

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Corso di laurea in

Cinema, Televisione e Produzione Multimediale

**La curatela delle piattaforme video on demand specializzate.
Genesi, evoluzione e affermazione identitaria di MUBI**

Tesi di laurea in

Economia e Marketing dei Media Audiovisivi

Relatrice: Prof.ssa Veronica Innocenti

Correlatrice: Prof.ssa Paola Brembilla

Presentata da: Isabella Marasco

Appello
secondo

Anno accademico
2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. IL PANORAMA MEDIALE CONTEMPORANEO	6
1.1 <i>Digital disruption</i>	6
1.1.1 La distribuzione digitale nell'on demand	8
1.1.2 L'avanzata delle piattaforme OTT	13
1.1.3 <i>Tvod, Svod, Avod</i> : i modelli di business nell' <i>over the top</i>	16
1.2 La cultura on demand	20
1.2.1 Dal <i>gatekeeping</i> all' <i>anytime and anywhere</i>	23
1.2.2 I cambiamenti nel sistema delle <i>windows</i>	27
1.3 Tecnofilia e mediafilia: una "nuova cinefilia"	31
1.3.1 La ludificazione della cinefilia. Il caso di <i>Letterboxd</i>	36
CAPITOLO 2. LA CURATELA NELLE PIATTAFORME VIDEO ON DEMAND	42
2.1 La personalizzazione dell'on demand: gli algoritmi	42
2.1.1 Il sistema di raccomandazione	47
2.1.2 Il caso di <i>Netflix</i>	50
2.2 L'accompagnamento della scelta: la curatela del catalogo	52
2.2.1 Il ritorno del <i>gatekeeper</i>	55
2.2.2 La curatela come risposta al <i>cultural surplus</i>	58
2.3 Aspetti chiave delle piattaforme specializzate	62
2.3.1 Il fallimento delle piattaforme specializzate	68
CAPITOLO 3. GENESI, EVOLUZIONE E AFFERMAZIONE IDENTITARIA DI <i>MUBI</i>	73
3.1 Genesi ed evoluzione di <i>MUBI</i> dal 2007 a oggi	73
3.1.1 Fase I: <i>The Auteurs</i> (2007-2012)	77
3.1.2 Fase II: L'affermazione del modello curatoriale (2012-2020)	81

3.1.3 Fase III: L'integrazione verticale (2020 –)	87
3.2 Il marketing cinematografico di MUBI	93
3.2.1 Strumenti promozionali e casi di studio: <i>customer acquisition</i> , <i>brand marketing</i> e <i>content marketing</i>	96
3.2.2 Il marketing esperienziale. Il caso delle Serre dei Giardini Margherita	105
3.2.3 L'affermazione identitaria della piattaforma. L'ecosistema di MUBI	112
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA	119
SITOGRAFIA	125
ALTRI SITI CONSULTATI	128
ALTRE FONTI	129

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si focalizza sull'attività del servizio on demand, impresa di distribuzione e produzione, società editoriale e, in generale, caposaldo cinefilo MUBI. Fondata nel 2007 dall'imprenditore turco Efe Çakarel, la piattaforma ha infatti, nel corso della sua storia, costruito quello che può definirsi come un "ecosistema (traduzione nostra)"¹ curatoriale, in grado di adattarsi camaleonticamente ai repentini cambiamenti che hanno definito gli ultimi vent'anni del panorama mediale. La volontà di analizzare la posizione di MUBI all'interno dell'industria creativa ha un'origine, innanzitutto, personale: chi scrive nutre, difatti, un profondo interesse per i contenuti prodotti e distribuiti dal servizio che, nella loro eterogeneità, mantengono comunque degli elementi caratterizzanti ben definiti. Si tratta, infatti, dell'insieme di titoli che il *British Film Institute* definisce come "specializzati (traduzione nostra)",² ovvero non necessariamente descritti da un unico genere cinematografico, quanto dalla loro indipendenza e lontananza nei confronti del mercato mainstream.

Tuttavia, la trattazione presentata è indubbiamente ispirata anche dall'ammirazione che si ha per tutti i paratesti che circondano le opere di MUBI. Primo fra tutti, il pilastro su cui si basa l'intera azienda, ovvero la nozione di curatela – cinematografica ma anche, in generale, insita in ogni operazione attuata dall'impresa. Ne si possono trovare le radici, infatti, in tutti gli ambiti in cui MUBI cimenta la propria attività: a partire dalla selezione dei contenuti da produrre (o, meglio, co-produrre), passando per la curatela del servizio in termini di programmazione digitale, fino all'enorme attenzione riposta nelle metodologie di promozione dei suddetti titoli. A tal proposito, si delinea una terza formula di apprezzamento nei confronti della piattaforma che riguarda l'abilità che il servizio dimostra nella costruzione di un proprio marchio. Durante l'elaborato, difatti, si dimostra come l'ambiente commerciale audiovisivo contemporaneo non sia un contesto favorevole per le piattaforme on demand descritte da un modello curatoriale e dalla distribuzione di prodotti specializzati. Tuttavia, si vuole dimostrare che MUBI, attraverso la costruzione di un brand incisivo e definito dalle nozioni di curatela e qualità, è riuscito a instaurarsi e affermarsi come un'importante figura di *taste-maker* all'interno dell'industria cinematografica e, pertanto, a creare attorno alla sua immagine un culto da parte di una comunità cinefila – o, perlomeno, descritta dalla propria passione e interesse per il cinema.

¹ Williams Megan, "How MUBI Became a Heaven for Film Lovers", 22/09/2023, URL <https://www.creativereview.co.uk/mubi-streaming-film-lovers/> (consultato il 11/10/2023).

