

sale nei principali centri urbani e un successivo e assai contenuto ampliamento della diffusione a circa 200 sale. Dopo la reale espansione su scala nazionale, avvenuta alla quinta settimana di sfruttamento, i dirigenti di A24 sono riusciti a garantire a *Moonlight* una presenza ininterrotta nei cinema nordamericani fino a gennaio: da questo momento il film di Jenkins ha potuto beneficiare del cosiddetto “*Oscar bump*”, ovvero la netta crescita di programmazione e di incassi che caratterizza i film nominati agli Academy Awards, e in misura ancora maggiore i vincitori⁵².

Figura 2. - *Moonlight*, Box Office USA



Il grafico sintetizza le complessive 28 settimane di sfruttamento theatrical di *Moonlight*, relativo agli Stati Uniti. I repentini aumenti degli incassi rilevabili a metà gennaio e a inizio Marzo coincidono con l'espansione a un massimo di 1564 sale in seguito alle nomination degli Academy Awards e poi alla cerimonia di premiazione (fonte immagine: The Numbers).

La produzione di un'opera come *Moonlight* sancisce infatti il definitivo riposizionamento di A24 nella filiera cinematografica, ma probabilmente è proprio nell'inaspettato successo commerciale e nella forte visibilità mediatica guadagnati dal film che risiedono i caratteri di reale discontinuità dell'intera operazione rispetto alle precedenti esperienze della società. In tal senso lo strutturato ciclo distributivo riservato al lungometraggio, coniugato a una generale e crescente risonanza delle questioni etniche e di genere nell'ambito del cinema e della società statunitense, ha aperto la strada non solo a uno dei maggiori risultati al box office domestico ottenuti da A24, ma anche, in virtù delle otto nomination e tre vittorie ottenute agli Oscar – compresa quella

⁵² Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp.74-77.

per il miglior film –, a un'accresciuta consapevolezza dell'industria e del pubblico nei confronti dello studio. È infatti opinione pressoché unanime tra i critici e i commentatori dell'industria cinematografica statunitense che la produzione e il conseguente successo di *Moonlight* chiudano il periodo di costruzione identitaria di A24, inaugurando per la società una seconda fase⁵³. Da ultima arrivata nel mondo della distribuzione theatrical la società newyorkese diviene studio cinematografico autentico, rilevante e riconoscibile a livello mediatico, capace di veicolare, come evidenziato dalla già citata Sonia Rao, un preciso significato culturale: “For a business as flashy as this one, distributors can be quite invisible, and yet the production logo for A24, a relatively tiny company, carries cultural weight [...] as a stamp of approval”⁵⁴.

Più in generale è quindi possibile affermare che, da un punto di vista organizzativo e manageriale, il biennio 2015-2016 costituisce una svolta fondamentale che riconfigura il ruolo della società, che è adesso non solo operativa su due differenti livelli della filiera, produzione e distribuzione, ma anche impegnata in due differenti settori dell'audiovisivo, cinema e televisione. Il biennio in questione costituisce inoltre, a livello quantitativo, un notevole cambio di passo rispetto ai primi due anni di attività di A24: parallelamente all'incremento numerico delle distribuzioni in sala gestite dallo studio – con un totale di 18 titoli nel 2016 – cresce infatti anche la redditività dei film al box office nordamericano. Alla fine del 2015 i dodici lungometraggi distribuiti dalla società totalizzano 60 milioni di dollari di incassi, mentre al termine del 2016 il dato sale a 76 milioni di dollari⁵⁵. Si tratta, in entrambi i casi, di cifre che anche prese singolarmente risultano superiori alla somma degli incassi totali registrati dai film di A24 tra 2013 e 2014, e che rispecchiano dunque in modo chiaro il netto aumento dell'attrattiva legata ai film dello studio a cui si è fatto riferimento.

Sempre nel periodo qui preso in considerazione, infine, A24 dà il via anche a una parziale riorganizzazione interna, poi proseguita e ampliata nel corso degli anni: in primis con un progressivo e significativo aumento di personale, passando piuttosto rapidamente dai circa trenta dipendenti nel 2015 agli oltre duecento raggiunti nel 2021; in secondo luogo tramite l'integrazione della sede operativa di New York – nel

⁵³ M. Keith Booker, *Historical Dictionary of American Cinema*, Scarecrow Press, Londra, 2021 (prima edizione 2010).

⁵⁴ Rao S., “How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, cit.

⁵⁵ Includendo nel totale annuale anche i proventi garantiti dal prolungato sfruttamento di *Moonlight* nel gennaio 2017, in concomitanza con gli Academy Awards.

frattempo trasferita in un ampio edificio nella zona di Midtown Manhattan – con uffici distaccati a Los Angeles. Alla luce di questi cambiamenti di varia tipologia tenteremo dunque, nelle prossime pagine, di ripercorrere le principali scelte intraprese dal nuovo corso di A24, ripartendo proprio dal 2016 e cercando di cogliere le costanti e le eventuali discontinuità che hanno caratterizzato l'attività dello studio fino a oggi.

1.5 Coniugare produzione e distribuzione

Nel gennaio del 2016 Comerica e Union Bank – garanti della linea di credito di 50 milioni di dollari in favore di A24 istituita nel 2014 – ottengono l'appoggio di Bank of America, J.P. Morgan e SunTrust per incrementare il capitale finanziario messo a disposizione dello studio. Con l'ingresso di tre nuovi istituti bancari nella partnership la linea di credito sale a 125 milioni di dollari, mettendo dunque gli executive di A24 nella condizione di poter progettare con maggior libertà e più a lungo termine l'evoluzione della società⁵⁶. Contestualmente all'aumento di capitale, infatti, A24 annuncia l'assunzione di una consulente finanziaria, posta a capo della gestione delle operazioni di acquisizione e vendita dei diritti internazionali per conto dello studio. Il ruolo viene assegnato a Sasha Lloyd, ex consulente per gli investimenti presso Goldman Sachs oltre che veterana dell'industria dei media, avendo preso parte alla gestione finanziaria di rilevanti società di produzione come Lionsgate e The Weinstein Company⁵⁷.

Su queste fondamenta economiche, e sulla scia del già menzionato successo commerciale e critico incontrato dai film distribuiti nel 2015, Fenkel, Katz e Hodges impostano nel corso del 2016 una serie di mirate operazioni produttive e distributive che nell'arco di pochi mesi portano A24 a quello che è, ad oggi, il triennio di maggior crescita e remuneratività nella storia dello studio. Tra 2017 e 2019 la società raggiunge infatti la massima operatività, incrementando contemporaneamente il volume delle distribuzioni e soprattutto delle produzioni – in area cinematografica, in primis, ma guadagnando competitività anche nel ramo televisivo – e ampliano sensibilmente il raggio delle proprie relazioni commerciali, sia in ambito statunitense che internazionale. Al fine di rendere il più possibile chiare le principali dinamiche gestionali e creative che caratterizzano l'operato di A24 in questo triennio di picco procediamo prendendo in

⁵⁶ Kilday G., “A24 Increases Its Credit Facility to \$125 Million”, *The Hollywood Reporter*, cit.

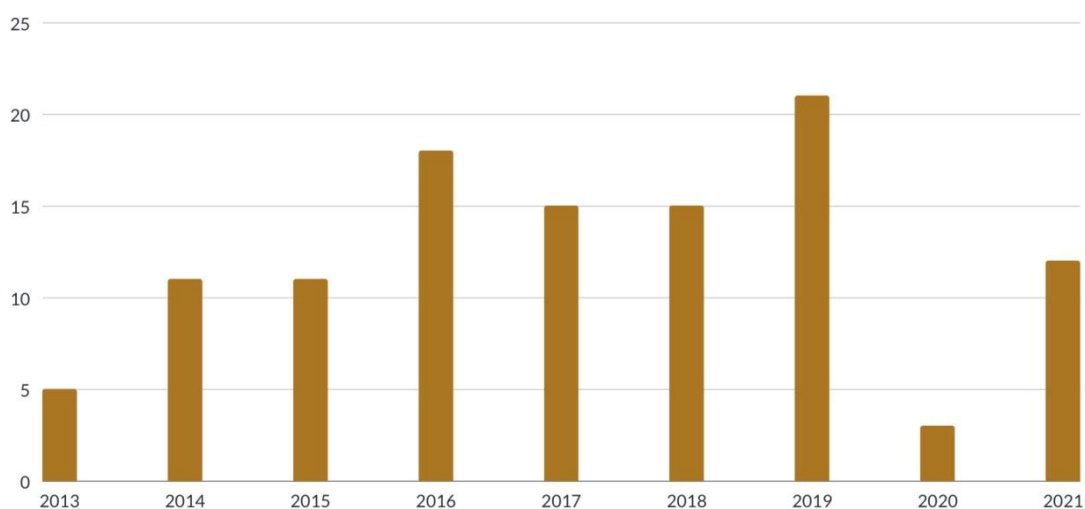
⁵⁷ David McNary, “A24 Brings on Sasha Lloyd to Head International Operations”, *Variety*, 12 gennaio 2016, <https://variety.com/2016/film/news/a24-films-sasha-lloyd-international-1201678571/>.

considerazione prima il solo versante distributivo, rivolgendoci successivamente a quello produttivo.

1.5.1 Costanti e discontinuità nelle modalità distributive

In merito alla specifica tipologia di acquisizioni di diritti distributivi lo studio procede, in linea di massima, nella direzione già impostata fin dal 2013, convogliando i propri investimenti in film di piccole o medie dimensioni, di produzione statunitense e tendenzialmente orientati a un pubblico giovane e concentrato nei principali centri urbani. Sia nel 2017 che nel 2018 la società newyorkese distribuisce sul mercato domestico un totale di 15 lungometraggi – in entrambe le annate tre dei 15 film distribuiti sono produzioni proprie –, quota che sale invece a 21 lungometraggi alla fine del 2019, sette dei quali finanziati direttamente dallo studio. In continuità rispetto a quanto avveniva negli anni precedenti anche in questo frangente temporale il budget produttivo di un film acquisito da A24 è in media pari a circa 6 milioni di dollari: all'interno di questa approssimazione il ventaglio delle proposte spazia da film a micro-budget, come il dramma *A Ghost Story* (David Lowery, 2017) realizzato con soli centomila dollari, a progetti invece più dispendiosi, il cui budget, tuttavia, non supera mai i venti milioni di dollari.

Figura 3. - Release cinematografiche complessive curate da A24 tra 2013 e 2021



Fatta eccezione per l'anno di esordio distributivo della società, il 2013, e per la stagione cinematografica pressoché inesistente – causa Covid – del 2020, le release gestite dallo studio si attestano costantemente al di sopra delle dieci annuali. Tra 2013 e 2018 circa l'80% delle uscite è avvenuto in esclusiva theatrical: a partire dal 2019, in virtù degli accordi distributivi di volta in volta stipulati con Apple Tv+, HBO Films, Hulu e Prime Video – oltre che all'insorgere della pandemia – 16 lungometraggi su 41 sono stati distribuiti in day-and-date o, più raramente, senza alcun passaggio in sala.

La composizione del listino presenta dunque un equilibrio tra progetti dal maggior appeal e potenziale commerciale – di norma opzionati dallo studio fino dalla fase di pre-produzione e spesso appartenenti ai due generi storicamente più esplorati da A24, horror e *teen movie* – e prodotti più di nicchia che sono invece frutto di un’attività di scouting portata avanti dagli executive della società presso i principali market cinematografici, spesso interni ai festival. Da una parte si posizionano dunque titoli come il dramedy adolescenziale *Lady Bird* o la commedia *The Disaster Artist* (James Franco, 2017), autentici trascinatori e dominatori, in termini di incassi, del listino di A24 nel 2017; dall’altra un cospicuo numero di opere prime o seconde, presentate nel contesto di festival particolarmente focalizzati sul cinema indipendente statunitense, come Sundance o Toronto. Si istituisce peraltro, in tal senso, una prassi assai ricorrente, che vede A24 prima curare la distribuzione di film diretti da registi e registe emergenti – molto spesso, ma non esclusivamente, nordamericani – e in seguito passare al finanziamento diretto dei progetti di quei medesimi autori. Questo tipo di dinamica caratterizza, ad esempio, i rapporti tra lo studio e alcuni giovani registi statunitensi come Trey Edward Shults, Robert Eggers, il duo registico Daniels e i fratelli Joshua e Benny Safdie: le opere prime o seconde dei registi qui menzionati – rispettivamente i film *Krisha* (T.E. Shults, 2015), *The Witch*, *Swiss Army Man* (Daniels, 2016) e *Good Time* (Joshua e Benny Safdie, 2017) – sono acquisite e distribuite da A24, laddove i progetti successivi, *It Comes at Night* (T. E. Shults, 2017), *The Lighthouse* (Robert Eggers, 2019), *The Death of Dick Long* (Daniels, 2019) e *Uncut Gems*, sono direttamente patrocinati dalla società newyorkese.

È poi opportuno evidenziare il fatto che un rapporto continuativo di questo tipo si verifichi anche in relazione a un autore europeo e non anglofono come Yorgos Lanthimos, regista greco di cui A24 distribuisce il primo film in lingua inglese, la commedia nera *The Lobster* (Yorgos Lanthimos, 2015), e produce invece il successivo horror *The Killing of a Sacred Deer* (Yorgos Lanthimos, 2017). Seppur interpretati da attori anglofoni e pensati per un pubblico internazionale i due film in questione permettono di fare brevemente riferimento a una tendenza – per quanto piuttosto marginale, a livello quantitativo, nell’insieme delle operazioni di acquisizione dello studio – emersa proprio a partire dal 2017. Da una parte, infatti, A24 inizia a investire in modo più deciso nell’acquisto di film diretti da autrici e autori soprattutto europei e non anglofoni, allentando dunque l’iniziale focalizzazione sul cinema nordamericano e inglese; dall’altra sceglie di includere nel proprio listino – sebbene in modo sporadico –

i primi film non in lingua inglese. Alla prima categoria di acquisizioni sono ascrivibili progetti come *High Life* (Claire Denis, 2019) e *Climax* (Gaspar Noé, 2019) entrambi sviluppati da realtà produttive europee e diretti da esponenti del cinema d'autore francese. Rientrano invece nel secondo gruppo di operazioni – più rischiose in un contesto come quello statunitense, all'interno del quale i film sottotitolati tendono ad avere una minor circolazione – lavori come il dramma *Menashe* (Joshua Z. Weinstein, 2017), di ambientazione newyorkese ma recitato interamente in lingua yiddish, il dramedy *The Farewell* (Lulu Wang, 2019), il cui cast è quasi interamente cinese, o l'horror islandese *Lamb* (Valdimar Johannsson, 2021). Pur restando insomma prevalentemente legata all'industria indipendente e alla cultura statunitense A24 ha col tempo acquisito una sfumatura più cosmopolita, operando anche – nella scia di altri distributori nordamericani come Neon o IFC Films, più rivolti al cinema mondiale – come ambasciatore di cinematografie straniere sul mercato locale.

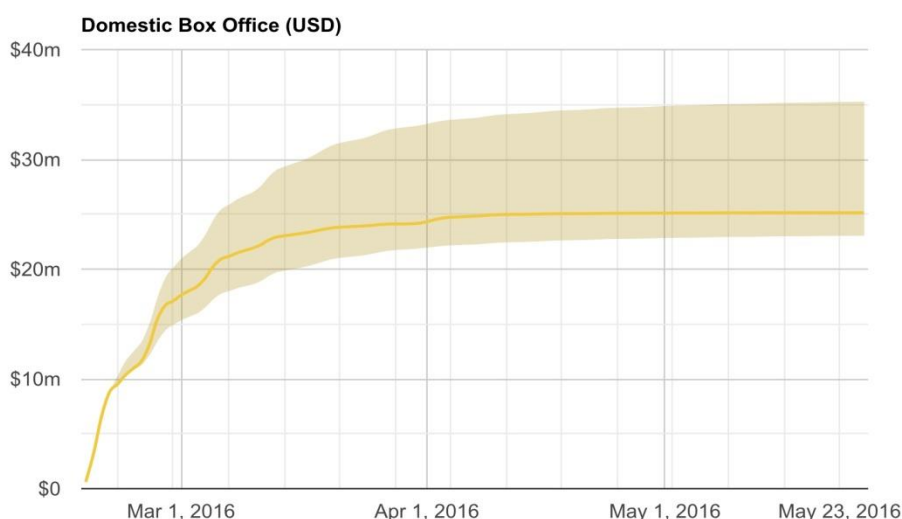
In conseguenza della crescente varietà di prodotti acquisiti e finanziati lo studio avvia poi un necessario processo di differenziazione in merito alle modalità distributive stesse, adeguandole di volta in volta – con maggior elasticità rispetto agli anni precedenti – alle caratteristiche e alle ambizioni commerciali dei singoli film. Si è già evidenziata, in riferimento a film piuttosto rischiosi come *Spring Breakers* o *Moonlight*, l'abitudine di A24 ad articolare lanci in sala dall'ampiezza progressiva e dalla lunga tenuta, allo scopo di limitare al contempo le spese di marketing e il dispendio legato alla diffusione di un numero troppo elevato di copie. Per quanto molto utile per un certo tipo di cinema d'autore, di nicchia e vincolato a un passaparola tra spettatori abituali, un'applicazione indiscriminata di tale processo distributivo avrebbe invece, con buone probabilità, l'effetto di intaccare in negativo il potenziale commerciale di film più *front loaded* e destinati dunque a una tintura più breve. Non è un caso, dunque, che proprio con il film *The Witch* – un horror, il genere tradizionalmente più *front loaded* e caratterizzato dalla minor tenuta in sala⁵⁸ – A24 ricorra per la prima volta a un'autentica *wide release*, dedicando grande attenzione alla campagna marketing e distribuendo il film in oltre duemila sale fino dalla prima settimana di programmazione⁵⁹. Un simile modello di sfruttamento, già in misura minore

⁵⁸ Stephen Follows, Bruce Nash, “What the Data Says. Producing Low Budget Horror”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/what-the-data-says-producing-low-budget-horror-films/>.

⁵⁹ La strategia di marketing utilizzata per *The Witch* sarà oggetto di una specifica analisi nel capitolo 3.4.1.

sperimentato nel 2015 con il thriller sci-fi *Ex Machina*⁶⁰, dimostra da subito notevole efficacia, portando *The Witch* al secondo posto tra i migliori incassi registrati da A24 nel 2016 con un totale di 25 milioni di dollari – dato sopravanzato solo da quello di *Moonlight*, che come abbiamo visto ha però goduto di un percorso commerciale anomalo – e divenendo di fatto una consuetudine rispetto agli horror distribuiti dallo studio. Una strategia di *wide release* ancor più aggressiva ed economicamente remunerativa caratterizza infatti, ad esempio, altri horror come *Hereditary* (Ari Aster, 2018), *Midsommar* (Ari Aster, 2019) e *It Comes at Night*, lanciati rispettivamente in circa 3000, 2700 e 2500 sale nordamericane e tutti infine classificatisi sul podio dei migliori incassi annuali dello studio.

Figura 4. - *The Witch*, Box Office USA



Il percorso in sala di *The Witch* evidenzia l'efficacia di una *wide release* per un genere *front-loaded* come l'horror. Lanciato in 2046 sale, al terzo weekend di sfruttamento gli incassi arrivano a 20 milioni di dollari, ovvero l'80% del totale; dalla quarta settimana di sfruttamento il numero di sale scende già a circa novecento. All'interno del grafico l'ombreggiatura che circonda la linea gialla degli incassi effettivi indica le proiezioni di incasso basate sulla performance del primo weekend. Il film, in linea con gli altri horror distribuiti da A24, esprime dunque al meglio il proprio potenziale commerciale nelle prime tre settimane di sfruttamento, rallentando poi in modo piuttosto rapido. (fonte immagine: The Numbers).

1.5.2 Le nuove linee produttive e i primi successi televisivi

Sebbene la distribuzione rimanga attualmente un rilevante segmento dell'attività complessiva di A24 è importante al contempo evidenziare come, tra 2017 e 2019, il versante della produzione abbia guadagnato progressiva rilevanza nei progetti a lungo

⁶⁰ *Ex Machina* era infatti stato lanciato secondo il consueto modello di *platform release*, ma alla quinta settimana di sfruttamento aveva raggiunto una diffusione – all'epoca insolitamente elevata per A24 – superiore ai duemila schermi nazionali.

termine della società. Nel lasso di tempo qui preso in esame, infatti, il finanziamento diretto di determinati film da parte dello studio diviene quasi la naturale prosecuzione dell'operato distributivo, con una fortissima continuità, dunque, tra i due versanti. Come già in parte accennato trattando l'esordio alla produzione di A24, *Moonlight*, i progetti patrocinati dalla società si collocano, sotto molti aspetti, nella medesima linea editoriale e gestionale di quelli acquisiti da altri produttori e successivamente distribuiti; tant'è che si è col tempo radicata l'abitudine – tanto nel pubblico quanto presso la stampa di settore – di riferirsi ai film di A24 come a un insieme univoco, senza operare una reale distinzione tra quelli che sono effettivamente prodotti e posseduti dallo studio e altri sui quali, invece, la società ha apposto il proprio marchio dopo averne acquisiti i soli diritti di distribuzione, circoscritta peraltro agli Stati Uniti⁶¹.

Un primo elemento da prendere in considerazione, a tal proposito, è il percorso generalmente compiuto da un progetto finanziato da A24. Una prima possibile strada, più volte battuta dai dirigenti dello studio, parte dai market interni ai festival cinematografici. Questi ultimi costituiscono infatti, per una realtà ormai affermata dell'area indipendente come A24, un contesto ideale per opzionare progetti già in fase di pianificazione, inserendosi come principale soggetto finanziatore oltre che come garante di un'accurata distribuzione in sala. Un processo di questo tipo ha caratterizzato, ad esempio, lo sviluppo del già citato *The Killing of a Sacred Deer*, progetto presentato presso il market del Festival di Cannes del 2016 e inizialmente promosso dalla casa di produzione irlandese Element Pictures e dall'inglese Film4. A24 aveva non solo già distribuito il precedente lungometraggio di Lanthimos, *The Lobster*, ma anche intessuto nel tempo un rapporto di fruttuosa collaborazione sia con Element – a capo della produzione proprio di *The Lobster*, oltre che di *Room* – che con Film4, partner dello studio in più di dieci precedenti occasioni. Tali esperienze pregresse hanno costituito un terreno ottimale per la negoziazione che ha poi portato A24, nel corso del Festival di Cannes, a inserirsi prima nella sola distribuzione del film e, in seguito, direttamente in coproduzione, al fianco di Element e Film4; l'intervento dello studio newyorkese ha peraltro garantito al progetto notevole stabilità economica e visibilità mediatica,

⁶¹ Steve Rose, "The rise and rise of indie film studio A24", *Financial Times*, 9 luglio 2021, <https://www.ft.com/content/3a4144be-f7f0-48d3-8f0f-be29e9d1a769>.

portando la lavorazione del film in territorio statunitense e predisponendo dunque una più agevole distribuzione locale⁶².

Una dinamica pressoché identica a quella appena descritta, ma stavolta svincolata dal contesto dei market cinematografici, ha riguardato anche un cospicuo numero di ulteriori produzioni gestite da A24. Sono assai indicativi, in tal senso, i percorsi produttivi, tra loro molto simili, dei film *Hereditary*, *Eight Grade* (Bo Burnham, 2018) e *Uncut Gems*, tutti lungometraggi in un primo momento avvicinati da A24 in ottica solo distributiva ma successivamente anche finanziati dallo studio, in partnership con altre case di produzione indipendenti. Nelle tre operazioni produttive summenzionate, peraltro, si riscontra la già più volte accennata tendenza di A24 a intessere relazioni ricorsive, sia a livello industriale – nel caso di *Eight Grade* e di *Uncut Gems*, ad esempio, con una realtà veterana dell’indie americano come la Scott Rudin Productions, in più occasioni partner dello studio – sia su quello artistico, essendo i film in questione diretti da registi cresciuti proprio nella factory di A24 e a tutt’oggi a essa legati.

Alle considerazioni finora espresse è poi importante aggiungere che, in merito alla tipologia di contenuti prodotti – e in linea con quanto avviene anche a livello distributivo – A24 sceglie di lavorare in modo pressoché esclusivo su sceneggiature originali e svincolate da franchise o da altre forme di serializzazione⁶³. La tendenza a non appoggiarsi a proprietà intellettuali preesistenti e a privilegiare progetti autoconclusivi costituisce un evidente fattore di rischio a livello economico e promozionale, che d’altra parte sembra scindere – in modo sempre più marcato nel corso degli anni duemila – l’abituale prassi della cinematografia indipendente da quella hollywoodiana. Vedremo infatti nel prossimo capitolo come anche la maggioranza delle società direttamente concorrenti di A24 – come, ad esempio, Neon o Bleeker Street – tenda a privilegiare film *standalone* e originali, in chiara opposizione rispetto all’operato delle major, da questo punto di vista ben più cauto.

Un secondo ordine di considerazioni circa l’approccio della società alla produzione cinematografica concerne l’ordine di grandezza delle spese sostenute a livello di budget, questione che è bene affrontare allo scopo di offrire un quadro il più possibile esaustivo

⁶² Ali Jaafar, “Cannes. A24 Picks Up Yorgos Lanthimos’ *The Killing of a Sacred Deer*”, *Deadline*, 11 maggio 2016, <https://deadline.com/2016/05/a24-picks-up-yorgos-lanthimos-the-killing-of-a-sacred-deer-1201753330/>.

⁶³ Ad oggi l’unico sequel presente nel catalogo di A24 è costituito da *The Souvenir: Part II* (Joanna Hogg, 2021) coprodotto da BBC Films, Element e Sikelia. Nel 2022, a seguito dell’uscita del film *X* (Ti West, 2022), A24 ha inoltre annunciato il lancio del suo primo franchise horror.

del modello di business della società. A tal proposito si distinguono in modo piuttosto chiaro due linee produttive, che corrispondono, in linea di massima, a una duplice impostazione editoriale in termini di genere e tipologia di contenuti proposti; una bipartizione che, anche in questo caso, ricalca l'operato dello studio in ambito distributivo.

In un primo insieme di produzioni si colloca un novero piuttosto esiguo di progetti mirati e dal budget importante, quasi sempre sviluppati col supporto di almeno due o tre ulteriori studi indipendenti, e in linea di massima ascrivibili a un cinema di genere – per quanto sistematicamente riletto secondo sensibilità e visioni arthouse – piuttosto accessibile e dunque affidabile in termini commerciali. Sono ottimi esempi di tali operazioni produttive il già citato horror *Hereditary* e il crime *Uncut Gems*. Nel caso di *Hereditary* A24 ha condiviso il rischio d'impresa insito nel finanziamento di un'opera prima – il regista Ari Aster aveva infatti alle spalle solo due cortometraggi – con le società Palm Star Media e Finch Entertainment, rilevando un progetto produttivo già avviato dall'attore Danny DeVito con la sua casa di produzione Jersey Films 2nd Avenue. Proprio incoraggiati dall'interesse manifestato da un veterano della produzione indipendente come DeVito per la sceneggiatura di Aster i dirigenti di A24 hanno scelto di investire con convinzione nella realizzazione di *Hereditary*, mettendo a disposizione del regista un sostanzioso budget di circa dieci milioni di dollari, una cifra tra le più alte mai stanziata dalla società e funzionale all'ingaggio di interpreti di rilievo come Toni Collette e Gabriel Byrne⁶⁴. Un dispendio ancora maggiore caratterizza la produzione di *Uncut Gems*, che con i suoi 19 milioni di dollari di budget si configura come il secondo film più costoso della storia della società, nonché il secondo più remunerativo al box office domestico – anche grazie alla presenza, nel cast, del celebre comico Adam Sandler – con un totale di circa 50 milioni di dollari d'incassi⁶⁵. In questo caso A24 si è posta a capo di un'articolata coproduzione, cronologicamente avviata da Scott Rudin Productions insieme alla società amministrata da Martin Scorsese, Sikelia Productions, ed Elara Pictures, studio fondato dai fratelli Safdie, coautori del film.

⁶⁴ Eric Kohn, “*Hereditary*. The Year’s Scariest Movie Required Years to Make and Painful Experiences No One Will Discuss”, *Indiewire*, 8 giugno 2018, <https://www.indiewire.com/2018/06/hereditary-ari-aster-interview-inspiration-history-1201972348/>.

⁶⁵ Il budget e gli incassi di *Uncut Gems* sono stati sopravanzati solo di recente dall'action fantascientifico *Everything Everywhere All At Once* (Daniels, 2022), costato circa 25 milioni di dollari e giunto oltre i 50 milioni al box office domestico.

A produzioni economicamente e logisticamente impegnative come quelle appena analizzate si oppone poi una nutrita serie di progetti più contenuti sia in termini narrativi che gestionali, ascrivibili al territorio del cinema adolescenziale – talvolta declinato in chiave di commedia, talvolta invece più orientato al dramma – e collocabili della scia dell'impostazione produttiva avviata dallo studio con *Moonlight*. Si tratta, dunque, di lavorazioni effettuate in tempi rapidi e con cast tecnici e artistici numericamente ridotti, oltre che caratterizzate da budget produttivi modesti. Rientrano in questa linea editoriale, ad esempio, due esordi registici come *Mid90s* (Jonah Hill, 2018) ed *Eight Grade*, entrambi *coming of age* di ambientazione statunitense, costati circa due milioni di dollari e realizzati ancora una volta in partnership con Scott Rudin; si colloca in questo filone di progetti anche uno dei più fortunati progetti seriali coprodotti da A24, il dramedy *Ramy* (Hulu, 2019- in corso).

Il richiamo alla serie *Ramy* permette inoltre di introdurre un'ultima considerazione in merito all'attività dello studio in ambito produttivo nel periodo che va dal 2017 al 2019. Il lasso di tempo qui preso in esame coincide infatti con un significativo cambio di passo della società in relazione alla produzione seriale, rilevabile tanto a livello quantitativo, quanto sul piano delle collaborazioni stipulate. In primo luogo si registra, a partire dal 2017, un aumento numerico dei contenuti seriali alla cui produzione lo studio prende parte: la divisione guidata da Ravi Nandan coproduce in media tre progetti televisivi ogni anno, cifra con ogni probabilità destinata ad aumentare ulteriormente in futuro in virtù di alcuni rilevanti accordi commerciali a cui faremo riferimento a breve. In parallelo all'aumento dei contenuti cambia anche la destinazione di essi e, di conseguenza, le loro struttura narrativa e formale. L'iniziale collaborazione tra A24 e un broadcaster generalista come NBC lascia presto il posto a legami più duraturi tra lo studio e operatori via cavo come HBO e Showtime, o con servizi di streaming come Hulu e Apple Tv+, tutte realtà a pagamento e complessivamente più consone, in termini di linea editoriale, alla distribuzione di contenuti di nicchia e autoriali. Nel corso del 2018 lo studio mette in produzione, oltre alla già citata *Ramy*, un altro *teen drama*, *Euphoria* (HBO, 2019- in corso), che ben illustra la profonda evoluzione che ha segnato, nell'arco di tre anni, il ramo televisivo della società. La serie, scritta dal regista indie Sam Levinson sulla base di un format israeliano, viene commissionata ad A24 da HBO e si concede dunque una spregiudicatezza tematica e visiva che, in virtù delle regolamentazioni della FCC, sarebbe stata impensabile in ambito generalista. Forte anche dell'elevatissimo budget produttivo garantito da HBO, stimato superiore ai dieci

milioni di dollari per episodio⁶⁶, la serie si concentra su tematiche complesse e particolarmente risonanti presso un pubblico giovane – tossicodipendenza e identità di genere su tutte – divenendo un fenomeno culturale, nonché il maggiore successo riscontrato da A24 nel settore televisivo. Ed è infatti sulla scia di due successi seriali come *Euphoria* e *Ramy*, entrambi riscontrati in ambito pay, che la divisione guidata da Nandan ha impostato, nel corso del 2019, la propria futura espansione, mettendo in cantiere numerosi nuovi progetti commissionati da HBO e siglando un accordo pluriennale con Apple TV+ per la produzione di serie tv.

1.6 L’impatto del Covid-19 e la ripartenza

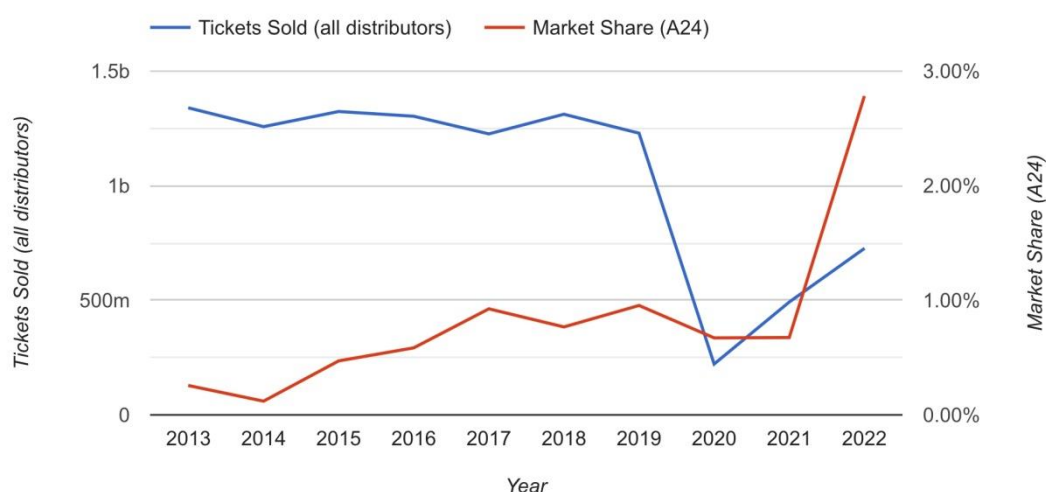
Sospinta dalle ottime performance commerciali di titoli come *Uncut Gems*, *Midsommar* e *The Farewell* A24 si posiziona, al termine del 2019, al decimo posto nella classifica stilata annualmente da varie testate e aggregatori statunitensi per valutare le performance individuali, al box office domestico, dei distributori nordamericani⁶⁷. La società newyorkese è, peraltro, l’unica realtà indipendente svincolata da gruppi mediali più ampi a occupare una delle prime dieci posizioni della classifica, insieme alla mini-major Lionsgate. Un primato assai significativo, a cui si aggiunge poi il dato riguardante la quota di mercato ricoperta da A24 in relazione al box office nordamericano complessivo, che si attesta intorno all’1%. Si tratta di una quota percentuale di per se non altisonante, ma che acquista maggiore significato se si tiene conto non solo della dimensione indipendente della società, attiva sul mercato statunitense da neanche dieci anni, ma anche del fatto che le sole Disney, Universal, Warner e Sony raccolgono, se messe insieme, oltre l’80% degli incassi annuali⁶⁸.

⁶⁶ Micheal Schneider, “It’s an Explosion. Inside the Rising Costs of Making a Scripted Tv Series“, *Variety*, 23 ottobre 2019, <https://variety.com/2019/tv/features/cost-of-tv-scripted-series-rises-1203378894/>.

⁶⁷ Dino Ray Ramos, “Specialty Box Office 2019“, *Deadline*, 3 gennaio 2019, <https://deadline.com/2020/01/specialty-box-office-2019-winners-studios-top-movies-1202819536/>.

⁶⁸ Sono incluse nel calcolo complessivo anche le varie sussidiarie e controllate delle quattro major menzionate.

Figura 5. - La quota di mercato di A24



Il grafico illustra il dato di market share di A24 in relazione agli incassi theatrical e ai biglietti complessivamente venduti sul territorio statunitense. Come osservato poco fa il periodo che va dal 2017 al 2019 è caratterizzato da una significativa crescita nelle performance commerciali dello studio. Per quel che riguarda invece il 2022 i dati sono ovviamente solo parziali (aggiornati agli incassi di giugno 2022), ma permettono tuttavia di rilevare la competitività mantenuta da A24 anche a seguito della crisi pandemica: il valore di market share appare particolarmente elevato in virtù degli importanti risultati commerciali registrati da due film come *X* e *Everything Everywhere All At Once*, che come vedremo preludono a una possibile evoluzione, almeno parziale, della linea editoriale dello studio. (fonte immagine: The Numbers).

Il 2019 costituisce dunque, a tutti gli effetti, l'anno di picco per A24: il volume delle distribuzioni e delle produzioni cinematografiche supera decisamente quello delle annate precedenti, al pari del totale complessivo degli incassi theatrical; al contempo lo studio mette a segno il primo reale successo anche in ambito televisivo, e si appresta, sempre su questo versante, a proseguire le collaborazioni con operatori di rilievo come HBO e Apple TV+. Peraltro, proprio la partnership con una realtà in forte espansione come Apple TV+ – comprendente non solo la produzione di serie tv ma anche una selezione di nuovi film in esclusiva – illustra chiaramente il crescente valore posseduto dai contenuti a marchio A24 anche all'interno del mercato dello streaming. A tal proposito l'accademico Jason Squires ha infatti giustamente evidenziato il rilevante significato simbolico – inquadrabile in un'ottica di economia del prestigio – dell'accordo tra A24 e Apple: quest'ultima, secondo Squires, non sceglie infatti di optare un semplice pacchetto di film, ma piuttosto di adottare con decisione una precisa estetica cinematografica complessiva, sintetizzabile tramite concetti come

autorialità e qualità⁶⁹. Un discorso analogo vale anche, a nostro avviso, per l'accordo esclusivo sancito nel 2019 dalla società newyorkese con Showtime – in questo caso riguardante però i film dello studio già usciti in sala⁷⁰ –, altro contesto premium, attivo contemporaneamente sul mercato televisivo e su quello del non lineare, che proponendosi come casa del catalogo A24 compie una chiara scelta di posizionamento editoriale, investendo sull'appeal autoriale dei progetti dello studio.

Infine, come vedremo nel terzo capitolo, è proprio nel corso del 2019 che A24 inizia a sfruttare con decisione il proprio crescente catalogo cinematografico per dare forma a un mercato ancillare autogestito, fondato soprattutto sul merchandising venduto direttamente tramite lo shop online della società. Sebbene sia complesso ipotizzare la reale portata economica di questo segmento di attività, è tuttavia evidente che la crescente complessità e varietà di queste operazioni commerciali post-sala – sintetizzate di recente, dall'ambizioso programma di membership annuale "A24 All Access" – abbia impatti significativi in termini di *brand awareness* e di fidelizzazione dell'audience⁷¹.

Non è da escludere, considerata la costante crescita annuale che ha sempre caratterizzato l'attività di A24 fin dalla fondazione, che in condizioni normali il 2020 avrebbe potuto costituire, per lo studio, un ulteriore immediato passo in avanti. L'impatto del Covid, fortissimo anche sull'industria dell'audiovisivo, ha però dettato nuovi equilibri e tendenze, la cui reversibilità non è affatto scontata. Al pari di numerosi distributori di area indipendente, o comunque privi di un canale di distribuzione *over-the-top* di proprietà, A24 ha infatti visto fortemente intaccata la propria fonte primaria di introiti diretti in seguito alla chiusura delle principali catene di esercenti nordamericani e alla progressiva erosione delle finestre di esclusiva garantite alla distribuzione in sala. A fronte dell'enorme impatto dell'emergenza sanitaria sul box office statunitense lo studio newyorkese mantiene una linea piuttosto chiara, tentando di preservare, posticipandola, l'uscita in sala dei propri titoli più pregiati. Da una parte A24 sceglie infatti di dirottare un quantitativo molto limitato di titoli in uscita sulle piattaforme di

⁶⁹ Rebecca Keegan, "A New Paradigm. How Netflix and Apple Are Upending Hollywood Hierarchy With Studio Deals", *The Hollywood Reporter*, 27 novembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/apple-netflix-reshaping-studio-hierarchy-paramount-a24-deals-1163992/>.

⁷⁰ In soli due casi A24 ha sfruttato tale partnership per strutturare un'uscita *day-and-date* di nuovi film: si tratta dei drammi *The Humans* (Stephen Karam, 2021) e *After Yang* (Kogonada, 2022).

⁷¹ Mike Ortolano, "How to build a cult brand in a crowded market. Lessons from A24", *Medium*, 24 ottobre 2019, <https://medium.com/junction43/how-to-build-a-a-cult-brand-in-a-crowded-market-lessons-from-a24-53c444fae1fd>.

streaming – i lungometraggi che approdano direttamente in Vod o Svod sono infatti solo tre, due dei quali già destinati a una successiva uscita in streaming in virtù dell'accordo distributivo vigente tra lo studio e Apple TV+⁷² –, dall'altra, una volta riaperte le sale, si impegna a evitare lanci *day-and-date*, così da sfruttare adeguatamente, per quanto concesso dalle circostanze, il potenziale di film la cui uscita era stata rimandata per mesi. È il caso, ad esempio, del fantasy *The Green Knight* (David Lowery, 2021), la cui uscita, inizialmente prevista per maggio del 2020, è stata posticipata di più di un anno al fine di garantire al film una finestra di esclusiva theatrical, che è poi valsa allo studio un incasso – ottimo per i parametri del box office post-Covid – pari a circa 17 milioni di dollari. Una dinamica analoga ha caratterizzato la distribuzione della commedia nera *Zola* (Janicza Bravo, 2021), film acquisito da A24 fin dalle fasi di pre-produzione, nel 2018, e con successo presentato in anteprima presso il Sundance 2020; ritardando di un intero anno l'uscita in sala del lungometraggio lo studio ha lanciato il film nell'estate del 2021, registrando un totale di incassi nordamericani pari a circa cinque milioni di dollari.

A tutto ciò va poi aggiunto un ulteriore aspetto, rilevante soprattutto per quel che concerne i mesi maggiormente impattati dalla pandemia, ma che potrebbe caratterizzare, almeno in parte, anche il futuro di A24. A partire da febbraio del 2021 la società istituisce infatti la "A24 Screening Room", una sorta di sala cinematografica virtuale, fruibile direttamente dalla pagina web dello studio e sviluppata – col supporto tecnico della digital agency newyorkese Type/Code – per rendere accessibili in anteprima, e a pagamento, alcuni film in uscita, supportandone la successiva distribuzione limitata in sala. Il tutto in partnership con circa 130 esercenti indipendenti nordamericani, rappresentanti del segmento della filiera maggiormente colpito dal Covid⁷³. La Screening Room è stata utilizzata per la prima volta in modo estensivo a ridosso dell'uscita theatrical del film *Minari* (Lee Isaac Chung, 2021), posizionata, peraltro, nel mese di febbraio e dunque ulteriormente supportata dalla forte vicinanza agli Academy Awards, per i quali il film era uno dei principali contendenti. Col passare dei mesi, e dunque con l'allentarsi dello stato di emergenza, la Screening Room, strumento pensato soprattutto per tamponare i danni causati da una situazione anomala, ha poi perso

⁷² Uno dei due titoli distribuiti da Apple TV+ è *On The Rocks* (Sofia Coppola, 2020), film che in condizioni normali avrebbe, con buone probabilità, costituito uno dei titoli più pregiati del listino distributivo di A24, anche con la formula di *limited release* imposta dall'accordo con Apple.

⁷³ Type/Code, <https://typecode.com/a24-screeningroom/>.

centralità, venendo tuttavia mantenuta in attività e sistematicamente impiegata come spazio adibito ad anteprime virtuali – molto limitate nel tempo, spesso contenute in poche ore, ma assai funzionali a livello di marketing – precedenti all’effettivo e sempre prioritario lancio in sala dei dodici film complessivamente distribuiti dallo studio nel corso del 2021, ma anche dei lungometraggi finora usciti nel 2022.

Dall’insieme delle decisioni strategiche finora evidenziate – significative perché prese sotto pressione e in un frangente di grande difficoltà per l’intera industria – si evince insomma fino a che punto la distribuzione in sala resti per A24, almeno per il momento, una salda priorità, in linea con le radici e la filosofia dell’azienda, ma anche un’innegabile necessità pratica. Per uno studio indipendente, nato come distributore e non incorporato in un più ampio conglomerato mediatico, perdere la presa sulla finestra di sfruttamento commerciale in sala significherebbe infatti dover affidare a terzi la delivery dei propri contenuti – date anche le dimensioni ad oggi molto ridotte di uno strumento pur utile come la Screening Room – e andare quindi a ricoprire un ruolo di mero produttore⁷⁴. Proprio a tal proposito si sono peraltro susseguiti, nel corso dell’estate del 2021, numerosi rumor giornalistici riguardanti una possibile acquisizione di A24 da parte di Apple – anche in virtù del già avviato rapporto di collaborazione tra le due società –, per una cifra compresa tra i due e i tre miliardi di dollari, corrispondente al valore attuale dichiarato dalla società⁷⁵.

Si tratta di uno scenario ipotetico sulla carta niente affatto inverosimile, ma che sembra al momento essere smentito, o quantomeno posticipo, non solo dal vastissimo slate di uscite cinematografiche previste per il 2022, ma anche dal recente dinamismo di A24 in termini di riassetto manageriale, indice di una chiara rinascita delle ambizioni dello studio una volta passata la crisi pandemica. È in tal senso necessario segnalare, in primo luogo, l’assunzione, da parte della società, del primo Chief Financial Officer della propria storia aziendale. Nell’agosto del 2021, infatti, la gestione finanziaria e lo sviluppo economico di A24 passano sotto il controllo di John Lockhart, figura manageriale di rilievo, con alle spalle il ruolo di CFO per la celebre lega di basket professionistico NBA, nonché ex membro della divisione Strategic Planning Group

⁷⁴ Steve Rose, “The rise and rise of indie film studio A24”, *Financial Times*, 9 luglio 2021, <https://www.ft.com/content/3a4144be-f7f0-48d3-8f0f-be29e9d1a769>.

⁷⁵ Faughnder R., “*Moonlight, Euphoria* studio A24 raises \$225 million amid Hollywood deal frenzy”, *Los Angeles Times*, cit.

presso la Walt Disney Company⁷⁶. L'assunzione di Lockhart è stata seguita a ruota dall'arrivo di tre nuovi executive di altissimo profilo e funzionali al rafforzamento tanto della divisione televisiva quanto di quella cinematografica. Dapprima, nel gennaio del 2022, la società ufficializza infatti l'assunzione di Nick Hall, ex supervisore delle produzioni seriali comedy per Amazon Studios e frequente collaboratore, in qualità di produttore esecutivo, di HBO⁷⁷. Nel mese di marzo, invece, si aggiungono allo staff dello studio anche due veterani come Rose Garnett e Piers Wagner, per anni ai vertici, rispettivamente, di BBC Film e BBC Drama – e già partner di A24 nel contesto dei numerosi accordi distributivi sanciti dallo studio con BBC –, chiamati adesso a supportare i sempre più evidenti progetti di espansione internazionale di A24 a livello produttivo e distributivo⁷⁸.

Infine, ed è questo uno degli aspetti che maggiormente sembrano confermare i progetti di indipendenza della società newyorkese per il prossimo futuro, nella primavera del 2022 A24 ha ottenuto un importante finanziamento di *private equity* da 225 milioni di dollari: lo studio, per la prima volta dopo l'investimento iniziale stanziato da Guggenheim Partners ed Edbridge, ha infatti ceduto una quota della propria attività, inferiore al 10%, a un gruppo di investitori, capitanati dal fondo di *venture capital* Stripes⁷⁹. Come rilevato da numerosi analisti dell'industria, l'ambizione insita in un'operazione finanziaria di questo tipo – sommata alle significative aggiunte nell'organico dello studio evidenziate poco fa – sembra ricalcare, in misura ancor più accentuata, i progetti di espansione aziendale portati avanti dallo studio tra 2015 e 2016, lasciando dunque presagire significativi sviluppi della futura attività di A24⁸⁰.

⁷⁶ Chris Lindhal, "A24 Hiring a CFO Suggests Company Is Not For Sale", *Indiewire*, 17 agosto 2021, <https://www.indiewire.com/2021/08/a24-hires-cfo-sale-1234658611/>.

⁷⁷ Nellie Andreeva, "Nick Hall Joins A24 To Oversee Creative For TV", *Deadline*, 14 gennaio 2022, <https://deadline.com/2022/01/nick-hall-j-a24-oversee-creative-tv-1234912726/>.

⁷⁸ Brent Lang, "BBC Heavyweights Rose Garnett and Piers Wenger Join A24 To Oversee International Slate", *Variety*, 1 marzo 2022, <https://variety.com/2022/film/global/bbc-rose-garnett-piers-wenger-a24-1235192887/>.

⁷⁹ Faughnder R., "Moonlight, Euphoria studio A24 raises \$225 million amid Hollywood deal frenzy", *Los Angeles Times*, cit.

⁸⁰ Ibidem.

CAPITOLO 2.

L'INDUSTRIA INDIPENDENTE NORDAMERICANA

2.1 *Il perimetro del cinema indipendente*

All'interno del saggio *American Independent Cinema* lo studioso Geoff King propone tre parametri analitici utili a racchiudere lo storicamente mutevole concetto di indipendenza nel panorama cinematografico statunitense, in opposizione al tradizionale e più stabile modello industriale e artistico hollywoodiano¹. Il primo dei tre parametri individuati da King concerne la collocazione di un dato film all'interno dell'industria, in una prospettiva dunque produttiva ed economica; a questo primo livello conseguono poi il piano formale ed estetico del film, ma anche una dimensione tematica e politica, che pongono il prodotto in una specifica relazione con il contesto storico e sociale in cui è stato realizzato. L'ideale in se piuttosto astratto di indipendenza va dunque ricondotto, secondo King, alla concreta dimensione produttiva, ma anche alle effettive caratteristiche artistiche del film e al modo in cui questo dialoga con la realtà sociale.

In accordo con quanto affermato da King anche la prospettiva di analisi proposta da Tzioumakis stabilisce che, in linea puramente teorica, un film indipendente debba differire da un prodotto hollywoodiano su tutti i livelli, presentando un processo di lavorazione economicamente meno dispendioso e strutturato, una forma spesso poco aderente allo storytelling statunitense tradizionale e una focalizzazione su tematiche e narrazioni marginali o poco affrontate in ambito mainstream². Nei fatti, tuttavia, non sempre sussiste una così netta separazione tra i caratteri della tipologia produttiva indipendente e quella hollywoodiana; periodicamente l'industria cinematografica statunitense è infatti stata – e, come vedremo, continua a essere – caratterizzata da forti sovrapposizioni tra i due ambiti. Alla luce di ciò King propone di circoscrivere ulteriormente l'elemento caratterizzante di una produzione indipendente, ponendo l'accento sulla dimensione industriale ed economica. Proprio nelle effettive modalità produttive – che coinvolgono dunque il finanziamento, l'organizzazione logistica, i mezzi tecnologici a disposizione e infine la distribuzione – appare con maggior

¹ Geoff King, *Il cinema indipendente americano (American Independent Cinema)*, Einaudi, Torino, 2006 (prima edizione 2005, Indiana University Press), pp.3-15.

² Yannis Tzioumakis, "Reclaiming Independence. American Independent Cinema Distribution and Exhibition Practices beyond Indiewood", *Cahier de l'Association française des enseignants chercheurs en cinéma et audiovisuel*, 2012, pp.1-3.

evidenza fattuale la notevole distanza tra produzione di sistema e indipendente. Una posizione analoga è ravvisabile anche nell'analisi di Marco Cucco relativa alla struttura complessiva dell'industria statunitense, dove il termine ombrello "indipendenti" racchiude tutte quelle realtà produttive o distributive che sono amministrativamente e finanziariamente svincolate dall'oligopolio della major e che, in virtù di ciò, non solo adottano metodologie differenti, ma propongono anche contenuti di un'altra tipologia³. È infatti piuttosto evidente che da un diverso posizionamento industriale discendano impostazioni progettuali e produttive specifiche e, in larga parte, anche la morfologia dei film realizzati.

L'enfasi sulla dimensione puramente economica e produttiva è ancor più centrale all'interno dell'analisi di Greg Merrit, che addirittura individua in questo ambito l'unico reale parametro utile a definire che cosa di fatto sia un film indipendente, lasciando da parte i caratteri estetici dell'opera⁴. Diametralmente opposta è invece la lettura offerta da Michael Newman⁵ e Sherry Ortner⁶ che, avvalendosi della metodologia critica teorizzata da Pierre Bourdieu in ambito sociologico, propongono un concetto di indipendenza basato sull'insistita distinzione culturale tra prodotti elitari e mainstream, dove i primi – fruiti perlopiù da un pubblico dotato di particolare capitale culturale e appartenente alle classi dominanti – tenderebbero ad autoproclamarsi qualitativamente superiori rispetto ai secondi. Queste ultime opinioni in merito a quale sia la qualità intrinseca e distintiva di una produzione indipendente esemplificano bene due linee di pensiero poco concilianti e difficilmente utilizzabili allo scopo di decodificare la realtà effettiva. Da una parte sarebbe infatti storicamente scorretto ricondurre al solo dato economico il carattere di indipendenza di un film, come ben dimostrato da periodi centrali nella storia del cinema statunitense come la New Hollywood o gli anni '90, caratterizzati da una sostanziale convergenza industriale tra realtà indipendenti e hollywoodiane, dove dunque i contorni tra i due ambiti si fanno assai sfumati. Per le stesse ragioni sarebbe altrettanto infruttuoso applicare indistintamente il criterio valutativo di maggiore o minore legittimità artistica proposto da Newman e Ortner:

³ Cucco M., *Economia del film*, cit., pp.43-45.

⁴ Greg Merrit, *Celluloid Mavericks. A History of American Independent Film*, Da Capo Press, Boston, 1999, p. XII.

⁵ Michael Z. Newman, "Indie Culture. In Pursuit of the Authentic Autonomous Alternative", *Cinema Journal*, University of Texas Press, volume 48, primavera 2009, pp.16-34.

⁶ Sherry B. Ortner, "Against Hollywood. American independent film as a critical movement", *HAU. Journal of Ethnographic Theory*, University of California, 2012, pp. 1-21.

ridurre una pratica storicizzata e ricorsiva come quella della produzione indipendente a una sorta di elitarismo o a una semplice opposizione culturale e stilistica nei confronti di Hollywood è a nostro avviso scorretto, dal momento che, in primo luogo, non permette di tenere conto delle innegabili e concrete ragioni industriali del fenomeno, e in secondo luogo trascura la prospettiva storica. Come vedremo, infatti, il concetto di indipendenza in ambito statunitense è stato per anni decisamente svincolato da quell'aura di qualità artistica che gli può essere oggi genericamente attribuita tramite la dicitura *specialty*, ampiamente utilizzata dalla critica anglofona.

In tal senso le summenzionate analisi di King e Cucco hanno il pregio di saper mediare tra le pragmatiche motivazioni economiche – centrali, poiché dettano il perimetro dei mezzi realizzativi e artistici a disposizione di una data produzione – e le istanze espressive di un progetto indipendente. Una prospettiva di questo tipo permette dunque di osservare il fenomeno della produzione indipendente non tanto, in termini bourdesiani, come una presa di posizione simbolica all'interno del più ampio campo cinematografico – in particolare in opposizione al cinema Hollywoodiano, dominante a livello commerciale –, ma piuttosto, rifacendosi alla teorizzazione del sociologo Howard Becker circa la struttura collaborativa e collettiva dei “mondi dell'arte”, come un sistema di concrete pratiche di lavoro e di cooperazioni, storicamente situate e dunque, come vedremo, suscettibili di cambiamenti anche profondi⁷. Seguendo tale impostazione analitica è in sostanza possibile ricondurre l'elemento fondante del concetto di indipendenza in ambito nordamericano, per come inteso all'interno di questa trattazione, a un variabile grado di autonomia industriale dal sistema oligopolistico delle major; da questo primo aspetto di base discendono poi una serie di pratiche realizzative specifiche, marche stilistiche, narrative e tematiche che concorrono a definire una specifica estetica, percepita dal pubblico come differente – ma non necessariamente superiore a livello qualitativo – rispetto a quella di una produzione hollywoodiana⁸.

2.2 Dalla Poverty Row alla New Hollywood

Al fine di individuare le varie motivazioni di ordine pratico che fin dall'epoca dello studio system classico hanno indotto produttori e artisti a ricercare una forma di

⁷ Howard S. Becker, *I mondi dell'arte (Art Worlds)*, Il Mulino, 2012, Bologna (ed. originale, 1982, University of California Press, Berkeley), pp.40-55.

⁸ King G., *Il cinema indipendente americano*, cit., pp.13-14.

indipendenza da Hollywood può essere utile ripercorrere alcuni dei principali snodi della storia della produzione indipendente nordamericana avvalendosi, a livello metodologico, di una generale bipartizione introdotta proprio da King. Quest'ultimo distingue infatti tra un filone produttivo indipendente aperto al dialogo con le major – se non addirittura in esse parzialmente integrato, come nel caso delle divisioni *specialty* nate negli anni '90 – e un secondo che agisce invece in piena autonomia⁹. Pur operando una riduzione schematica di una realtà molto complessa e mutevole in relazione a differenti epoche tale bipartizione costituisce una costante di fondo della storia della produzione indipendente nordamericana, dalle origini dello studio system fino a oggi.

Le prime realtà produttive statunitensi storicamente ascrivibili alla macroarea di produzione indipendente svincolata dalle major hollywoodiane sono, secondo King, quelle appartenenti alla cosiddetta “Poverty Row”, tra gli anni '20 e gli anni '50¹⁰. L'espressione chiaramente derisoria di “Poverty Row” designava un nutrito gruppo di case di produzione di piccole dimensioni, dotate di scarsi mezzi economici e dunque incapaci di competere con l'oligopolio industriale delle major – attive contemporaneamente a livello produttivo, distributivo e di esercizio – così come con le minors, prive di sale cinematografiche di proprietà ma comunque forti di notevoli risorse economiche. Piccoli società come Monogram, Majestic o la più strutturata Republic – che pure possedevano fisicamente teatri di posa nella zona di Hollywood – si trovavano dunque a circoscrivere il proprio operato a numerosi progetti low budget e di genere, *b-movies* capaci di suscitare l'interesse del pubblico tramite tematiche forti e narrazioni dinamiche. Nel medesimo periodo un produttore ambizioso e lungimirante come David O. Selznick operava invece sull'opposto e più integrato versante della produzione indipendente, promuovendo i propri progetti in autonomia creativa – tramite lo studio Selznick International Pictures – ma avvalendosi dell'appoggio logistico e finanziario delle major, che si occupavano della distribuzione dei film e permettevano il casting di star già sotto contratto esclusivo.

A questa altezza cronologica l'indipendenza era per molti una scelta sostanzialmente obbligata, dettata in primis da ragioni puramente economiche – la mancanza di fondi per finanziare grandi film o per mettere sotto contratto attori celebri, dovuta allo strapotere del sistema verticalmente integrato delle major – e infrastrutturali, come la mancanza di

⁹ Ivi, p.6.

¹⁰ Ibidem.

un controllo diretto sulla distribuzione, l'assenza di sale cinematografiche di proprietà o lo scarso potere negoziale nei rapporti con gli esercenti. Al contempo lo stato di indipendenza dallo studio system hollywoodiano non era privo di vantaggi di ordine creativo, come osservato da Federico Di Chio:

[...] gli indipendenti non dovevano sottostare alle procedure e agli standard di valutazione degli Studios (non a caso le grandi e rischiosissime produzioni, come *Via col vento*, nacquero perlopiù in ambiente indipendente); e non avevano l'obbligo di sottostare al *Production code* e dunque si potevano permettere di affrontare temi più controversi, e commercialmente promettenti, che rimasero preclusi agli Studios per anni.¹¹

I due differenti approcci alla produzione indipendente qui rapidamente messi in evidenza hanno convissuto, in parallelo, anche nelle epoche successivamente attraversate dall'industria statunitense. Il finanziamento di progetti in tutto svincolati dal contesto hollywoodiano prosegue – con esiti alterni a livello sia qualitativo che commerciale – dapprima negli anni '50 con le produzioni low budget e ancora una volta di genere dell'American International Pictures, longeva società fondata da Samuel Z. Arkoff e specializzata nella produzione di *b-movies*. I progetti della AIP si inseriscono nella scia delle produzioni della "Poverty Row", con un particolare focalizzazione sul genere horror, pensato come strumento di attrattiva per spettatori giovani. A tal proposito nota lo studioso Keith Booker come la AIP sia stata la prima società indipendente a utilizzare in modo continuativo dei focus group come strumento di pianificazione commerciale, invitando gruppi di giovani a rispondere a questionari o dare indicazioni circa tematiche di loro interesse che venivano poi inserite negli script dei film¹². Si tratta di un'impostazione organizzativa piuttosto lungimirante e in buona parte resa possibile proprio dall'autonomia della AIP rispetto all'industria hollywoodiana, essendo quest'ultima molto più prudente a livello di temi trattati e assai più strutturata in termini di valutazione e approvazione dei singoli progetti; difatti, soprattutto dagli anni '70 in poi, il cinema indipendente, soprattutto se di genere, sarà sempre indirizzato, tramite strategie di marketing sempre più sofisticate, verso segmenti di pubblico tendenzialmente molto giovani.

Assai differente è invece il tipo di produzione indipendente che si sviluppa a partire dagli anni '50 sulla costa est attraverso le sperimentali esperienze dell'avanguardia

¹¹ Di Chio F., *Mediamorfosi. Industrie e immaginari dell'audiovisivo Vol.2*, pp.21.

¹² Booker K., *Historical Dictionary of American Cinema*, cit., p.22.

newyorkese; queste ultime erano programmaticamente elaborate come produzioni in tutto antitetiche rispetto al tradizionale cinema narrativo associato a Hollywood, e si avvalevano dell'agilità realizzativa garantita dai nuovi strumenti di ripresa su nastro magnetico. Il New American Cinema costituisce un movimento estremamente vitale ma privo di una concreta infrastruttura produttiva, e soprattutto distributiva, che ne garantisca la longevità¹³. Ciononostante è proprio sulla scia delle sperimentazioni videoartistiche del New American Cinema che, sempre in ambito newyorkese, l'industria del cinema indipendente statunitense assume una forma progressivamente più stabile tra anni '60 e '70. Il breve ma fondamentale frangente storico della New Hollywood determina una serie di dinamiche industriali che in buona parte sovvertono le pratiche produttive e distributive affermatesi nei decenni precedenti: per la prima volta si assiste infatti a una convergenza tra l'area indipendente e il sistema delle major, due ambiti che come abbiamo visto erano fino a quel momento rimasti nettamente separati¹⁴. Molti dei maggiori successi artistici e commerciali degli anni '70 sono infatti originati da un rapporto di collaborazione tra giovani case di produzione indipendenti, che presiedono il versante creativo dei film – avvalendosi della dismissione del Production Code per trattare tematiche per anni precluse a Hollywood –, e major che si fanno invece carico del lato distributivo, divenuto di fatto il loro core business in seguito al collasso del modello integrato classico¹⁵. Esempificano piuttosto bene tale dinamica progetti come *Easy Rider* (Dennis Hopper, 1969) e *Apocalypse Now* (Francis Ford Coppola, 1979), film che si posizionano rispettivamente nella fase aurorale e crepuscolare della New Hollywood. L'esordio registico di Dennis Hopper viene prodotto con un budget di circa 400 mila dollari garantito dalla società indipendente Raybert Productions – oltre che con una troupe stabile di sole dodici persone e senza una reale sceneggiatura scritta – e la distribuzione è in un primo momento proposta alla già citata AIP, in virtù delle tematiche del film legate alla cultura hippy, chiaramente appetibili per un pubblico giovane. L'accordo non va in porto e i diritti di distribuzione del film, per quanto sperimentale e tematicamente scomodo, vengono acquisiti dalla major Columbia Pictures, che offre alla pellicola una capillare diffusione nazionale,

¹³ Tzioumakis J., "American Independent Cinema in the Age of Convergence", cit., p.54.

¹⁴ Federico Di Chio, *American storytelling. Le forme del racconto nel cinema e nelle serie tv*, Carocci, Roma, 2016, p.109.

¹⁵ Geoff King, *La nuova Hollywood. Dalla rinascita degli anni '60 all'era del blockbuster (New Hollywood Cinema. An Introduction)*, Einaudi, Torino, 2004 (prima edizione 2002, I.B. Tauris), pp. 74-75.

tradottasi poi in oltre 40 milioni di dollari di incassi domestici¹⁶. Un altrettanto rilevante rapporto di collaborazione tra realtà indipendenti e hollywoodiane si verifica anche nel caso di *Apocalypse Now* verso la fine degli anni '70, quando dunque la summenzionata convergenza industriale era già matura e in procinto di assumere tratti piuttosto differenti, come vedremo a breve, nel corso degli anni '80. Il film viene prodotto, tra innumerevoli vicissitudini logistiche ed economiche, dalla studio indipendente Zoetrope International, fondato dallo stesso Coppola, mentre la distribuzione è affidata a United Artists, società che nel 1967 era stata rilevata dalla compagnia assicurativa Transamerica Corporation. Se da una parte un qualunque studio indipendente mai avrebbe potuto permettersi una produzione mastodontica come quella di *Apocalypse Now*, dall'altra molto difficilmente una realtà hollywoodiana avrebbe autonomamente supportato un dramma epico e psicologico a tal punto complesso in termini estetici e realizzativi.

I casi di *Easy Rider* e *Apocalypse Now* mettono dunque bene in evidenza il reciproco vantaggio tratto da indipendenti e major in queste tipologie di collaborazione: le nuove case di produzione avevano la possibilità di veder distribuiti film audaci e sperimentali, così come di manovrare mezzi produttivi ingenti; al contempo le major riguadagnavano il contatto con il pubblico giovane in un'epoca di rivendicazioni e contestazioni sociali come gli anni '70, ma soprattutto registravano incassi consistenti a fronte di spese produttive ridotte. Minoritaria è invece, nel contesto della New Hollywood, la tendenza degli indipendenti a provvedere autonomamente alla distribuzione dei film; ciononostante è proprio la nascita di un circuito di distribuzione indipendente, ancorché contenuto, uno dei fattori che garantirà, nel corso del decennio successivo, la concreta affermazione di un'industria indipendente duratura¹⁷. Uno dei tentativi più radicali, in tal senso, è quello della società di distribuzione Faces International Films, fondata dall'attore e regista John Cassavetes – che aveva alle spalle vent'anni di attività in ambito hollywoodiano – allo scopo di far circolare le proprie rischiose sperimentazioni senza il supporto della major. Il tentativo di Cassavetes ha vita breve – dagli anni '80 il regista tornerà infatti ad affidare la distribuzione dei propri film a Columbia Pictures – ma risulta per molti versi pionieristico: è assai significativo, nello specifico, il caso di *A Woman Under the Influence* (John Cassavetes, 1974), di cui il regista curò

¹⁶ Ivi, p.17.

¹⁷ King G., *Il cinema indipendente americano*, cit., p.26.

personalmente la distribuzione, prendendo accordi con gli esercenti senza intermediari oltre che proiettando il film all'interno dei campus universitari.

Hanno invece un impatto più ampio e durevole sul lungo periodo i due maggiori distributori indie newyorkesi nati tra anni '60 e '70, New Line e Miramax. La prima viene fondata nel 1967 dal produttore ventisettenne Robert Shaye, che focalizza inizialmente le operazioni della società sulla distribuzione di una vasta gamma di titoli, dal cinema d'autore europeo all'*exploitation*, anche in questo caso all'interno dei campus universitari, con una marcata attenzione, dunque, al pubblico giovane¹⁸.

La seconda nasce invece oltre un decennio più tardi, nel 1979, incentrando in un primo momento il proprio operato sulla distribuzione statunitense di film d'autore europei, ma integrando rapidamente la propria strategia societaria col finanziamento di progetti di giovani registi nordamericani. La successiva evoluzione di New Line e di Miramax permette già di porre in evidenza alcuni temi che analizzeremo più in profondità a breve. Dopo una notevole espansione del corso degli anni '80, nel 1993 New Line viene acquisita dal gruppo Turner, divenendo dunque pochi anni dopo un segmento del conglomerato Time Warner. In modo analogo Miramax, protagonista di scaltre ed efficaci campagne di marketing per i film di autori emergenti come Quentin Tarantino e Steven Soderbergh, viene acquisita da Disney sempre nel 1993 per 60 milioni di dollari, pur mantenendo lo statuto di sussidiaria autonoma, gestita ancora dai fratelli Weinstein¹⁹. Nelle prossime pagine ci soffermeremo infatti proprio sul crescente interesse delle major – e più in generale dei grandi conglomerati mediatici emersi negli anni '80 – per il mercato della produzione e della distribuzione indipendente; un interesse che come abbiamo visto era già emerso con decisione negli anni della New Hollywood, ma che tenderà ad aumentare significativamente nei decenni successivi, portando alla nascita delle *specialty labels* integrate all'interno della major stesse²⁰.

2.3 *Indiewood: il consolidamento dell'industria tra anni '80 e '90*

In relazione al periodo che va dalle origini del sistema hollywoodiano classico fino alla fine degli anni '80 è piuttosto complesso individuare con esattezza il perimetro dell'industria indipendente statunitense. Lo scenario brevemente riassunto nelle pagine

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Perren A., "Sex, lies and marketing. Miramax and the Development of the Quality Indie Blockbuster", *Film Quarterly*, cit., p.30.

²⁰ Cucco M., *Economia del film*, cit., p.44.

precedenti evidenzia, in effetti, la sostanziale mancanza di un sistema di produzione indipendente codificato, caratterizzato da iter ricorsivi e risorse economiche stabili. Prima dell'esplosione di Indiewood, avvenuta nel corso degli anni '90, il mercato che esula dal controllo di Hollywood è sostanzialmente un settore poco solido e duraturo a livello infrastrutturale, frequentato in modo sporadico da una minoranza di outsider disposti a rischiare. Facendo ancora ricorso all'analisi di King si nota infatti che solo a partire dagli anni '80 iniziano a manifestarsi una serie di tendenze di varia tipologia che convergeranno, nel decennio successivo, nella composizione infrastrutturale dell'industria indipendente contemporanea²¹. Il decennio segnato dalla presidenza di Ronald Reagan e dalle sue politiche economiche neoliberiste favorisce infatti, in primo luogo, la parziale restaurazione del modello produttivo hollywoodiano dopo i più rischiosi esperimenti della New Hollywood, ma indirettamente – con il forte afflusso di denaro garantito dalla deregulation – stimola anche un consolidamento del segmento più marginale dell'industria cinematografica statunitense. È proprio nel corso degli anni '80 che nascono o si rinnovano rilevanti istituzioni di finanziamento e supporto alla produzione indipendente, su tutte il Sundance Institute fondato da Robert Redford – a cui è direttamente correlato il Sundance Film Festival, ancora oggi al centro di questo segmento del mercato statunitense – oltre all'Independent Feature Project Market, importante forum non profit per lo sviluppo di progetti indie²² e all'American Film Market²³.

Ulteriore elemento di notevole rilevanza nel processo di strutturazione dell'industria indipendente contemporanea è il costante rinnovamento delle tecnologie di home video, che hanno negli anni '80 un primo significativo periodo di espansione. La rapida diffusione del registratore e del videonoleggio hanno infatti comportato un notevole aumento della domanda di contenuti audiovisivi, spingendo soprattutto gli indipendenti a coprire anche il mercato del direct-to-video, trascurato dalle major in favore di grandi e mirati blockbuster *tent-pole*. Si deve dunque anche al mercato dell'home entertainment l'aumento numerico dei distributori indipendenti a cui si è già fatto parziale riferimento menzionando i casi di New Line e Miramax: realtà come Horizon

²¹ King G., *Il cinema indipendente americano*, cit., p.28.

²² Nel 2021 l'Independent Feature Project Market è stato rinominato The Gotham Film & Media Institute.

²³ Finola Kerrigan, *Film Marketing*, Routledge, Londra, 2017, p.163.

Films, Castle Hills, First Run e Cinecom esordiscono nei primi anni '80, presidiando tanto la distribuzione theatrical quanto quella televisiva e di home video²⁴.

In parallelo allo sviluppo di un'industria perlopiù autonoma dal nuovo sistema hollywoodiano anche le major, come già più volte anticipato, iniziano a sconfinare in prima persona nel mercato indipendente. In un primo momento alcune storiche realtà hollywoodiane – prima delle quali United Artists, seguita da Universal e Fox – sviluppano dei reparti distributivi denominati *classics divisions*, adibiti alla distribuzione statunitense di film d'essai principalmente di provenienza europea²⁵. Successivamente, a fronte degli ottimi risultati commerciali riscontrati dalle distribuzioni low budget di società come Miramax, Gramercy e October Films, alcune major adottano una linea più aggressiva, investendo direttamente nell'acquisto dei nuovi studi indipendenti, oppure implementando le già esistenti *classics divisions*. Come già visto utilizzano la prima strategia Disney e Time Warner, che nel '93 acquistano le due maggiori società indipendenti dell'epoca, rispettivamente Miramax e New Line. Fox e Universal, invece, dedicano progressivamente maggiore attenzione alle proprie sussidiarie di recente creazione: la prima opera un rebrand della divisione nel '94, lanciando la fortunata Fox Searchlight; la seconda gestisce invece una serie di fusioni tra studi indipendenti preesistenti – nell'ordine PolyGram Film Entertainment, USA Films, Gramercy e October Films – convogliate poi nel 2002 nella controllata Focus Features.

L'ingresso delle major nel mercato indipendente ha da una parte l'effetto di infondere nuova vitalità al settore, con un sostanziale aumento dei capitali messi a disposizione degli studi supportati dalle major. D'altra parte, però, per le stesse ragioni la produzione indipendente inizia a farsi chiaramente polarizzata, presentando una prima area presidiata da poche realtà ormai solide come Miramax e New Line – che nel 1995 raggiungevano, insieme, addirittura il 9,63% di market share sugli incassi domestici²⁶ –, impegnate in progetti sempre più dispendiosi, e un secondo affollatissimo segmento, slegato dalle major e in qualche misura soffocato dalla progressiva convergenza tra settore indipendente e Hollywood²⁷.

²⁴ Tzioumakis Y., "American Independent Cinema in the Age of Convergence", cit., p.54.

²⁵ Ivi, p.55.

²⁶ Ivi, p.59.

²⁷ Ivi, p.61.

Table 2. US theatrical market in 1995 by type of distribution company	
Type of Company	Market share
7 diversified or conglomerated Hollywood majors	84.93%
2 "major independents" with corporate ties to the conglomerates	9.63%
3 studio specialty divisions (Gramercy, SPC and Fine Line Features)	1.76%
US theatrical market share controlled by conglomerates	96.32%
1 distributor specialising in large format films (MacGillivray Freeman Films)	1.22%
US theatrical market share controlled by large format and conglomerate distributors	97.54%
2 most commercially successful independent distributors	1.62%
Top 15 distributors	99.16%
Remaining independent distributors	0.84%

Figura 6. L'analisi condotta da Tzioumakis mette in evidenza, attraverso i dati annuali di market share relativa agli incassi theatrical, la notevole concentrazione dell'industria statunitense già a metà degli anni '90. Gli indipendenti svincolati dalle major raggiungono, cumulativamente, solo il 3,68% di share: rientrano in questa cifra complessiva gli incassi delle defunte Savoy Pictures e Goldwyn Entertainment, ma anche i pionieristici esperimenti in formato IMAX condotti da MacGillivray Freeman Films, così come le assai più contenute performance commerciali di società più piccole, tra le quali October e Trimark. Di fatto solo le due *indie-major*, ovvero New Line e Miramax, registrano cifre consistenti, rispettivamente pari a 6,22% e 3,41%. (fonte immagine: Tzioumakis, *American Independent Cinema in the Age of Convergence*).