² Smits Roderik, *Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution*, Londra, Palgrave Macmillan, 2019, p. 152.

Si definisce in questo modo un principio – piuttosto raro all’interno del mercato dello streaming *over the top* – secondo cui i film co-prodotti, distribuiti o finanche soltanto selezionati da MUBI ricevono istantaneamente un autorevole timbro d’approvazione. La piattaforma presa in considerazione in questo elaborato, infatti, non può essere definita dalla limitante definizione di semplice contenitore di titoli online – sia a causa del proprio legame con la curatela, abbastanza intenso da diventare parte integrante della comunicazione stessa del brand, sia perché la selezione messa in atto da un’offerta di nicchia non è, per sua definizione, una nozione neutra. Viene a delinarsi, infatti, da parte del pubblico e della critica settoriale, un trasferimento del valore insito nel servizio a tutti i suoi prodotti, che sposta l’attenzione del fruitore dal titolo che consuma al marchio costruito da MUBI.

Sulla base di quanto appena descritto, l’elaborato proposto si pone, innanzitutto, l’obiettivo di collocare l’esistenza e lo sviluppo – artistico quanto industriale – di MUBI all’interno del caotico contesto mediatico contemporaneo. Difatti, il percorso condotto dalla piattaforma risulta essere influenzato da quella che Dina Iordanova definisce come “*digital disruption*”,³ ovvero la messa in discussione delle prassi industriali tradizionali. Secondariamente, la presente analisi vuole contestualizzare il modello di business delle piattaforme specializzate – in particolare rappresentato dal prototipo curatoriale appartenente a MUBI – ipotizzandone un teorico predominio nei confronti dei servizi mainstream e algoritmici dinnanzi alla difficoltà di scelta del fruitore dettata dalla sovrapproduzione cinematografica contemporanea. Allo stesso momento, tuttavia, si vuole dimostrare come, nella sua pratica, il modello specializzato di distribuzione digitale risulti essere in definitiva economicamente fallimentare all’interno di contesto descritto dal duraturo oligopolio di poche e potenti imprese globali, alle spese di una eterogeneità creativa e di mercato. A tal proposito, vi è il modo di esaminare, attraverso il caso studio di MUBI, come una piattaforma specializzata on demand, per sopravvivere, debba osservare attentamente i cambiamenti interni all’industria e, allo stesso tempo, costruire un marchio sufficientemente solido e riconoscibile da essere in grado di non soltanto fidelizzare lo spettatore, ma includerlo in una comunità di seguaci del brand.

Queste considerazioni ci portano a sostenere che l’affermazione di MUBI come servizio streaming specializzato detentore del maggior numero di utenti e, in generale, come piattaforma riconosciuta all’interno dell’industria creativa, sia attribuibile a due differenti cause. Innanzitutto, risulta fondamentale la destrezza con cui il servizio modifica il proprio modello

³ Iordanova Dina, “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, in Iordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012, passim.

di business a seconda delle esigenze dettate dal mercato audiovisivo – un percorso che si conclude con l'integrazione orizzontale e verticale dell'azienda e, dunque, con la propria introduzione nel settore della distribuzione *theatrical* su larga scala e co-produzione di contenuti *arthouse*. In seconda battuta, a contribuire al successo di MUBI sono l'utilizzo di diverse perspicaci strategie di marketing che si prestano a creare l'orizzonte valoriale della piattaforma e, tramite esso, un'identità come marchio culturale riconosciuto, riconoscibile e descritto dal possesso di un pubblico fidelizzato. Nell'analisi verranno descritti i paratesti promozionali utilizzati da MUBI, prendendo in considerazione la loro eterogeneità che unisce nozioni di rottura dai paradigmi cinematografici passati – come per il caso della *customer acquisition*, del *brand marketing* e del *content marketing* – a una tradizionale nostalgia cinefila – descritta, ad esempio, nell'organizzazione degli eventi facenti parte del marketing esperienziale.

Si ritiene necessario ora fornire alcune precisazioni metodologiche preliminari riguardanti la stesura del presente elaborato, al fine di definire il contesto dell'analisi esposta. Innanzitutto, si vuole sottolineare come la seguente trattazione non provvederà allo studio formale, narrativo, creativo e critico dei film co-prodotti, distribuiti o selezionati da MUBI se non in un quadro non esaustivo e, in ogni caso, correlato alle osservazioni riguardanti i paratesti promozionali che li circondano. In secondo luogo, è bene documentare come, sebbene lo studio riguardante la storia e l'evoluzione di MUBI abbia come soggetto il processo di formazione dell'azienda nella sua declinazione globale, l'esame dell'insieme delle strategie promozionali utilizzate dalla piattaforma mantiene un punto di vista unicamente nazionale. Difatti, per redigere questo elaborato è risultato essere fondamentale il contributo del team marketing di MUBI Italia composto da Irene Musumeci (Director of Marketing), Simona Montemurro (Senior Marketing Manager) e Sara Zanardo (Social and Marketing Coordinator), ottenuto in occasione di un incontro disciplinare presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi tenuto dalla Professoressa Veronica Innocenti. A questa, si aggiunge un'ulteriormente preziosa fonte secondaria, ovvero un'intervista concessa da Lorenzo Burlando, coordinatore della programmazione artistica delle Serre dei Giardini Margherita di Bologna, necessaria nel delineare non soltanto i termini della partnership tra le Serre e MUBI, ma anche nel comprendere l'importanza del radicamento della piattaforma in un contesto locale ed esterno ai confini della distribuzione online.

L'elaborato è articolato in tre sezioni. Il primo capitolo ha la funzione di delineare il contesto storico e industriale in cui si inserisce la nascita ed evoluzione di MUBI, ricostruendo gli ultimi

vent'anni del panorama mediale contemporaneo. Si presenta, in questa sede, il concetto di *digital disruption*, e dunque della rivoluzione digitale avvenuta all'interno del mercato cinematografico in grado di modificare la maggior parte delle prassi tradizionali dell'intera filiera – compresa quella distributiva, che si trasferisce online a partire dallo sviluppo delle piattaforme streaming *over the top*. Si sottolinea, a questo punto, come il mutamento dirompente in atto non riguardi unicamente l'industria creativa bensì, in un perfetto esempio di convergenza tra mercato e cultura, si diffonde all'interno di tutta la società, mutandone le idee oltre che la concezione del consumo audiovisivo. Si osserva, quindi, la conseguente nascita di un consumatore attivo che si impossessa di un controllo inaudito, il quale a sua volta funge da catalizzante per ulteriori modifiche industriali, tra cui l'annullamento del principio fondante della scarsità artificiale insita nel mercato e l'introduzione di elementi ludici all'interno della nozione di cinefilia.

Nel secondo capitolo viene esplorata la proprietà curatoriale e l'esistenza di nicchia appartenente a MUBI attraverso uno studio delle metodologie di personalizzazione e accompagnamento della scelta presenti nelle piattaforme streaming on demand. Si teorizza qui, infatti, l'esistenza all'interno dell'industria audiovisiva di uno spettro in cui collocare i servizi di distribuzione digitale: in un'estremità risiedono le offerte descritte da un modello algoritmico – di cui viene osservata la modalità di raccomandazione portata avanti dall'analisi dei *big data* forniti dai fruitori –, mentre il secondo polo è occupato dalle piattaforme specializzate basate su una curatela *hand-picked*. Viene teorizzato come, di fronte alla sovrapproduzione di contenuti presente all'interno del caotico panorama mediatico contemporaneo, il modello curatoriale – e, con esso, la sua capacità di ritornare a una forma di scarsità industriale – sembra essere una risposta valida alla paradossale difficoltà di scelta espressa dal consumatore. Tuttavia, si osserva anche come le piattaforme on demand specializzate, e dunque non mainstream, non sono in grado di sopravvivere economicamente attirando pubblici esclusivamente di nicchia all'interno di un mercato in cui le offerte mainstream hanno creato un vero e proprio oligopolio della distribuzione digitale.

Infine, il terzo capitolo si occupa, innanzitutto, della ricostruzione della travagliata storia del servizio on demand MUBI esaminando come, attraverso tre estremamente differenti ere avvenute nel corso di sedici anni, l'impresa è stata in grado di adattarsi a qualunque cambiamento industriale prima di collocarsi nel modello di business che si conosce ora. Allo stesso tempo, viene proposta un'osservazione dell'azienda nella sua totalità, descrivendone il complesso valoriale che la circonda, definito dalle nozioni di qualità, curatela e cinefilia. È in questa sede che vengono proposte delle ipotesi riguardo l'affermazione di MUBI all'interno del

mercato industriale attraverso l'analisi del sistema promozionale portato avanti dal team marketing di MUBI Italia. Vengono dunque esaminate – con l'ausilio della descrizione di casi di studio eterogenei – un insieme di campagne e strategie promozionali finalizzato all'effettiva riuscita di un'affermazione identitaria da parte del brand che, con il passare delle proprie fasi storiche interne e tramite l'utilizzo di strumenti estremamente curati, è venuto a definirsi stabilmente all'interno dell'orizzonte mediatico.

CAPITOLO 1.

IL PANORAMA MEDIALE CONTEMPORANEO

1.1 Digital disruption

Il panorama mediale contemporaneo risulta essere mutato significativamente rispetto a venti, dieci, perfino cinque anni fa. Il suo legame stretto con la storia dell'avanzamento tecnologico – una connessione che dalla nascita dell'industria audiovisiva stessa li collega – ha creato cambiamenti, innovazioni, rotture, ma, soprattutto, molta confusione.¹ L'avvento di quella che viene definita rivoluzione digitale, infatti, ha capovolto le conoscenze che si posseggono su tutti gli elementi della filiera cinematografica che compongono la produzione, distribuzione ed esercizio – oltre a sconvolgere le conoscenze che si posseggono sul mondo della tecnologia, dell'offerta dei contenuti e del loro consumo. In genere, all'interno di questo contesto vengono messi in discussione “alcuni concetti cardine dell'economia e della politica del cinema, ponendo tanto le imprese del settore quanto il legislatore di fronte al dubbio ancora irrisolto di quali potrebbero essere gli scenari degli anni a venire”.²

La prova di ciò è presente in episodi provenienti sia dalla vita di tutti i giorni sia dalla cronaca. Durante i giorni di stesura di questo elaborato, negli Stati Uniti è in corso il *writers strike*, lo sciopero degli scrittori guidato dal *Writers Guild of America* (WGA), ovvero il sindacato a difesa degli sceneggiatori americani – a cui da metà luglio si è unito il SAG-AFTRA, sindacato degli attori. Tra le varie proposte presentate agli *studios*, motivazioni per cui da maggio 2023 la maggior parte delle produzioni cinematografiche e televisive americane sono in stallo, due hanno a che vedere con la confusione e i dubbi accennati in precedenza. In prima istanza, vengono richiesti da parte dei sindacati salari adeguati al contemporaneo panorama mediale, ovvero *residuals* che siano proporzionati al successo di visione dei prodotti distribuiti digitalmente, nello stesso modo in cui lo sono invece nei contenuti distribuiti su broadcasting. In secondo piano, si domanda di non utilizzare software di Intelligenza Artificiale (IA) per creare sceneggiature, sostituendo di fatto i lavoratori del settore con software.³ Distribuzione digitale e Intelligenza Artificiale sono soltanto esempi di questa rottura ormai diventata parte

¹ Corvi Ester, *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, versione online, Milano, Hoepli, 2016, p. 5.