Contemporaneamente si registra, nei primi anni duemila, un importante aumento quantitativo della produzione di titoli indipendenti, dettato proprio dai vari cambiamenti finora evidenziati: in un mercato sempre più competitivo e sull'orlo della sovrapproduzione i fattori determinanti divengono il controllo della distribuzione, oltre che l'abilità nel proporre film indie con valori produttivi elevati e capaci di generare incassi significativi²⁸. I film impostati secondo la formula mediatrice di Indiewood – prodotti perlopiù da società nate come indipendenti ma ormai controllate dalle major – si affermano proprio in questo contesto, proponendo caratteri formali e narrativi capaci di attrarre in modo trasversale gli spettatori più esigenti, già legati al cinema indipendente, e il grande pubblico, in linea di massima incline alle formule narrative ed estetiche hollywoodiane²⁹.

Il ventennio a cavallo tra anni '90 e primi duemila – favorevole alla produzione indipendente come poche altre ere nell'industria cinematografica statunitense – si

²⁸ King G., *Il cinema indipendente americano*, cit., pp.47-52.

²⁹ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.31.

chiude col violento riassetamento economico determinato dalla crisi del 2008. La profonda recessione colpisce inevitabilmente anche il settore dell'intrattenimento, intaccando in negativo soprattutto l'attività di quelle neonate società indipendenti che non potevano contare sulla copertura economica di una parent company. Nel medesimo periodo l'intero settore dell'audiovisivo è peraltro segnato anche dall'ingresso dei nuovi concorrenti, i futuri servizi di streaming, a questa altezza cronologica ancora in fase di collaudo – dediti perlopiù al noleggio via internet e alla distribuzione on-demand – ma come sappiamo destinati, nel giro di pochi anni, ad avere un enorme impatto sulla filiera e sulle modalità di circolazione dei contenuti. Più in generale – e in linea con quanto sistematicamente avvenuto in precedenti epoche di crisi industriale – il mercato cinematografico statunitense è poi caratterizzato da un aumento delle partnership tra i principali conglomerati, allo scopo di condividere i crescenti rischi d'impresa, e dalla progressiva focalizzazione su franchise ad alto budget, capaci di garantire senza troppi rischi un solido ritorno sull'investimento³⁰. Al contempo le realtà indipendenti adottano giocoforza una strategia opposta, riducendo i budget produttivi dei film allo scopo di tamponare il già elevato rischio d'impresa. Come osservato da numerosi accademici si va creando, nel secondo decennio degli anni duemila, una profondo divario di ordine produttivo e artistico, che vede fortemente erosa la sostenibilità commerciale proprio di quei film a medio budget che negli anni '90 avevano svolto un ruolo centrale. In proposito osserva infatti David Ehrlich:

In recent years, the recession and the concurrent rise of VOD streaming services have already torpedoed the midbudget movie. Suddenly, in order to be financially viable, a project has to cost less than \$2 million or more than \$200 million. Anything in between is dead in the water. Many of the country's most vital filmmakers, unwilling to accept that their next movie would have to be either shot on an iPhone or connected to the Marvel Cinematic Universe, have begun to abandon ship.³¹

Un'analisi pressoché analoga è avanzata anche da Tzioumakis, che rileva questo tipo di biforcazione anche all'interno del settore indipendente stesso: in continuità con quanto precedentemente osservato da King, anche nel secondo decennio degli anni duemila la forbice tra le importanti produzioni eredi di Indiewood e i progetti indie di nicchia tende

³⁰ Andrew DeWaard, "Financialized Hollywood. Institutional Investment, Venture Capital, and Private Equity in the Film and Television Industry", *Journal of Cinema and Media Studies*, University of Texas Press, volume 59, primavera 2020, p.9.

³¹ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

a farsi sempre più ampia³². Da una parte si posizionano infatti le operazioni insieme dispendiose e redditizie capitanate da Focus Features, New Line o ancora una volta dai fratelli Weinstein tramite la Weinstein Company, che porta avanti l'efficace modello produttivo e artistico di Indiewood, coniugando mezzi economici hollywoodiani con sensibilità autoriali indipendenti. Seguono invece un'impostazione opposta numerosi progetti più marginali, a cui sono ascrivibili svariate produzioni di area prevalentemente newyorkese – ad esempio quelle di realtà come *Big Beach* o *Oscilloscope*, menzionate nel primo capitolo –, realizzate con poche migliaia di dollari e spesso distribuite tramite le emergenti piattaforme streaming, con solo sporadiche incursioni nei tradizionali circuiti di distribuzione theatrical. Se quindi le importanti produzioni indipendenti post-Indiewood conservano ancora una parziale efficacia commerciale, pur presentando costi realizzativi e di marketing sempre più elevati, realtà più piccole si trovano di frequente a dover rinunciare al passaggio in sala, perdendo, almeno parzialmente, il forte legame con il pubblico che il cinema indie si era guadagnato a partire dagli anni '90³³. In questo scenario industriale guadagnano pertanto crescente rilevanza gli operatori OTT – svincolati dal rischio intrinseco nella distribuzione in sala –, coi quali si trovano a dover interagire tanto le realtà hollywoodiane quanto quelle indipendenti. A tal proposito vedremo peraltro come all'interno dell'ampio mercato dello streaming si sia andata strutturando, nel corso degli ultimi anni, una specifica nicchia di operatori statunitensi interamente dediti alla distribuzione – e in certi casi addirittura anche alla produzione autonoma – di film indipendenti³⁴. Nelle prossime pagine tenteremo dunque di offrire una panoramica aggiornata sull'attuale conformazione dell'industria, evidenziando anche i numerosi tentativi di compromesso cercati dal cinema indipendente del secondo decennio degli anni duemila allo scopo di mediare tra le nuove opportunità offerte dallo streaming e la più tradizionale distribuzione theatrical.

³² Yannis Tzioumakis, "Between *indiewood* and *nowherewood*. American independent cinema in the twenty-first century", *International Journal of Media & Cultural Politics*, University of Liverpool, Volume 10, 2014, pp. 285 - 300.

³³ Ibidem.

³⁴ Scott Roxborough, "How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business", *The Hollywood Reporter*, 8 luglio 2021, <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/cannes-streaming-helping-killing-independent-film-1234979168/>.

2.4 Il secondo decennio degli anni duemila

A24 has established itself as the film industry's most forward-thinking company by releasing the kind of midsized, stylish, quality films that seemed on the verge of going extinct, transforming them into a collective theatrical experience, and aiming them squarely at a demographic that would rather watch movies on their phones. By surgically inserting each release into the zeitgeist, it has paved a new road provocative, modestly sized, bridging the gap between microbudget indies and monolithic studio products.³⁵

Queste considerazioni del più volte menzionato critico David Ehrlich ci aiutano a collocare i caratteri strutturali e progettuali di una realtà come A24, esposti nel primo capitolo, all'interno del processo di evoluzione industriale delineato nelle pagine precedenti. La società fondata da Fenkel, Katz e Hodges pochi anni dopo la crisi del 2008 va a effettivamente a occupare un segmento di mercato – quello della produzione indie a medio budget finanziata in autonomia – che, come abbiamo visto, stava subendo una progressiva erosione, dovuta senz'altro alla recessione economica, ma anche a dinamiche interne al settore a indipendente stesso, sempre più strutturalmente correlato ai conglomerati hollywoodiani.

Tuttavia, pur avendo A24 acquisito un ruolo di primo piano tra le realtà indipendenti nate nel secondo decennio degli anni duemila, è opportuno, al fine di fornire una panoramica esaustiva, rivolgere lo sguardo anche a una serie di società che hanno contribuito in modo significativo a riportare in vita la produzione indie a medio budget. Le case di produzione e distribuzione che menzioneremo si posizionano, in linea di massima, all'interno dello stesso segmento industriale presidiato da A24, pur proponendo ciascuno i propri contenuti e presentando strategie aziendali tra loro anche molto differenti: in virtù di ciò una rassegna dello stato dell'industria indipendente statunitense sarà funzionale anche a elaborare un confronto tra l'operato del nostro principale oggetto di studio, A24, e quello dei suoi attuali concorrenti o collaboratori.

Tre considerazioni introduttive sono necessarie a contestualizzare adeguatamente l'attività delle società indipendenti al giorno d'oggi. In primo luogo è opportuno fornire alcuni dati che forniscano un'idea complessiva delle dimensioni e dei caratteri strutturali dell'industria indipendente contemporanea. Sebbene come già emerso la nozione di produzione indipendente tenda a essere assai più sfumata e dibattuta di quanto si possa pensare, è comunque possibile individuare un nutrito insieme di progetti sviluppati e distribuiti negli Stati Uniti in totale o parziale autonomia rispetto a quelle

³⁵ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

che sono, oggi, le cinque principali major hollywoodiane. Secondo alcune ricerche di mercato condotte dall'American Film Market in relazione all'annata cinematografica del 2017 tale insieme di produzioni comprende 877 lungometraggi³⁶: si tratta di una cifra complessiva assai elevata che tuttavia, come vedremo più diffusamente in seguito, nasconde una forte disomogeneità in termini di accesso alla distribuzione theatrical e dunque un chiaro squilibrio per quel che riguarda i successi commerciali riscontrati. Quello che può quindi a prima vista apparire come un mercato piuttosto ampio subisce infatti un primo importante ridimensionamento considerando che nel 2017 solo 149 film indipendenti, ovvero il 17% del totale, ha registrato incassi theatrical superiori ai centomila dollari³⁷. Rapportando questo dato al caso specifico di A24 si chiarifica ulteriormente il posizionamento dello studio all'interno del mercato indipendente: solo una percentuale pari a circa il 30% degli oltre cento film distribuiti dallo studio ha registrato incassi domestici inferiori ai centomila dollari, e si tratta quasi esclusivamente di lungometraggi per i quali A24 ha rinunciato all'esclusiva theatrical in favore di uscite day-and-date. Risulta pertanto evidente come, da questo punto di vista, A24 si trovi in una posizione piuttosto privilegiata, che riguarda tuttavia un porzione nettamente minoritaria dell'industria indipendente.

Per di più, secondo le stime dell'analista Stephen Follows – insieme a Bruce Nash autore delle ricerche di mercato dell'America Film Market a cui faremo più volte riferimento – a partire dagli anni '90 in media solo il 4% dei film indipendenti usciti ogni anno riesce a generare un profitto immediato tramite il primo ciclo di sfruttamento, ovvero quello in sala³⁸. La grande maggioranza dei film indipendenti statunitensi – in particolare quelli con budget medi, compresi tra i 5 e i 25 milioni di dollari – necessita dunque degli accordi distributivi relativi ai mercati post-sala per garantire un margine di

³⁶ Il dato, come detto, fa riferimento alla sola annata del 2017, ma risulta in linea con le tendenze dell'intero decennio qui preso in considerazione, almeno fino alla crisi dettata dal Covid-19. Si segnala anche che la cifra complessiva di film prodotti include anche progetti finanziati e distribuiti dalle divisioni indipendenti o dalle società *specialty* – come ad esempio Focus Features o Searchlight – controllate dalle major.

³⁷ Stephen Follows, Bruce Nash, "How Many Independent Film Get a Theatrical Release?", American Film Market, <https://americanfilmmarket.com/how-many-independent-films-get-a-theatrical-release/>.

³⁸ Stephen Follows, "What percentage of independent films are profitable?", *Stephen Follows. Film Data and Education*, 7 ottobre 2019, <https://stephenfollows.com/what-percentage-of-independent-films-are-profitable/>.

guadagno a produttori e distributori³⁹. Ciò è già in parte emerso analizzando il caso di una realtà come A24 – che pure, a livello di prestazioni commerciali, si posiziona chiaramente al di sopra della media del settore – spesso impegnata in accordi pluriennali come quelli stipulati nel 2014 con Prime Video e DirectTv, e nel 2019 con Apple TV+ e Showtime, per lo sfruttamento della propria library in ambito on-demand o streaming. In secondo luogo è possibile rilevare che, nonostante la progressiva concentrazione dell'industria audiovisiva e a discapito dell'integrazione di molti studi indipendenti all'interno di gruppi mediatici più ampi, persiste ancora una sostanziale suddivisione tra società di produzione sotto l'egida delle cinque odierne major – Disney, Warner Bros., Sony, Universal e Paramount – e altre amministrativamente autonome⁴⁰. Le prime costituiscono l'evoluzione, sempre più strutturata ed influente, delle *classics divisions* degli anni '80, spesso legate al modello di *indie-blockbuster* chiamato in causa da Alisa Perren⁴¹; le seconde si posizionano invece nella scia delle svariate esperienze produttive indipendenti succedutesi prevalentemente a New York dagli anni '50 in poi. Una terza osservazione è tuttavia funzionale a integrare questa generale bipartizione industriale: in una posizione esterna ma in perenne dialogo con i due segmenti di produzione indipendente si posizionano infatti i nuovi principali finanziatori emersi nell'ultimo decennio, ovvero gli operatori OTT. Realtà strutturalmente differenti come Apple Tv+, Prime Video, Netflix, HBO Max o Disney+ presentano tutte legami di varia natura con il cinema indipendente, fungendo talvolta da distributori di film piccoli e rischiosi evitati dalla major, talvolta da finanziatori di progetti più ambiziosi, sulla scia del modello produttivo di Indiewood⁴².

2.4.1 L'attività delle specialty labels

Come ampiamente dimostrato da Yannis Tzioumakis il settore delle *specialty labels*, per quanto apparentemente omogeneo e contenuto, è caratterizzato da una notevole complessità interna, correlata alle differenti impostazioni finanziarie delle singole

³⁹ Robert G. Barnwell, *Guerrilla Marketing. The Ultimate Guide to the Branding, Marketing and Promotion of Independent Films & Filmmakers*, Routledge, New York, 2018, p12.

⁴⁰ Berliner T., “Legally Independent. The Exhibition of Independent Art Films”, *Historical Journal of Film, Radio and Television*, cit., pp.10-11.

⁴¹ Perren A., “Sex, Lies and Marketing. Miramax and the Development of the Quality Indie Blockbuster”, *Film Quarterly*, cit., pp.30-39.

⁴² Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, pp.138-140.

divisioni e ai mutevoli legami di queste ultime con le rispettive parent company⁴³. Per necessità di sintesi in questa sede ci limitiamo a evidenziare i principali tratti caratterizzanti di questo segmento di mercato, facendo riferimento alle tre realtà produttive e distributive più significative nello scenario contemporaneo: Sony Pictures Classics, Focus Feature e Searchlight. Una prima osservazione, in merito, riguarda il differente statuto societario delle varie *specialty labels*; possiamo infatti operare una distinzione tra società *controllate* e *divisioni interne*, dove le prime sono realtà preesistenti e successivamente acquisite dalle major, mentre le seconde sono sussidiarie istituite direttamente all'interno di un conglomerato⁴⁴. Sono società controllate Focus Features e Searchlight – rispettivamente di proprietà dei gruppi NBCUniversal e Disney –, laddove Sony Pictures Classics costituisce una divisione interna del ramo cinematografico di Sony. Entrambe queste tipologie di società sono finanziariamente vincolate alle rispettive parent company, ma presentano gradi di autonomia operativa ed economica differenti. Le società controllate, infatti, beneficiano di una maggior libertà amministrativa, che concede loro di dedicarsi alla distribuzione ma anche alla più onerosa e rischiosa produzione; le divisioni interne, al contrario, sono generalmente impiegate come outlet distributivi secondari e integrati nella strategia complessiva della parent company⁴⁵.

Iniziamo col prendere in considerazione questa seconda tipologia di *specialty label*, osservando i principali tratti dell'attività svolta da Sony Pictures Classics, la più longeva tra le società operanti in quest'area, dotata di un'identità assai definita e rimasta pressoché immutata dal 1992, anno di fondazione della divisione. Ciò è imputabile in primo luogo alla totale continuità manageriale che ha caratterizzato Sony Pictures Classics, avviata dai produttori Michael Barker e Tom Bernard – già amici e colleghi presso la label indipendente Orion Classics – e tutt'oggi guidata dai due soci fondatori⁴⁶. Barker e Bernard, fino dagli anni '90, hanno strutturato un modello di business incentrato su spese contenute e mirate, focalizzando le acquisizioni sul

⁴³ Yannis Tzioumakis, *Hollywood's Indies: Classics Divisions, Specialty Labels and American Independent Cinema*, Edinburgh University Press, 2012, passim.

⁴⁴ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., 31.

⁴⁵ Tzioumakis Y., *Hollywood's Indies: Classics Divisions, Specialty Labels and American Independent Cinema*, cit., pp-25-28.

⁴⁶ Ramin Setodeeh, "How Sony Pictures Classics Survived the Indie Film Biz", *Variety*, 23 settembre 2014, <https://variety.com/2014/film/news/spcs-michael-barker-and-tom-bernard-on-how-they-survive-the-tough-indie-biz-1201311452/>.

territorio del cinema d'autore internazionale e statunitense, oltre che sul cinema documentario. L'operato dei due cofondatori dello studio, dunque, ha avuto e continua ad avere il proprio epicentro nei mercati interni ai principali festival cinematografici: in contesti come quelli dei festival di Cannes o Venezia, Barker e Bernard hanno col tempo stipulato relazioni durature con le principali case di produzione europee e asiatiche, offrendo una distribuzione statunitense a lungometraggi in lingua straniera. Al contempo la divisione porta avanti anche un'attenta attività di scouting nei festival statunitensi, allo scopo di individuare tendenze e novità interne alla produzione indipendente. Curando la distribuzione in sala di film in lingua straniera e di numerosi esordi indipendenti nordamericani Sony Pictures Classics copre dunque un segmento di mercato estraneo, per chiare motivazioni commerciali, all'attività della propria parent company, assestandosi negli ultimi dieci anni intorno a una quota – bassa ma sufficiente a mantenere in attivo la società – pari a circa lo 0,40% di market share a livello di incassi lordi statunitensi⁴⁷. Proprio in virtù di uno statuto societario solido la divisione può infatti concedersi di distribuire in poche centinaia di sale – in genere non più di 300 – film d'autore sottotitolati, estremamente rischiosi su un mercato come quello statunitense, ma anche di dare spazio a opere prime o seconde di produzione nordamericana, acquisendo i diritti di distribuzione con spese contenute e riscontrando, talvolta, successi critici e commerciali inaspettati come quelli di *Whiplash* (Damien Chazelle, 2014) o di *The Rider* (Chloé Zhao, 2017).

Come anticipato si articola invece tra distribuzione e produzione l'attività di Focus Features e Searchlight. Particolarmente diversificata è l'attività di Focus Features, che in quanto fusione ed evoluzione di storiche società indipendenti come Gramercy, USA Films, Good Machine e October Films, costituisce indubbiamente la divisione indipendente dalle radici più solide e dal portafoglio più ampio. Sulla scia delle metodologie produttive tipiche della stagione di Indiewood, Focus Features promuove la produzione e la distribuzione di piccoli film indie così come di progetti dalla maggior ambizione commerciale⁴⁸. Da una parte lo studio cura infatti la distribuzione di numerosi progetti *director-driven* prodotti da società indipendenti statunitensi di minori dimensioni – tra le quali figurano continuamente, ad esempio, Annapurna, Plan B,

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Gregg Kilday, "How Focus Features Rediscovered Its Knack for Award-Winning Films", *The Hollywood Reporter*, 20 dicembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/how-focus-rediscovered-knack-making-award-winning-films-1162402/>.

Participant e Zoetrope –, talvolta finanziandoli direttamente o, più di frequente, acquistando i diritti distributivi sia per gli Stati Uniti che per i mercati esteri. D'altra parte, però, guidata dal produttore Peter Kujawski – in carica dal 2016 –, Focus Features alloca parte dei propri investimenti nel finanziamento o nella sola distribuzione di progetti dal budget più sostenuto e dunque potenzialmente più remunerativi in termini di incassi. Sono a tal proposito degne di menzione le abituali e ambiziose partnership tra lo studio e numerose società internazionali come le inglesi Working Title, Film4 e BFI e le francesi Pathè e Canal+. Laddove il budget dei film prodotti o acquisiti da Sony Pictures Classics – ma anche della maggior parte delle società indipendenti che vedremo a breve – raramente supera i venti milioni di dollari, i progetti cofinanziati da Focus Features presentano talvolta spese di produzione superiori ai 50 milioni di dollari. In conseguenza di questa efficiente e stratificata organizzazione della propria attività la società detiene ormai da anni il primato tra le *specialty labels* statunitensi in termini di incassi theatrical, con una percentuale annuale di market share che nel 2019 ha raggiunto il picco storico di 1,88%, doppiando quasi il risultato di A24, seconda società indipendente più redditizia⁴⁹.

Piuttosto simile a quella di Focus Features è la strategia adottata da Searchlight, studio fondato negli anni '90 come divisione interna di 20th Century Fox e in seguito all'acquisizione di quest'ultima transitato sotto il controllo di Disney. Al pari di Focus Features anche Searchlight coniuga attività distributiva e produttiva, trattando prevalentemente progetti di provenienza statunitense, oltre che mediando tra ricerca artistica e ambizioni commerciali. In termini di spese sostenute Searchlight si colloca poco al di sopra della media dell'industria indipendente, con budget solo di rado superiori ai 25 milioni di dollari; al contempo, tuttavia, lo studio è economicamente in grado di garantire ai propri film delle *wide release* fuori dalla portata di molti altri studi indipendenti, coprendo abitualmente più di mille sale statunitensi. Un lungometraggio seguito da Searchlight è in genere sviluppato, a livello creativo, da case di produzione autonome – partner abituali dello studio sono, ad esempio, Indian Paintbrush e TSG Entertainment, società a cui si deve la quasi totalità dei film diretti da registi come Wes Anderson e Guillermo Del Toro – ma cofinanziato e poi distribuito a livello nazionale da Searchlight.

⁴⁹ Ramos R., “Specialty Box Office 2019”, *Deadline*, cit.

Nel corso degli ultimi anni si è palesata in modo particolarmente chiaro la rilevanza industriale e mediatica di una realtà come Searchlight, capace di occupare una posizione intermedia tra la produzione indipendente e il sistema hollywoodiano: il modello produttivo adottato dallo studio, fondato su spese ridotte e progetti marcatamente autoriali ma appetibili anche per il grande pubblico, ha infatti condotto alla vittoria di ben quattro Academy Awards per il miglior film negli ultimi nove anni⁵⁰.

In relazione all'attività delle divisioni *specialty* è infine bene sottolineare come queste ultime siano sostanzialmente prive di rapporti con i due principali operatori OTT contemporanei – Netflix e Prime Video – per quel che concerne il primo ciclo di sfruttamento dei film, a differenza, come vedremo, delle società indipendenti slegate da una parent company. Ciò si deve in primo luogo al fatto, già ampiamente evidenziato, che tutte le principali *specialty label* sono impegnate in prima persona nella distribuzione theatrical, e in virtù di ciò qualunque diffusione in streaming dei propri contenuti coinvolge solo le finestre di sfruttamento successive alla prioritaria release in sala. In secondo luogo è necessario tenere presente che quasi tutte le major in possesso di una divisione indipendente sono al contempo dotate di canali di distribuzione in streaming di proprietà, eventualmente utilizzabili in parallelo o al posto della tradizionale distribuzione in sala⁵¹. Si pensi, a questo proposito, al recente lancio di un hub distributivo come Star, servizio SVOD incluso nel pacchetto di Disney+ e utilizzato come estensione digitale delle varie sussidiarie della società, tra cui anche Searchlight; in modo simile un servizio ibrido come Peacock – sia AVOD che SVOD – offre a NBCUniversal la possibilità di proporre in streaming i propri contenuti, anche quelli di Focus Features, senza doverne delegare la distribuzione ai principali concorrenti⁵².

Vedremo a breve come la situazione, in merito, sia piuttosto differente in relazione ai piccoli produttori indipendenti: a fronte della difficoltà di ottenere una distribuzione in sala per i propri titoli – data la progressiva contrazione dei ricavi al box office dell'ultimo decennio –, la possibilità di stipulare accordi distributivi con Netflix o Prime Video, realtà sovranazionali e con centinaia di milioni di sottoscrittori, può dunque

⁵⁰ Si tratta di *12 Years a Slave* (Steve McQueen, 2013), *Birdman* (Alejandro Gonzalez Inarritu, 2014), *The Shape of Water* (Guillermo Del Toro, 2017) e *Nomadland* (Chloe Zhao, 2020).

⁵¹ In tal senso costituisce un'anomalia Sony, uno dei pochissimi grandi conglomerati ancora privi di un rilevante servizio streaming di proprietà e vincolato dunque a eventuali accordi distributivi con i principali operatori del settore.

⁵² Pardo A., *Digital Hollywood. How Internet and Social Media are Changing the Movie Business*, cit., pp.343-344.

costituire, per tali realtà indipendenti, una notevole opportunità di esposizione mediatica oltre che una più sicura fonte di ricavo⁵³.

2.4.2 Tra Hollywood e la scena indie

Il settore delle *specialty labels*, articolatosi a partire dalla fine degli anni '80, non ha subito sostanziali cambiamenti nel corso degli anni duemila: le poche divisioni protagoniste della stagione di Indiewood sono, in linea di massima, le medesime che a tutt'oggi guidano il mercato indipendente nordamericano. Eventuali rebrand o cambi di proprietà – è il caso di Fox Searchlight, rinominata Searchlight Pictures in seguito all'acquisizione di Fox da parte di Disney – non hanno dettato cambiamenti significativi nell'attività delle divisioni, che come abbiamo visto effettuano in qualche misura una mediazione industriale e artistica tra la tradizionale produzione hollywoodiana, dotata di mezzi economici considerevoli e orientata a un pubblico quanto più ampio possibile, e le sperimentazioni autoriali del cinema arthouse, sia statunitense che internazionale.

Si presenta invece strutturalmente più complesso e mutevole quel segmento del settore indipendente occupato da società svincolate dai principali conglomerati mediatici: su questo versante dell'industria – caratterizzato da una minor stabilità economica, oltre che da metodologie produttive e distributive meno rodute rispetto a quelle hollywoodiane – si sono infatti avvicendate, nel corso degli anni duemila, decine di studi di piccole dimensioni e dalle sorti alterne. Sono relativamente poche le attuali realtà indipendenti rimaste attive e autonome in modo continuativo fin dagli anni '90 o dai primi anni duemila; ancor meno numerose sono le società che sono state capaci di raggiungere un grado di autosufficienza economica e complessità strutturale simile a quello delle major, arrivando a qualificarsi come mini-major⁵⁴. A quest'ultima categoria sono infatti pienamente ascrivibili, ad oggi, solo Lionsgate e STX Entertainment, due società che replicando il modello produttivo e distributivo hollywoodiano sono giunte, in anni recenti, a competere con l'oligopolio delle major.

Lionsgate, lanciata nel 1997 come società di distribuzione focalizzata su film d'autore a basso budget, si è progressivamente trasformata in un'ampia realtà internazionale – peraltro quotata in borsa, a differenza di qualunque altra società indipendente, con

⁵³ Roxborough S., "How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business", *The Hollywood Reporter*, cit.

⁵⁴ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.31.

l'eccezione, appunto, di STX –, inglobando società di produzione indipendenti come Artisan Entertainment o Mandate Pictures e articolandosi dunque in svariate divisioni cinematografiche, televisive e OTT⁵⁵. Aspetto caratterizzante del modello produttivo e distributivo dello studio è senz'altro la quantità: già nel 1998 il listino annuale di Lionsgate includeva 18 lungometraggi, lanciati in *limited release* sul territorio statunitense⁵⁶. Nel secondo decennio degli anni 2000 lo studio ha ulteriormente esteso l'ampiezza delle proprie distribuzioni – sfruttando prima il mercato dell'home video, poi quello dello streaming e raggiungendo una media di 25 distribuzioni annuali – e in seguito intrapreso una serrata attività di produzione, incentrata sul finanziamento di dispendiosi franchise *high concept* e di genere. Ormai dal 2004 Lionsgate si posiziona, al termine di ogni annata cinematografica, tra i migliori dieci distributori nordamericani per incassi lordi, avvinandosi – e talvolta superando – le cifre riscontrate da Paramount, società che tendenzialmente chiude il gruppo di testa delle cinque major⁵⁷.

Una strategia per molti versi analoga a quella appena descritta è stata in parte adottata anche da STX, studio fondato nel 2014 col sostegno della società di investimento Texas Pacific Group e rapidamente posizionatasi alle spalle di Lionsgate⁵⁸. Pur ponendosi al di fuori del perimetro di Hollywood a livello amministrativo STX riproduce, su scala minore a livello economico, le abitudini produttive e distributive delle major, lavorando su progetti facilmente serializzabili ed esportabili a livello globale. Risulta significativa, in tal senso, la fusione della società con lo studio indiano Eros International, avvenuta nel 2020: in virtù di tale accordo STX si trova infatti alla guida di un ampio gruppo mediale, dotato di numerose divisioni adibite alla produzione televisiva e alla creazione di contenuti VR, oltre che alla distribuzione cinematografica internazionale⁵⁹.

Il percorso intrapreso da Lionsgate e STX costituisce, tuttavia, un'eccezione rispetto alle tendenze contemporanee dell'industria indipendente. Ben più numerose sono infatti le case di produzione e di distribuzione attive solo per archi di tempo limitati e infine

⁵⁵ Barnwell R., *Guerrilla Marketing. The Ultimate Guide to the Branding, Marketing and Promotion of Independent Films & Filmmakers*, cit., p.5.

⁵⁶ Alisa Perren, “Last Indie Standing. The Special Case of Lions Gate in new millennium”, in King Geoff (a cura di) *American Independent Cinema*, Routledge, Londra, 2013, pp.108-117.

⁵⁷ Ivi, pp.114-116.

⁵⁸ DeWaard A., “Financialized Hollywood. Institutional Investment, Venture Capital, and Private Equity in the Film and Television Industry”, cit., pp.22-23.

⁵⁹ D'Alessandro Anthony, “STX Separating From Eros As The Najafi Companies Sets \$173M Agreement To Acquire Hollywood Studio”, *Deadline*, 7 dicembre 2021, <https://deadline.com/2021/12/stx-separating-from-eros-as-najafi-companies-takes-over-hollywood-studio-1234886141/>.

fallite, o nel migliore dei casi acquisite da società più solide: da una parte, dunque, esperimenti pur significativi come quelli di ThinkFilm, June Pictures, Savoy Pictures, Red Envelope e Broad Green Pictures sono definitivamente terminati, dall'altra, invece, realtà come FilmDistrict, Relativity Media e Artisan Entertainment sono confluite all'interno di etichette produttive o distributive preesistenti. Al contempo, tuttavia, il mercato cinematografico statunitense è stato segnato, nel corso degli anni duemila, dalla nascita di una serie di nuove società indipendenti di medie e piccole dimensioni, capaci di crescere in autonomia continuando a dare priorità alla sempre più rischiosa distribuzione in sala, ma sfruttando anche le numerose opportunità offerte dagli emergenti operatori OTT⁶⁰. Per analizzare in modo ordinato ed esaustivo l'assai ampio panorama produttivo finora tratteggiato può essere utile attenersi a un criterio fondato sul grado di autonomia finanziaria e logistica delle singole società rispetto alle major hollywoodiane, al fine non solo di rendere il più possibile evidente la notevole varietà interna dell'industria indipendente nordamericana, ma anche di rimarcare il carattere assai sfumato e relativo del concetto stesso di indipendenza. Attenendosi a tale impostazione è dunque opportuno osservare, in primo luogo, le principali strategie produttive e distributive adottate da un insieme di società indipendenti particolarmente abili nel promuovere progetti d'autore, talvolta anche molto rischiosi e innovativi, senza tuttavia rinunciare del tutto al sostegno economico o logistico degli studios hollywoodiani⁶¹.

Due società, Plan B Entertainment e Participant, entrambe emerse nei primi anni duemila, sono state particolarmente abili nel trarre vantaggio da questo tipo di compromesso, a ben guardare proficuo sia per gli indipendenti, dotati di maggiori mezzi produttivi, sia per le major, coinvolte in progetti poco dispendiosi e spesso destinati al successo critico. Fondate rispettivamente nel 2001 e nel 2004, Plan B e Participant si collocano ancora oggi al centro dell'industria indipendente nordamericana, in una posizione di mediazione tra le istanze espressive e tematiche del cinema indipendente e le necessità economiche del sistema hollywoodiano. Entrambe le società – focalizzate unicamente sulla produzione – sono infatti in grado di interfacciarsi con realtà distributive indipendenti come A24 o Bleeker Street e al contempo con le major, senza

⁶⁰ Yannis Tzioumakis, "Reclaiming Independence. American Independent Cinema Distribution and Exhibition Practices beyond Indiewood", *Cahier de l'Association française des enseignants chercheurs en cinéma et audiovisuel*, 2012, pp.21-28.

⁶¹ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.43.

tuttavia rinunciare a una decisa coerenza identitaria. Proprio qui risiede probabilmente l'elemento che maggiormente distanzia due realtà come Plan B e Participant rispetto ai produttori indipendenti della stagione Indiewood: laddove la strategia perlopiù adottata tra anni '90 e primi duemila prevedeva un quasi esclusivo affidamento sul cinema di genere, lasciando decisamente in secondo piano questioni sociali e politiche, la filosofia delle due società qui analizzate è invece antitetica⁶². Sia Plan B che Participant presentano infatti una chiara focalizzazione su progetti apertamente politici e di rilevanza sociale, con un solo saltuario ricorso alle più consolidate e commercialmente affidabili formule di genere.

Questa medesima impostazione di fondo tra le due società trova poi espressione in effettive strategie produttive spesso differenti. Plan B, ad esempio, finanzia non più di tre lungometraggi ogni anno, avvalendosi del sostegno economico di altre società indipendenti e stanziando budget anche molto elevati, spesso superiori ai 30 milioni di dollari. Tale flessibilità economica, del tutto anomala per una realtà indipendente, è imputabile all'assetto stesso della società, fondata e amministrata da un star del calibro di Brad Pitt, in grado di cofinanziare i film che vedono un suo coinvolgimento diretto a livello attoriale, ma anche progetti maggiormente rischiosi, come avvenuto, ad esempio, nel caso di *The Last Black Man in San Francisco* (Joe Talbot, 2019) o dei già citati *Moonlight* e *Minari*, tutti distribuiti da A24. Participant, invece, è coinvolta in almeno otto progetti ogni anno, spesso affiancata in produzione dalle stesse major o *specialty labels* che sono poi impegnate anche a livello distributivo; al contempo, tuttavia, i budget dei film finanziati dalla società raramente superano i 20 milioni di dollari. Stanti queste divergenze gestionali è comunque interessante porre l'accento sulla forte continuità tra i progetti finanziati dai due studi, curiosamente mai stati partner in circa vent'anni di attività. È infatti evidente che lungometraggi come *12 Years a Slave* (Steve McQueen, 2012), *Moonlight*, *If Beale Street Could Talk* (Barry Jenkins, 2018) – coprodotti da Plan B – e *Green Book* (Peter Farrelly, 2018) o *Judas and the Black Messiah* (Sasha King, 2021) – cofinanziati da Participant – sono tutti riconducibili alla sempre più rilevante narrazione cinematografica incentrata sulla condizione degli afroamericani negli Stati Uniti. In modo analogo lungometraggi come *The Big Short* (Adam McKay, 2015), *Vice* (Adam McKay, 2018) *Spotlight* (Tom McCarthy, 2015) o *Dark Waters* (Todd Haynes, 2019) – cofinanziati da Plan B i primi due, mentre da

⁶² Tzioumakis Y., "Between *indiewood* and *nowherewood*", cit., p.7.

Participant i secondi – si collocano tutti all'interno del recentemente rivitalizzato territorio del cinema d'inchiesta, focalizzato su questioni di politiche ed economiche di stringente attualità.

Un ulteriore aspetto che è importate porre in evenienza in relazione all'attività di Plan B e Participant riguarda i loro recenti rapporti di collaborazione con gli operatori streaming, e in particolare con Netflix. Le due società sono state infatti tra le prime realtà di produzione cinematografica a interfacciarsi con Netflix da quando quest'ultima ha deciso di espandersi verso la distribuzione di contenuti originali. Il ruolo di Participant, in tal senso, è stato centrale: lo studio ha infatti prodotto il primo film in assoluto a essere distribuito sulla piattaforma con l'etichetta "Netflix Original", *Beasts of No Nation* (Cary Fukunaga, 2015), ma anche quello che è, ad oggi, uno dei maggiori successi critici distribuiti dalla società di Los Gatos, il dramma *Roma* (Alfonso Cuaron, 2018), oltre ad altri tre titoli⁶³. Sulla scia di Participant anche Plan B ha instaurato un rapporto di collaborazione con Netflix a partire dal 2017, producendo, tra gli altri, il film commercialmente più ambizioso distribuito dalla piattaforma fino a quel momento, il dramma ecologista *Okja* (Bong Joon-ho, 2017).

Le due società indipendenti finora prese in considerazione hanno, come si è visto, mantenuto saldamente la loro impostazione – a metà strada tra la produzione indie e il sistema hollywoodiano – fino dai primi anni duemila, ricoprendo sempre un ruolo di rilievo all'interno di questo segmento di mercato. Nel corso del decennio, in virtù di quanto osservato nei paragrafi precedenti, quel medesimo segmento di mercato è divenuto tuttavia meno appetibile: la polarizzazione economica interna all'industria indipendente evidenziata da Ehrlich e Tzioumakis ha di fatto disincentivato la crescita numerica di quelle società intermedie, abituate a maneggiare contemporaneamente progetti d'autore e budget in linea di massima contenuti tra i 10 e i 40 milioni di dollari⁶⁴. Ciononostante un novero piuttosto esiguo di società indipendenti ha trovato o sta ancora trovando – seppur spesso con difficoltà – nuove formule per replicare il successo insieme critico e commerciale di realtà preesistenti come appunto Participant e Plan B.

L'esempio più significativo e interessante, in tal senso, è senz'altro quello di Annapurna Pictures, società fondata nel 2011 e impegnata nel finanziamento di progetti *director-*

⁶³ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., pp.145-148.

⁶⁴ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

driven spesso divenuti, negli ultimi anni, protagonisti dei principali festival di cinema indipendente internazionali. Molte delle considerazioni precedentemente espresse in relazione a una società come Plan B possono essere estese anche ad Annapurna, che con lo studio amministrato da Brad Pitt condivide non solo una struttura societaria simile e anomala rispetto al panorama indipendente, ma anche una forte vicinanza a livello di linea produttiva e di interazione con le major. Al pari di Plan B, infatti, Annapurna gode, in primo luogo, di una condizione economica di partenza estremamente favorevole, garantita dalla fondatrice e CEO Megan Ellison – figlia dell'imprenditore Larry Ellison, cofondatore di Oracle –, impegnata personalmente nel finanziamento dei progetti seguiti dallo studio⁶⁵. Questa strutturale solidità finanziaria si ripercuote in positivo, evidentemente, sull'ampiezza dei budget messi a disposizione dallo studio: a differenza della maggior parte dei produttori indipendenti Annapurna ha infatti la facoltà di investire cifre non di rado superiori ai 50 milioni dollari in progetti autoriali e rischiosi, spesso precedentemente rifiutati dalle major⁶⁶.

Tali spese, tuttavia, sono spesso ammortizzate dallo studio tramite partnership produttive e distributive con altre società: proprio questo aspetto esplicita bene il ruolo di mediazione efficacemente svolto da Annapurna, in pari misura impegnata in accordi con major, *specialty labels* e società indipendenti. Sul versante produttivo il più frequente collaboratore di Annapurna è, non a caso, proprio una società per molti versi gemella come Plan B, co-finanziatrice di molti dei progetti di Megan Ellison già a partire dal 2012; successivamente, dal 2017, le due case di produzione hanno stipulato una partnership pluriennale tutt'ora vigente, che ha finora portato alla produzione di cinque lungometraggi. Il forte legame produttivo con Plan B è inoltre giustificato dalla chiara convergenza di intenti e sensibilità artistiche delle due società, entrambe spesso dedite a progetti di rilevanza sociale e politica. Ad Annapurna si devono infatti film assai controversi come, ad esempio, il già citato *Vice*, ma anche *Zero Dark Thirty* (Kathryn Bigelow, 2012), *Detroit* (Kathryn Bigelow, 2017) e *Bombshell* (Jay Roach, 2019), incentrati su tematiche al centro del dibattito politico contemporaneo.

⁶⁵ Matt Donnelly, "Inside Annapurna CEO Megan Ellison's Long-Awaited Return to Work", *Variety*, 14 aprile 2021, <https://variety.com/2021/film/news/megan-ellison-annapurna-scott-rudin-temper-1234951651/>.

⁶⁶ DeWaard A., "Financialized Hollywood. Institutional Investment, Venture Capital, and Private Equity in the Film and Television Industry", cit., p.25.

A livello distributivo, invece, Annapurna ha quasi sempre avuto la necessità – dettata dagli ingenti budget stanziati – di affidarsi a distributori hollywoodiani capaci di coprire in modo esaustivo il territorio nazionale. Pur non mancando saltuarie collaborazioni tra lo studio e società di distribuzione indipendenti, soprattutto in relazione a film di piccole dimensioni – è il caso, ad esempio, di *Spring Breakers* e di *20th Century Women* (Mike Mills, 2016), distribuiti da A24 – i più ambiziosi lungometraggi di Annapurna sono in genere opzionati dalle divisioni *specialty* o, più raramente, dalla major stesse. È tuttavia proprio in relazione alla distribuzione che, negli ultimi quattro anni, la società ha riscontrato i primi seri problemi finanziari, avviando un percorso di espansione inverso rispetto a quello di A24: il tentativo di Annapurna di espandersi dalla produzione all’ambito distributivo – in partnership, dal 2017, con United Artists⁶⁷ – non ha finora condotto ai risultati sperati e al momento, a seguito di un rischio di bancarotta nel 2019, il futuro dello studio amministrato da Megan Ellison risulta piuttosto incerto⁶⁸.

Prima di prendere in considerazione quelle società indipendenti che si collocano in un’area industriale ancor più defilata, operando in sostanziale autonomia rispetto a Hollywood, è opportuno soffermarsi ancora per un attimo sull’attività di un’ulteriore casa di produzione amministrativamente indipendente: Blumhouse Productions. Al pari delle società finora illustrate Blumhouse si colloca in una posizione intermedia in termini logistici e finanziari, affidando quasi interamente la distribuzione delle proprie numerosissime produzioni agli studios hollywoodiani⁶⁹; d’altra parte, però, la strategia editoriale e artistica scelta dallo studio costituisce un unicum nel panorama indipendente contemporaneo. Blumhouse presenta infatti una quasi esclusiva focalizzazione sul cinema – e in misura minore sulla serialità – di genere horror, oltre che una prassi produttiva incentrata su spese assai contenute, pari in media a 5 milioni di dollari e assai di rado estendibili a un massimo di 20 milioni di dollari in caso di investimenti particolarmente sicuri, come sequel o coproduzioni⁷⁰. Peraltro, proprio al fine di contenere le spese, il fondatore e amministratore di Blumhouse, Jason Blum, ha adottato

⁶⁷ La partnership tra Annapurna e United Artists ha dato vita alla label distributiva Mirror Releasing, rinominata United Artists Releasing a partire dal 2019.

⁶⁸ Donnelly M., “Inside Annapurna CEO Megan Ellison’s Long-Awaited Return to Work”, *Variety*, cit.

⁶⁹ Blumhouse è, tra le case di produzione indipendenti attualmente attive, una delle più prolifiche, con una media di dieci progetti finanziati ogni anno.

⁷⁰ Sinopoli Paolo, “L’outsider che spaventa Hollywood”, *Box Office*, Duesse, numero 23, dicembre 2019.

una formula produttiva – antitetica, come vedremo in seguito, rispetto a quella utilizzata da A24 per la produzione di horror – da lui stesso definita “low-budget triangle”, in virtù della quale ai creativi impegnati nella realizzazione di un film viene offerta la possibilità di convogliare i mezzi economici della società su uno solo dei seguenti versanti: numero delle location, qualità degli effetti speciali, elaborazione del dialogo⁷¹.

Sebbene gli esordi produttivi di Blumhouse risalgano al 2001, lo studio ha guadagnato una progressiva rilevanza internazionale nel secondo decennio degli anni duemila, finanziando svariati horror a basso budget, ma dalla forte attrattiva commerciale, poi distribuiti dalle major hollywoodiane con sorprendenti risultati al box office. Nel 2014 la società stipula un *first-look deal* pluriennale con Universal, avviando così una seconda fase produttiva, caratterizzata sempre da progetti *high concept* che però, con l'affiancamento finanziario di una major, ottengono una circolazione internazionale – talvolta anche all'interno di importanti festival cinematografici –, oltre che una più ampia risonanza mediatica⁷². L'incontro tra una realtà indipendente come Blumhouse – in qualche misura erede delle produzioni “di serie B” promosse dalla AIP – e i mezzi distributivi di Universal ha garantito la realizzazione di film capaci di coniugare intrattenimento, veicolato dai codici del cinema di genere, e tematiche sociali: sono assai significativi, in tal senso, lungometraggi d'autore come *Get Out* (Jordan Peele, 2017), *Split* (M. Night Shyamalan, 2017) e *BlacKkKlansman* (Spike Lee, 2018), tutti finanziati con budget inferiori ai 15 milioni di dollari. L'efficace impostazione produttiva e distributiva istituita dal sodalizio tra Blumhouse e Universal ha inoltre stimolato la nascita di un nutrito gruppo di società indipendenti dedite al cinema di genere – Monkeypaw e Intrepid sono, in tal senso, tra le più interessanti – i cui progetti cinematografici e seriali, caratterizzati da impostazioni autoriali e da budget contenuti, sono spesso finanziati e distribuiti dagli studios hollywoodiani, oltre che dai principali operatori OTT e broadcaster nordamericani.

2.4.3 Partner e competitor di A24

Le realtà indipendenti finora analizzate, tanto le *specialty labels* quanto le società amministrativamente autonome, hanno nella relazione con le major hollywoodiane uno

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

dei cardini della loro strategia. In misura ovviamente più o meno marcata tutte si inseriscono infatti all'interno di una rete di collaborazioni, concernenti sia l'ambito produttivo sia quello distributivo, dove gli studios hollywoodiani continuano a essere gli interlocutori privilegiati, in virtù della loro posizione ancora dominante in pressoché tutti i livelli del settore.

L'industria indipendente statunitense racchiude tuttavia anche un secondo ed economicamente minoritario segmento, composto da decine di società di piccole dimensioni e spesso legate da stretti rapporti di collaborazione reciproca. Si tratta, nel complesso, di un sottoinsieme della macroarea indipendente, che opera però in modo perlopiù autosufficiente e in parallelo rispetto all'industria hollywoodiana, senza instaurare con essa rapporti diretti di collaborazione⁷³. In linea di massima, infatti, le relazioni commerciali di piccole e medie società indipendenti come, ad esempio, A24 o FilmNation si collocano all'interno di questo delimitato settore del mercato, ma non di rado il ventaglio delle possibili collaborazioni include anche, in primis, le società indipendenti intermedie illustrate in precedenza – come Participant o Annapurna – e in seconda battuta gli operatori OTT. In concreto, quindi, una percentuale molto alta delle collaborazioni di A24, ad esempio, coinvolge società appartenenti al medesimo sottoinsieme industriale, come appunto FilmNation o Killer Films, ma anche realtà indipendenti maggiormente strutturate come Participant o i principali operatori di streaming; difficilmente si instaura invece un diretto legame produttivo o distributivo tra le società indipendenti ascrivibili a quest'area e le major hollywoodiane, o anche solo le loro divisioni controllate. Le considerazioni introduttive finora espresse – sommate alla panoramica fornita nel primo capitolo rispetto a una società assai rappresentativa delle dinamiche contemporanee come A24 – permettono dunque di iniziare a visualizzare un segmento di mercato che opera quindi su scala ridotta rispetto alle società indipendenti illustrate nei due paragrafi precedenti, in termini di possibilità economiche, gestionali o logistiche⁷⁴.

Uno dei primi aspetti da prendere in considerazione in relazione a tale scenario industriale concerne lo specifico ramo di attività a cui sono dedite le società indipendenti contemporanee. Al pari delle *specialty labels* menzionate in precedenza o di società autonome come Annapurna, le più ambiziose realtà indipendenti

⁷³ Tzioumakis Y., "Between *indiewood* and *nowherewood*. American independent cinema in the twenty-first century", *International Journal of Media & Cultural Politics*, cit., p.285.

⁷⁴ Ivi, p.291.

contemporanee tentano, seppur con maggiori vincoli economici, di mantenere la presa sia sul settore produttivo che su quello distributivo. Si è visto, a tal proposito, quanto l'espansione alla produzione abbia inciso nell'evoluzione di A24, allargando sensibilmente le possibilità operative dello studio e accrescendone i profitti. Proprio nell'anno di fondazione di A24, tuttavia, un altro rilevante studio indipendente, la più volte menzionata FilmNation, adottava già tale strategia, scegliendo di coniugare l'impegno in ambito distributivo con il finanziamento diretto di lungometraggi. Fondata nel 2008 dal produttore Glen Basner, FilmNation si dedica in un primo momento unicamente all'acquisizione e alla rivendita di diritti distributivi a livello internazionale, ma già dal 2012 si apre alla produzione, stanziando dieci milioni di dollari per il film *Mud* (Jeff Nichols, 2012). A partire dal 2018, peraltro, oltre a dare consistenza al proprio duplice impegno in ambito distributivo e produttivo, FilmNation intraprende una strategia analoga a quella di A24, espandendosi anche verso la produzione televisiva⁷⁵.

Al pari di FilmNation e A24 anche Neon, società fondata nel 2017, ha da subito tentato di affiancare alla distribuzione in sala – ad oggi il principale business della società – un ramo produttivo, sviluppato poi sotto l'egida di Blumhouse e infatti denominato Blumhouse Tilt. Vedremo a breve come anche una realtà assai innovativa come Mubi, nata e cresciuta nell'ambito della distribuzione in streaming, abbia recentemente optato per un'espansione della propria attività verso il finanziamento di progetti indipendenti. Sebbene la tendenza, dettata dalla natura stessa del mercato cinematografico contemporaneo, sia dunque quella di affiancare produzione e distribuzione al fine di ottenere maggiore autonomia economica, non mancano tuttavia realtà indipendenti dedite a solo una delle due attività. Uno storico studio newyorkese come Killer Films – a cui si devono le prime esperienze registiche di autori assai rappresentativi della stagione indie anni '90, come Todd Haynes, Larry Clark o Todd Solondz – è tutt'ora focalizzato unicamente sulla produzione, mentre, tra le società di più recente fondazione, Bleeker Street mette al centro della propria strategia la tradizionale distribuzione theatrical⁷⁶.

⁷⁵ Brent Lang, "FilmNation's Glen Basner on Diversifying Beyond Movies by Focusing on Storytelling", *Variety*, 4 settembre 2019, <https://variety.com/2019/biz/features/glen-basner-filmnation-storytelling-platforms-1203322177/>.

⁷⁶ Liz Manashil, Rebecca Green, "We Spoke to Dozens of Independent Film Distributors. This Is What They Want in a Project", *Sundance Institute*, 6 gennaio 2019, <https://www.sundance.org/blogs/creative-distribution-initiative/2019-what-distributors-want-in-a-film/>.

Per quel che concerne l'ambito produttivo è in primo luogo opportuno osservare che le spese sostenute dalle società summenzionate non si discostano, in linea di massima, da quelle precedentemente illustrate in merito ad A24, a sottolineare come questo specifico segmento industriale abbia caratteristiche di ordine economico piuttosto omogenee. Gli investimenti relativi a un singolo progetto indipendente solo raramente raggiungono il tetto massimo dei venti milioni di dollari; a potersi permettere questo tipo di spesa – di norma condivisa con vari co-produttori – sono, peraltro, quelle poche realtà maggiormente affermate ed economicamente stabili come appunto A24 e Killer Films, ma anche Black Bear o Topic Studios, entrambe in più occasioni coinvolte in ambiziosi progetti indipendenti dal budget superiore ai 10 milioni di dollari. A tal proposito presenta caratteri parzialmente atipici la strategia adottata da FilmNation, spesso impegnata in progetti economicamente piuttosto dispendiosi, anche in virtù del carattere marcatamente internazionale dei legami commerciali nel tempo istituiti dallo studio. Pur essendo lo statuto societario di FilmNation molto simile a quello di A24 – non quotata in borsa e dotata di una linea di credito di 120 milioni di dollari presso Bank of America e Union Bank⁷⁷ –, lo studio guidato da Basner prende regolarmente parte a progetti internazionali e dal budget consistente, in veste di coproduttore⁷⁸. Tra i collaboratori di FilmNation non mancano dunque – oltre ad abituali partner indipendenti come appunto A24 – anche *specialty labels* e major hollywoodiane: ciò è riscontrabile in modo evidente, ad esempio, nel caso del dramma sci-fi *Arrival* (Denis Villeneuve, 2016), uno dei più ambiziosi lungometraggi cofinanziati da FilmNation, costato circa 50 milioni di dollari e distribuito negli Stati Uniti da Paramount.

Agli antipodi rispetto a FilmNation si posiziona invece un insieme piuttosto vasto di società di minori dimensioni prevalentemente emerse nel secondo decennio degli anni duemila – tra le quali figurano, ad esempio, Elara Pictures, Lay Line, Duplass Brothers Productions, Film Science, K.Period Media, Big Indie Pictures e Bold Films –, che operano con budget tendenzialmente più contenuti. I contenuti prodotti da società di questa tipologia hanno spesso una circolazione theatrical limitata, gestita in genere da distributori ed esercenti indipendenti: addirittura, secondo la già menzionata ricerca

⁷⁷ Si segnala, inoltre, che al pari di A24 FilmNation conta attualmente un solo investitore esterno: si tratta, in questo caso, della società Village Roadshow – a sua volta sussidiaria dell'ampio fondo di investimento australiano BGH Capital – detentrici di circa il 30% di FilmNation.

⁷⁸ Lang B., "FilmNation's Glen Basner on Diversifying Beyond Movies by Focusing on Storytelling", *Variety*, cit.

condotta dall'American Film Market, nel 2017 circa il 40% delle produzioni indipendenti nordamericane non ha ottenuto una distribuzione in sala, e un ulteriore 35% ha goduto di una limitatissima uscita tecnica, circoscritta quindi a non più di uno o due schermi e spesso precedente un'autentica distribuzione in streaming o home video⁷⁹. Il che ha un primo impatto economico negativo immediato – la totale assenza dei ricavi del box office – ma anche un secondo, più a lungo termine, sull'interno ciclo di vita del film, dettato dall'assenza della visibilità mediatica che è in genere garantita da un lancio in sala adeguato e dal conseguente scarso valore del prodotto per quel che riguarda i mercati post-sala⁸⁰.

Domestic theatrical release status of American independent movies shot in 2017

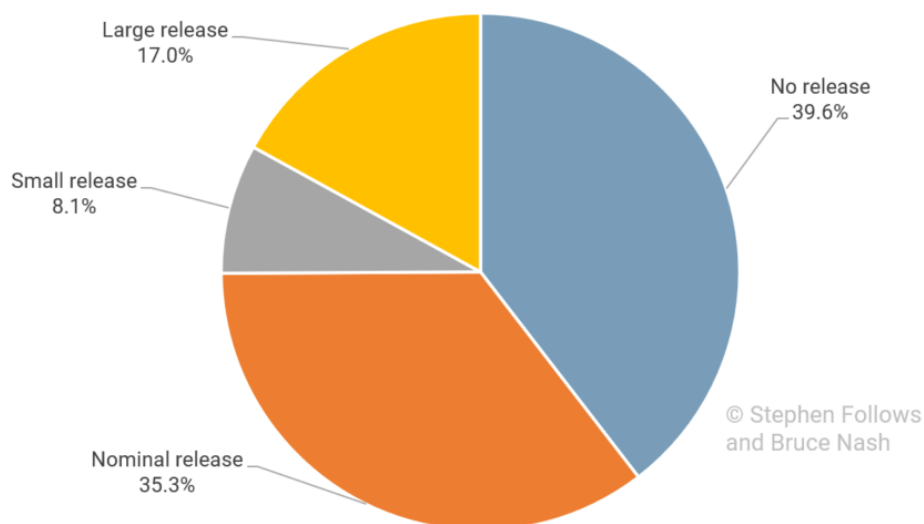


Figura 7. Il grafico illustra lo squilibrio di accesso alla distribuzione theatrical intorno all'industria indipendente negli Stati Uniti. La voce *nominal release* fa riferimento a quelle uscite tecniche che coinvolgono poche sale e i cui incassi non figurano all'interno dei box office annuali. Le *small release* accorpano invece quelle distribuzioni che hanno registrato incassi compresi tra i mille e i centomila dollari. Il segmento delle *large release* racchiude invece gli incassi superiori ai centomila dollari. (fonte immagine: American Film Market, 2017).

Ad ampliare e modificare la diffusione dei lungometraggi prodotti in questi contesti hanno contribuito parzialmente, negli ultimi anni, gli operatori OTT; con sempre maggior frequenza – e in modo ancor più deciso con l'avvento del Covid-19 – produttori indipendenti come appunto Bold Films, Big Indie e K.Period affidano infatti

⁷⁹ Follows S., Nash B., "How Many Independent Film Get a Theatrical Release?", American Film Market, cit.

⁸⁰ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.87.

la distribuzione dei propri progetti a Netflix o Prime Video, che come osservato da Cucco a loro volta beneficiano della presenza di titoli d'autore all'interno del proprio catalogo in termini di legittimazione culturale e di "economia del prestigio"⁸¹. Una tendenza, questa, che è peraltro al centro di un dibattito tra numerosi analisti dell'industria e addetti ai lavori: se infatti da una parte viene rimarcata la significativa estensione del pubblico potenzialmente raggiungibile dalle piattaforme OTT – considerando anche il sempre minor afflusso di pubblico nelle sale, soprattutto per quel che concerne il cinema indipendente –, dall'altra si pone l'accento sulla possibilità che questa categoria di film finisca sostanzialmente per essere sommersa e nascosta da contenuti più appetibili a un pubblico generalista e dunque privilegiati dai sistemi di raccomandazione delle piattaforme⁸². In tal senso una soluzione compromissoria e forse più adeguata alle esigenze dell'industria indipendente è emersa, come vedremo meglio a breve, parallelamente al lancio di alcune piattaforme globali focalizzate proprio sullo sfruttamento di questa tipologia di prodotti⁸³.

Passando invece ad osservare più nel dettaglio l'attività dei distributori indipendenti un primo significativo aspetto che è opportuno mettere in evidenza concerne la mutevole conformazione dei contenuti distributivi, in termini di provenienza geografica. In modo analogo rispetto a quanto sottolineato in precedenza a proposito delle *specialty labels* – ad eccezione di Sony Pictures Classics, particolarmente legata al cinema europeo e orientale – la netta maggioranza dei distributori indipendenti e autonomi tende a dedicare al cinema internazionale uno spazio esiguo all'interno dei propri listini annuali, privilegiando le produzioni locali⁸⁴. Come osservato in relazione agli esordi di A24 le società di distribuzione indipendenti, soprattutto se operative da pochi anni, tendono a instaurare rapporti di collaborazione con realtà produttive statunitensi e attive nel medesimo segmento industriale, sfruttando il più possibile i mercati di compravendita interni ai festival nordamericani. Ulteriore rilevante causa di tale tendenza è, evidentemente, la diffidenza verso i film in lingua straniera, che richiedendo l'utilizzo

⁸¹ Ivi, pp.138-139.

⁸² Roxborough S., "How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business", *The Hollywood Reporter*, cit.

⁸³ Roderik Smits, E.W. Nikdel, "Beyond Netflix and Amazon. Mubi and the curation of on-demand film", *Studies in European Cinema*, Volume 16, 2019, Taylor & Francis Online, pp.22-37.

⁸⁴ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.115.

dei sottotitoli allontanano molti dei potenziali spettatori statunitensi, poco abituati a questa tipologia di visione, con un pesante impatto sui ricavi⁸⁵.

A questo proposito una delle più rilevanti realtà distributive indipendenti in attività, Bleeker Street – società fondata nel 2014 dall'ex CEO di Focus Features, Andrew Karpen – è caratterizzata, al pari di A24, proprio da una linea editoriale decisamente impostata sulla promozione del cinema indie prodotto negli Stati Uniti⁸⁶. Le distribuzioni curate dallo studio – solo di rado lanciate in più di mille sale statunitensi – includono tanto lungometraggi diretti da affermati esponenti dell'indie americano, quanto gli esordi di registi emergenti, tendenzialmente finanziati da realtà produttive locali. L'iter distributivo generalmente adottato da Bleeker Street è bene esemplificato, ad esempio, dal processo di acquisizione e di lancio in sala del film *Leave no Trace* (Debra Granik, 2018). Il lungometraggio, prodotto dalla società indipendente Topic Studios con un budget di soli due milioni di dollari, segna l'attesa terza regia della pluripremiata autrice indipendente Debra Granik, i cui due precedenti progetti erano stati presentati nel contesto del Sundance Film Festival. In modo analogo anche *Leave no Trace* viene acquisito da Bleeker Street presso il market del Sundance nel gennaio del 2018, sulla scia dell'ottimo riscontro critico ricevuto dal film; quest'ultimo è successivamente lanciato dallo studio in un massimo di trecento sale indipendenti nordamericane, perlopiù localizzate nei principali centri urbani.

Più variegata e rischiosa, rispetto a quella di Bleeker Street, è la strategia distributiva adottata da Neon; la società, finanziariamente legata alla holding 30West, si rivolge infatti in primo luogo, secondo quanto affermato dal suo fondatore e amministratore Tom Quinn, a un pubblico tendenzialmente under 45 e quindi in linea di massima più propenso a superare l'ostacolo della lingua straniera⁸⁷. Si deve dunque a Neon la *wide release* domestica di numerosi lungometraggi europei e asiatici che seppur presentati con successo all'interno dei festival internazionali raggiungono spesso il territorio statunitense solo attraverso il mercato dell'home video o tramite distribuzioni theatrical limitate. Prendendo, ad esempio, il listino distributivo di Neon nel 2021 si nota che dei 17 film distribuiti in sala dallo studio solo sette sono di produzione statunitense, mentre

⁸⁵ Lang B., "U.S. Companies Haven't Given Up on Foreign Films", *Variety*, cit.

⁸⁶ Manashil L., Green R., "We Spoke to Dozens of Independent Film Distributors. This Is What They Want in a Project", *Sundance Institute*, cit.

⁸⁷ Shevenock Sarah, "For U.S. Audiences, Foreign Cinema's 'One-Inch' Wall of Subtitles Seen a Mile High", *Morning Consult*, 4 febbraio 2020, <https://morningconsult.com/2020/02/04/for-u-s-audiences-foreign-cinemas-one-inch-wall-of-subtitles-seen-a-mile-high/>.

i restanti dieci provengono prevalentemente da cinematografie dell'Europa centrale e hanno alle spalle una première in festival europei come Venezia e soprattutto Cannes. Negli ultimi tre anni Neon ha infatti acquisito in modo costante i diritti di distribuzione per numerosi film presentati e premiati presso il festival francese: figurano tra questi produzioni europee come *Titane* (Julia Ducournau, 2021) e *Portrait de la jeune fille en feu* (Celine Sciamma, 2019), ma anche l'enorme successo sudcoreano *Parasite* (Bong Joon-ho, 2019), film che non solo costituisce, ad oggi, il maggior incasso domestico conseguito dallo studio con oltre 50 milioni di dollari, ma che con buone probabilità avrà anche un più ampio e positivo impatto sulla circolazione statunitense dei film in lingua straniera⁸⁸.

Pur configurandosi come uno dei distributori statunitensi maggiormente legati al cinema in lingua straniera Neon non rinuncia, ovviamente, allo sfruttamento di lungometraggi indipendenti di produzione domestica, adottando, in merito, un linea editoriale e un'idea di marketing per certi versi assai vicine a quelle di A24⁸⁹. Lungometraggi come *The Beach Bum* (Harmony Korine, 2019) – a livello di posizionamento sul mercato una sorta di film gemello del precedente lavoro di Korine, *Spring Breakers – Pig* (Micheal Sarnoksi, 2021) o *Assassination Nation* (Sam Levinson, 2018) presentano infatti una commistione di elementi di genere e sensibilità arthouse – oltre a numerose star hollywoodiane decontestualizzate – che pone chiaramente Neon in quel medesimo segmento di cinema d'autore non privo di venature pop occupato anche da A24⁹⁰.

La distribuzione parallela di cinema d'autore internazionale e di progetti indie statunitensi è infine perseguita anche da altre due significative società, Magnolia Pictures e IFC, appartenenti rispettivamente al gruppo 2929 Entertainment e al network televisivo AMC. Entrambe si avvolgono di diverse etichette distributive, al fine di differenziare la propria offerta, spaziando dal cinema arthouse internazionale – a cui entrambe dedicano le proprie omonime label principali e, nel caso di IFC, una seconda etichetta sviluppata in partnership con il Sundance Film Festival – a proposte più locali e di genere, accorpate rispettivamente sotto le divisioni Magnet Releasing e IFC Midnight.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Torneremo più nel dettaglio sulle similarità riscontrabili nelle strategie di marketing di A24 e Neon nel corso del terzo capitolo.

⁹⁰ Eric Kohn, "Beyond A24. How Hip New Distributors Are Targeting Millennial Tastemakers With Bold Films", *Indiewire*, 8 marzo 2017, <https://www.indiewire.com/2017/03/a24-neon-blumhouse-moonlight-get-out-colossal-distribution-1201791026/>.

Un'ultima questione che è importante mettere in evidenza rispetto alle più recenti tendenze produttive e distributive dell'industria indipendente nordamericana ha a che vedere col ruolo degli operatori OTT. Come anticipato in precedenza la rapida ascesa del mercato dello streaming ha offerto al cinema indipendente un'ulteriore opportunità distributiva, andando spesso a sostituire la sempre meno redditizia e progressivamente più breve finestra di sfruttamento in sala. Ciò significa che numerose produzioni indipendenti, incapaci di trovare uno sbocco distributivo tradizionale, si avvalgono della copertura internazionale di realtà come Netflix e Prime Video, ma soprattutto che la notevole diversificazione dell'offerta streaming sta incentivando la nascita di svariate società di distribuzione OTT, come Shudder, Indieflix o Fandor, interamente focalizzate sul cinema indie. Si sta insomma articolando, all'interno del vastissimo mercato dello streaming, una nicchia distributiva che seppur tramite una metodologia differente agisce in sinergia con le società tradizionali finora menzionate⁹¹.

Un caso particolarmente degno d'attenzione è quello del già citato servizio di streaming Mubi, fondato e amministrato dall'imprenditore Afe Çakarel. Lanciato nel 2007 in Inghilterra – ma articolatosi nella sua attuale conformazione SVOD solo qualche anno più tardi – il servizio offerto da Mubi consisteva essenzialmente, in un primo momento, di una library di contenuti selezionati, perlopiù lungometraggi d'autore difficilmente reperibili in rete, oltre che di alcune funzionalità di social networking, volte a favorire l'articolazione di una community internazionale di cinefili⁹². Tra il 2019 e il 2021 – in concomitanza, quindi, col diffondersi della pandemia – la società ha tuttavia subito una notevole evoluzione, andando a ridimensionare la propria offerta, in parte anche fuoriuscendo dall'ambito dello streaming. La piattaforma ha infatti iniziato ad acquisire i diritti di esclusiva per la distribuzione di alcuni film indipendenti nordamericani⁹³, curandone il lancio in streaming a livello internazionale oltre che, talvolta, la release in sala nel Regno Unito e negli Stati Uniti. È peraltro importante notare che molti dei film distribuiti in streaming da Mubi a livello internazionale sono di fatto gli stessi lanciati in sala sul mercato domestico da società indipendenti come A24 e Neon: è stato questo il destino commerciale di lungometraggi come, ad esempio, *First Cow* (Kelly Reichardt,

⁹¹ Roxborough S., "How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business", *The Hollywood Reporter*, cit.

⁹² Marina Resta, "MUBI. Una cineteca social", in *Cinergie - Il cinema e le altre Arti*, N.6, novembre 2014, pp.80-85.

⁹³ Si tratta degli esordi *Farewell Amor* (Ekwa Msangi, 2020) e *Dead Pigs* (Cathy Yan, 2021).

2021), *Petit Maman* (Celine Sciamma, 2021) e *Titane* – il primo distribuito negli Stati Uniti da A24, i due restanti da Neon – circolati a livello internazionale per mezzo di un’efficace rete di accordi tra i distributori indipendenti tradizionali e una nuova realtà OTT come Mubi.

Al contempo la società ha mosso i primi passi in ambito produttivo, finanziando, al fianco di Scorsese e della società brasiliana RT Features, un altro esordio statunitense, *Port Authority* (Danielle Lessovitz, 2019), e pianificando un più serrato listino di produzioni a partire dal 2022, anche a seguito dell’acquisizione della società di produzione The Match Factory. Parallelamente all’ampliamento della library e allo sviluppo di contenuti originali la piattaforma ha infine lanciato un’interessante proposta di abbonamento ibrido denominato Mubi Go, sviluppato allo scopo di coniugare i due versanti distributivi promossi dalla società, quello OTT e quello theatrical. Mubi Go offre infatti ai sottoscrittori del servizio streaming la possibilità di ottenere ogni settimana un biglietto gratuito da utilizzare all’interno dei circuiti cinematografici indipendenti convenzionati con la società.

Una società come Mubi – impegnata sui tre versanti di delivery in streaming, distribuzione theatrical e produzione, nonché attualmente dotata di oltre 10 milioni di abbonati – dimostra concretamente fino a che punto l’interazione tra filiera cinematografica tradizionale e streaming possa essere efficace anche per un mercato di nicchia come quello indipendente. Infatti, sebbene la centralità della distribuzione in sala stesse già da anni subendo un chiaro ridimensionamento, in parallelo alla rapida ascesa degli OTT e al restringimento delle finestre di esclusiva, la nuova realtà dettata dalla pandemia vede fortemente accresciuta la rilevanza dello streaming e impone quindi all’industria indipendente di impegnarsi in prima persona anche in quest’ambito, senza dipendere in tutto dall’attività – molto diversificata e dunque potenzialmente dispersiva, soprattutto per le piccole produzioni arthouse – di Netflix o Prime Video⁹⁴. Il che non equivale, evidentemente, ad abbandonare la soluzione prioritaria della release theatrical: in tal senso il percorso di Mubi verso la distribuzione in sala mette ancora una volta in evidenza l’innegabile funzione strategica dell’uscita cinematografica tradizionale, anche per film dalle ambizioni commerciali contenute. La duplice sfida a cui è chiamata l’industria indipendente nel nuovo contesto dettato dalla pandemia

⁹⁴ Roderik Smits, E.W. Nikdel, “Beyond Netflix and Amazon. Mubi and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, pp.24-27.

consiste infatti nel perseguire e se possibile ampliare il modello di sfruttamento theatrical proposto da realtà come A24 e Neon – la cui efficacia è in primo luogo dimostrata dai dati del box office, anche negli anni funestati dal Covid –, ma al contempo di articolare al meglio il ciclo di vita di quei numerosissimi lungometraggi che, come visto in precedenza, non accedono alla sala. Da questo punto di vista la progressiva formazione di una strutturata nicchia distributiva indipendente in ambito streaming – che può realisticamente assumere anche dimensioni significative, come nel caso di Mubi – è non solo auspicabile ma addirittura necessaria, al fine di integrare la filiera cinematografica tradizionale, sempre più caratterizzata da una forte concentrazione dei ricavi tra poche realtà, e di non disperdere il valore dei film nello sterminato territorio dello streaming⁹⁵.

⁹⁵ Roxborough S., “How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business”, *The Hollywood Reporter*, cit.

CAPITOLO 3.

IL MARKETING CINEMATOGRAFICO SECONDO A24

3.1 *The Distributor as Auteur*

For a business as flashy as this one, distributors can be quite invisible, and yet the production logo for A24, a relatively tiny company, carries cultural weight; someone describes it as a stamp of approval. The logo precedes all sorts of projects: coming-of-age tales such as *Lady Bird*, *Eighth Grade* and *American Honey*; horror-thrillers such as *The Witch*, *Hereditary* and *The Killing of a Sacred Deer*; and grief-stricken character studies such as *A Ghost Story* and *First Reformed*. [...]. A24's catalogue varies in genre and style, yet its films share an elusive unifying quality.¹

Questa riflessione proposta dalla più volte menzionata giornalista Sonia Rao chiama in causa un aspetto in qualche misura emerso nel corso del primo capitolo, ma al quale vale la pena dedicare un ulteriore approfondimento: la questione è infatti quella dell'identità, comunicata e percepita, di A24 come realtà ormai riconoscibile e collocabile all'interno del panorama indipendente nordamericano. Al netto delle evoluzioni e delle ramificazioni riscontrabili nella vasta attività dello studio, il logo di A24 sembra infatti aver acquisito un significato culturale ben preciso, in qualche misura paragonabile, almeno secondo numerosi critici statunitensi, a quello acquisito nel corso degli anni '90 dalla società emblema della stagione Indiewood, Miramax². Svariati analisti dell'industria cinematografica indipendente hanno infatti individuato proprio nella forte riconoscibilità del marchio – e nell'attaccamento del pubblico a quest'ultimo, come a un portatore di significati estetici concretamente riscontrabili all'interno dei film – l'aspetto che maggiormente giustifica il parallelismo, che come abbiamo visto risulta per altri versi piuttosto approssimativo, tra A24 e Miramax³.

Tuttavia non si può interamente imputare questa diffusa percezione di coerenza e compattezza interna al catalogo di A24 solo a caratteri estetici, formali o narrativi posseduti dai singoli film: questi ultimi, come mostrato nel primo capitolo, sono infatti caratterizzati da percorsi produttivi tra loro anche molto differenti, e risultano solo in piccola parte realizzati su diretta iniziativa dello studio. In altre parole, degli oltre 100

¹ Rao S., "How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules", *The Washington Post*, cit.

² Barnes B., "The Little Movie Studio That Could", *The New York Times*, cit.

³ Yohana Desta, "Is A24, the Indie Upstart whit a Fresh Best-Picture Win, the Next Miramax?", *Vanity Fair*, 28 febbraio 2017, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2017/02/a24-best-picture-miramax>.

progetti, tra film e serie, ad oggi distribuiti dalla società, solo una percentuale pari a poco più del 20% vede un diretto coinvolgimento creativo di A24, che ha invece agito nella grande maggioranza dei casi, come distributore di prodotti già esistenti o, meno di frequente, acquisiti ancora in corso di lavorazione. E sebbene, come abbiamo visto, negli ultimi due anni la società abbia iniziato a investire in modo molto più sistematico nel finanziamento diretto di film – tanto che degli ultimi dieci lungometraggi distribuiti a partire dal novembre del 2021 sette risultano produzioni autonome –, è tuttavia importante sottolineare che l’attaccamento al marchio e all’estetica A24 da parte di un certo segmento di pubblico è già decisamente riscontrabile nella fase in cui lo studio opera solo come distributore.

Se i molti lungometraggi gestiti dallo studio newyorkese risultano dunque in qualche misura caratterizzati da tratti distintivi comuni – tanto che il saggio di David Ehrlich dedicato alla società newyorkese, a cui si è fatto più volte riferimento, è intitolato significativamente *The Distributor as Auteur* – lo si deve anche, in buona parte, al lavoro coerente e continuativo svolto dai vari membri di A24 *intorno* ai film, a livello, quindi, di marketing⁴. Tramite un sistema di decisioni produttive e distributive ripetute e riconoscibili – quelle che, secondo il già richiamato paradigma di azione collettiva di Becker, potrebbero essere definite “convenzioni di cooperazione”⁵ – A24 è infatti riuscita a infondere un senso di compattezza e continuità a film che, pur condividendo un medesimo orizzonte produttivo e artistico, quello del cinema arthouse e *director-driven*, hanno oggettivamente caratteri assai differenti, come appunto evidenziato da Sonia Rao affiancando al *coming of age* estivo *Lady Bird* l’horror psicologico *Hereditary*. A nostro avviso, dunque, l’elaborazione di un’efficace strategia comunicativa e promozionale, atta a garantire alla società e ai film da essa proposti un saldo posizionamento nella percezione degli spettatori, costituisce un elemento fondamentale nel processo di costruzione identitaria di A24 – che è, in definitiva, una forma di storytelling aziendale⁶ –, estremamente abile, da questo punto di vista, nel distanziarsi in modo sostanziale dalla maggioranza dei produttori e distributori

⁴ Rose S., “The rise and rise of indie film studio A24”, *Financial Times*, cit.