² Cucco Marco, “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017, p. 73.

³ WGA, “WGA Negotiations – Status as of May 1, 2023”, 01/05/2023, URL https://www.wga.org/uploadedfiles/members/member_info/contract-2023/WGA_proposals.pdf (consultato il 02/07/2023).

delle industrie creative, ma che nel 2007 – anno dell’ultimo *writers strike*, dove invece venivano richiesti *residuals* sul mercato dell’home video e non vi erano cenni all’Intelligenza Artificiale – non erano nemmeno concepiti.

Per definire la messa in discussione delle prassi a cui l’industria è andata incontro a seguito dell’introduzione di Internet, Dina Iordanova nel 2012 è ricorsa all’espressione “*digital disruption*”.⁴ I termini stessi riportano a un’immagine di rottura – appunto, *disruption* – tra un mondo prima e dopo rispetto alla digitalizzazione. Si tratta, infatti, di un mutamento non soltanto radicale ma totalmente diverso da qualunque altra innovazione avvenuta in precedenza all’interno dell’industria dell’intrattenimento, realizzatosi con una velocità di espansione maggiore e un raggio di azione definito da una copertura più larga rispetto al passato.⁵ Ne consegue un’industria irriconoscibile e un cambiamento che fuoriesce dai confini geografici e culturali di Silicon Valley per ottenere invece un impatto globale che “*shapes our cultural understanding of the relationship between innovation, technology, and capitalism*”.⁶ Un’industria che obbliga tutte le aziende che ne fanno parte ad adeguarsi alla rivoluzione, pena l’eliminazione totale di soggetti considerati anche soltanto all’inizio degli anni Duemila come leader assoluti del settore – si pensi al caso del fallimento della catena *Blockbuster*.⁷

Diverse tipologie di cambiamenti avvengono contemporaneamente: grazie alla diffusione di Internet, le tecnologie analogiche diventano obsolete e vengono sostituite da quelle digitali, personali e con una capacità di ubiquità in precedenza irrealizzabile. Tutti mutamenti che hanno spinto le varie parti di mercato delle industrie creative ad adattarsi per sopravvivere e continuare a ottenere entrate economiche.⁸ Soprattutto, tutti mutamenti che non si limitano a restare nell’ambito di hardware o software, ma hanno le capacità di trasformare anche lo storytelling dei contenuti prodotti, come conseguenza di una “convergenza di mutamenti industriali, tecnologici e culturali”.⁹ Se narrazioni tipiche di una televisione precedente alla *digital*

⁴ Iordanova Dina, “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, in Iordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012, passim.

⁵ Pardo Alejandro, “From the Big Screen to the Small Ones: How Digitalization is Transforming the Distribution, Exhibition and Consumption of Movies”, in Crisp Virginia, Menotti Gonring Gabriel (a cura di), *Besides the Screen: Moving Images through Distribution, Promotion and Curation*, Londra, Palgrave Macmillan, 2015, p. 23.

⁶ Shahaf Sharon, Ferrari Chiara Francesca, “Interrogating ‘disruption’: Global television culture between continuity and change”, *Critical Studies in Television*, vol. 14, n. 2, 2019, p. 154.

⁷ Di Chio Federico, “Postfazione. Le necessarie cautele per capire meglio un passaggio epocale” in Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell’intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016, p. 277.

⁸ Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell’intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016, p. 61.

⁹ Lotz Amanda D., Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Post Network. La rivoluzione della tv*, Roma, Minimum Fax, 2017, p. 34.

disruption potevano essere prodotte solamente da pochi privilegiati, in seguito a essa, grazie alla diffusione di metodi di produzione a basso costo, gli spettatori rientrano in un ruolo attivo anche all'interno della creazione di contenuti dal basso. Infine, se in precedenza le storyline raccontate dovevano necessariamente conformarsi a una visione fissa e domestica, a seguito della digitalizzazione i contenuti si adattano a storie senza confini di dimensione e con una visione non più salda in un solo punto:

Our stories, public rituals and messages are now transmitted to screens as small as those on a cell phone or as large as those in sports arenas and convention centres. Soon, we are told (or has it happened already?) we'll be able to watch the TV news on our smart watches. Think what it means for someone aiming to create a story – or any sort of audio-visual content – that the screen can be imagined as a watch dial or claim dimensions larger than the mythopoeic grandeur of the movies.¹⁰

Tuttavia, è fondamentale sottolineare come la lettura che molti degli studiosi delle industrie creative hanno della *digital disruption* sia sfalsata e macchiata da una mitizzazione del concetto. Difatti, non esiste una rottura decisa tra un prima e un dopo, bensì solamente un insieme delle novità portate avanti dal progresso tecnologico che si aggiungono a quelle che, in precedenza, erano anch'esse novità. Perciò, è impossibile concepire il digitale come una scissione totale. Anzi, è essenziale sottolineare che esistono una serie di continuità estremamente rilevanti con la tradizione audiovisiva.¹¹ Tutte le tecnologie già presenti prima del digitale e della sua rivoluzione continuano a esistere, condividendo spazi con le novità dell'industria e disobbedendo al mito del rimpiazzo. Secondo Amanda Lotz: “The dominant populate discourse has been to pose this transformation as a story of replacement, but it is really a story of multiplicity at this point”.¹² Esiste, quindi, una convivenza pacifica e duratura tra tradizione e innovazione, rottura e prassi consolidate, distribuzione digitale e televisione broadcasting. Una simbiosi tra rivoluzione e continuità che è insita, che si voglia o meno, nel concetto di *digital disruption*.