⁵ Becker H., *I mondi dell’arte*, cit., pp.44-50.

⁶ Guido Di Fraia (a cura di), *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011, pp.85-92.

indipendenti nordamericani contemporanei, assai meno identificabili come brand consolidati⁷.

Adottando la prospettiva di analisi proposta da Giandomenico Celata e Fabio Caruso è possibile ricondurre alla sfera del marketing quell'insieme di decisioni strategiche che, all'interno del lungo ciclo di vita di un film, mirano a favorirne la circolazione sul mercato in relazione a un ideale e potenziale pubblico di riferimento⁸. In merito all'operato di una società come A24, caratterizzata da svariati ambiti di attività e quindi da mutevoli gradi di coinvolgimento all'interno dello sviluppo dei singoli prodotti, analizzare le strategie di marketing ricorrenti significa porre l'attenzione su elementi di varia tipologia. In primo luogo, visto lo storicamente preponderante ruolo di distributore svolto da A24, è opportuno comprendere le logiche insite nell'acquisizione di determinati film – cosa che, almeno in parte, abbiamo fatto nel corso del primo capitolo –, ovvero individuare quelle tendenze che dettano poi le differenti linee distributive dello studio. L'acquisizione di un dramma riflessivo e formalmente atipico come *First Reformed* (Paul Schrader, 2018), ad esempio, rientra all'interno di un progetto distributivo – e dunque, poi, di una strategia promozionale rivolta a pubblici specifici – assai diverso rispetto a quello relativo a una commedia densa di *selling elements* e appetibile per una audience eterogenea come *The Disaster Artist*, sebbene, come vedremo, entrambi i film siano in fondo riconducibili a un'univoca scelta di posizionamento di A24 sul mercato dell'audiovisivo.

Un ulteriore versante d'analisi, a cui qui daremo la priorità, concerne poi le due cruciali fasi successive – ma logicamente correlate – all'acquisizione dei diritti distributivi di un film o alla sua produzione diretta, ovvero quella dell'*advertising* e poi della *publicity*. A questo fondamentale ramo dell'attività di A24 – ritenuto, dai critici più scettici circa l'efficacia del modello di indipendenza perseguito dallo studio, l'unico vero asset della società⁹ – abbiamo fatto solo saltuario riferimento nel corso del primo e nel secondo capitolo, al fine di concentrare in questa sede una panoramica il più possibile esaustiva sulla pratiche in tal senso tendenzialmente predilette dalla società. Analizzando le campagne promozionali antecedenti la distribuzione di alcuni film targati A24 – e più in generale il sistema di iniziative di varia natura promosse dallo studio a sostegno dei

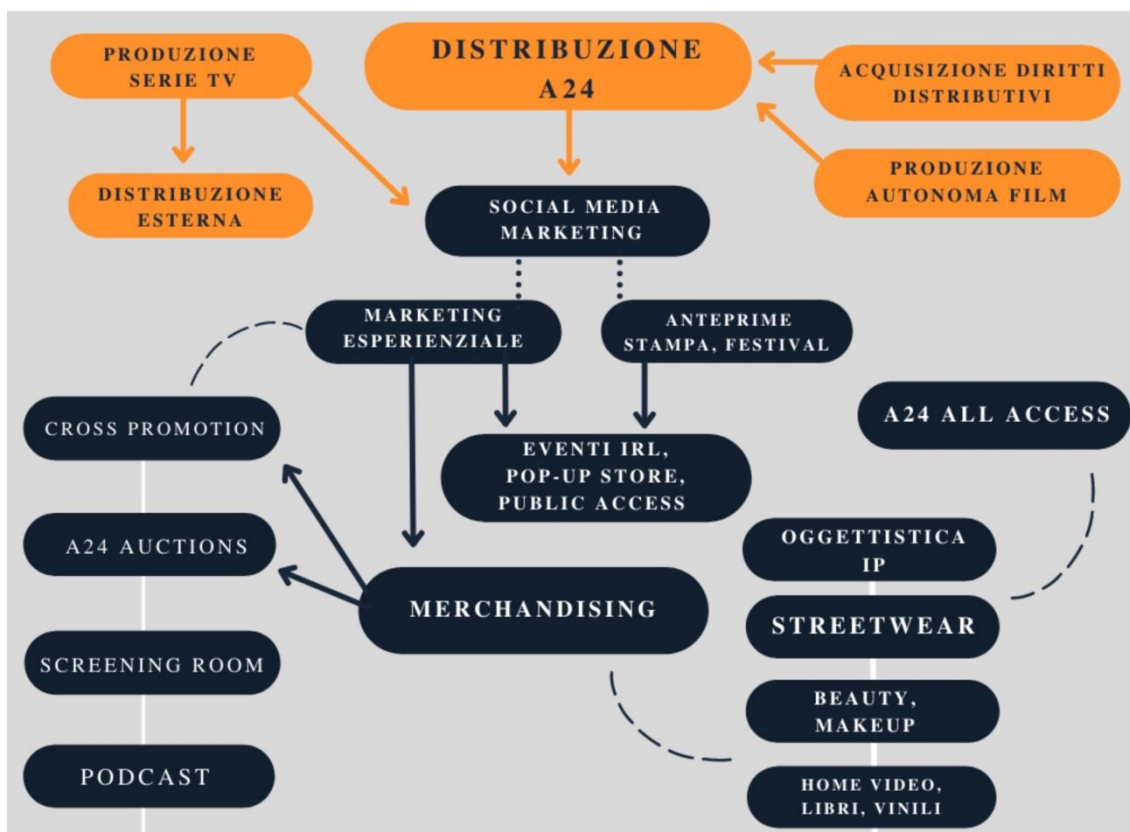
⁷ Barnes B., "The Little Movie Studio That Could", *The New York Times*, cit.

⁸ Fabio Caruso, Giandomenico Celata, *Cinema. Industria e Marketing*, Guerini e Associati, Milano, 2003, pp.83-87.

⁹ Rose S., "The rise and rise of indie film studio A24", *Financial Times*, cit.

propri titoli – proveremo a mettere in evidenza quelle pratiche ricorrenti e riconoscibili che, col tempo, hanno finito per suscitare nel pubblico non solo precise aspettative circa i contenuti proposti dalla società, ma anche un autentico attaccamento al marchio¹⁰.

Figura 8. – Gli strumenti di marketing di A24



Lo schema propone una sintesi delle soluzioni di marketing attualmente a disposizione di A24, che andremo a osservare nel dettaglio nel corso delle prossime pagine. Come si evince dalla figura i progetti sia cinematografici che seriali seguiti dallo studio sono caratterizzati da un ciclo di vita che va oltre la semplice distribuzione in sala o televisiva, trovandosi invece inseriti in un complesso sistema di offerte che la società ha progressivamente sviluppato e posto in stretta relazione.

3.2 Comunicazione: strumenti e metodologie

Secondo quanto osservato da un veterano dell'industria indipendente, il produttore John Sloss, uno dei principali vantaggi strategici di A24 rispetto ai concorrenti concerne l'anomala gestione del budget destinato al P&A proposta dallo studio newyorkese. Sloss sottolinea infatti che la capacità di A24 di accedere a release insolitamente ampie per lo standard dei film indipendenti – in termini di copertura nazionale, numero di sale e tenuta –, è direttamente correlata alla decisione dello studio di rinunciare in modo pressoché completo alle ingenti spese legate al marketing cinematografico tradizionale,

¹⁰ Ortolano M., "How to build a cult brand in a crowded market. Lessons from A24", *Medium*, cit.

tendenzialmente incentrato su strategie *push*, espresse, in primis, dal vasto uso di advertising televisivo e della cartellonistica fisica¹¹. Al contrario, come evidenziato anche dal giornalista Brooke Barnes, la quasi totalità delle spese di marketing sostenute dallo studio è tendenzialmente allocata in campagne promozionali online che, in quanto sensibilmente più economiche, concedono allo studio un maggior margine di manovra a livello di rapporti con gli esercenti e, dunque, di ampiezza della release¹². Lo stesso Barnes rimarca poi che all'adozione dei media digitali come principale veicolo del marketing dello studio corrisponde anche, evidentemente, una dinamica di diffusione del messaggio promozionale piuttosto differente rispetto a quella innescata da uno spot televisivo o da un poster:

For most theatrical releases, A24 would spend roughly 95 percent of its marketing money online, using data and analytics to stitch films into the social media firmament in ways that prompts movie lovers to feel a sense of discovery and pass the message on organically – persuading fans to persuade one another¹³.

Sebbene, come già ribadito, non siano disponibili informazioni ufficiali e sistematiche circa le spese di marketing sostenute dalla società newyorkese in relazione ai singoli film, il dato summenzionato circa la gestione del budget promozionale da parte di A24 illustra tuttavia una tendenza assai significativa. È infatti necessario tenere presente che, secondo un'analisi condotta dalla società statunitense Neustar circa l'impatto delle diverse strategie promozionali sugli incassi cinematografici, ancora nel 2018 la netta maggioranza dell'industria nordamericana – e in modo particolarmente marcato il sistema hollywoodiano – allocava circa l'82% del budget adibito al marketing nel costoso advertising televisivo, privilegiando, come osservato da Cucco, non tanto un medium, quanto una forma comunicativa *top-down* legata a un alto grado di controllo sul significato e la circolazione dei contenuti diffusi¹⁴. Stando a quanto emerso dalle approfondite ricerche di mercato di Neustar tale modello promozionale, fondato sugli spot televisivi, aveva un influsso diretto su circa il 42% degli incassi theatrical complessivi. Una percentuale elevata, ma tuttavia inferiore a quella correlata all'advertising promosso tramite i media digitali – a cui era destinato, in media, solo il

¹¹ Kohn E., "Beyond A24. How Hip New Distributors Are Targeting Millennial Tastemakers With Bold Films", *Indiewire*, cit.

¹² Barnes B., "The Little Movie Studio That Could", *The New York Times*, cit.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., pp.70-71.

14% del budget per il P&A – responsabile per il 46% degli incassi registrati al box office¹⁵. Come sottolineato dal rapporto di Neustar è soprattutto l’advertising a pagamento sui social network – e in particolar modo quello su Facebook, a cui si correla anche il maggior grado di engagement da parte dei segmenti di audience più giovani – a garantire i risultati migliori in termini di ROAS (Return on Advertising Spend), che in questo caso consiste nel rapporto tra gli incassi theatrical *media-driven* e gli investimenti sostenuti per le inserzioni¹⁶.

Può essere utile, a questo proposito, fornire un dato concreto relativo al 2022, indicativo del fatto che A24, pur avendo ormai raggiunto dimensioni aziendali considerevoli, risulti intenzionata a perseguire questo tipo di approccio. Si consideri infatti che, secondo le stime dell’agenzia PostTrack, un film commercialmente efficacissimo come *Everything Everywhere All at Once* – di cui, come di consueto, non conosciamo purtroppo il budget destinato al P&A – ha raggiunto circa il 50% del proprio pubblico tramite la pubblicità online, mentre solo l’11% per mezzo delle inserzioni televisive¹⁷. Se a ciò si aggiunge anche che circa il 70% del campione di pubblico rilevato si colloca nella fascia d’età tra i 18 e i 34 anni risulta ancora più chiaro l’intento di focalizzarsi in modo estensivo sull’advertising online, allo scopo di intercettare quel pubblico giovane che con più probabilità sarà interessato al tipo di prodotto offerto da A24¹⁸.

Tuttavia, facendo un passo indietro, si nota che già a partire dal 2013 A24 adotta con decisione questa linea d’azione, convogliando le proprie attività e i propri investimenti in campagne marketing sviluppate sui vari canali social utilizzati dallo studio. L’analista di marketing e studioso Gary Faber arriva addirittura a individuare nella campagna promozionale di *Spring Breakers* il primo caso di marketing cinematografico articolato esclusivamente tramite i social network: “I’m not sure they get enough credit, but *Spring Breakers* really was the first social media-promoted film. A24 figured out a way to use social to talk directly to their customers, in their language”¹⁹. Attraverso

¹⁵ Erica Sweeney, “Digital represents 14% of movie ad budgets but drives 46% of revenue, study finds”, *Marketing Dive*, 13 dicembre 2018, <https://www.marketingdive.com/news/digital-represents-14-of-movie-ad-budgets-but-drives-46-of-revenue-study/544253/>.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Anthony D’Alessandro, “*Everything Everywhere All At Once* Crosses \$20M”, *Deadline*, 21 aprile 2022, <https://deadline.com/2022/04/everything-everywhere-all-once-box-office-milestone-arthouse-indie-cinema-1235007713/>

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Hal Koss, “Five Marketing Lessons From Indie Film Company A24”, *Built In*, 8 febbraio 2022, <https://builtin.com/marketing/lessons-A24-marketing>.

numerose partnership con operatori come Operam e Watson D/G, specializzati nella segmentazione e nel targeting del pubblico in ambito digitale, la società elabora infatti una strategia che secondo le parole di Jesse Patrone-Werdinger e Graham Retzik – principali responsabili del marketing creativo di A24 – consiste nel “tentare di vendere il film, *senza venderlo* esplicitamente” (*traduzione nostra*)²⁰. Il che significa, come osservato dalla stessa social media manager dello studio, Zoe Beyer, cercare di rendere la promozione diretta del film – ovvero la tradizionale diffusione di poster, clip e trailer – una sorta di esperienza di intrattenimento a sé stante, capace, auspicabilmente, di espandersi in modo organico attraverso le reti sociali²¹.

Si tratta, evidentemente, di una strategia low budget – e come accennato antitetica, a livello concettuale, rispetto all’advertising televisivo o a quello basato sulla cartellonistica – focalizzata sul *content marketing*, che si avvale della struttura tentacolare dei social network per minimizzare le spese legate all’iniziale diffusione delle inserzioni, ovvero la fase in cui il contenuto viene spinto verso il pubblico, e incentivare successivamente un coinvolgimento e un’attivazione autonoma da parte degli utenti²². A tal proposito ci sarà peraltro modo di osservare come questo estensivo utilizzo dei social media in ottica promozionale – affiancato poi da ulteriori esperienze e servizi proposti agli utenti – sia correlato a significativi fenomeni di *advocacy* ed *evangelism* da parte del pubblico più fidelizzato, primo indice della nascita di un fandom intorno all’attività di un’azienda²³.

È tuttavia necessario puntualizzare ancora una volta che la mancanza di dati certificati sistematici ci impedisce di inquadrare con esattezza l’ordine di grandezza delle spese sostenute da A24 in relazione al versante più tradizionale e indubbiamente minoritario del marketing cinematografico – che, come suggerito anche dal summenzionato dato relativo a *Everything Everywhere All at Once*, non è quindi completamente alieno dall’attività dello studio –, come ad esempio per quel che concerne gli spot televisivi o le campagne Oscar. Si è evidenziato nel primo capitolo, trattando il caso di *Moonlight*, come gli Academy Awards – presso cui A24, sia come distributore che come

²⁰ Ehrlich D., “The Distributor as Auteur”, *Slate*, cit.

²¹ Joe Lazauskas, “Revealing A24’s Mystery Social Media Strategy Genius And All Her Secretes”, *Contently*, 30 settembre 2013, <https://contently.com/2013/09/30/the-mystery-genius-behind-a24s-hilarious-content-reveals-how-to-break-all-the-rules-nd-get-away-with-it/>.

²² Di Fraia G., *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, cit., pp.32-38.

²³ Ivi, p.45.

produttore, ha finora ottenuto un totale di 35 nomination e 7 vittorie – abbiano talvolta avuto un’incidenza decisiva sulla circolazione dei film dello studio, permettendo loro di fuoriuscire dalla nicchia del cinema arthouse e di affacciarsi su un’ampia platea di pubblico potenziale. Se dunque sono evidenti gli effetti benefici degli Oscar in termini di publicity – rilevabili osservando il fortunato percorso commerciale di altri film nominati o addirittura vincitori di alcune statuette, come *Lady Bird* e *Room* – risulta assai complesso stabilire in che forma e quanto A24 investa realmente per sottoporre i propri film all’attenzione dei membri dell’Academy, e ciò proprio in virtù dell’estrema riservatezza della società circa i dettagli del proprio operato promozionale. Alla luce di queste considerazioni propenderemo, in questa sede, a dedicarci a un’analisi più approfondita – e supportata da dati effettivi – di quelle operazioni di social media marketing che non solo possiedono, a nostro avviso, maggiori aspetti di novità, ma che, in definitiva, concorrono significativamente a caratterizzare l’identità e la specificità di A24 nel panorama contemporaneo.

Tornando dunque alle considerazioni di Beyer, Patrone-Werdinger e Retzik circa l’idea di social media marketing propria di A24, può essere interessante, al fine di fornire alcuni esempi introduttivi circa la concreta espressione di questo prevalente versante di attività dello studio, richiamare brevemente due casi, concernenti la promozione di due lungometraggi assai differenti tra loro come il thriller fantascientifico *Ex Machina* e la commedia nera *Zola*.

Le operazioni di marketing relative a *Ex Machina* si dipanano tra la fine del 2014 e i primi mesi del 2015, un frangente temporale in linea di massima ascrivibile alla prima fase di attività dello studio e caratterizzato, secondo quanto osservato dagli stessi membri di A24, da strategie promozionali che ancora si attenevano a una spregiudicata “start-up mentality”²⁴. Acquisito da A24 nell’ottobre del 2014, il lungometraggio viene proposto in anteprima al festival South by Southwest di Austin, a meno di un mese dal lancio in sala. Proprio in concomitanza rispetto alla première del film a Austin lo studio sceglie di intergere la già avviata promozione del lungometraggio tramite un’estensione social decisamente atipica e ampiamente analizzata dalla stampa di settore. Su iniziativa della già menzionata social media manager Zoe Beyer la società realizza infatti un falso profilo sull’app di incontri Tinder: per la creazione dell’utente fittizio, denominato Ava, vengono utilizzate alcune vecchie immagini dell’attrice svedese Alicia Vikander –

²⁴ Baron Z., “How A24 is Disrupting Hollywood”, *GQ*, cit.

protagonista del film, nei panni del robot umanoide Ava – in modo tale da non renderla immediatamente riconoscibile agli utenti²⁵. Tramite la geolocalizzazione del profilo impostata su Austin alcuni abitanti della città interagiscono con Ava tramite la chat dell'app: secondo quanto riportato da numerose testate giornalistiche e utenti direttamente coinvolti nella campagna marketing il falso profilo di Ava rivolge ai suoi interlocutori una serie di domande – che simulano il Turing Test, l'esperimento scientifico volto a stabilire la differenza tra un essere umano e un'intelligenza artificiale su cui si impernia la trama di *Ex Machina* – fino a reindirizzarli a un profilo Instagram, denominato MeetAva, che pubblicizza la première del film a Austin²⁶. Per quanto sia molto probabile che solo poche persone abbiano interagito direttamente con Ava – solo un utente ha infatti condiviso su Twitter le immagini della conversazione, anche in virtù degli immediati tentativi di Tinder di rimuovere il falso profilo – l'episodio ha goduto di un'immediata esposizione mediatica fuoriuscendo dal perimetro della stampa di settore statunitense²⁷. Sulle piattaforme social le menzioni complessive di *Ex Machina* sono aumentate del 353% – rispetto ai giorni precedenti il lancio del falso profilo Tinder, quando, in ogni caso, la campagna marketing tradizionale del film era già in fase avanzata – e circa il 30% delle menzioni social, anche all'indomani della première del film, risultavano correlate all'inusuale strategia promozionale adottata da A24²⁸.

In sostanza, a fronte di un investimento economico pressoché nullo e di un unico e circoscritto input promozionale – pensato per suscitare il coinvolgimento diretto dei potenziali spettatori, oltre che intelligentemente correlato ai temi del film –, la società newyorkese ha visto ulteriormente pubblicizzato *Ex Machina* in modo organico e capillare, tanto sui social network quanto sulla stampa specializzata, proprio in concomitanza con la première e la conseguente diffusione delle prime entusiastiche recensioni.

Anche per quel che concerne la promozione di *Zola* – avviata nel corso del 2020 ma presto sospesa fino alla primavera del 2021, per via degli slittamenti dettati dal Covid-19 – risulta centrale l'efficace sfruttamento, da parte di A24, delle reti sociali come

²⁵ Ibidem.

²⁶ Mark Ritson, "The Innovative, Brilliant Marketing For Ex Machina Deserves Praise, Not Negativity", *MarketingWeek*, 18 marzo 2015, <https://www.marketingweek.com/the-innovative-brilliant-marketing-for-ex-machina-deserves-praise-not-negativity/>.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Chen Yuyu, "Is *Ex Machina*'s Tinder Tactic Clever o Deceptive?", *ClickZ*, 16 marzo 2015, <https://www.clickz.com/is-ex-machinas-tinder-tactic-clever-or-deceptive/26814/>.

strumento di engagement e generatore di awareness intorno al film. Addirittura nel caso di *Zola*, lungometraggio opzionato dallo studio per la distribuzione fin dalla prime fasi di lavorazione, una progettualità di marketing imperniata sull'engagement di potenziali spettatori giovani tramite i social media è strutturalmente correlata alla natura del progetto produttivo stesso: il film costituisce infatti il primo caso in assoluto di trasposizione cinematografica di un *thread* pubblicato su Twitter, ed è dunque pensato come prosecuzione di una narrazione già ampiamente diffusa in ambito social²⁹. Più nel dettaglio il lungometraggio costituisce l'adattamento di un *thread* di 148 tweet – divenuto virale a livello globale nel corso del 2015 e particolarmente celebre negli Stati Uniti in virtù di uno speciale dedicatogli dalla rivista *Rolling Stone* – incentrato sull'ironico racconto autobiografico di una ragazza partita per un weekend di vacanza in Florida con un'amica e infine coinvolta in una torbida vicenda criminale. Peraltro, sia detto per inciso, proprio in virtù di caratteri narrativi ed estetici piuttosto affini, il processo di posizionamento di *Zola* risulta strettamente correlato alla precedente e fortunata esperienza di *Spring Breakers* – che vedremo meglio nelle prossime pagine – essendo il film, a sua volta, una sorta di declinazione crime del teen movie estivo, pensato per un pubblico giovane e facilmente intercettabile tramite i social.

Nei quattro mesi precedenti l'uscita del film, collocata a fine giugno, A24 costruisce dunque una campagna promozionale che, tamponando l'assenza di celebrità all'interno del cast artistico, si appoggia direttamente sulla grande popolarità dei tweet risalenti al 2015: la società utilizza infatti Twitter come principale piattaforma comunicativa, allo scopo di intercettare con maggiore agilità l'ideale *core audience* del film, qui costituito dai precedenti lettori del *thread*, ma anche al fine di integrare in modo efficace i materiali promozionali ai caratteri strutturali del lungometraggio. Ciò avviene, concretamente, correlando in modo sistematico l'intera campagna al *thread* virale – tramite il celebre hashtag #TheStory, che aveva dato avvio al racconto – ma anche, ad esempio, utilizzando come frasi di lancio del film alcuni degli estratti più noti e divertenti dai tweet originari. L'autrice di questi ultimi, A'Ziah "Zola" King, forte di una nutrita community di follower accumulati a partire dal 2015, prende inoltre direttamente parte alla campagna marketing del film, arrivando a presenziare in un video pubblicato sui canali social dello studio per presentare la pubblicazione

²⁹ Karla Rodriguez, "Behind The Viral Twitter Thread's Journey to the Big Screen", *Complex*, 7 luglio 2021, <https://www.complex.com/pop-culture/zola-a24-movie-strippers-twitter-thread-big-screen-journey/james-franco-talks-direct-film>.

dell'edizione cartacea rilegata – edita e venduta direttamente da A24 – dei 148 tweet su cui si basa *Zola*³⁰.

Seppur con modalità differenti rispetto alla promozione di *Ex Machina* – e con risultati commerciali inferiori, dettati anche dalla situazione pandemica –, anche in questo caso traspare dunque la capacità degli executive di A24 di lavorare in modo estensivo e diversificato intorno ai film, individuando all'interno di questi ultimi determinate caratteristiche costitutive e adattandole poi al contesto dei social, così da incentivarne una diffusione il più possibile autonoma e affidata all'attivazione del pubblico.

Allo scopo di integrare queste prime considerazioni generali circa gli strumenti del marketing di A24, proviamo adesso a individuare con più chiarezza e a introdurre proprio quegli elementi cinematografici che, a nostro avviso, costituiscono le principali leve promozionali attorno alle quali si articolano, tendenzialmente, le varie forme di advertising e di publicity promosse dallo studio. Si tratta, in sostanza, di isolare quei caratteri formali, narrativi ed estetici che, secondo la riflessione proposta dalla studiosa Finola Kerrigan, in qualche misura operano una riduzione basilare di un dato film, fornendone un'immagine chiara, stabile e accessibile al pubblico potenziale³¹. In merito a ciò abbiamo scelto di attenerci allo schema interpretativo proposto da Tzioumakis per sintetizzare i caratteri fondanti – a livello narrativo, formale, ma soprattutto promozionale – di un film ascrivibile al territorio produttivo ed estetico di Indiewood. Sebbene l'attività di A24, come argomentato nel primo e nel secondo capitolo, non possa essere propriamente ritenuta una filiazione diretta del modello Indiewood – anche solo per il fatto che lo studio newyorkese non opera sotto il controllo di una major hollywoodiana, con le evidenti limitazioni economiche che ciò comporta – è infatti innegabile che l'industria indipendente del secondo decennio degli anni duemila condivide numerose delle metodologie, anche di marketing, sviluppatesi negli anni '90. E come rimarcato dai numerosi paragoni, proposti da critici e membri dell'industria, tra Miramax e A24, quest'ultima è probabilmente la realtà nordamericana indipendente che maggiormente si avvicina alle pratiche distributive e promozionali di quella stagione³². Tzioumakis, prendendo in considerazione il reiterato successo commerciale delle produzioni Indiewood, ha individuato in svariati film tre principali elementi

³⁰ Ibidem.

³¹ Kerrigan F., *Film Marketing*, pp.215-216.

³² Desta Y., "Is A24, the Indie Upstart whit a Fresh Best-Picture Win, the Next Miramax?", *Vanity Fair*, cit.

caratterizzanti, assai funzionali in ottica promozionale e capaci, se comunicati in modo efficace, di suscitare l'interesse di un pubblico non circoscritto a quello degli spettatori abituali³³.

In primo luogo lo studioso evidenzia il notevole potenziale promozionale insito nella presenza di una o più star hollywoodiane – plausibilmente conosciute anche agli spettatori occasionali – all'interno del cast artistico. Un secondo elemento di rilievo è costituito dall'adozione di consolidati immaginari narrativi di genere, facilmente comunicabili al pubblico tramite i materiali pubblicitari nonché capaci di rendere accessibili progetti spesso decisamente autoriali e divergenti rispetto alle proposte mainstream. A quest'ultimo aspetto si lega peraltro il terzo fattore messo in risalto da Tzioumakis, ovvero la crescente rilevanza dell'autore indipendente come elemento promozionale a sé stante, portatore di una visione personale e riconoscibile, e dunque generatore di aspettative presso il pubblico potenziale: si pensi, in tal senso, alla notorietà e all'impatto sull'immaginario collettivo di un regista e sceneggiatore come Quentin Tarantino, massimo esponente di questa tendenza interna alle produzioni Indiewood³⁴.

I tre elementi posti in risalto da Tzioumakis trovano, a nostro avviso, una chiara corrispondenza all'interno dell'operato di A24. Nel corso delle prossime pagine tenteremo dunque di dimostrare come il processo di posizionamento dei film distribuiti dallo studio – ovvero la loro collocazione nella percezione degli spettatori, oltre che la differenziazione rispetto ai moltissimi altri lungometraggi indipendenti presenti sul mercato³⁵ – ruoti in modo sostanziale, e continuativo nel corso del tempo, intorno a questi tre poli.

3.3 Star power e industria indipendente

Secondo quanto riportato nelle già citate analisi condotte dall'American Film Market, circa il 40% dei film indipendenti usciti nel corso del 2017 – che, lo ricordiamo, erano complessivamente 877 – presenta nel cast almeno una star abitualmente coinvolta in

³³ Tzioumakis Y., "Between *indiewood* and *nowherewood*. American independent cinema in the twenty-first century", *International Journal of Media & Cultural Politics*, cit., pp.13-14.

³⁴ Tzioumakis Y., "American Independent Cinema in the Age of Convergence", *Revue française d'études américaines*, cit., p.57.

³⁵ Caruso F., Celata G., *Cinema. Industria e Marketing*, cit., pp.91-92.

progetti hollywoodiani³⁶. Una percentuale che sale oltre il 65% se si prende in considerazione solo quella minoranza di produzione indipendenti – ovvero il 17% delle produzioni indie complessive – in grado di permettersi una *wide release* nazionale e di conseguire almeno centomila dollari di incassi theatrical³⁷. In questo specifico caso gli analisti dell’American Film Market hanno scelto di associare lo statuto di star a quel 2% di interpreti attivi negli Stati Uniti che – in virtù del valore stimato di *bankability*, ovvero l’impatto sugli incassi dettato dalla presenza di una star in un film – potrebbero tendenzialmente prendere parte a una produzione indipendente per un compenso di almeno 500mila dollari³⁸.

Alla luce di questi dati – che si presumono essere, in linea di massima, quantomeno indicativi di tendenze non circoscritte alla sola annata del 2017 – possono essere fatte alcune considerazioni circa la funzione di eventuali interpreti celebri all’interno del ciclo di vita di un film indipendente. In primo luogo si osserva che, in accordo con quanto osservato da Tzioumakis in relazione all’industria degli anni ’90 e dei primi anni duemila, una percentuale piuttosto alta delle produzioni indipendenti dalle maggiori ambizioni commerciali – tra le quali si collocano anche molte di quelle gestite da A24 – sceglie di investire nell’ingaggio di star note al grande pubblico. Al di là delle scelte artistiche o del talento dei singoli interpreti, che indubbiamente sono determinanti in fase di pre-produzione, la semplice presenza di un attore celebre all’interno del cast ha infatti una concreta incidenza sulle possibilità che un film goda di una distribuzione theatrical – e quindi di un’esposizione mediatica maggiore rispetto a quella offerta da una release di altra tipologia – oltre che sull’entità degli incassi³⁹. Un aspetto, questo, che è in buona parte storicamente estendibile anche a film di produzione hollywoodiana, ma che diviene ancora più significativo in relazione a un progetto indipendente, in partenza dotato di selling elements più contenuti e dunque destinato a beneficiare in misura ancora maggiore di un interprete conosciuto al pubblico generalista⁴⁰.

³⁶ Stephen Follows, Bruce Nash, “Do You Need A Star To Get A Film Into Theaters?”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/do-you-need-a-star-to-get-a-film-into-theaters/>.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Come riconosciuto dagli autori dell’analisi in questione si tratta di un criterio di selezione opinabile e non privo di criticità, che è tuttavia fondato su un aspetto concreto, ovvero la remuneratività di certi attori al box office, e che risulta complessivamente utile per tratteggiare una tendenza generale.

³⁹ Cucco M., *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, cit., p.59.

⁴⁰ Follows S., Nash B., “Do You Need A Star To Get A Film Into Theaters?”, *American Film Market*, cit.

Da questo punto di vista la linea editoriale e le strategie promozionali di volta in volta adottate da A24 presentano caratteri piuttosto continui nel tempo. Sebbene all'interno dei listini annuali dello studio non manchino lungometraggi privi di star di particolare richiamo presso il grande pubblico – non di rado sono proprio le distribuzioni targate A24 a lanciare la carriera hollywoodiana di attori perlopiù giovani, come nei casi di Anya Taylor-Joy, Alexa Demie o Timothée Chalamet – i progetti nei quali la società investe con più decisione a livello promozionale vedono spesso il coinvolgimento di personalità già affermate. È però interessante evidenziare, a questo proposito, il peculiare utilizzo che le produzioni e le distribuzioni curate da A24 tendono spesso a fare dell'immagine mediatica di determinati interpreti.

Si nota infatti che, fino dalla distribuzione di *Spring Breakers*, uno degli elementi caratterizzanti dei contenuti proposti da A24 è infatti il sovvertimento del tradizionale *typecasting* hollywoodiano. Come giustamente osservato da Ehrlich la reiterata e radicale decontestualizzazione di star provenienti dalla produzione mainstream costituisce, sia a livello artistico che promozionale, un fattore centrale nel processo di costruzione di A24 come brand⁴¹. Si tratta, è bene sottolinearlo, di una tendenza interna a un catalogo di lungometraggi molto vasto e differenziato: così come non tutti i lungometraggi distribuiti dallo studio possono contare su una star immediatamente riconoscibile al pubblico, allo stesso modo non sempre l'impiego di tali star risulta finalizzato a un sovvertimento dell'immagine mediatica a esse associata. Di conseguenza, tra le numerose campagne marketing annualmente gestite da A24, non mancano approcci più tradizionali in merito alla rappresentazione e allo sfruttamento commerciale degli interpreti principali. Tuttavia, ancora una volta aggiornando una prassi avviata proprio nel corso degli anni '90, lo studio newyorkese ha effettivamente associato il proprio nome, in modo sempre più deciso nel corso degli anni, a una serie di scelte di casting imprevedibili, come appunto osservato da Ehrlich, utilizzandole poi come principale veicolo promozionale dei film. Oltre a qualificarsi come tratto ricorrente del marchio A24 il cosiddetto casting *against type* costituisce infatti uno degli elementi chiave nel garantire allo studio l'accesso a un pubblico più ampio rispetto a quello, piuttosto contenuto, tendenzialmente legato al cinema indie

⁴¹ Ehrlich D., "The Distributor as Auteur", *Slate*, cit.

3.3.1 Il valore promozionale del casting “against type”

Il caso del successo commerciale di *Spring Breakers*, già anticipato nel corso del primo capitolo, è in tal senso emblematico: il lungometraggio diretto da Harmony Korine propone infatti tre giovani attrici, Vanessa Hudgens, Selena Gomez e Ashley Benson – tutte affermatesi all’interno di produzioni seriali young adult sviluppate dalla Disney – inserite in un contesto neo-noir e violento; coprotagonista del film è poi James Franco, altro celebre interprete hollywoodiano, qui nei panni di un rapper, narcotrafficante e venditore di armi. In questo caso, lo ricordiamo, A24 acquisisce i diritti di *Spring Breakers* quando questo è già pronto per la distribuzione, occupandosi unicamente, quindi, di orchestrare una campagna promozionale capace di valorizzare determinati caratteri del film, al fine di agevolarne la circolazione.

Le prime immagine promozionali del lungometraggio sono sviluppate da A24 col supporto della società di social media marketing theAudience e hanno chiaramente lo scopo di intercettare da subito un insieme di potenziali spettatori giovani – a discapito, o in virtù, dell’inevitabile rating R ottenuto dal film – attratti dal completo ribaltamento dell’immagine mediatica associata ai summenzionati interpreti⁴². La campagna promozionale del film, articolata unicamente tramite i social network e gestita da Zoe Beyer promuove un numero piuttosto ridotto di contenuti, tra i quali alcune immagini tratte dal film e il trailer ufficiale, che divengono tuttavia virali nelle settimane precedenti l’uscita in sala: a circolare con particolare intensità sono proprio le immagini delle protagoniste – perlopiù in bikini o armate, e dunque in piena rottura con l’immaginario Disney a cui erano associate – affiancate dall’irricognoscibile James Franco, come nella celebre immagine raffigurante i personaggi del film in una parodia dell’Ultima cena, accompagnata dall’ammiccante caption “On friday be good. We’re saving you a seat”⁴³. Secondo quanto riportato dai magazine online *Slate* e *Indiewire* al momento delle anteprime del film, di due settimane precedenti la *wide release*, i materiali promozionali di *Spring Breakers* avevano superato i 174 milioni di *impression*

⁴² Lazauskas J., “Revealing A24’s Mystery Social Media Strategy Genius And All Her Secretes”, *Contently*, cit.

⁴³ Chris Lee, “A24. The brains behind *The Bling Ring* zing”, *The Los Angeles Times*, 14 giugno 2013, <https://www.latimes.com/entertainment/movies/la-xpm-2013-jun-14-la-et-mn-bling-ring-brains-20130614-story.html>.

sui social⁴⁴. A questo primo dato se ne aggiunge poi un secondo, più significativo, relativo alla natura delle *impression*: queste risultano, infatti, per circa il 50% organiche e generate dunque non da un particolare investimento di A24 nel lancio del film, ma dalle numerosissime condivisioni autonome degli utenti⁴⁵.

Come osservato da numerosi analisti e critici, la pionieristica promozione social di *Spring Breakers* costituisce, per molti versi, una delle più incisive mai gestite da A24, presentando non solo una strategia estremamente low budget, ma anche una perfetta capitalizzazione del casting *against type* – scelta insieme artistica e di marketing rischiosa e destabilizzante, che l'industria indipendente può in genere permettersi di compiere in modo più spregiudicato e radicale rispetto a Hollywood –, qui funzionale a portare al cinema un segmento di pubblico giovane e sempre più propenso alla fruizione casalinga dei film⁴⁶. Da questo punto di vista il film ha peraltro beneficiato di un'ampia publicity, relativa soprattutto all'ambito della televisione generalista nordamericana – ambito che, come abbiamo visto, è in genere tralasciato dal marketing di A24 per ragioni economiche – e direttamente imputabile alla notorietà delle interpreti, ospiti di svariati *late show* e interviste incentrate proprio sul carattere scandaloso del film e sulla loro trasformazione attoriale.

Che il sovvertimento delle consolidate immagini mediatiche di determinati attori abbia di per sé il potenziale di trasformarsi in fenomeno culturale a sé stante – come avvenuto per *Spring Breakers*, divenuto un evento da non perdere essenzialmente per poter osservare la deriva crime e violenta di Vanessa Hudges o di James Franco, ma di fatto poco apprezzato dal grande pubblico⁴⁷ – è peraltro dimostrato, in modo continuativo, dalle numerose successive scelte distributive, e poi produttive, di A24. Ulteriori casi di casting *against type* capaci di suscitare una significativa risonanza mediatica e dunque *publicity* a favore del prodotto sono, tra gli altri, quelli di Emma Watson e Daniel Radcliffe – rispettivamente nei film *The Bling Ring* e *Swiss Army Man* – o, in modo particolarmente reiterato, quello di Robert Pattinson, attore in passato legato ad alcune saghe young adult e ad oggi presente in quattro lungometraggi distribuiti dallo studio.

⁴⁴ John Fusco, “*Spring Breakers*, The Trailer That Put A24 On The Map”, *Indiewire*, 1 ottobre 2015, <https://www.indiewire.com/2015/10/watch-tbt-spring-breakers-the-nsfw-trailer-that-put-a24-on-the-map-57204/>.

⁴⁵ Ehrlich D., “The Distributor as Auteur”, *Slate*, cit.

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Fusco J., “*Spring Breakers*, The Trailer That Put A24 On The Map”, *Indiewire*, cit.

La funzionalità di questo tipo di operazione ha avuto tuttavia una delle più significative conferme nell'ambito che A24 presidia ancora con maggior difficoltà, ovvero quello televisivo; all'interno del teen drama *Euphoria* il casting *against type* di Zendaya – attrice e cantante fino a quel momento quasi esclusivamente legata a progetti Disney, di colpo traslata in un ruolo drammatico, incentrato sulla tossicodipendenza – costituisce infatti la principale leva di marketing del progetto e il perno della campagna promozionale⁴⁸. La radicale decontestualizzazione di una star come Zendaya, nota perlopiù a un pubblico adolescenziale – e che già all'epoca rientrava tra le 25 celebrità più seguite sui social al mondo –, si posiziona in perfetta continuità rispetto agli obiettivi della serie: *Euphoria* costituisce infatti il primo prodotto HBO a porsi con decisione la Generazione Z come target demografico di riferimento – non casualmente avvalendosi proprio dell'appoggio di A24, la cui attività, fin dal 2013, risulta legata al teen movie e al corrispettivo segmento di pubblico – e, in modo piuttosto esplicito, pensato anche per suscitare discussioni a livello mediatico, in virtù delle tematiche forti affrontate dal racconto⁴⁹.

La campagna marketing intorno a *Euphoria*, promossa in parallelo da A24 e HBO, privilegia l'utilizzo dei social network – l'account Instagram della serie, in particolare, raggiunge oltre 700 mila follower in meno di due mesi –, enfatizzando i numerosi character poster e GIF di Zendaya, oltre che approntando un canale Youtube dedicato a clip, *behind-the-scenes* e interviste con il cast⁵⁰. Sempre in relazione alla presenza dello show sul social è peraltro significativo notare che, alla vigilia del debutto della serie, è proprio Zendaya – tramite Twitter e Instagram – a farsi portavoce del progetto e ad avvisare i potenziali spettatori circa i contenuti espliciti della serie. Il tutto ha condotto, al termine della prima stagione, non solo a risultati significativi in termini di ratings – poi aumentati di oltre il 100% al termine della seconda stagione – ma soprattutto a un notevole engagement da parte del pubblico under 35, in linea di massima al di fuori del target più adulto associato alla serialità HBO. *Euphoria* è infatti risultata, secondo le analisi Nielsen, la serie maggiormente presente sui social nell'estate del 2019, oltre che

⁴⁸ Anne Thompson, “*Euphoria*. How the casting Directors Discovered so Many Blazing Breakout Talents”, *Indiewire*, 30 luglio 2019, <https://www.indiewire.com/2019/07/euphoria-casting-directors-discover-zendaya-angus-cloud-hunter-schafer-new-stars-1202161635/>.

⁴⁹ Ashley Rodriguez, “HBO Dives into Fresh Waters with *Euphoria*”, *Business Insider*, 15 luglio 2019, <https://www.businessinsider.com/euphoria-hbo-is-speaking-more-directly-to-teens-than-before-2019-6?r=US&IR=T>.

⁵⁰ *Ibidem*.

il primo prodotto HBO a essere seguito con più frequenza tramite il servizio non lineare della rete, HBO Max, rispetto al passaggio televisivo: dati che confermano l'età media piuttosto bassa dei fruitori della serie, con ogni probabilità avvicinati ad essa, in primo luogo, trainati dalla forte esposizione mediatica di Zendaya⁵¹.

Questo specifico utilizzo di star affermate in ottica promozionale non è tuttavia circoscritto agli interpreti più giovani, che pure tendono a essere quelli di particolare attrattiva per i pubblici potenziali dello studio, ma ha nel corso degli anni visto coinvolti, citando solo alcuni dei casi di casting *against type* più eclatanti ed efficaci, star come Colin Farrell – presente, ad oggi, in tre lungometraggi distribuiti da A24 – Nicole Kidman, Michelle Yeoh, Jamie Lee Curtis o il già menzionato James Franco⁵². In merito è opportuno fare almeno un rapida digressione sulla strategia promozionale, particolarmente incisiva, relativa al crime *Uncut Gems*, che come precedentemente accennato costituisce, con oltre 50 milioni di dollari d'incasso, il secondo miglior risultato commerciale conseguito da A24 sul territorio statunitense, alle spalle di *Everything Everywhere All At Once*. Nel caso di *Uncut Gems* il radicale casting *against type* dell'attore comico Adam Sandler – uno degli interpreti commercialmente più affidabili degli anni duemila, qui alle prese con un ruolo drammatico – è l'elemento su cui si impernia quasi integralmente la campagna promozionale del film. Come osservato dal critico Owen Gleiberman il lungometraggio diretto dai fratelli Safdie si presenta sulla carta come un progetto assai difficilmente vendibile – in virtù di caratteristiche narrative poco appetibili per il grande pubblico, che non ha infatti espresso giudizi favorevoli sul film – trainato tuttavia da una scelta di casting che già di per sé si configura come un elemento di marketing vincente: l'inserimento di una star come Sandler all'interno di un crime innesca, quasi a scatola chiusa, una generalizzata aspettativa intorno al film, che coinvolge tanto la critica di settore quanto i numerosi spettatori delle commedie generalmente interpretate dall'attore⁵³.

I primi due materiali promozionali diffusi da A24 nel settembre del 2019, ancor prima dell'uscita del trailer, enfatizzano da subito la centralità di Sandler all'interno della

⁵¹ Rick Porter, “*Euphoria* Finale Scores Series-High Rating For HBO”, *The Hollywood Reporter*, 6 agosto 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/euphoria-finale-scores-series-high-ratings-hbo-1229647/>.

⁵² Ehrlich D., “The Distributor as Auteur”, *Slate*, cit.

⁵³ Owen Gleiberman, *Uncut Gems*. The Startling Indie Smash That Audiences...Don't Like?”, *Variety*, 1 gennaio 2020, <https://variety.com/2020/film/news/uncut-gems-adam-sandler-the-safdie-brothers-a24-1203454367/>.

campagna marketing del film: in primis viene pubblicato un poster che presenta unicamente il volto insanguinato dell'attore, su uno sfondo nero; subito dopo lo studio lancia una clip di pochi secondi – non estratta dal film ma realizzata appositamente –, che ancora una volta mostra in primo piano Sandler sanguinante, con in background alcuni suoni dalla traccia audio del film. Nei due mesi che precedono l'uscita del film – avvenuta, non a caso, a fine dicembre, in uno dei momenti di maggiore abbondanza al box office – Sandler svolge poi il ruolo di ambasciatore del film presso il grande pubblico, presenziando agli show serali tenuti da presentatori come Jimmy Fallon e Jimmy Kimmel: la notorietà dell'attore fa dunque approdare *Uncut Gems* in un contesto generalista che altri film di A24, a livello promozionale, normalmente non raggiungono. I risultati di questa accorta strategia promozionale – le cui spese, come di abitudine, non sono state comunicate dallo studio – evidenziano la capacità della campagna di suscitare una notevole attesa intorno all'uscita del film anche in quei numerosi spettatori che, come accennato, ne decreteranno poi l'insuccesso in termini di apprezzamento da parte del pubblico: *Uncut Gems* esordisce infatti con una *platform release* in sole cinque sale, ottenendo la seconda miglior media sala del 2019 – sopravanzato solo dal futuro trionfatore agli Oscar *Parasite* – e registrando successivamente oltre due milioni di spettatori nelle prime due settimane di *wide release* in circa 2600 sale, con un pubblico prevalentemente under 35 e un totale di 13 settimane di sfruttamento in sala⁵⁴.

3.4 Il sistema dei generi

“Genre works as an indication of the experience which the film consumer will have upon watching a particular film”⁵⁵: in questo modo la studiosa Finola Kerrigan sintetizza il ruolo della connotazione narrativa di genere all'interno del ciclo promozionale di un determinato film. In quanto sistema di elementi narrativi codificati e riconoscibili il genere cinematografico influenza i caratteri complessivi di una campagna di marketing – da un punto di vista, ad esempio, del linguaggio utilizzato o dell'estetica adottata per i vari materiali promozionali –, costituendo inoltre uno dei primi e più rilevanti elementi di un dato film comunicati dal distributore al pubblico⁵⁶.

⁵⁴ Rebecca Rubin, “Adam Sandler’s *Uncut Gems* Scores Box Office Record For A24”, Variety, 29 dicembre 2019, <https://variety.com/2019/film/box-office/adam-sandler-uncut-gems-box-office-record-1203453178/>.

⁵⁵ Kerrigan F., *Film Marketing*, cit., p.95.

⁵⁶ Caruso F., Celata G., *Cinema. Industria e Marketing*, cit., p.109.

A generi diversi conseguono infatti differenti aspettative e dunque, almeno in linea di massima, specifici pubblici di riferimento⁵⁷. In quest'ottica la *marketability* di un film, ovvero la sua capacità di attrarre in primo luogo un preciso segmento di audience, è dunque strettamente correlata alla definizione e alla comunicazione, quanto più chiare possibile, del genere in questione⁵⁸.

Si è visto nel primo capitolo come, a questo proposito, i listini annuali di A24 presentino una notevole eterogeneità: in linea con la storica tendenza dell'industria statunitense a lavorare con generi codificati⁵⁹ – ancorché, nel cinema contemporaneo, sempre più ibridati – l'operato distributivo e produttivo dello studio coinvolge un repertorio piuttosto vasto di generi tradizionali, corrispondenti a specifiche linee editoriali portate avanti in modo continuativo su base annuale. Se il dramma *coming of age* – o comunque i racconti con protagonisti adolescenti – costituisce senz'altro, fin dal 2012, uno dei pilastri delle distribuzioni dello studio, la crescita della società ha tuttavia rapidamente portato a una forte espansione dei generi proposti, con una conseguente diversificazione dei potenziali pubblici di riferimento e delle formule promozionali impiegate. Si è insomma ampliato quel “significato culturale” che, secondo Sonia Rao, è ormai associato al logo di A24: nel proporre film appartenenti a nuovi generi lo studio ha infatti dovuto individuare i linguaggi e le strategie promozionali di volta in volta più adatte in relazione all'ideale *core audience*, mantenendo però salda e coerente la propria identità di brand. Di particolare rilievo in quest'ottica è stato, come già emerso in precedenza, il ruolo centrale progressivamente acquisito dalle numerose distribuzioni di genere prevalentemente thriller, sci-fi, crime e horror curate dallo studio.

Per quanto le uscite programmate dalla società per il 2022 sembrano illustrare l'apertura di A24 a mercati finora non affrontati e potenzialmente assai redditizi – si tratta, soprattutto, del territorio dell'action e dell'animazione – il genere che fino dal 2016 ha dimostrato con maggior frequenza di adattarsi al pubblico di riferimento della società, affiancando il già avviato e apparentemente antitetico filone del dramedy adolescenziale, è proprio l'horror.

L'ampia raccolta di dati di mercato condotta dagli analisti Stephen Follows e Bruce Nash per l'American Film Market evidenzia, a questo proposito, la particolare funzionalità economica di generi esteticamente assai lontani come l'horror e il *coming*

⁵⁷ Kerrigan F., *Film Marketing*, cit., p.95.

⁵⁸ Ivi, p.96.

⁵⁹ Caruso F., Celata G., *Cinema. Industria e Marketing*, cit., p.110.

*of age*⁶⁰ in relazione a produzioni indipendenti con budget di lavorazione al di sotto dei venti milioni di dollari. Entrambi i generi presentano infatti caratteri immediatamente riconoscibili e tendono a rivolgersi a segmenti di audience ben definiti, che non di rado possono peraltro sovrapporsi, ovvero i regolari fruitori di horror nel primo caso – sia *moviegoers* che spettatori occasionali, appartenenti in ogni caso un pubblico selezionato, che necessariamente esclude chi non è interessato ai caratteri molto marcati del genere – e il pubblico prevalentemente under 35 nel secondo⁶¹. Per di più, trattandosi di generi appetibili in primo luogo per spettatori giovani, sia l’horror che il *coming of age* beneficiano in modo particolare di campagne marketing low budget, focalizzate sui social media e dunque incentrate sulla circolazione di contenuti virali, ormai destinati a intercettare e stimolare l’attività del target di riferimento con più facilità rispetto a un’inserzione pubblicitaria televisiva⁶². Quest’ultimo aspetto è già in buona parte emerso, per quel che riguarda il versante delle narrazioni *teen*, osservando le differenti dinamiche promozionali relative a *Euphoria*, *Spring Breakers* e *Zola*.

In questa sede ci focalizziamo invece sul peculiare – e influente, almeno in ambito indie – operato di A24 riguardo la promozione dei propri lungometraggi di genere horror. L’attività dello studio intorno al genere, anche in questo caso quasi esclusivamente legata ai social, ha infatti dettato, secondo svariati critici e accademici, una radicale mutazione all’interno del ciclo promozionale a esso storicamente associato, portando alla configurazione di una nuova nicchia di mercato sempre più frequentata e riconoscibile⁶³.

3.4.1 “Prestige horror”: strategie di posizionamento e ciclo promozionale

Come rilevato da Follows e Nash l’horror costituisce, in media, il genere che tramite i budget produttivi minori – e dunque alla portata delle società indipendenti – genera maggiori ritorni sull’investimento, in virtù, soprattutto, della sua notevole affidabilità a

⁶⁰ Un sottogenere che Follows e Nash inseriscono, per l’esattezza, nelle macroaree dello *high quality drama* o del *character study drama*, dove viene posizionato, ad esempio, *Moonlight*.

⁶¹ Stephen Follows, Bruce Nash, “What Types of Low Budget Films Break Out?”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/update-what-types-of-low-budget-films-break-out/>.

⁶² Sweeney E., “Digital represents 14% of movie ad budgets but drives 46% of revenue, study finds”, *Marketing Dive*, cit.

⁶³ Tom Nicholson, “The 2010s Where The Decade When Horror Got Smart”, *Esquire*, 20 dicembre 2019, <https://www.esquire.com/uk/culture/film/a30284121/elevated-horror-2010s-peelee-eggers-aster-blumhouse/>.

livello di sfruttamento theatrical⁶⁴. Il successo commerciale di un film horror è infatti, statisticamente, poco correlato alla presenza di star all'interno del cast o a particolari *production values* che ne elevino la qualità artistica; anche in conseguenza di queste caratteristiche lo sviluppo del genere è stata segnato, col progressivo passaggio al digitale e una maggiore accessibilità produttiva, da una notevole crescita numerica. Dalla metà degli anni '90 il quantitativo di horror prodotti negli Stati Uniti è quasi sempre aumentato annualmente, coinvolgendo tanto l'ambito produttivo indipendente quanto quello hollywoodiano: se nel 2001 il genere costituiva il 6% delle uscite annuali statunitensi, nel 2016 la percentuale sale infatti al 12%⁶⁵.

Si è già accennato, nel corso del primo capitolo, al notevole punto di svolta distributivo costituito dalla *wide release* articolata da A24 con *The Witch*, *folk horror* acquisito dalla società – in un primo momento in partnership con DirectTv – presso il market del Sundance Film Festival per una cifra pari a circa un milione di dollari e, per molti versi, capostipite del versante distributivo dello studio adibito all'horror. Il contesto in cui A24 acquisisce i diritti di distribuzione per *The Witch* fornisce già alcune informazioni circa la peculiare idea di marketing progressivamente adottata dallo studio in relazione al genere: il film è infatti presentato in concorso in un festival di rilievo come il Sundance, dove, oltre al plauso critico, ottiene peraltro un riconoscimento per la miglior regia. Nel momento in cui A24 inizia a pianificare la distribuzione del film quest'ultimo si posiziona già, dunque, in una zona intermedia in termini di pubblico potenziale, presentando tanto il carattere popolare e accessibile del cinema di genere, quanto un'aura autoriale certificata dal passaggio festivaliero e dal consenso critico. Nei tredici mesi che intercorrono tra l'acquisizione dei diritti e il lancio di *The Witch* nel febbraio del 2016 lo studio lavora dunque su questi due versanti, rivolgendosi parallelamente a due ideali macro-segmenti di audience.

In primo luogo A24 sceglie di offrire al film un'ulteriore pregiata vetrina mediatica nel settembre del 2015, durante il festival di Toronto: le prime operazioni promozionali da parte dello studio si concentrano quindi nel mese di agosto, a supporto della proiezione canadese. A meno di un mese dall'inizio del festival la società lancia, nell'ordine, gli account del film su Twitter e Facebook, la prima enigmatica immagine promozionale – che presenta in primo piano un caprone su uno sfondo nero, accompagnato dalla caption

⁶⁴ Follows S., Nash B., "What the Data Says. Producing Low Budget Horror", *American Film Market*, cit.

⁶⁵ *Ibidem*.

“evil takes many forms” – e il primo trailer ufficiale. Quest’ultimo ottiene, in una settimana, circa tre milioni di visualizzazioni, registrando dunque numeri nettamente superiori a quelli abituali per A24 e catturando da subito l’interesse di un pubblico presumibilmente assai variegato⁶⁶. Parallelamente, la divisione di social media marketing dello studio dedica un profilo Twitter autonomo a Black Philip – il caprone introdotto dal poster –, che, proponendo perlopiù meme e GIF autoironici relativi al film in uscita, raggiunge un numero di follower addirittura superiore rispetto a quello dell’account ufficiale di *The Witch*⁶⁷.

Proprio in virtù dell’ampia e inaspettata circolazione dei primi materiali promozionali del film online, oltre che a seguito della buona accoglienza di pubblico e critica a Toronto, A24 modifica la strategia distributiva in un primo momento preventivata: al film, che avrebbe dovuto avere un primo passaggio Svod su DirectTV seguito da una *limited release* in sala – una tipologia di sfruttamento pensata per quello che si immaginava essere un piccolo film arthouse e autoriale –, viene infatti garantito un esteso lancio nazionale in uno slot privo di uscite horror direttamente concorrenti. Si tratta di una notevole variazione, che è in questo caso agevolata dall’ampio arco di tempo interposto da A24 tra l’acquisizione del film e la sua uscita, e dettata in primis dalle mutate aspettative della società circa il potenziale commerciale del film, divenuto progressivamente appetibile per un pubblico più eterogeneo del previsto.

L’intensificarsi dell’impegno dello studio a supporto di *The Witch* è confermato non solo dall’attivazione degli account ufficiali del film su Snapchat e Instagram – social caratterizzati da user base spiccatamente giovani e dunque funzionali alla promozione di un film horror –, ma anche dal lancio di un’ulteriore spregiudicata e ironica trovata promozionale, la cui logica non si distanzia più di tanto da quella insita nel già menzionato profilo Tinder di *Ex Machina*. A circa due settimane dall’uscita del film A24 – andando, in questo caso, decisamente contro la volontà del regista Robert Eggers – annuncia infatti una collaborazione con l’associazione di ispirazione satanista Satanic Temple, chiamata in qualche misura a certificare l’accuratezza storica del film tramite un video-saggio pubblicato sui canali social dello studio⁶⁸. L’endorsement dei satanisti è

⁶⁶ Ehrlich D., “The Distributor as Auteur”, *Slate*, cit.

⁶⁷ Kevin Lincoln, “The Goat For Horror Movie The Witch Has a Twitter Feed. An Investigation“, *Vulture*, 19 settembre 2015, <https://www.vulture.com/2015/09/the-witch-goat-black-phillip-twitter.html>.

⁶⁸ Zack Sharf, “Robert Eggers Had to Convince Poland He Wasn’t a Satanist After A24’s *The Witch* Marketing Stunt”,

ovviamente un modo scaltro, oltre che poco oneroso, per garantire un'immediata e controversa esposizione al film, come osservato anche dal navigato marketing executive Loren Schwartz: "When you don't have a lot of money, you need to make more noise somehow. Where A24 does very well is in publicity, garnering articles and attention for the marketing it does"⁶⁹.

Come accennato poco fa è insomma possibile riscontrare, all'interno delle varie operazioni a supporto dell'uscita in sala di *The Witch*, un doppio binario per quel che concerne il processo di posizionamento del film presso il pubblico. Da una parte le immagini promozionali, e in modo ancor più marcato il trailer, si appoggiano all'immaginario e alla rodada sintassi tipica del genere, in parte calcando caratteri solo parzialmente posseduti dal prodotto: un ampio uso di tonalità scure, un preciso utilizzo della musica come veicolo di tensione, oltre che vari stralci di recensioni volti a sottolineare il carattere spaventoso e inquietante del film, sono tutti elementi che inequivocabilmente presentano *The Witch* come un horror di agevole fruizione.

Al contempo tuttavia, come evidenziato dallo studioso David Church, la campagna marketing portata avanti da A24 accentua anche elementi tendenzialmente minoritari, se non proprio assenti, all'interno del ciclo promozionale della maggioranza degli horror⁷⁰. In tal senso i fattori di maggior rilievo sono senz'altro la centralità dell'autore, lo stretto legame tra il film e l'ambito dei festival e l'ampia attenzione critica riservata a *The Witch*, elementi fortemente posti in risalto dallo studio – tramite inserti grafici all'interno dei trailer o negli elaborati artwork promozionali – e funzionali a ricondurre il progetto alla generale linea editoriale dello studio, incentrata su un cinema *director-driven* e sofisticato. In definitiva, dunque, l'immagine che nel corso dei mesi A24 offre al pubblico potenziale è quella di un horror che risulta tuttavia non assimilabile, ad esempio, al popolare filone di produzioni *high-concept* e serializzate proposte da Blumhouse, ma piuttosto indirizzato a un pubblico ibrido, composto tanto da cinefili quanto da spettatori occasionali o comunque meno esigenti, e dunque promosso mediante registri comunicativi differenti.

Secondo la lettura proposta da Church il successo commerciale di *The Witch* – un film per cui né la stampa di settore né gli analisti di mercato prospettavano una circolazione agevole – determina l'apertura e lo sviluppo di un nuovo redditizio segmento di

⁶⁹ Koss H., "Five Marketing Lessons From Indie Film Company A24", *Built In*, cit.

⁷⁰ David Church, *The New Independent Prestige Horror*, in Eddie Falvey (a cura di), *New Blood. Critical Approaches to Contemporary Horror*, University of Wales Press, 2021, pp.16-18.

mercato, parallelo a quello mainstream e definito dallo studioso “prestige horror”⁷¹; a tale definizione hanno peraltro fatto recentemente ricorso, in relazione ai medesimi film e alle metodologie distributive tipiche di A24, anche gli accademici Kristin Thompson e David Bordwell⁷².

Pur trattandosi di una tendenza presto seguita da altre realtà indipendenti, è proprio la società newyorkese a lavorare nel modo più continuativo nel perimetro del cosiddetto “prestige horror”: anche in virtù di ciò questa tipologia di prodotto cinematografico, frutto di continuità artistiche ma soprattutto di reiterate soluzioni di marketing, risulta sempre più saldamente legata al marchio A24⁷³. I meccanismi promozionali emersi ripercorrendo il caso di *The Witch* vengono infatti in linea di massima riproposti, seppur con necessari accorgimenti e modifiche a seconda degli singoli film, a supporto dell’uscita di *Hereditary*, *It Comes At Night*, *The Lighthouse*, *Midsommar*, *X* (Ti West, 2022) e *Men* (Alex Garland, 2022), ma anche in rapporto a progetti caratterizzati da release più contenute come *The Blackcoat’s Daughter* (Oz Perkins, 2017) e *Lamb*.

In ciascuno dei casi menzionati A24 avvia infatti il ciclo promozionale del film tramite uno o più passaggi in festival prevalentemente nordamericani – ma *The Lighthouse*, *Men* e *Lamb*, ad esempio, godono anche di una première presso il festival di Cannes –, utilizzando dunque i primi responsi critici positivi all’interno dei vari materiali pubblicitari, diffusi, in genere, strategicamente a ridosso delle anteprime. L’attività promozionale dello studio sui social copre, in media, i quattro mesi precedenti l’uscita del film; in questo frangente A24 costruisce e comunica progressivamente l’identità specifica del progetto, mediando tra elementi che favoriscono l’orientamento del pubblico – per esempio adottando, nei trailer, la canonica struttura in tre atti impiegata anche dalla maggioranza degli horror mainstream⁷⁴ – e, come vedremo meglio nelle prossime pagine, tratti più marcatamente autoriali. Ad esempio, nei casi di *Midsommar* e *Hereditary* – due horror che, come ammesso dallo stesso regista Ari Aster, utilizzano il genere soprattutto per rendere maggiormente accessibili le stratificate tematiche psicologiche dei film – il marketing impostato dalla società enfatizza in primo luogo gli

⁷¹ Church D., *The New Independent Prestige Horror*, cit., pp.24-25.

⁷² Kristin Thompson, David Bordwell, “How did “prestige horror” come about?”, *David Bordwell’s Website on Cinema*, 6 maggio 2022, <http://www.davidbordwell.net/blog/2022/05/06/how-did-prestige-horror-come-about/>.

⁷³ Church D., *The New Independent Prestige Horror*, cit., pp.24-25..

⁷⁴ Barnwell R., *Guerrilla Marketing. The Ultimate Guide to the Branding, Marketing and Promotion of Independent Films & Filmmakers*, cit., p.155.

elementi più immediatamente riconducibili al genere di riferimento, in questo caso le misteriose sette al centro della trama dei due film. Si posiziona in quest'ottica, dunque, il giocoso e piuttosto tradizionale stunt promozionale che ha portato molti giornalisti presenti a una proiezione stampa di *Hereditary* a condividere sui social le immagini di un'inquietante bambola – leitmotiv all'interno del film e legata al misterioso culto su cui si impernia il racconto – lasciata davanti alle loro camere di hotel⁷⁵.

Al contempo, tuttavia, A24 non stenta a differenziare, anche in modo radicale, il proprio prodotto rispetto all'ampissima proposta horror contemporanea. Tale scarto di posizionamento tipico degli horror di A24 si esplicita in modo significativo tramite la dimensione formale. Si considerino, a tal proposito, i materiali promozionali relativi a *The Lighthouse* – film girato in bianco e nero, oltre che con un inusuale aspect ratio tipico del cinema espressionista tedesco –, *Lamb* – presentato, in un primo momento, tramite un enigmatico poster ritraente un agnellino con una corona di fiori – o ancora *Midsommar*, lungometraggio che in modo ancor più eclatante permette di inquadrare questa dinamica di sovversione dei codici estetici dell'horror. Rispetto a quanto avvenuto in relazione a *The Witch*, l'uscita del secondo film di Ari Aster viene supportata da una campagna promozionale social più lineare e rapida, trainata interamente dal precedente successo globale di *Hereditary* e dall'insolito look dei materiali pubblicitari – dove anche il celebre logo di A24 è modificato e ricoperto di fiori – centrali nel generare un immediato *word of mouth* intorno al film. Fino dalla prima immagine promozionale diffusa su Instagram – due ragazzi che si tengono per mano in un campo di fiori, dirigendosi verso uno strano rituale che si svolge in lontananza – A24 indirizza infatti le aspettative intorno al film ribaltando l'estetica del genere e proponendo un horror interamente ambientato in pieno giorno e in un contesto idilliaco. Osservazioni simili potrebbero essere peraltro estese anche

A tutto ciò si aggiunge poi l'aspetto prettamente comunicativo legato all'ampissimo utilizzo degli account social, gestiti dalla divisione di social media marketing dello studio come un piglio decisamente informale e giocoso, sempre finalizzato a un'attivazione diretta da parte dei potenziali spettatori e all'avvio di un *funnel* di vendita⁷⁶. A questo proposito l'approccio di A24 è bene esemplificato da iniziative

⁷⁵ Kate Erbland, "A24 Its Promoting Its Next Big Horror Movies By Sending People Terrifying Handmade Dolls", *Indiewire*, 14 marzo 2018, <https://www.indiewire.com/2018/03/hereditary-a24-horror-movie-dolls-1201939280/>.

⁷⁶ Di Fraia G., *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, cit., p.45.

promozionali come, ad esempio, la realizzazione di un intero emoji pack in bianco e nero ispirato a *The Lighthouse*, a circa un mese dall'uscita del film, oppure, tornando ancora a *Hereditary*, il lancio di una challenge imperniata sul monitoraggio delle variazioni nel battito cardiaco degli spettatori del film, operazione anche in questo caso piuttosto classica ma efficacemente finalizzata a incentivare *word of mouth* e attivazione diretta in ambito social⁷⁷. Ancor più estensivo e strutturato è poi il lavoro promozionale fatto intorno al folk horror *Lamb*, in questo caso necessario a sopperire il limite distributivo costituito dai sottotitoli – il film è infatti di produzione scandinava e in lingua islandese – e funzionale a capitalizzare il più possibile una release limitata a meno di novecento sale e circoscritta in un arco di quattro settimane. Memori della fortunata strategia di lancio strutturata per *The Witch*, gli executive di A24 pongono ancora una volta al centro dei materiali promozionali il personaggio animale intorno a cui si snoda il film – Ada, un agnellino umanoide adottato dalla protagonista per superare la recente morte della figlia –, utilizzandolo in una serie di meme e clip semiseri o apertamente ironici, in chiara antitesi rispetto al tono luttuoso e inquietante del lungometraggio. Ada viene ad esempio utilizzata, poco prima dell'uscita di *Lamb*, come indossatrice in un servizio fotografico realizzato dallo studio per pubblicizzare una nuova linea di capi d'abbigliamento invernale a marchio A24; durante la finestra di sfruttamento in sala – che si attesterà poi al sesto posto tra le migliori limited release del 2021 –, lo studio lancia invece su Twitter, Instagram e TikTok un hashtag tramite il quale gli utenti possono candidarsi, tramite dei videomessaggi, come genitori adottivi di Ada, con la possibilità di ricevere in omaggio una bambola dell'agnellino, poi aggiunta al merchandising ufficiale in vendita sul sito della società⁷⁸.

Al netto quindi di necessarie variazioni all'interno della dinamiche distributive relative ai singoli film, sulla scia del successo di *The Witch* i principali progetti horror gestiti da A24 hanno tendenzialmente goduto di una proficua *wide release* nazionale. Il fatto che lo studio abbia solo molto raramente avuto la necessità di ricorrere a una *limited release* – che però, come nel caso di *Lamb*, può a sua volta tradursi in un importante risultato commerciale, a fronte di spese distributive assai minori – o ancor meno di frequente a

⁷⁷ Ortolano M., “How to build a cult brand in a crowded market. Lessons from A24”, *Medium*, cit.

⁷⁸ Shawnee Hass, “You Can Adopt the Baby Ewe From *Lamb* in New Giveaway by A24”, *Collider*, 28 ottobre 2021, <https://collider.com/lamb-movie-giveaway-a24/>.

rinunciare al passaggio in sala⁷⁹, evidenzia dunque la concreta affidabilità della linea editoriale e del ciclo promozionale del “prestige horror”, rapportata ovviamente alle aspettative di incasso di un film indipendente. Si pensi, inoltre, che dei soli cinque film prodotti direttamente dalla società che sono stati capaci, finora, di superare i 40 milioni di dollari d’incasso a livello globale, due sono proprio *Hereditary* e *Midsommar*, horror autoriali caratterizzati da durate anomale per il genere – entrambi superano le due ore –, non riconducibili a proprietà intellettuali preesistenti e privi di *selling elements* eclatanti a livello di cast artistico.

All’interno dell’ondata di produzioni horror che ha caratterizzato gli anni duemila A24 è stata insomma in grado di approntare un’originale ed efficace formula distributiva basata su acquisizioni e produzioni mirate, oltre che su una comunicazione social altrettanto calibrata, finendo per arrivare a presidiare in modo continuativo una nicchia relativamente circoscritta ma in termini economici assai rilevante per uno studio indipendente⁸⁰. Ciò ha peraltro contribuito, con ogni probabilità, ad ampliare in modo significativo il bacino d’utenza dello studio: si può infatti supporre che la capacità di penetrazione di un genere popolare come l’horror – indicata dai summenzionati dati del box office ma anche, ad esempio, dai record di visualizzazioni registrati su Youtube dai trailer di *Hereditary*, *The Witch* e *Midsommar*⁸¹ – abbia avuto una positiva funzione trainante per l’intera attività di A24, avvicinando nuovi segmenti di pubblico verso generi in qualche misura affini, come il thriller o lo sci-fi, ampiamente frequentati dallo studio.

3.5 La promozione degli autori

Come argomentato da Alisa Perren la già menzionata formula distributiva dell’*indie-blockbuster*, avviata secondo la studiosa da Miramax con *Sex, Lies and Videotape*, ha nella valorizzazione dell’autore indipendente una delle leve di marketing maggiormente significative⁸². A questo proposito Perren sottolinea che una delle più durevoli

⁷⁹ Un caso decisamente isolato, in tal senso, è costituito dall’horror britannico *Saint Maude* (Rose Glass, 2021), rimosso dal listino theatrical di A24 per via dell’emergenza sanitaria.

⁸⁰ Nicholson T., “The 2010s Where The Decade When Horror Got Smart”, *Esquire*, cit.

⁸¹ I trailer che hanno avviato la promozione dei tre film risultano infatti i più visualizzati della storia di A24 tramite il canale ufficiale della società: *Hereditary* detiene attualmente il record con 23 milioni di visualizzazioni, mentre *The Witch* e *Midsommar* si attestano a 22 milioni ciascuno.

⁸² Perren A., “Sex, Lies and Marketing. Miramax and the Development of the Quality Indie Blockbuster”, *Film Quarterly*, cit., pp.30-39.

intuizioni dei fratelli Weinstein – iniziatori di un marketing cinematografico di inusuale aggressività e pervasività per l’ambito indipendente – consiste nell’aver inserito film di piccole dimensioni in termini produttivi, come era appunto *Sex, Lies and Videotape*, all’interno di un ciclo promozionale assai esteso, fondato su passaggi in numerosi festival internazionali e sulla continuativa esposizione mediatica del regista; quest’ultimo è infatti utilizzato come portavoce del film presso la stampa e il pubblico, oltre che come garante del carattere indipendente del film stesso⁸³.

Come più volte rimarcato il notevole successo commerciale spesso riscontrato da Miramax non è accostabile ai risultati, ben più modesti, generalmente registrati da A24, per i cui progetti, quindi, sarebbe forse solo in parte corretta l’etichetta di *indie-blockbuster*; ciò detto, le summenzionate osservazioni di Perren – affini, peraltro, a quelle di Tzioumakis⁸⁴ – circa la significativa valenza promozionale del regista indipendente trovano, a nostro avviso, un chiaro riscontro nell’operato dello studio newyorkese.

Più nello specifico risulta utile approfondire la questione dell’autorialità allo scopo di integrare e concludere un discorso già precedentemente avviato in relazione all’identità e al posizionamento dello studio all’interno dell’industria cinematografica nordamericana. Fino dal primo capitolo abbiamo ripetutamente sottolineato – tramite stralci di interviste e dichiarazioni pubbliche – la volontà di Katz, Fenkel e Hodges di impostare l’operato di A24 intorno alla personale visione di registi e registe. La diversificata attività della società, scissa tra distribuzione e produzione, ha toccato generi differenti e ha spaziato tra cinema e tv, ma è sempre stata orientata alla costruzione di un marchio che si presentasse al pubblico come sinonimo, prima di tutto, di autorialità⁸⁵. Il che si traduce poi, in concreto, nell’assumersi un rischio calcolato e nel lasciare un certo margine di manovra ai registi, magari anche alienandosi in partenza una significativa fetta di pubblico proponendo film in bianco e nero, oppure presentando agli spettatori lungometraggi caratterizzati da *aspect ratio* inusuali, o ancora, come osservato in precedenza, insistendo nel sovvertimento di ruoli attoriali consolidati.

Si tratta di una scelta di posizionamento netta e non necessariamente condivisa da tutte le realtà indipendenti contemporanee: se da una parte operatori come Neon e Mubi

⁸³ Ivi, p.34.

⁸⁴ Tzioumakis Y., “American Independent Cinema in the Age of Convergence”, *Revue française d’études américaines*, cit., p.57.

⁸⁵ Ehrlich D., “The Distributor as Auteur”, *Slate*, cit.

sembrano seguire la linea di A24 – anche se con una più decisa attenzione al cinema internazionale –, dall'altra società di successo come Blumhouse, Monkeypaw e Intrepid, ad esempio, hanno legato la propria identità al quasi esclusivo impegno sul genere horror piuttosto che a una particolare enfasi sugli autori. A24 ha invece elevato a sistema il modello portato al successo da Miramax, utilizzando l'esposizione mediatica degli autori in parte come ulteriore *selling element* – ciò anche tramite le campagne Oscar, centrali nel processo di affermazione di registi come Greta Gerwig Yorgos Lanthimos o Barry Jenkins – e, più in generale, come brand, ovvero come collante e punto di riferimento del ciclo di sfruttamento dei film⁸⁶.