1.1.1 La distribuzione digitale nell'on demand

L'ultima grande innovazione all'interno dell'industria dell'audiovisivo prima dell'avvento di Internet risale agli anni Ottanta: è l'home video, il mercato di contenuti distribuiti su supporti fisici come videocassette, DVD e Blu-ray. Un cambiamento portato avanti da tecnologie oggi

¹⁰ Thorburn David, “Unstable platforms: TV in the digital age”, *Critical Studies in Television*, vol. 14, n. 2, 2019, p. 165.

¹¹ Di Chio F., op. cit., pp. 277-284.

¹² Lotz Amanda D., “Evolution or revolution? Television in transformation”, *Critical Studies in Television*, vol. 13, n. 4, 2018, p. 491.

date per scontate come la registrazione digitale (prima attraverso TiVo e in seguito con il DVR, *digital video recording*) e il telecomando (fondamentale per il passaggio tra le offerte differenti disponibili),¹³ regna nell'ambiente domestico e familiare, dove il consumo di prodotti si verifica offline, prettamente tramite noleggio o acquisto di supporti preregistrati. Le uniche alternative sono i servizi di *pay-per-view* via cavo, che permettono di acquistare singoli film o episodi, oppure la sempre presente televisione lineare, che continua a dominare nel settore.¹⁴

Il mercato dell'home video reca diversi benefici non soltanto allo spettatore, ma anche all'industria stessa. Riesce, infatti, ad allungare il periodo di tempo in cui un prodotto può essere remunerativo, non fermandosi ai ricavi ottenuti nelle sale cinematografiche. Allo stesso tempo, dona ai contenuti che hanno ricevuto scarsa attenzione sul grande schermo – recenti e non – una seconda possibilità, facendo sì che i cataloghi delle case di produzione possano avere guadagni migliori e abbiano la possibilità di venire sfruttati al meglio. Ne consegue un aumento dei budget di produzione, considerato che la fonte non è più soltanto un primo mercato *theatrical*, bensì se ne aggiunge un secondo di visione domestica. Infine, l'home video è la prassi che a partire dagli anni Ottanta “consolida la pratica di guardare film, facendo sì che questa non venga dismessa dopo quasi un secolo di vita”.¹⁵

Negli Stati Uniti il mercato dell'home video, all'inizio del nuovo millennio, vale 14,5 miliardi, con un picco storico di 21,6 miliardi nel 2005, mentre i ricavi delle sale cinematografiche retrocedono – almeno fino all'introduzione del 3D.¹⁶ In soli circa dieci anni, questa circostanza viene completamente ribaltata sul proprio asse.

Uno dei cambiamenti più importanti portati dall'avanzamento tecnologico all'interno delle industrie creative, infatti, è l'inaugurazione di un nuovo mercato di distribuzione digitale, il video on demand (VOD). Ne consegue lo sconvolgimento di alcuni equilibri, prassi e dinamiche integrate da tempo all'interno del mercato. L'innovazione del video on demand è insita nel concetto di perdita di rilevanza da parte della distribuzione tramite supporti fisici. Piuttosto, con Internet la pratica avviene tramite lo *streaming*, ovvero la “capacità delle reti di telecomunicazione di trasmettere film sotto forma di un flusso di dati audio-video”,¹⁷ fino al momento in cui il flusso incontra un terminale, anch'esso molto diverso rispetto a quelli presenti

¹³ Barra Luca, *La programmazione televisiva. Palinsesto e on demand*, Roma-Bari, Laterza, 2022, pp. 184-185.

¹⁴ Pucci Emilio, “Il potere dello SVOD: nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017, pp. 100-101.

¹⁵ Cucco Marco, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Roma, Carocci Editore, 2020, p. 121.

¹⁶ Pucci E., op. cit., pp. 100-101.

¹⁷ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 127-135.

in passato: computer, smartphone, tablet, smart tv – che si sostituiscono all'unico televisore presente.

Nonostante l'avvento del video on demand venga considerato parte e risultato della *digital disruption*, la sua nascita è frutto di un'evoluzione lenta e di un'unione di fattori di diversa natura confluiti insieme e poi riversatisi in quello che, secondo Amanda Lotz, si tratta dell'anno cardine: il 2010.¹⁸ Una data fondamentale per alcuni importanti avanzamenti tecnologici che risultano nell'evoluzione dei metodi di distribuzione e visione dei contenuti audiovisivi. Infatti, si tratta del momento storico in cui – almeno all'interno del mercato statunitense, più maturo rispetto a quello europeo – avviene il passaggio dalla connessione Internet *dial-up*, realizzata con l'utilizzo di un modem sulla rete telefonica, alla banda larga *always on*, che favorisce l'avvento dell'Internet 2.0. Questa innovazione permette, innanzitutto, di abituare gli utenti a un acquisto o noleggio di titoli online e su siti web, ora dotati di competenze audiovisive e non soltanto grafico-testuali come in passato, anche se i contenuti continuano a essere consumati per la maggior parte dei casi su supporti fisici. In secondo luogo, spinge alla visione non lineare di prodotti su nuovi terminali che iniziano a essere annunciati in quegli anni dall'azienda Apple: nel 2007 l'iPhone e nel 2010 l'iPad. Segue quella che viene definita come la “rivoluzione degli schermi mobili”:¹⁹ schermi di dimensioni minori e più dinamici, che richiedono testi e audiovisivi adatti, nei confronti dei quali l'industria non può fare altrimenti se non assecondare queste novità. Dati complicati vengono sorpassati e sostituiti da una testualità semplificata utilizzabile anche in mobilità e non più solamente in una dimensione domestica. Dimensione che comunque mantiene una continuità e viene aggiornata grazie alla diffusione delle prime televisioni intelligenti, con la possibilità di connettersi alla stessa rete Internet che, man mano, diventa più veloce.²⁰ Un ulteriore elemento di cambiamento è una richiesta sempre maggiore per servizi con una qualità migliore, la cui conseguenza è un'accelerazione nella creazione di contenuti in HD, che richiedono una connessione Internet stabile. È rilevante constatare come il contenuto e la sua domanda rimangano al centro dei mutamenti che avvengono in questo periodo storico. Secondo Augusto Preta: “Il contenuto è un driver centrale, nonché l'ultimo passo verso la migliore esperienza dei consumatori”.²¹