Tale impostazione può risultare piuttosto naturale e quasi scontata se si prendendo in considerazione quei lungometraggi – quantitativamente minoritari all'interno del catalogo dello studio – diretti da registe e registi già affermati e dunque portatori di un *brand value* solido e comodamente sfruttabile in termini di posizionamento⁸⁷. È infatti logico che per le campagne marketing relative a lungometraggi come *The Bling Ring* o *The Tragedy of Macbeth* (Joel Coen, 2021) A24 abbia utilizzato con decisione la notorietà e la riconoscibilità, in termini stilistici e narrativi, di Sofia Coppola e Joel Coen come importanti strumenti di *publicity* dei film, inserendoli nel già strutturato percorso autoriale dei due registi. Appare invece meno automatico e ben più intraprendente lo sforzo promozionale svolto in rapporto ai moltissimi registi emergenti con cui lo studio tende a collaborare. Secondo la produttrice Adele Romanski – partner di A24 per la lavorazione di *Moonlight* – uno dei caratteri maggiormente innovativi dello studio newyorkese è individuabile proprio nell'abitudine, tutt'altro che comune alla maggioranza degli indipendenti nordamericani, a investire in modo continuativo su registi non ancora affermati, allo scopo di costruire una sorta di vivaio di talenti legati al marchio A24⁸⁸.

A livello di marketing ciò ha ricadute interessanti, che ancora una volta ci riportano al caso di Miramax: al pari dello studio fondato dai fratelli Weinstein A24 gestisce infatti con particolare accortezza l'esposizione mediatica di registi spesso esordienti, incentivando la rapida creazione, intorno a essi, di uno status autoriale spendibile poi in

⁸⁶ Guglielmo Pescatore, "Autore", in Carluccio Giulia, Malavasi Luca, Villa Federica (a cura di) *Il Cinema. Percorsi storici e questioni teoriche*, Carocci, Roma, 2015, pp.195-204.

⁸⁷ Caruso F., Celata G., *Cinema. Industria e Marketing*, cit., pp.125-127.

⁸⁸ Desta Y., "Is A24, the Indie Upstart whit a Fresh Best-Picture Win, the Next Miramax?", *Vanity Fair*, cit.

ottica promozionale. Una parziale disamina di tale fenomeno si era già accennata nel corso del capitolo 1.5.2, evidenziando il duraturo rapporto di collaborazione instauratosi tra A24 e registi esordienti come Ari Aster, Robert Eggers, Trey Edward Shults, Alex Garland, il duo registico Daniels e i fratelli Safdie. Intorno a ciascuno dei registi menzionati A24 ha compiuto un attento lavoro promozionale, avviato principalmente nell'ambito dei festival – tramite, dunque, l'interazione con la stampa di settore, o per mezzo del prestigio garantito da eventuali riconoscimenti – e successivamente sviluppato in una serie di iniziative maggiormente orientate ai potenziali spettatori. Si collocano all'interno di questa pratica di promozione dell'autore, ad esempio, le anteprime per il pubblico, spesso utilizzate dallo studio come punto di partenza della *platform release* e precedute da incontri con i registi. Allo stesso modo il podcast ufficiale di A24 – che analizzeremo più nel dettaglio a breve – si configura come uno strumento pensato per accorciare le distanze tra gli autori e gli spettatori dei film proposti dallo studio: ospiti frequenti del podcast sono infatti registi e registe con un film in uscita, invitati a parlare a ruota libera del proprio processo creativo e, indirettamente, a supportare il lancio in sala del lungometraggio⁸⁹. In parallelo lo studio pubblica abitualmente, tramite un'apposita sezione sul proprio sito web oltre che sui canali social – ma anche in versione cartacea –, svariati articoli, interviste o approfondimenti sia aneddotici che critici, spesso redatti dai registi stessi, utilizzati anche in questo caso come paratesti immediati a livello comunicativo e funzionali tanto alla promozione di un dato film, quanto all'esposizione mediatica dell'autore come personalità riconoscibile⁹⁰.

A questi canali promozionali autogestiti e fruibili gratuitamente si aggiunge poi lo shop ufficiale dello studio, che è a nostro avviso significativo non solo come strumento di fidelizzazione degli utenti al brand A24 – svolgendo una funzione concettualmente simile a quella del podcast, come vedremo nelle prossime pagine – ma anche, ancora una volta, come strumento di forte legittimazione e indiretta promozione degli autori. A partire dal 2019, ad esempio, A24 ha istituito una collaborazione con lo studio di design e grafica Actual Source, allo scopo di pubblicare in edizioni di pregio alcune sceneggiature di film distribuiti o prodotti dalla società: tramite lo shop sono dunque acquistabili – per 60 dollari – gli script di Greta Gerwig, Alex Garland, Berry Jenkins o

⁸⁹ Barnes B., “The Little Movie Studio That Could”, *The New York Times*, cit.

⁹⁰ Heather Snowden, “A24. How an Indie Distribution Studio Became the Coolest Name in Hollywood”, *Highsnobiety*, ottobre 2018, <https://www.highsnobiety.com/p/a24-studio/>.

Robert Eggers, accompagnati da saggi e annotazioni degli autori stessi⁹¹. Tale iniziativa non riguarda, peraltro, il solo ambito cinematografico: la pubblicazione in otto volumi rilegati dell'intero script di *Euphoria* – corredato dagli storyboard dello showrunner e ideatore del progetto Sam Levinson – palesa una volta di più fino a che punto la centralizzazione dell'autore, anche in ottica promozionale, sia radicata nel modello di business sviluppato dallo studio. Seguendo una logica editoriale simile A24 ha infine lanciato – nel contesto della stessa partnership con Actual Source – una propria collana di edizioni home video da collezione, anche in questo caso funzionali a mettere al centro i talenti registici scoperti dallo studio: assai indicativa, in tal senso, è la pubblicazione della director's cut di *Midsommar* – che nonostante il minutaggio vicino alle tre ore è stata comunque contemporaneamente distribuita in una *limited release* in sala –, accompagnata da un saggio critico di Martin Scorsese, ampiamente circolato a livello mediatico, dedicato al cinema di Ari Aster⁹².

Traendo quindi alcune conclusioni da quanto osservato in questa sede e nelle pagine precedenti è in primo luogo opportuno sottolineare che la chiara scelta di campo di A24, orientata ai contenuti *director-driven* e incline a collaborazioni artistiche ripetute e stabili – autentiche “catene di cooperazione”, utilizzando la terminologia di Becker⁹³ –, ha necessariamente influenzato i caratteri complessivi del catalogo dello studio, e dunque anche il comportamento degli spettatori. Da questo punto di vista, al di là dei giudizi di valore circa i film di volta in volta distribuiti, la società è stata in grado di mantenere una forte coerenza nel corso dei suoi primi dieci anni di attività, dettando nel proprio pubblico di riferimento aspettative continuative e precise, pur risultando assai flessibile circa i caratteri della propria offerta. Come osservato dallo stesso Berry Jenkins, tra i primi registi a beneficiare dell'impostazione di marketing di A24, gli spettatori assidui e al corrente dell'operato dello studio sono ormai presumibilmente in possesso di una comune costruzione ideale circa la tipologia di esperienza cinematografica in linea di massima correlata a un film di A24⁹⁴. In altre parole, la

⁹¹ Jyni Ong, “*Moonlight, Ex Machina* and *The Witch* go to print in three books designed by Actual Source”, *It's Nice That Magazine*, 4 ottobre 2019, <https://www.itsnicethat.com/articles/actual-source-a24-moonlight-ex-machina-the-witch-publication-graphic-design-041019>.

⁹² Zack Sharf, “Scorsese Champions Ari Aster's Movies”, *Indiewire*, 6 luglio 2020, <https://www.indiewire.com/2020/07/scorsese-champions-ari-aster-hereditary-midsommar-1234571523/>.

⁹³ Becker H., *I mondi dell'arte*, cit., p.40.

⁹⁴ Rao S., “How the indie studio behind *Moonlight, Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, cit.

società newyorkese ha non solo sancito nel tempo quelle che Howard Becker definisce “convenzioni” allo scopo di agevolare la cooperazione con i registi, ma è stata anche in grado di abituare il proprio pubblico di riferimento a specifiche convenzioni artistiche che in qualche modo definiscono l’essenza di un film a marchio A24.

Se a tal proposito giocano un ruolo importante, come abbiamo visto, i due fattori promozionali costituiti dalle scelte di casting e dal genere – maggiormente capaci di incidere in termini di incassi e di circolazione dei film –, il sistematico processo di centralizzazione dell’autore risulta ancor più strettamente correlato a un complessivo posizionamento di A24 come marchio votato a una specifica tipologia di prodotto.

Infine è poi possibile affermare che, in merito alla questione dell’autorialità, la peculiarità dell’approccio di A24 consiste nell’aver elaborato una prassi reiterata e di comprovata efficacia volta a occuparsi in prima persona di quel processo di legittimazione e costruzione di uno status autoriale che, storicamente, è stato perlopiù demandato alla critica, o a istituzioni come l’Academy e i festival. Rifacendoci ancora una volta alle intuizioni di Becker si nota come la costruzione del consenso e dello statuto autoriale di un dato artista all’interno dei “mondi dell’arte” sia frutto di un’azione collettiva, spesso protratta nel tempo e portata avanti dall’artista stesso, oltre che da numerosi sponsor istituzionali, che nell’ambito cinematografico possono essere identificati proprio nella critica, negli accademici, nel sistema dei festival o in quello dei premi⁹⁵. Se osservato attraverso la prospettiva di cooperazione proposta da Becker il caso di A24 rivela la significativa centralità dello studio nell’instradare proprio quell’azione collettiva di costruzione del consenso a cui si è appena fatto riferimento: infatti, sebbene sia in particolare la critica, come ampiamente illustrato in precedenza, ad avere l’ultima parola in relazione al valore artistico di un dato regista, l’idea di marketing perseguita da A24 sembra giocare d’anticipo, rivolgendosi direttamente ai potenziali fruitori – con un’offerta di esperienze di lettura, ascolto, visione e acquisto incentrate sull’immediatezza del rapporto tra audience e creativi⁹⁶ – e, in qualche misura, costruendo autonomamente lo statuto, e quindi il valore promozionale, dei propri autori.

⁹⁵ Howard S. Becker, *I mondi dell’arte (Art Worlds)*, Il Mulino, 2012, Bologna (ed. originale, 1982, University of California Press, Berkeley), p.350-360.

⁹⁶ Snowden H., “A24. How an Indie Distribution Studio Became the Coolest Name in Hollywood”, *Highsnobiety*, cit.

Proprio su quest'ultimo aspetto di coinvolgimento esperienziale diversificato – che parte dalla visione dei film e dal rapporto con gli autori, declinandosi poi in svariate possibilità di fruizione o intrattenimento post-sala – focalizzeremo l'attenzione nelle prossime pagine, al fine di completare il quadro circa l'operato di A24 a livello promozionale. I podcast, gli articoli o le interviste con i registi costituiscono infatti le principali porte d'accesso verso ulteriori forme di intrattenimento e mercati ancillari progressivamente sviluppati dallo studio – o, in certi casi, ancora in fase di costruzione – allo scopo di supportare il proprio *core business* distributivo, oltre che di indirizzare il proprio pubblico all'interno di un ricco sistema di proposte correlate, favorendone ulteriormente la fidelizzazione.

3.6 Oltre i film: il marketing esperienziale

Uno degli elementi che secondo Barnwell costituiscono l'essenza di un progetto di marketing cinematografico efficace è il legame di “amicizia” che un distributore è in grado di instaurare con gli spettatori: non si tratta solo di guadagnarsi la fiducia del pubblico tramite un'offerta ricca e qualitativamente costante, ma anche di saper trasformare gli spettatori particolarmente assidui in una sorta di community il cui elemento unificante è proprio il distributore⁹⁷. Una considerazione analoga è espressa anche da Guido Di Fraia in questi termini: “Una community di fan alleati del brand e disponibili a mettersi al suo fianco è una risorsa di enorme valore a cui tutte le aziende dovrebbero aspirare”⁹⁸.

In riferimento ai primi mesi di attività di A24 – e soprattutto a proposito della campagna di marketing virale realizzata per *Spring Breakers* – Zoe Beyer ha affermato che proprio la rapida creazione di una community il più possibile partecipata ha costituito uno degli obiettivi cardine dello studio. Ciò, come abbiamo visto, è avvenuto in primo luogo tramite i canali social della società, ai quali la stessa Beyer ha da subito impresso lo stile comunicativo diretto e denso di humour a cui abbiamo già fatto riferimento: ponendosi come obiettivo di suscitare nel pubblico la reazione “questo avrebbe potuto dirlo un mio amico (*traduzione nostra*)”⁹⁹, la social media manager di A24 ha impostato l'ampia

⁹⁷ Barnwell R., *Guerrilla Marketing. The Ultimate Guide to the Branding, Marketing and Promotion of Independent Films & Filmmakers*, cit., pp.30-32.

⁹⁸ Di Fraia G., *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, cit., p.45.

⁹⁹ Lazauskas J., “Revealing A24's Mystery Social Media Strategy Genius And All Her Secretes”, *Contently*, cit.

attività social dello studio solo in parte sul lancio dei film in uscita, dedicando invece ampio spazio a post non promozionali e riguardanti argomenti presumibilmente interessanti per i target audience della società. Tramite la pubblicazione quotidiana di post colloquiali, suddivisi tra cultura pop, politica e musica Zoe Beyer ha contribuito alla creazione di una precisa identità – quantomeno digitale – per una società volutamente priva di personalità pubbliche di riferimento, istituendo dunque un efficace canale di coinvolgimento disimpegnato e comunicazione immediata con la crescente community di spettatori¹⁰⁰.

A partire dal 2018 le modalità di interazione e di coinvolgimento adottate dallo studio in rapporto al pubblico assumono però una maggior complessità, pur mantenendo il registro comunicativo informale e amichevole proposto inizialmente soprattutto tramite l'account Twitter. Un primo segnale dell'accresciuta ambizione promozionale di A24 è individuabile, come già accennato, nel debutto del podcast ufficiale dello studio, il cui primo episodio, risalente al febbraio del 2018, vede protagonisti Greta Gerwig e Barry Jenkins, artefici dei due maggiori successi commerciali della società fino a quel momento. Come rilevato dalla piattaforma di podcast analytics Backtracks, A24 è stata una delle prime società indipendenti – preceduta, non a caso, solo da Blumhouse, altro brand ormai portatore di uno specifico valore culturale – a individuare le potenzialità del podcasting in un'ottica di fidelizzazione dell'audience e contestualmente di promozione dei film in uscita¹⁰¹. In effetti lo slogan utilizzato per il lancio del podcast, “A24 in your eardrums. No host, no ads, no rules”¹⁰², esplicita già in modo piuttosto chiaro le modalità, ma in parte anche le finalità, del progetto: fruibile gratuitamente dal sito di A24 o tramite le principali piattaforme di streaming musicale, il podcast presenta un format assai flessibile e un minutaggio variabile – ma sempre inferiore ai 60 minuti – , presentandosi come un immediato e trasparente portale d'accesso al mondo creativo dello studio, oltre che come un appuntamento fisso, generalmente mensile, in qualche misura complementare alle uscite cinematografiche della società.

Parallelamente allo sviluppo del podcast A24 avvia anche un progressivo arricchimento del proprio shop online, le cui più recenti espansioni, come accennato nelle pagine

¹⁰⁰ Desta Y., “Is A24, the Indie Upstart whit a Fresh Best-Picture Win, the Next Miramax?”, *Vanity Fair*, cit.

¹⁰¹ Backtracks Analytics Blog, “Movie Studios and Production Companies Use Podcasts for Brand Building and Thought Leadership”, <https://backtracks.fm/blog/movie-studios-brand-building-podcasts/>.

¹⁰² Barnes B., “The Little Movie Studio That Could”, *The New York Times*, cit.

precedenti, hanno riguardato la creazione del programma di membership a pagamento “A24 All Access” – che consente l’accesso a una serie di offerte perlopiù relative al merchandising ufficiale –, oltre che la vendita diretta di alcune sceneggiature rilegate, edizioni home video da collezione e, a partire dal 2021, anche di colonne sonore originali in vinile, finanziate direttamente dalla società. Nel 2018, tuttavia, le proposte d’acquisto presenti nello store online erano ancora piuttosto contenute e circoscritte a poster, adesivi e vari altri gadget a marchio A24, spesso legati ai lungometraggi distribuiti dalla società. Un significativo momento di rottura, al riguardo, coincide con il lancio di una serie di linee di abbigliamento a marchio A24, realizzate in partnership con numerosi stilisti statunitensi tra cui Brain Dead, Boot Boyz Biz e l’azienda californiana Online Ceramics; quest’ultima, in particolar modo, risulta ormai sistematicamente coinvolta nelle campagne marketing dello studio tramite il design di capi d’abbigliamento in edizione limitata, ispirati ai film di volta in volta prossimi all’uscita in sala¹⁰³. Come prontamente rilevato da svariate riviste di lifestyle, le collezioni streetwear proposte dalla società hanno conosciuto un’improvvisa popolarità nel corso del 2020 – anche in virtù di significativi endorsement da parte di celebrità come Florence Pugh, Emma Stone e Hunter Schafer, accomunate da legami di collaborazione con A24 –, andando rapidamente sold out sul sito dello studio e accedendo, con prezzi estremamente elevati, all’interno di rivenditori online operativi in tutto il mondo¹⁰⁴. Ciò ha dettato, secondo quanto osservato dal giornalista Nate Freeman, un netto incremento di esposizione mediatica per il logo di A24, che ha rapidamente acquisito un significato culturale in parte svincolato da quello dei film distribuiti dalla società, divenendo piuttosto, in modo più esteso e personalizzato, una sorta di stile di vita espresso anche attraverso l’abbigliamento¹⁰⁵.

Di recente A24 ha peraltro dimostrato di volersi muovere ulteriormente in questa direzione impegnandosi nel finanziamento di un progetto denominato “Half Magic Beauty”, che segna l’ingresso della società nell’ambito del makeup e dei prodotti di bellezza. L’iniziativa, avviata nel maggio del 2022, è capitanata da Doniella Davy, celebre truccatrice statunitense, già partner di A24 in occasione della lavorazione di

¹⁰³ Nate Freeman, “True Colors. How an A24 T-Shirt Became an Essential Piece in the Downtown Wardrobe”, *Vanity Fair*, 17 dicembre 2021, <https://www.vanityfair.com/style/2021/12/true-colors-a24-merch-brand-studio>.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Ibidem.

Moonlight e soprattutto responsabile dei makeup di *Euphoria*, senz'altro tra gli elementi che maggiormente hanno suscitato l'interesse del vastissimo pubblico adolescenziale della serie¹⁰⁶. È legittimo ipotizzare che il progetto, in linea con quanto avvenuto con i capi d'abbigliamento, contribuirà a rafforzare e a estendere il circolo di engagement e acquisti legati al “lifestyle A24” indicato da Nate Freeman, andando a costituire, peraltro, un ulteriore importante asset promozionale per le future stagioni di *Euphoria* e, eventualmente, per nuovi lungometraggi dello studio.

Un ulteriore avvaloramento dei materiali venduti direttamente da A24 è stato poi incentivato, nel corso del 2021, dalla configurazione di una piattaforma, integrata nel sito dello studio, adibita ad aste virtuali liberamente accessibili. Tramite la piattaforma A24Auctions, tuttora attiva ancorché utilizzata in modo intermittente, il pubblico ha avuto la possibilità di fare offerte per oggetti di scena e costumi utilizzati durante le riprese dei film prodotti dallo studio; il ricavato – alla fine del 2021 pari a circa quattrocentomila dollari – è stato poi devoluto a numerose associazioni di volontariato newyorkesi. Se alcuni dei pezzi più pregiati sono stati acquisiti da organizzazioni o enti – come, ad esempio, l'abito floreale di *Midsommar*, ottenuto dal museo dell'Academy per 65mila dollari – numerosi appassionati sono comunque entrati in possesso, per cifre tra gli ottomila e i quindicimila dollari, di cimeli come la felpa bordeaux utilizzata da Zendaya in *Euphoria* oppure i gioielli indossati da Adam Sandler in *Uncut Gems*¹⁰⁷.

È tuttavia opportuno osservare, arrivati a questo punto, che le iniziative promozionali elaborate dalla società newyorkese, seppur decisamente legate alla dimensione dei social e al sito web dello studio, non risultano circoscritte unicamente all'ambiente digitale. Nel corso degli anni A24 ha infatti talvolta lavorato a strategie di marketing esperienziale che si esplicitassero direttamente negli spazi urbani, in modo tale da incentivare forme di coinvolgimento ancor più concrete e immersive da parte dei propri spettatori potenziali, in un ottica tanto di promozione di un singolo film in uscita, quanto di crescita della *brand awareness*¹⁰⁸.

Un primo esempio, in tal senso, è costituito dall'atipico *pop-up store* ideato da Zoe Beyer e Graham Retzik a supporto dell'uscita del film *A Ghost Story*, nell'estate del

¹⁰⁶ Roisin Lanigan, “A24 have announced their new beauty brand”, *I-D Vice*, 16 febbraio 2022, https://i-d.vice.com/en_uk/article/y3dd9w/a24-beauty-company-rules-job-listing.

¹⁰⁷ Rebecca Rubin, “Academy Wins Bid for Midsommar May Queen Dress From A24 Charity Auction”, *Variety*, 19 maggio 2020, <https://variety.com/2020/film/news/midsommar-flower-dress-academy-auction-1234610914/>.

¹⁰⁸ Koss H., “Five Marketing Lessons From Indie Film Company A24”, *Built In*, cit.

2017; affittando un locale commerciale nel quartiere di Chinatown, a Manhattan, gli executive dello studio – supportati dall’agenzia di marketing e design Watson DG – allestiscono infatti un ampio spazio denominato “A Ghost Store”, gratuitamente accessibile al pubblico nei dieci giorni precedenti la release del lungometraggio, e adibito a una serie di esperienze di meditazione guidata¹⁰⁹. Elaborato nell’arco di vari mesi, l’evento costituisce la principale tappa del ciclo promozionale di *A Ghost Story* – film dalle caratteristiche assai poco commerciali e conseguentemente distribuito in un massimo di 300 sale – e vede infatti la partecipazione dello stesso regista David Lowery, oltre che di numerose testate di settore. Come già osservato in occasioni precedenti, anche in questo caso lo stunt promozionale utilizza il concept del film – lo stato di transizione vissuto da un fantasma – come pretesto su cui modellare una specifica esperienza per i potenziali spettatori, qui invitanti a indossare lo stesso telo bianco portato dal fantasma del racconto e a riflettere sulla propria esistenza¹¹⁰.

A pochi mesi di distanza dal lancio di *A Ghost Story* A24 torna a utilizzare una forma di marketing esperienziale focalizzato sulla città di New York a supporto dell’uscita in home video del crime *Good Time*, questa volta ricorrendo inoltre a una strategia di cross promotion. In questa occasione lo studio stipula infatti una convenzione con numerosi ristoratori newyorkesi, che vengono riforniti con oltre tremila cartoni da pizza realizzati dalla società, raffiguranti il volto di Robert Pattinson e del coprotagonista e coautore del film Benny Safdie¹¹¹. Ulteriori iniziative promozionali di questa tipologia, evidentemente meno strutturate e impegnative rispetto a quella proposta per *A Ghost Story* ma caratterizzate da collaborazioni con altri brand, si presentano anche a ridosso del lancio in sala di film come *Tusk*, *The End of the Tour* (James Ponsoldt, 2015) e soprattutto *Mid90s: il coming of age* diretto da Jonah Hill segna infatti la prima collaborazione in assoluto tra uno studio cinematografico e la piattaforma di streaming musicale Spotify – un tipo di partnership decisamente efficace in termini di coinvolgimento del pubblico e non a caso replicata su più ampia scala, l’anno successivo, da Universal per il lancio dell’horror *Us* (Jordan Peele, 2019) –, incentrata

¹⁰⁹ Kate Erbland, “A Ghost Story. In a Tiny Chinatown Storefront, David Lowery’s Sundance Hit Comes to Ghostly Life”, *Indiewire*, 27 giugno 2017, <https://www.indiewire.com/2017/06/a-ghost-story-david-lowery-store-1201846305/>.

¹¹⁰ Ibidem.

¹¹¹ Kristina Monllos, “To Promote the Movie *Good Time*, A24 Created Pizza Boxes With Robert Pattinson's Face on Them”, *AdWeek*, 1 dicembre 2017, <https://www.adweek.com/brand-marketing/to-promote-the-movie-good-time-a24-created-pizza-boxes-with-robert-pattinsons-face-on-them/>.

sulla realizzazione di una playlist di brani legati al contesto storico e alle ambientazioni del film¹¹².

Un'elaborata idea di marketing esperienziale coniugato a un'altrettanto complessa progettualità di cross promotion si riscontra invece all'interno dell'ambiziosa iniziativa ideata da A24 a supporto della *wide release* di *Uncut Gems*: in questo frangente lo studio appronta infatti un *pop-up store* modellato sulla gioielleria posseduta da Adam Sandler all'interno del film, accessibile per un totale di tre giorni nel Diamond District di Manhattan – lo stesso quartiere in cui si svolge il racconto – e rifornito con gioielli realizzati da marchi come Avianne & Co e TraxNYC, entrambi coinvolti nel design degli oggetti di scena di *Uncut Gems*¹¹³. Al secondo piano del negozio A24 allestisce invece una sorta di esposizione dedicata ai costumi e ai vari gioielli utilizzati per il lungometraggio, lasciando poi ampio spazio alla vendita del merchandising ufficiale dello studio, tra cui anche la colonna sonora originale del film su supporto fisico. La presenza di alcuni ospiti speciali – in primis i registi di *Uncut Gems*, ma anche la coprotagonista Julia Fox, o un altro interprete legato alla società come Timothée Chalamet – ha peraltro contribuito in modo sostanziale alla copertura mediatica dell'evento, in tutto coerente rispetto all'aggressiva strategia distributiva riservata al film.

Citiamo, in conclusione, un ulteriore esempio di marketing esperienziale, risalente al 2019 e non articolato a supporto dell'uscita di uno specifico film, ma più direttamente funzionale all'ampio processo di costruzione di una community fidelizzata che abbiamo finora tentato di delineare. Anche il questo caso l'attività dello studio fuoriesce dall'ambito dei social e dello shop online, andando però a diffondersi sul territorio statunitense in modo più duraturo ed esteso rispetto a quanto avvenuto per i *pop-up store* newyorkesi di *A Ghost Story* e *Uncut Gems*, ed esigendo, dunque, un impegno organizzativo e logistico ancora maggiore. Nel corso dell'estate del 2019 A24 organizza infatti una rassegna denominata “Public Access” – in partnership con le agenzie di marketing Ludlow Grey e Mythology –, strutturata in sei settimane di proiezioni

¹¹² Spotify Newsroom, “Jonah Hill’s *Mid90s* and Spotify Team Up for Our First-Ever Official Motion Picture Playlist”, 16 ottobre 2018, <https://newsroom.spotify.com/2018-10-16/jonah-hills-mid90s-and-spotify-team-up-for-our-first-ever-official-motion-picture-playlist/>.

¹¹³ Danielle Directo-Meston, “*Uncut Gems* Pop-Up in NY’s Diamond District Will Stock \$1M of Jewelry and Showcase Blinged-Out Furbies”, *The Hollywood Reporter*, 18 dicembre 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/uncut-gems-pop-up-1m-worth-jewelry-blinged-furbies-1263775/>.

cinematografiche gratuite e diffuse in numerose città degli Stati Uniti¹¹⁴. La peculiarità della rassegna risiede tuttavia nelle sua modalità organizzative: in primo luogo le varie proiezioni non avvengono su normali schermi cinematografici all'aperto, bensì sui numerosi pannelli presenti nei centri cittadini statunitensi e utilizzati per la cartellonistica pubblicitaria. Nelle settimane precedenti l'inizio della rassegna A24 appalta infatti una serie di pannelli pubblicitari completamente bianchi in vari zone del paese – oltre allo stato di New York ci sono anche Florida, California, New Hampshire e Georgia – affiggendo su di essi solo il logo della società accompagnato da una data e da un orario, senza fornire ulteriori informazioni circa la natura dell'evento. Successivamente la società inizia a promuovere direttamente la rassegna “Public Access” sui social network, esplicitando anche il criterio di scelta delle location in relazione ai film programmati: il ciclo di screening coinvolge infatti alcuni tra i più popolari titoli distribuiti dallo studio, proposti nello stesso contesto urbano in cui questi sono ambientati – la proiezione di *Lady Bird*, ad esempio, si tiene a Sacramento, quella di *Moonlight* a Miami, mentre quella di *The Witch* a Ossipee, un remoto paesino del New Hampshire –, in spazi pubblicamente accessibili e allestiti dalla società, con tanto di servizi di ristorazione e temporary shop a marchio A24.

La rassegna risulta dunque, nel suo complesso, uno strumento senz'altro complesso a livello organizzativo – come infatti osservato dalla giornalista Angela Dawson la promozione del ciclo “Public Access” costituisce, se non l'unica, una delle rare occasioni in cui lo studio è ricorso alla cartellonistica fisica¹¹⁵ – ma assai efficace in relazione agli obiettivi perseguiti da A24. Al di là del notevole grado di esposizione garantito dalla capillarità e dal carattere pubblico dell'iniziativa, il ciclo di proiezioni si avvale del catalogo filmico di A24 come base per un evento collettivo, ampiamente anticipato sui social e capace di suscitare un forte coinvolgimento nel pubblico di riferimento della società – facendo leva sul legame emozionale con i classici dello studio –, oltre che di inserire spettatori meno assidui all'interno del sistema di esperienze di visione e di acquisto legate al marchio A24.

Tornando infine alle considerazioni di Barnwell e Di Fraia riportate in apertura di capitolo, si evince dunque dai vari esempi finora enumerati con quale costanza e

¹¹⁴ Angela Dawson, “A24 Offers Public Access With Billboard Screening Series”, *Forbes*, 11 luglio 2019, <https://www.forbes.com/sites/adawson/2019/07/11/a24-offers-public-access-with-billboard-screening-series/?sh=6879c7ea2436>.

¹¹⁵ *Ibidem*.

inventiva A24 abbia lavorato al fine di instaurare una sorta di rapporto di amicizia con il proprio pubblico. Centrale, in tal senso, è stato e continua a essere la costante ed estensiva presenza dello studio sui canali social, principale veicolo per lo storytelling aziendale – data anche la quasi totale invisibilità mediatica dei membri della società –, nonché strumento di interazione diretta con gli utenti più assidui, essi stessi divenuti promotori attivi del marchio. Parallelamente è col tempo cresciuta l’attenzione al coinvolgimento esperienziale degli spettatori potenziali, che fuoriuscendo dalla sola proposta cinematografica – pur sempre il *core business* dello studio – finisce per arricchire i film stessi, inseriti in uno strutturato contesto di ulteriori possibilità d’acquisto e di eventi correlati¹¹⁶. Da questo punto di vista il più volte citato piano di abbonamento “A24 All Access”, lanciato nella primavera del 2022 e attualmente accessibile per cinquanta dollari all’anno, sembra portare a un nuovo livello di sistematizzazione tale processo di integrazione tra fruizione cinematografica e ed esperienze post-sala, offrendo – tramite un ampio accesso a paratesti, merchandising, ed eventi esclusivi sia fisici sia in ambito digitale – una forma di affiliazione permanente a quello che potremmo definire lo “stile di vita A24”. Non ci risulta, peraltro, che una tale tipologia di abbonamento abbia precedenti nell’ambito della distribuzione theatrical tradizionale.

Più di un segnale pare indicare, del resto, che tali strategie di coinvolgimento del pubblico, in particolar modo sviluppate ed evidenti nel caso di A24, siano decisamente idonee alla conformazione dello scenario indipendente contemporaneo, risultando in qualche misura replicabili in ambiti distributivi anche piuttosto differenti. Nella stessa direzione dello studio newyorkese si sono infatti mosse società come Annapurna ed Elara Pictures – quest’ultima fondata dai fratelli Safdie e dunque assai vicina all’impostazione editoriale di A24 –, ma anche realtà come Mubi, Monkeypaw e Blumhouse, che seppur caratterizzate da prassi produttive e promozionali distanti rispetto a quelle di A24, stanno allo stesso modo tentando di inserire le proprie uscite cinematografiche all’interno di un più ampio sistema di esperienze di varia tipologia, capaci di coinvolgere gli spettatori in modo continuativo e differenziato, agevolandone la fidelizzazione¹¹⁷.

¹¹⁶ Koss H., “Five Marketing Lessons From Indie Film Company A24”, *Built In*, cit.

¹¹⁷ Kohn E., “Beyond A24. How Hip New Distributors Are Targeting Millennial Tastemakers With Bold Films”, *Indiewire*, cit.

CONCLUSIONI

Sviluppata nella scia della spinta propulsiva di Indiewood, A24 ha saputo, come abbiamo visto nel corso del primo e del secondo capitolo, fare proprie numerose formule produttive e distributive maturate nella stagione indipendente degli anni '90, adattandole, tuttavia, ai rapidi e profondi mutamenti subiti dall'industria cinematografica nordamericana e mondiale. Distanziandosi rispetto alla netta maggioranza delle realtà indipendenti contemporanee lo studio newyorkese ha optato, nel suo primo decennio di attività, per il mantenimento della propria autonomia finanziaria e amministrativa dai conglomerati mediatici che dominano lo scenario statunitense: si tratta, evidentemente, di una presa di posizione che pone alla società dei persistenti limiti economici, ma che d'altra parte le garantisce una sostanziale libertà di manovra a tutti i livelli. Da questo punto di vista c'è stato modo di osservare, nel capitolo 2.4, come il posizionamento di A24 sul mercato e le prassi produttive e distributive che ne conseguono differiscano in modo piuttosto evidente rispetto a quelle di società a loro volta attive nello stratificato settore indipendente, ma in qualche misura legate alle major hollywoodiane; lo studio fondato da Fenkel, Katz e Hodges si colloca, piuttosto, all'interno di un sottosegmento dell'industria nordamericana, relativamente autosufficiente, frequentato perlopiù da società di medie e piccole dimensioni, e pertanto tendenzialmente più instabile e mutevole.

Trattando i vari versanti dell'attività di A24 alcune tematiche sono apparse con particolare frequenza: la centralità dello sfruttamento theatrical all'interno del modello di business dello studio, la necessità di coniugare produzione e distribuzione, l'importanza delle relazioni commerciali e artistiche capaci di perdurare nel tempo, e la coerenza editoriale e identitaria che a queste ultime si correla. Più nel dettaglio abbiamo osservato, in primo luogo, le modalità di acquisizione di diritti e successivamente di distribuzione theatrical adottate dallo studio fin dal 2012, tentando di illustrare il senso e le specificità di un approccio per molti versi sorprendentemente tradizionale come quello dello studio, in un contesto caratterizzato da una progressiva erosione della centralità da sempre riservata al passaggio in sala. A questo proposito abbiamo rimarcato anche l'importante valore strategico insito nella differenziazione dell'attività, avviata da A24 in modo graduale a partire dal 2015 allo scopo di integrare il ruolo di distributore theatrical puro – una posizione piuttosto a rischio nel secondo decennio degli anni duemila – con operazioni produttive di crescente portata economica. Come

abbiamo visto, questo nuovo segmento produttivo della società ha coinvolto anche la serialità televisiva, che dal 2019 fino ad oggi ha progressivamente acquisito un ruolo di primo piano nei progetti dello studio e, come indicheremo più diffusamente a breve, sembra destinata a caratterizzare in modo ancor più deciso la futura attività di A24.

Nel corso del primo e del terzo capitolo abbiamo poi preso in considerazione quel sistema di cooperazioni artistiche e commerciali stabili, organizzate secondo convenzioni ripetute e riconoscibili, che a nostro avviso hanno contribuito in modo significativo alla costruzione identitaria di A24 come brand portatore di un insieme di significati tendenzialmente condivisi dal pubblico. Abbiamo insomma tentato di cogliere delle regolarità nell'operato dello studio in termini di esperienze di intrattenimento offerte ai propri fruitori, focalizzandoci in particolare sul piano comunicativo e promozionale, al fine di fornire alcune possibili spiegazioni alla notevole rilevanza acquisita dal marchio A24, non solo all'interno dell'industria indipendente.

Il terzo segmento della trattazione ha infatti avuto come obiettivo, in definitiva, quello di illustrare alcune concrete tecniche di marketing, tramite le quali A24 è stata in grado di unificare in modo coerente sotto il proprio marchio un ricco sistema di esperienze diversificate – non circoscritte alla semplice fruizione cinematografica, bensì pensate per accompagnare ulteriormente lo spettatore per periodi di tempo prolungati –, capaci di incentivare la formazione di un pubblico di riferimento consistente e altamente fidelizzato. A questo proposito, nel capitolo 3.2, abbiamo in primo luogo messo in evidenza la centralità dei social media all'interno dell'attività di marketing dello studio, tentando di delineare una sorta di profilo teorico dell'attività promozionale svolta da A24. Successivamente siamo passati a osservare una serie di casistiche concrete, focalizzandoci sul valore promozionale di specifici elementi formali o contenutistici direttamente afferenti ai prodotti filmici: in particolare abbiamo analizzato le questioni dello *star power*, del genere cinematografico e dell'autorialità registica, tre elementi che, a nostro avviso, risultando di capitale importanza all'interno della formula distributiva e produttiva articolata da A24. Infine, nel corso del capitolo 3.6, abbiamo dedicato un necessario approfondimento alla tematica del marketing esperienziale, un ambito all'interno del quale lo studio newyorkese è stato in grado di elaborare metodologie estremamente innovative e di comprovata efficacia commerciale, a cui, peraltro, stanno comprensibilmente iniziando a guardare numerose società indipendenti, non solo statunitensi.