Intorno all'anno 2010, infine, iniziano a farsi strada e a crescere di numero e importanza anche piattaforme streaming come Netflix, Amazon Prime Video e Hulu, le cosiddette “Big Three”

¹⁸ Lotz Amanda D., *We Now Disrupt This Broadcast*, Cambridge, The MIT Press, 2018, pp. 113-114.

¹⁹ Pucci E., op. cit., p. 104.

²⁰ Ivi, pp. 102-105.

²¹ Preta Augusto, “Il paradigma ‘any’ ha un costo”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017, p. 251.

del mercato. Hanno ancora un raggio d'azione circoscritto, ma nel giro di poco tempo mutano il mercato della distribuzione,²² fino a quando, anche a causa loro, tra il 2014 e il 2018, il consumo dell'home video su supporti fisici non si riduce del 50% globalmente.²³

Dunque, con l'anno 2010 e l'effettiva affermazione dell'on demand, non avviene una dipartita della televisione come la si era conosciuta fino a quel momento, come molti hanno immaginato – d'altronde, una visione apocalittica è sempre presente quando si parla di rivoluzione. Bensì, segue un cambiamento significativo all'interno dell'industria, tanto che Amanda Lotz definisce – dopo l'era dei network” e quella di “transizione multicanale” – un nuovo momento storico rinominato “era post-network”, caratterizzato dalla diffusione dell'on demand.²⁴ È impossibile negare che le nuove caratteristiche della distribuzione digitale non abbiano colpito diversi segmenti dell'industria televisiva, ma si tratta, ancora una volta, di un esempio di continuità: tutto ciò che esiste nell'era dei network e nella transizione multicanale continua a esistere, la novità è l'aggiunta di ciò che definisce l'era post-network.²⁵

Per i consumatori, i servizi video on demand posseggono diversi vantaggi che hanno sicuramente favorito la loro crescita e conseguente egemonia nel settore. Primo fra tutti, l'agevolata flessibilità di luogo e di tempo, un'ubiquità che permette all'utente di fruire contenuti al di fuori di un dove e quando prestabilito in precedenza dall'alto – una norma considerata una delle proprietà caratterizzanti della televisione.²⁶ Lo svincolarsi da un supporto fisico e l'avvento dei file digitali libera lo spettatore dall'obbligo di andare al cinema, dalla costrizione di un contesto forzato,²⁷ oppure dalla questione più ardua della “tyranny of geography”.²⁸ La distribuzione digitale rende possibile, infatti, far raggiungere i contenuti desiderati a tutti gli interessati, anche coloro che, per ragioni geografiche, non hanno lo stesso accesso alle industrie creative che posseggono i consumatori basati in grandi aree urbane.²⁹ Riguardo alla flessibilità temporale, invece, il pubblico non è più obbligato a un palinsesto e a una linearità. Ha la facoltà di mettere in pausa, accelerare, rallentare, far ripartire la visione a suo piacimento – modalità già esistenti nei servizi di home video e di *pay tv*, ma migliorate nel video on demand. Infatti, se per le videocassette, DVD o Blu-ray le copie dei titoli hanno un

²² Pucci E., op. cit., pp. 102-105.

²³ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 127.

²⁴ Lotz A. D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., passim.

²⁵ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., p. 159.

²⁶ Lotz A. D., “Evolution or revolution? Television in transformation”, cit., p. 492.

²⁷ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 131-132.

²⁸ Jordanova Dina, “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, in Jordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012, p. 23.

²⁹ Ibidem.

numero finito, ciò non succede nella distribuzione digitale. Altresì, le televisioni a pagamento sono sì svincolate da un supporto fisico, ma rimangono ancorate a un palinsesto e quindi a una visione lineare segnata da orari decisi fuori dal controllo dell'utente. Perciò: “i servizi on demand sostituiscono il concetto di palinsesto predefinito con quello di catalogo sempre accessibile”.³⁰

Un secondo vantaggio insito nell'on demand riguarda il possesso di un catalogo che riesce a contenere un numero estremamente alto di titoli offerti all'utente.³¹ I contenuti non sono effettivamente infiniti, eppure è proprio questo aspetto che viene evidenziato dalle piattaforme per attirare nuovi utenti o per incitare rinnovi all'offerta: i costi di archiviazione sono minimi e vengono a crearsi delle economie di scala secondo cui risulta conveniente possedere un catalogo rifornito di titoli anche poco richiesti. Il consumatore, di fronte all'abbondanza e alla comodità della *library*, conclude che sia conveniente spendere una somma relativamente contenuta – l'ultimo vantaggio percepito è proprio quello che riguarda il prezzo. La spesa varia a seconda della piattaforma, ma rimane in ogni caso vantaggiosa rispetto a quella di acquisto o noleggio di DVD, videocassette o Blu-ray.³²

Ciononostante, l'esistenza dei servizi on demand non appare in una luce solamente positiva, in quanto è anch'essa macchiata di ostacoli – alcuni più insormontabili di altri. Un primo impedimento lo si riconosce nella disparità che esiste nella diffusione di Internet a banda larga, fondamentale per la distribuzione e ricezione dell'on demand. Infatti, nonostante l'espansione della distribuzione digitale ne abbia segnato un punto di stimolo per quanto riguarda la diffusione, la connessione *always on* non è presente ovunque globalmente, registrando un pregiudizio dal punto di vista geografico. Inoltre, l'assenza della banda larga combacia con l'assenza di smart tv, i dispositivi prediletti per quanto riguarda la visione di prodotti distribuiti online. Un secondo ostacolo riguarda il disequilibrio del livello di alfabetizzazione digitale: non tutti i fruitori hanno abbastanza competenze tecnologiche o cinefile in modo da potersi orientare efficacemente all'interno di cataloghi troppo ampi o percepiti come tali. Emerge quindi un terzo scoglio: la selezione dell'utente risulta difficile dinanzi a una scelta troppo abbondante, e il consumatore inesperto finisce per essere disorientato, inappagato da un servizio che richiede uno sforzo mentale troppo arduo per compiere un'azione che nella televisione lineare o nei

³⁰ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 132.

³¹ Effettivamente, l'estensione dei cataloghi è condizionata da diverse proprietà della piattaforma, come località geografica, potere commerciale nella compravendita dei diritti dei prodotti e logiche editoriali. Come verrà esplorato con più attenzione nei prossimi capitoli di questo elaborato, esistono servizi on demand che scelgono di curare il proprio catalogo di modo che sia il più facilmente percorribile possibile, diminuendo il numero di titoli messi a disposizione.

³² Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 133-134.

cinema avviene naturalmente dall'alto. Lo spettatore paga per un'offerta che si rivela essere così abbondante da non averne il tempo fisico per godersela appieno, portandolo a percepire di stare sprecando denaro e tempo. Come detto sopra, l'abbonamento all'on demand comporta una spesa contenuta, ma vi sono ostacoli anche su questo fronte: esiste infatti ancora una diffidenza nel fruitore nei confronti di un servizio che è possibile altrimenti ottenere gratuitamente tramite la televisione lineare. Inoltre, non è raro che, per consumare tutti i prodotti di cui si è interessati, si debbano accumulare più di una piattaforma on demand, provocando un aumento anche significativo della spesa a carico degli utenti. Infine, un ultimo svantaggio riguarda la limitata diversità culturale presente nei cataloghi nell'on demand, composti prettamente da titoli anglo-americani e poveri di contenuti locali, capaci di attirare invece molto pubblico.³³

1.1.2 L'avanzata delle piattaforme OTT

L'unione di progressi tecnologici e una nuova percezione da parte del pubblico dei contenuti e comportamenti nel nuovo mondo digitale hanno portato allo sviluppo, nella seconda metà degli anni Duemila, di nuovi distributori online: le piattaforme *over the top* (OTT). Se la televisione lineare si basa su un flusso continuo, costante e concesso dall'alto di contenuti, il mercato OTT si basa su una fruizione non lineare, che permette ai suoi spettatori di fruire dei prodotti secondo una programmazione decisa da loro stessi. Questa tipologia di streaming è definita dal possesso di una *library* di titoli da cui scegliere in qualsiasi momento, mediante qualunque terminale e attraverso una scelta guidata composta da raccomandazioni per l'utente.³⁴

Le piattaforme *over the top* agiscono, appunto, "al di sopra" della rete, non utilizzando l'etere come mezzo di distribuzione dei contenuti, prassi per i broadcaster, bensì trasmettendo i dati tramite una connessione Internet, sfruttando i contratti che gli utenti stabiliscono con un apposito fornitore. I vantaggi di questa tipologia di distribuzione di contenuto sono insiti nella definizione: non dovendo possedere infrastrutture opportune per la trasmissione, i *provider* non devono disporre di sedi fisiche in ogni paese in cui operano, scegliendo invece di lavorare da uffici centralizzati nella nazione di appartenenza. Ne consegue una riduzione importante dei costi, una più veloce e facile internazionalizzazione e la possibilità di offrire agli utenti dei costi visibilmente ridotti rispetto alla *pay tv*. Inoltre, distribuire tramite Internet i contenuti permette alle piattaforme di poter apprendere con estremo dettaglio le modalità di consumo di chi le

³³ Ivi, pp. 141-143.

³⁴ Corvi Ester, *Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico*, versione online, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2020, pp. 52-53.

utilizza, entrando in possesso di dati prima impossibili da ottenere, utili per conoscere con chi la piattaforma si sta interfacciando ed entrare in contatto con i loro bisogni.³⁵

Le aziende a capo al mercato dell'OTT sono eterogenee per area geografica, modello industriale e tipologia di contenuti offerti. Si tratta di operatori nati all'interno delle industrie creative o con un passato in mercati simili, che hanno intravisto nello streaming una possibilità di crescita nel settore – spesso traslando le loro logiche di mercato, editoriali e lavorative, già consolidate, all'interno della nuova tipologia di distribuzione digitale. Diverse aziende sono grandi multinazionali (iTunes, Google Play, Amazon), altre esistono esclusivamente nel paese di nascita (Chili TV per l'Italia, per esempio), altre ancora hanno un modello internazionale ma si concentrano su determinate e precise nicchie (come il caso di MUBI).³⁶ Leader e colonna portante del mercato, però, rimane la piattaforma streaming Netflix.