In conclusione del presente studio vorremmo tentare di analizzare brevemente alcuni dei più recenti sviluppi rilevabili nell'operato di A24, allo scopo di tratteggiare gli ipotetici scenari futuri della società. Come abbiamo visto al termine del primo capitolo, l'impatto del Covid-19, giunto a seguito di un periodo molto positivo per lo studio newyorkese, ha temporaneamente messo in crisi le abituali prassi di A24. Preparandosi alla ripartenza a pieno regime lo studio ha dunque messo in cantiere, tra il 2020 e il 2021, una serie di operazioni che in questi primi mesi del 2022 iniziano a mostrare i propri effetti in modo significativo; al pari del biennio 2015-2016 – che come abbiamo visto ha sancito il primo autentico salto di qualità per A24 – il periodo attuale, caratterizzato da riassetto manageriali, evoluzioni editoriali e nuove ambizioni in termini di marketing, sembra preludere a un'ulteriore significativa crescita della società, anche a livello internazionale.

Con ogni probabilità questa eventuale evoluzione su scala internazionale sarà rilevabile, in primis, sul piano produttivo – presumibilmente con un aumento numerico delle già avviate coproduzioni europee – ma forse, in misura minore, anche in termini distributivi¹. Ciò potrebbe peraltro coincidere con un accrescimento del valore promozionale del brand A24 anche al di fuori del mercato statunitense, processo ancora relativamente contenuto ma non ininfluenza. Significativo, a tal proposito, è il fatto che un'iniziativa recente e chiaramente molto ambiziosa come il programma “A24 All Access” preveda anche un apposito piano di sottoscrizione per i clienti internazionali, le cui opzioni d'acquisto erano state finora piuttosto limitate rispetto a quelle riservate agli acquirenti statunitensi, più agevolmente raggiungibili. Sebbene sia poi quasi certo che A24 si asterrà dal diffondere pubblicamente i primi risultati di questa innovativa campagna abbonamenti – che risulterebbero assai utili per farci un'idea ancor più precisa dell'ampiezza del fandom dello studio – è tuttavia prevedibile che in futuro il monitoraggio delle sottoscrizioni garantirà alla società un importante indicatore circa la composizione geografica del proprio seguito più assiduo, fornendo anche informazioni puntuali circa la rilevanza del marchio A24 al di fuori degli Stati Uniti.

Ma al di là della sua eventuale capacità di diffusione a livello internazionale il programma di membership “A24 All Access” costituisce un progetto piuttosto importante anche perché, come in parte accennato in chiusura del terzo capitolo, non solo risulta privo di precedenti – quantomeno nell'ambito indipendente nordamericano

¹ Faughnder R., “Moonlight, Euphoria studio A24 raises \$225 million amid Hollywood deal frenzy”, *Los Angeles Times*, cit.

–, ma lascia anche presagire un intensificarsi dell’impegno da parte dello studio nella gestione autonoma dei mercati ancillari e post-sala. Ciò è peraltro ulteriormente sottolineato dall’apertura della già citata divisione di makeup “Half Magic Beauty”, strategicamente promossa pressoché in contemporanea rispetto al lancio del piano di abbonamento. Operazioni di questa tipologia – giunte ormai a un significativo livello complessità logistica e di ambizione commerciale – si posizionano chiaramente, a nostro avviso, all’interno del percorso di costruzione e rafforzamento del marchio A24 che abbiamo finora provato a illustrare, configurandosi come nuovi strumenti in grado di veicolare quel “lifestyle A24” – che va oltre i prodotti cinematografici e li arricchisce di significati – a cui già avevamo fatto riferimento menzionando le fortunate collezioni di abbigliamento realizzate dallo studio².

Per quel che concerne invece il versante creativo i vari riassetti amministrativi summenzionati sembrano indicare, come accennato poco fa, un’ ulteriore crescita futura della divisione televisiva. In particolare, stando alle informazioni fornite dallo studio in relazione ai prossimi progetti, appare sempre più evidente la netta scelta di posizionamento di A24 sul mercato della serialità: le iniziali e poco durature partnership con NBC sono ormai lontane, e nella strategia dello studio le relazioni con l’ambito dei network cable assumono un ruolo decisamente preponderante. In merito una prima osservazione riguarda l’importanza strategica acquisita dal teen drama *Euphoria*, primo grande risultato conseguito da A24 nella produzione seriale, nonché il secondo maggiore successo, in termini di ascolti, mai riscontrato da HBO. I record registrati dalla seconda stagione della serie confermano in modo inequivocabile il notevole valore a lungo termine di una proprietà intellettuale di questo tipo, ampiamente spendibile da A24, come abbiamo visto, non solo sul piano dei già sviluppati mercati ancillari, ma anche come garanzia di future collaborazioni con HBO. Al successo di *Euphoria* sono subito seguiti, non a caso, due significativi *first-look deal* pluriennali tra A24 e il network cable³; al contempo le due realtà si sono inoltre impegnate nello sviluppo di tre ulteriori serie⁴.

² Freeman N., “True Colors. How an A24 T-Shirt Became an Essential Piece in the Downtown Wardrobe”, *Vanity Fair*, cit.

³ I due accordi riguardano, nello specifico, la coproduzione e la distribuzione dei futuri progetti seriali di Barry Jenkins e dei fratelli Safdie, autori emersi proprio sotto l’egida dello studio newyorkese.

⁴ Delle tre serie in questione solo una – *Irma Vep* (HBO, 2022) – è già stata distribuita, mentre le due ancora in fase di sviluppo, e al momento prive di una data di uscita, sono provvisoriamente intitolate *The*

È tuttavia opportuno segnalare che, anche a fronte del chiaro avvicinamento tra A24 e HBO, la società newyorkese risulta intenzionata ad attenersi alla strategia di indipendenza finora seguita, evitando dunque di impegnarsi in accordi esclusivi di lunga durata e cercando invece, di volta in volta, il canale distributivo più consono al progetto trattato: tale osservazione trova conferma nelle già annunciate collaborazioni, sempre riguardanti l'ambito seriale, tra lo studio e una realtà sempre più rilevante nell'ambito dello streaming come Apple TV+.

Spostando invece lo sguardo sul versante cinematografico vale la pena di richiamare alcune significative decisioni prese da A24 nel corso del 2021, che potrebbero contribuire ad ampliare, e in certi casi a integrare, l'insieme di modalità produttive e distributive ormai consolidate e illustrate nel corso della presente trattazione. I recenti comunicati stampa della società, così come i listini di uscita già annunciati per i prossimi mesi, suggeriscono una sostanziale continuità nelle operazioni dello studio rispetto a quanto finora osservato: come ampiamente prevedibile, ad esempio, i recenti aumenti di capitale porteranno a una crescita delle produzioni autonome, che vedranno coinvolti in modo significativo autori con alle spalle precedenti collaborazioni con A24, oltre, ovviamente, a un novero altrettanto rilevante di registe e registi emergenti. Quanto rimarcato a più riprese in merito alla formazione di una sorta di "factory" di artisti legati allo studio – in linea con la compattezza editoriale che caratterizza il catalogo di A24 e che, come abbiamo visto, è parte integrante dell'idea di marketing della società – trova peraltro ulteriore riscontro anche sul piano distributivo, dove A24 sembra ugualmente intenzionata a portare avanti dinamiche di collaborazione già avviate con creativi o società di produzione, sia sul piano locale che su quello internazionale⁵.

A fronte di queste generali continuità è tuttavia possibile riscontrare anche alcuni importanti cambi di direzione, destinati a portare A24 in territori precedentemente poco esplorati. In primo luogo è rilevante la decisione dello studio di aprirsi, sebbene per ora in misura assai limitata, alla serializzazione anche in ambito cinematografico. È in tal senso indicativa l'operazione portata avanti a livello produttivo da A24 con il film slasher *X*: presentato al festival SXSW e lanciato, in un primo momento, come

Idol – sviluppata dallo showrunner di *Euphoria*, Sam Levinson – e *The Sympathizer*, miniserie tratta dall'omonimo romanzo vincitore del Premio Pulitzer.

⁵ In tal senso si segnalano, in particolare, i casi di Kelly Reichardt, Claire Denis, Jonathan Glazer, Joanna Hogg, Ari Aster, Alex Garland, Joe Talbot, Ti West, Sam Levinson, Barry Jenkins e dei fratelli Safdie, tutti in procinto di siglare la seconda o la terza collaborazione di ordine produttivo o distributivo con lo studio.

standalone, il film si è poi rivelato – tramite una scena post-credit – il primo capitolo di un franchise horror, di cui è peraltro già stato realizzato un prequel. Per quanto al momento non sia dato sapere se questo tipo di progettualità – del tutto inedita per lo studio – possa trovare spazio anche in altri contesti di genere, il lavoro di serializzazione svolto intorno a *X* suggerisce, se non altro, un ampliamento delle opzioni produttive e di marketing almeno per quel che concerne il cosiddetto “prestige horror”.

Proprio alla questione dei generi si lega una seconda considerazione, già in parte accennata in occasioni precedenti. Pur nella prevalente continuità editoriale a cui sembra importato il futuro di A24, si notano infatti, all’interno delle uscite cinematografiche programmate per i prossimi mesi, alcuni progetti afferenti a generi finora sostanzialmente assenti dai listini dello studio. In primo luogo, sebbene chiaramente riconducibile al macro-genere horror, il già menzionato *X* si configura come il primo slasher distribuito dallo studio, a cui si accoderanno non solo i futuri capitoli della saga, ma anche il lungometraggio *Bodies Bodies Bodies* (Halina Reijn, 2022), anche in questo caso presentato in anteprima al SXSW. È lecito supporre che intorno al sottogenere slasher – economico, facilmente serializzabile, apertamente rivolto a un pubblico giovane e, nei due specifici casi in questione, smorzato da evidenti venature comiche – possa costituirsi un sempre più nutrito filone distributivo, che andrebbe in qualche misura a integrare, in termini di posizionamento commerciale, l’offerta di horror più marcatamente autoriali e impegnativi visti nel capitolo 3.4.1.

Un secondo elemento di interesse, ancor più significativo, è poi costituito dall’ingresso di A24 nell’ambito dell’animazione: in merito la società si sta muovendo sia sul piano cinematografico che su quello della serialità televisiva, adottando però una strategia in qualche misura unitaria. I primi due progetti di animazione finanziati dallo studio, il lungometraggio *coming of age Marcel the Shell with Shoes On* (Dean Fleischer-Camp, 2022) e la serie – ancora in corso di lavorazione – *Hazbin Hotel*, sono infatti entrambi lo sviluppo di alcuni cortometraggi divenuti popolari su Youtube e dunque già dotati di una nutrita fanbase su cui fare affidamento⁶.

Di particolare rilievo è il caso di *Marcel the Shell with Shoes On*, racconto decisamente popolare e sedimentato in ambito statunitense – considerato anche che i cortometraggi originali risalgono al 2010 – e con già alle spalle una fortunata operazione crossmediale,

⁶ Si consideri, a tal proposito, che il cortometraggio su cui si basa la serie *Hazbin Hotel* conta attualmente oltre 70 milioni di visualizzazioni su Youtube. I tre cortometraggi all’origine del film *Marcel the Shell with Shoes On* hanno invece ottenuto oltre 50 milioni di visualizzazione complessive.

ovvero la pubblicazione di una raccolta di libri per bambini. Il film, realizzato fondendo riprese in animazione stop-motion e live-action, ha già goduto di una doppia premiere in ambito festivaliero – a Telluride nel 2021 e a Austin nel 2022 – e si posiziona, in termini produttivi, in un perimetro di animazione indipendente, autoriale e dal budget contenuto, che ben si inserisce, dunque, nella linea editoriale di A24. L'investimento di quest'ultima in una proprietà intellettuale di tale tipologia – agevolato dal già avviato rapporto di collaborazione con l'ideatrice del racconto, la sceneggiatrice e attrice Jenny Slate, coinvolta in numerosi progetti dello studio – costituisce quindi un segnale importante, tenuto conto del fatto che il pubblico familiare è stato finora tagliato fuori in modo pressoché sistematico dalle scelte distributive della società newyorkese, quasi sempre accompagnate da un rating R. Per quanto restino ancora da verificare l'ampiezza della distribuzione theatrical che A24 sceglierà di offrire a Marcel *the Shell with Shoes On* e soprattutto l'accoglienza che il pubblico riserverà al film, è comunque già possibile riconoscere in un'operazione di questo tipo il tentativo, da parte dello studio, di allargare il proprio bacino d'utenza, andando a cercare un segmento di pubblico potenzialmente molto ampio e finora trascurato.

Sempre in merito alla composizione del catalogo dello studio in termini di genere è infine opportuno fare un breve riferimento al peculiare caso del film *Everything Everywhere All At Once*, che offre lo spunto anche per alcune osservazioni concernenti l'ambito della distribuzione e del marketing. In termini di posizionamento commerciale *Everything Everywhere All At Once* presenta vari elementi di novità: in primo luogo il lungometraggio, coprodotto da A24 insieme alle società Ley Line e AGBO, risulta, ad oggi, il più costoso mai gestito dallo studio, con un budget stimato intorno ai 25 milioni di dollari. Non è poi casuale che un investimento tanto ingente abbia riguardato un film d'azione – per quanto decisamente *sui generis* e anomalo –, genere notoriamente dispendioso e finora assente dai listini distributivi di A24. In secondo luogo è importante mettere in evidenza la decisione della società di offrire al lungometraggio un'importante e insolita vetrina promozionale presso la convention IGN Fan Fest – seguita poi dalla più canonica premiere presso il SXSW –, evento che non solo ha permesso allo studio di intercettare un ampio pubblico potenziale di videogioicatori, ma che ha di fatto posizionato il film in un territorio decisamente generalista. A tal proposito risulta peraltro significativa, a nostro avviso, anche la specifica scelta di inserimento del film nel calendario di uscite del 2022: con una strategia piuttosto scaltra la distribuzione di *Everything Everywhere All At Once* – un film totalmente incentrato

sul concetto di multiverso – viene infatti collocata da A24 in uno slot particolarmente favorevole, interponendo il lungometraggio tra le uscite di due blockbuster dei Marvel Studios focalizzati sulla medesima tematica⁷. A fronte della novità costituita da *Everything Everywhere All At Once* è comunque interessante notare la decisione dello studio di non ricorrere a un’immediata *wide release* – che sarebbe apparsa in linea con le ambizioni commerciali del film –, ma piuttosto di adottare ancora una volta la rodata formula di *platform release*, con un picco di circa 2200 sale. Il notevole successo conseguito dal lungometraggio, ad oggi il maggiore incasso domestico di sempre per A24, sembra dunque confermare ulteriormente quanto più volte accennato in relazione alla strategia distributiva dello studio, nella netta maggioranza dei casi incentrata su sfruttamenti theatrical molto protratti nel tempo e capaci di beneficiare non solo del consenso critico, ma soprattutto del massiccio *word of mouth* sui social media⁸.

Con ogni probabilità i risultati conseguiti da A24 nel 2022 supereranno – a livello di incassi theatrical, ma anche di successi televisivi e di innovazione nell’ambito del marketing e dei mercati ancillari – quelli relativi a qualunque precedente annata dello studio. Il fatto che riscontri tanto positivi arrivino proprio a seguito di una delle maggiori crisi mai vissute dall’industria cinematografica statunitense – e in particolare dal settore indipendente – conferma la resistenza e la capacità di adattamento del modello di business elaborato dalla società newyorkese. Pertanto, al di là di qualunque giudizio di gusto relativo ai contenuti proposti da A24, nel primo decennio di attività dello studio possono essere rilevate, a nostro avviso, indicazioni utili e concrete circa le possibili prospettive dell’industria indipendente nel panorama contemporaneo. Resta da vedere se e in quale misura le attuali o future società indipendenti – impegnate, per le varie ragioni strutturali indicate nel capitolo 2.4.3, in continue negoziazioni volte a salvaguardare la propria autonomia – saranno disposte a prendersi i rischi a cui si è esposto nel tempo lo studio newyorkese, elaborando non solo progetti coerenti in termini editoriali ed estetici, ma soprattutto impegnandosi, con creatività ed eventualmente sregolatezza, nella costruzione sempre più determinante rapporto di fiducia con il pubblico.

⁷ Il film si immette infatti apertamente – pur con la sua evidente eccentricità – nel recente filone di produzioni dei Marvel Studios incentrate sulla tematica fumettistica del multiverso, e più nello specifico si inserisce nella scia dell’enorme successo commerciale di *Spider-Man: No Way Home* (Jon Watts, 2021), anticipando al contempo di circa un mese l’altrettanto fortunato *Doctor Strange in the Multiverse of Madness* (Sam Raimi, 2022).

⁸ D’Alessandro A., “*Everything Everywhere All At Once* Crosses \$20M”, *Deadline*, cit.

BIBLIOGRAFIA

Saggi e articoli accademici:

- Barnwell Robert G., *Guerrilla Marketing. The Ultimate Guide to the Branding, Marketing and Promotion of Independent Films & Filmmakers*, Routledge, New York, 2018.
- Becker Howard S., *I mondi dell'arte (Art Worlds)*, Il Mulino, Bologna, 2012 (prima edizione University of California Press, Berkeley, 1982).
- Berliner Todd, "Legally Independent. The Exhibition of Independent Art Films", *Historical Journal of Film, Radio and Television*, Routledge, febbraio 2017.
- Booker M. Keith, *Historical Dictionary of American Cinema*, Scarecrow Press, Londra, 2021 (prima edizione 2010).
- Caruso Fabio, Celata Giandomenico, *Cinema. Industria e Marketing*, Guerini e Associati, Milano, 2003.
- Church David, *The New Independent Prestige Horror*, in Eddie Falvey (a cura di), *New Blood. Critical Approaches to Contemporary Horror*, University of Wales Press, 2021.
- Cucco Marco, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Carocci, Roma, 2020.
- DeWaard Andrew, "Financialized Hollywood. Institutional Investment, Venture Capital, and Private Equity in the Film and Television Industry", *Journal of Cinema and Media Studies*, University of Texas Press, volume 59, primavera 2020.
- Di Chio Federico, *American storytelling. Le forme del racconto nel cinema e nelle serie tv*, Carocci, Roma, 2016.
- Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi. Industrie e immaginari dell'audiovisivo Vol.2*, Link-RTI, Milano, 2017.
- Di Fraia Guido (a cura di), *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011.
- Falcon Ana Victoria, "Digital Marketing Strategies For Next Generation Film Distribution", *International Journal of Film and Media Arts*, Vol.3 N.2, 2018.
- Kerrigan Finola, *Film Marketing*, Routledge, Londra, 2017.

- King Geoff, *La nuova Hollywood. Dalla rinascita degli anni '60 all'era del blockbuster (New Hollywood Cinema. An Introduction)*, Einaudi, Torino, 2004 (prima edizione I.B. Tauris, 2002).
- King Geoff, *Il cinema indipendente americano (American Independent Cinema)*, Einaudi, Torino, 2006 (prima edizione Indiana University Press, 2005).
- Merrit Greg, *Celluloid Mavericks. A History of American Independent Film*, Da Capo Press, Boston, 1999.
- Newman Michael Z., "Indie Culture. In Pursuit of the Authentic Autonomous Alternative", *Cinema Journal*, University of Texas Press, volume 48, primavera 2009, pp.16-34.
- Ortner Sherry, "Against Hollywood. American independent film as a critical movement", *HAU. Journal of Ethnographic Theory*, University of California, 2012, pp. 1-21.
- Pardo Alejandro, *Digital Hollywood. How Internet and Social Media are Changing the Movie Business*, in *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, Springer-Verlag, Berlino, 2013, pp.329-348.
- Perren Alisa, "Sex, lies and marketing. Miramax and the Development of the Quality Indie Blockbuster", *Film Quarterly*, University of California Press, volume 55, inverno 2001, pp.30-39.
- Perren Alisa, "Last Indie Standing. The Special Case of Lions Gate in new millennium", in King Geoff (a cura di) *American Independent Cinema*, Routledge, Londra, 2013, pp.108-117.
- Pescatore Guglielmo, "Autore", in Carluccio Giulia, Malavasi Luca, Villa Federica (a cura di) *Il Cinema. Percorsi storici e questioni teoriche*, Carocci, Roma, 2015, pp.195-204.
- Resta Marina, "Mubi. Una cineteca social", in *Cinergie - Il cinema e le altre Arti*, N.6, novembre 2014, pp.80-85.
- Sinopoli Paolo, "L'outsider che spaventa Hollywood", *Box Office*, Duesse, numero 23, dicembre 2019.

Smits Roderik, E.W. Nikdel, “Beyond Netflix and Amazon. Mubi and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, Volume 16, 2019, Taylor & Francis Online, pp.22-37.

Tzioumakis Yannis, “Reclaiming Independence. American Independent Cinema Distribution and Exhibition Practices beyond Indiewood”, *Cahier de l’Association française des enseignants chercheurs en cinéma et audiovisuel*, 2012.

Tzioumakis Yannis, *Hollywood's Indies: Classics Divisions, Specialty Labels and American Independent Cinema*, Edinburgh University Press, 2012.

Tzioumakis Yannis, “American Independent Cinema in the Age of Convergence”, *Revue française d’études américaines*, numero 136, febbraio 2013, pp.52-66.

Tzioumakis Yannis, “Between *indiewood* and *nowherewood*. American independent cinema in the twenty-first century”, *International Journal of Media & Cultural Politics*, University of Liverpool, Volume 10, 2014, pp. 285 - 300.

Articoli online da riviste di settore:

Andreeva Nellie, “Nick Hall Joins A24 To Oversee Creative For TV”, *Deadline*, 14 gennaio 2022, <https://deadline.com/2022/01/nick-hall-j-a24-oversee-creative-tv-1234912726/>.

Backtracks Analytics Blog, “Movie Studios and Production Companies Use Podcasts for Brand Building and Thought Leadership”, <https://backtracks.fm/blog/movie-studios-brand-building-podcasts/>.

Barnes Brooks, “The Little Movie Studio That Could”, *The New York Times*, 3 marzo 2018, <https://www.nytimes.com/2018/03/03/business/media/a24-studio.html>.

Bart Peter, “Indie Newcomer A24 Hopes to Find Love for Low-Budget Slate”, *Variety*, 23 aprile 2015, <https://variety.com/2015/voices/columns/a24-ex-machina-marketing-1201476873/>.

Baron Zach, “How A24 is Disrupting Hollywood”, *GQ*, 9 maggio 2017, <https://www.gq.com/story/a24-studio-oral-history>.

- Bradley Laura, “This Was The Decade Horror Got Elevated”, *Vanity Fair*, 17 dicembre 2019, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/12/rise-of-elevated-horror-decade-2010s>.
- Cieply Michael, “ThinkFilm, a Short-Lived but Wily Distributor, Still Influences Industry”, *The New York Times*, 5 gennaio 2014, <https://www.nytimes.com/2014/01/06/business/media/thinkfilm-a-short-lived-but-wily-distributor-still-influences-industry.html>.
- D’Alessandro Anthony, “Everything Everywhere All At Once Crosses \$20M”, *Deadline*, 21 aprile 2022, <https://deadline.com/2022/04/everything-everywhere-all-once-box-office-milestone-arthouse-indie-cinema-1235007713/>.
- Desta Yohana, “Is A24, the Indie Upstart with a Fresh Best-Picture Win, the Next Miramax?”, *Vanity Fair*, 28 febbraio 2017, <https://www.vanityfair.com/hollywood/2017/02/a24-best-picture-miramax>.
- Directo-Meston Danielle, “Uncut Gems Pop-Up in NY’s Diamond District Will Stock \$1M of Jewelry and Showcase Blinged-Out Furbies”, *The Hollywood Reporter*, 18 dicembre 2019, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/uncut-gems-pop-up-1m-worth-jewelry-blinged-furbies-1263775/>.
- Donnelly Matt, “Indie Film and Tv Studio A24 Explored Sale with \$Billion Asking Price”, *Variety*, 13 luglio 2021, <https://variety.com/2021/film/news/inside-a24-billion-dollar-sale-1235018988/>.
- Ehrlich David, “The Distributor as Auteur”, *Slate*, 30 settembre 2015, <https://slate.com/culture/2015/09/profile-of-the-independent-film-distributor-a24-the-company-behind-spring-breakers-and-room.html>.
- Erbland Kate, “A *Ghost Story*. In a Tiny Chinatown Storefront, David Lowery’s Sundance Hit Comes to Ghostly Life”, *Indiewire*, 27 giugno 2017, <https://www.indiewire.com/2017/06/a-ghost-story-david-lowery-store-1201846305/>.
- Faughnder Ryan, “*Moonlight, Euphoria* studio A24 raises \$225 million amid Hollywood deal frenzy”, *Los Angeles Times*, 9 marzo 2022, <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2022-03-09/moonlight-euphoria-studio-a24-raises-225-million-to-fund-expansion>.

Fernandez Jay, “Sundance 2013. A24 Acquires Competition Drama *The Spectacular Now*”, *Indiewire*, 21 gennaio 2013, <https://www.indiewire.com/2013/01/sundance-2013-a24-acquires-competition-drama-the-spectacular-now-241528/>.

Follows Stephen, Nash Bruce, “How Many Independent Film Get a Theatrical Release?”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/how-many-independent-films-get-a-theatrical-release/>.

Follows Stephen, Nash Bruce, “What Types of Low Budget Films Break Out?”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/update-what-types-of-low-budget-films-break-out/>.

Follows Stephen, Nash Bruce, “Do You Need A Star To Get A Film Into Theaters?”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/do-you-need-a-star-to-get-a-film-into-theaters/>.

Follows Stephen, Bruce Nash, “What the Data Says. Producing Low Budget Horror”, *American Film Market*, <https://americanfilmmarket.com/what-the-data-says-producing-low-budget-horror-films/>.

Follows Stephen, “How is cinema’s box office income distributed?”, *Stephen Follows. Film Data And Education*, 28 febbraio 2017, <https://stephenfollows.com/how-a-cinemas-box-office-income-is-distributed/>.

Follows Stephen, “What percentage of independent films are profitable?”, *Stephen Follows. Film Data and Education*, 7 ottobre 2019, <https://stephenfollows.com/what-percentage-of-independent-films-are-profitable/>.

Ford Rebecca, “How to Turn Three Teen Movies Into \$26 Million and Counting”, *The Hollywood Reporter*, 18 dicembre 2013, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/shailene-woodley-miles-teller-a24-666369/>.

Ford Rebecca, “Cannes. Brie Larson Drama *Room* Goes to A24 Films”, *The Hollywood Reporter*, 18 maggio 2014, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/cannes-brie-larson-drama-room-705279/>.

Freeman Nate, “True Colors: How an A24 T-Shirt Became an Essential Piece in the Downtown Wardrobe”, *Vanity Fair*, 17 dicembre 2021, <https://www.vanityfair.com/style/2021/12/true-colors-a24-merch-brand-studio>.

Goldstein Gregg, “Guggenheim sets up film fund“, *The Hollywood Reporter*, 5 marzo 2007, <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/guggenheim-sets-up-film-fund-131268/>.

Jaafar Ali, “Cannes. A24 Picks Up Yorgos Lanthimos’ *The Killing of a Sacred Deer*”, *Deadline*, 11 maggio 2016, <https://deadline.com/2016/05/a24-picks-up-yorgos-lanthimos-the-killing-of-a-sacred-deer-1201753330/>.

Hammond Pete, “A24 Hits The Festivals & The Oscars With Diverse Slate And Savvy Digital Marketing Strategy”, *Deadline*, 27 maggio 2017, <https://deadline.com/2017/05/a24-the-lovers-the-killing-of-a-sacred-deer-good-time-cannes-disruptors-news-1202094063/>.

Howard Adam, “Marketing *Moonlight*. LGBT-Themed Film Could Be a Tough Sell for Audiences”, *NBC News*, 21 ottobre 2016, <https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/marketing-moonlight-lgbt-themed-film-could-be-tough-sell-audiences-n670536>.

Kay Jeremy, “A24 Film Venture Launches in New York”, *Screen Daily*, 20 agosto 2012, <https://www.screendaily.com/a24-film-venture-launches-in-new-york/5045476.article>.

Keegan Rebecca, “A New Paradigm. How Netflix and Apple Are Upending Hollywood Hierarchy With Studio Deals”, *The Hollywood Reporter*, 27 novembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/apple-netflix-reshaping-studio-hierarchy-paramount-a24-deals-1163992/>.

Kilday Gregg, “A24 Increases Its Credit Facility to \$125 Million”, *The Hollywood Reporter*, 23 febbraio 2016, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/a24-increases-credit-facility-125-868753/>.

Kilday Gregg, “How Focus Features Rediscovered Its Knack for Award-Winning Films”, *The Hollywood Reporter*, 20 dicembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/how-focus-rediscovered-knack-making-award-winning-films-1162402/>.

Knecht Peter, “For Your Consideration: A24 Makes Its First Major Play At Oscar With ‘A Most Violent Year’”, *Indiwire*, 30 settembre 2014,

<https://www.indiewire.com/2014/09/for-your-consideration-a24-makes-its-first-major-play-at-oscar-with-a-most-violent-year-69550/>.

Kohn Eric, “Beyond A24. How Hip New Distributors Are Targeting Millennial Tastemakers With Bold Films”, *Indiewire*, 8 marzo 2017, <https://www.indiewire.com/2017/03/a24-neon-blumhouse-moonlight-get-out-colossal-distribution-1201791026/>.

Koss Hal, “Five Marketing Lessons From Indie Film Company A24”, *Built In*, 8 febbraio 2022, <https://builtin.com/marketing/lessons-A24-marketing>.

Kuan Pui, “A24. The Studio Revolutionizing (Indie) Hollywood”, *Mouthing Off Magazine*, 6 aprile 2021, 6 aprile 2021, <https://mouthingoffmagazine.com/a24-the-studio/>.

Lang Brent, “U.S. Companies Haven’t Given Up on Foreign Films”, *Variety*, 18 maggio 2019, <https://variety.com/2019/film/markets-festivals/u-s-companies-havent-given-up-on-foreign-films-1203219421/>.

Lang Brent, “FilmNation’s Glen Basner on Diversifying Beyond Movies by Focusing on Storytelling”, *Variety*, 4 settembre 2019, <https://variety.com/2019/biz/features/glen-basner-filmnation-storytelling-platforms-1203322177/>.

Brent Lang, “BBC Heavyweights Rose Garnett and Piers Wenger Join A24 To Oversee International Slate”, *Variety*, 1 marzo 2022, <https://variety.com/2022/film/global/bbc-rose-garnett-piers-wenger-a24-1235192887/>.

Lattanzio Ryan, “A24 Launches TV Arm, Sets Channing Tatum-Produced Comedy”, *Indiewire*, 12 maggio 2015, <https://www.indiewire.com/2015/05/a24-launches-tv-arm-sets-channing-tatum-produced-comedy-187632/>.

Lazauskas Joe, “Revealing A24’s Mystery Social Media Strategy Genius And All Her Secretes”, *Contently*, 30 settembre 2013, <https://contently.com/2013/09/30/the-mystery-genius-behind-a24s-hilarious-content-reveals-how-to-break-all-the-rules-nd-get-away-with-it/>.

Lee Chris, “A24. The brains behind *The Bling Ring* zing”, *The Los Angeles Times*, 14 giugno 2013, <https://www.latimes.com/entertainment/movies/la-xpm-2013-jun-14-la-et-mn-bling-ring-brains-20130614-story.html>.

Lincoln Kevin, “The Goat For Horror Movie *The Witch* Has a Twitter Feed. An Investigation“, *Vulture*, 19 settembre 2015, <https://www.vulture.com/2015/09/the-witch-goat-black-phillip-twitter.html>.

Lincoln Kevin, “Movie Distributor A24 Has an Admirable Ethos, But it Won’t Change Hollywood”, *Vulture*, 30 settembre 2015, https://www.vulture.com/2015/09/saving-hollywood-a24.html?mid=twitter_vulture.

Lindhal Chris, “A24 Hiring a CFO Suggests Company Is Not For Sale”, *Indiewire*, 17 agosto 2021, <https://www.indiewire.com/2021/08/a24-hires-cfo-sale-1234658611/>.

Manashil Liz, Green Rebecca, “We Spoke to Dozens of Independent Film Distributors; This Is What They Want in a Project”, *Sundance Institute*, 6 gennaio 2019, <https://www.sundance.org/blogs/creative-distribution-initiative/2019-what-distributors-want-in-a-film/>.

Mcclintock Pamela, “*Spring Breakers* Scores Top Limited Opening of 2013, But Big Challenge Lies Ahead”, *The Hollywood Reporter*, 17 marzo 2013, <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/spring-breakers-scores-top-limited-429299/>.

McNary David, “A24 Brings on Sasha Lloyd to Head International Operations”, *Variety*, 12 gennaio 2016, <https://variety.com/2016/film/news/a24-films-sasha-lloyd-international-1201678571/>.

Nicholson Tom, “The 2010s Where The Decade When Horror Got Smart”, *Esquire*, 20 dicembre 2019, <https://www.esquire.com/uk/culture/film/a30284121/elevated-horror-2010s-peepe-eggert-aster-blumhouse/>.

O’Falt Chirs, “The Craft of *Moonlight*”, *Indiewire*, 9 febbraio 2017, <https://www.indiewire.com/2017/02/moonlight-oscar-nominations-indie-film-best-picture-1201779770/>.

Ortolano Mike, “How to build a cult brand in a crowded market. Lessons from A24”, *Medium*, 24 ottobre 2019, <https://medium.com/junction43/how-to-build-a-a-cult-brand-in-a-crowded-market-lessons-from-a24-53c444fae1fd>.

- Philips Alan, “The Story of A24”, *Medium*, 10 ottobre 2020, https://medium.com/@alan_46156/podcast-23-the-story-of-a24-why-trust-is-critical-to-building-a-modern-brand-b79713eb6bd4.
- Ramos Dino Ray, “Specialty Box Office 2019”, *Deadline*, 3 gennaio 2019, <https://deadline.com/2020/01/specialty-box-office-2019-winners-studios-top-movies-1202819536/>.
- Rao Sonia, “How the indie studio behind *Moonlight*, *Lady Bird* and *Hereditary* flourished while breaking Hollywood rules”, *The Washington Post*, 5 agosto 2019, <https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/how-the-indie-studio-behind-moonlight-lady-bird-and-hereditary-flourished-while-breaking-hollywood-rules>.
- Ritson Mark, “The Innovative, Brilliant Marketing For Ex Machina Deserves Praise, Not Negativity”, *MarketingWeek*, 18 marzo 2015, <https://www.marketingweek.com/the-innovative-brilliant-marketing-for-ex-machina-deserves-praise-not-negativity/>.
- Rose Steve, “The rise and rise of indie film studio A24”, *Financial Times*, 9 luglio 2021, <https://www.ft.com/content/3a4144be-f7f0-48d3-8f0f-be29e9d1a769>.
- Roxborough Scott, “Meet the 25 Players Who Can Actually Get an Independent Movie Made”, *The Hollywood Reporter*, 18 maggio 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/lists/meet-25-players-who-can-actually-get-an-independent-movie-made-1107479/neil-forster-and-peter-touche/>.
- Roxborough Scott, “Niche Distributors Fill Gap Left by the Demise of Weinstein”, *The Hollywood Reporter*, 2 novembre 2018, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/niche-distributors-fill-gap-left-by-demise-weinstein-1157371/>.
- Roxborough Scott, “How Streaming is Helping, not Killing, the Indie Film Business”, *The Hollywood Reporter*, 8 luglio 2021, <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/cannes-streaming-helping-killing-independent-film-1234979168/>.
- Setodeh Ramin, “How Sony Pictures Classics Survived the Indie Film Biz”, *Variety*, 23 settembre 2014, <https://variety.com/2014/film/news/spcs-michael-barker-and-tom-bernard-on-how-they-survive-the-tough-indie-biz-1201311452/>.

Shevenock Sarah, “For U.S. Audiences, Foreign Cinema’s ‘One-Inch’ Wall of Subtitles Seen a Mile Hig”, *Morning Consult*, 4 febbraio 2020, <https://morningconsult.com/2020/02/04/for-u-s-audiences-foreign-cinemas-one-inch-wall-of-subtitles-seen-a-mile-high/>.

Smith Nigel, “Is A24 the New Indie Powerhouse Thanks to *Moonlight* Oscar Triumph?”, *The Wrap*, 1 marzo 2017, <https://www.thewrap.com/is-a24-the-new-indie-powerhouse-thanks-to-moonlight-oscar-triumph/>.

Snowden Heather, “A24. How an Indie Distribution Studio Became the Coolest Name in Hollywood”, *Highsnobiety*, ottobre 2018, <https://www.highsnobiety.com/p/a24-studio/>.

Sweeney Erica, “Digital represents 14% of movie ad budgets but drives 46% of revenue, study finds”, *Marketing Dive*, 13 dicembre 2018, <https://www.marketingdive.com/news/digital-represents-14-of-movie-ad-budgets-but-drives-46-of-revenue-study/544253/>.

Thibault Jacob, “A24 Films’ Brilliant Marketing Campaign for *The Witch*”, *Massive Kontent*, 3 novembre 2016, <https://massivekontent.com/indie-film-marketing/>.

Kristin Thompson, David Bordwell, “How did “prestige horror” come about?”, *David Bordwell’s Website on Cinema*, 6 maggio 2022, <http://www.davidbordwell.net/blog/2022/05/06/how-did-prestige-horror-come-about/>.

Winfrey Graham, “How *Moonlight* Beat the Odds to Reach Theaters In African-American Neighborhoods”, *Indiewire*, 1 dicembre 2016, <https://www.indiewire.com/2016/12/moonlight-box-office-awards-season-barry-jenkins-a24-1201751113/>.

Wiseman Andreas, “*Under the Skin*. At Any Cost”, *Screen Daily*, 24 marzo 2014, <https://www.screendaily.com/features/under-the-skin-at-any-cost/5069904.article>.