Nato nel 1997 come servizio di noleggio di DVD via posta, nel 2007 l'azienda lancia un servizio di streaming video e, tre anni dopo, un'applicazione compatibile con iPhone e iPad, da poco entrati in commercio. Netflix è tra le prime piattaforme a intuire l'importanza di una nuova tipologia di distribuzione: è l'apripista nel definire una nuova modalità di fruizione dei contenuti multimediali,³⁷ sia attraverso l'innovativo metodo di distribuzione e consumo definito *binge watching* – letteralmente, abbuffata di visione – sia tramite la produzione di contenuti originali. Questi ultimi, definiti “Netflix Original” e distribuiti a partire dal 2012, aggiungono valore all'offerta della piattaforma, fidelizzandone ulteriormente il pubblico e combattendo contro l'altrimenti logoramento di un catalogo legato a contratti di diritti firmati con produttori terzi.³⁸ Inoltre, contribuiscono al tentativo di ottenere una legittimazione da parte delle altre aziende produttrici o distributrici, soprattutto tramite una realizzazione di prodotti originali che spiccano di qualità o che coinvolgono nomi noti nell'industria, in grado di partecipare a festival e *award seasons*. Perciò, sono produzioni che avvalorano sia l'economia reale della piattaforma sia la sua economia del prestigio, ovvero la capacità di investire sulla propria immagine.³⁹ A seguito del successo dei primi titoli Netflix Original – prima fra tutti la co-produzione norvegese della serie televisiva *Lilyhammer* (NRK, Netflix, 2012-2014) e a seguire *House of Cards – gli Intrighi del Potere* (*House of Cards*, Netflix, 2013-2018) – anche la maggior parte delle altre

³⁵ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 127-130.

³⁶ Di Chiara Francesco, “Amazon in the OTT jungle. Le strategie di valorizzazione del prodotto e selezione del pubblico degli Amazon Studios”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017, pp. 109-110.

³⁷ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., pp. 114-120.

³⁸ Corbetta Stefano, “Abbondanza e controllo: le trasformazioni del sistema televisivo statunitense”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017, p. 73.

³⁹ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 138-139.

piattaforme streaming hanno intrapreso la strada dei titoli originali, partendo dall'altro grande protagonista dell'*over the top*, Amazon Prime Video, nel 2013.⁴⁰

Da parte del resto dell'industria vi è una duplice reazione nei confronti del mercato delle piattaforme OTT: se da un lato vengono considerate come nuovi orizzonti entro cui vendere prodotti, dall'altro continua a esistere un sentore di pericolo portato avanti dal timore di essere oscurati da nuove possibilità di produzione, distribuzione e accesso ai contenuti. Viene reintrodotta, quindi, la questione della presunta “morte della televisione”, un funerale imminente la cui destinazione finale è individuata nel *cord cutting*, ovvero l'interruzione di un abbonamento a un servizio via cavo. Una nozione, in verità, da superare in quanto non si tratta di una vera e propria totale innovazione: la tv via cavo già da anni consegna i propri prodotti tramite Internet. In generale, si trova un errore di fondo in questa narrazione: il resto del mercato audiovisivo individua le piattaforme OTT come un “foreign invader rather than a new distribution mechanism”,⁴¹ un metodo alternativo con proprietà alternative – un sistema che non contempla una trasmissione in diretta e che quindi non attacca la televisione tradizionale nei suoi parametri principali.⁴²

Un timore, quello della scomparsa del lineare, da imputare anche all'ambiguo appellativo delle piattaforme OTT. Il termine *over the top*, infatti, “include un eccesso sia di entusiasmo (il superamento dei limiti) sia di allarme (l'appropriazione indebita, la confusione)”,⁴³ quando, invece, dovrebbe descrivere una tipologia di distribuzione diversa semplicemente perché digitale. Perciò, secondo Amanda Lotz, una definizione più accurata sarebbe la più elementare “*Internet-distributed television*”,⁴⁴ nozione che contiene al suo interno sia la televisione in chiaro sia quella non lineare e definisce in maniera meno empirica il suo effettivo ruolo.

Secondo la studiosa:

The term was perplexing, though – over the top of what? The cable box? OTT was an imprecise designation, and its imprecision obscured that over the top actually meant, quite simply, internet distributed. The panicked forecasts of internet distribution as a destroyer of cable reanimated the television-versus-new-media death march rhetoric. Such forecasts also often overlooked the very important point that, for most households, cable providers also deliver internet service. This was too significant an economic detail to overlook in predicting “cable’s” coming demise.⁴⁵

⁴⁰ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., p. 160.

⁴¹ Ivi, p. 127.

⁴² Ivi, pp. 125 e 159.

⁴³ Barra L., op. cit., p. 197.

⁴⁴ Lotz Amanda D., *Portals. A Treatise on Internet-Distributed Television*, Ann Arbor, Maize Books, 2017, passim.

⁴⁵ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., p. 125.

1.1.3 *Tvod, Svod, Avod: i modelli di business nell'over the top*

Il mercato delle piattaforme OTT, come già sottolineato, ospita aziende tra loro eterogenee per quanto riguarda ampiezza, paese di provenienza e pubblico di riferimento. La distinzione più comune all'interno del mercato, infatti, è quella che riguarda i differenti modelli di business, che si basano sulle modalità di ricavo. Queste possono avvenire attraverso inserzionisti pubblicitari, tramite i consumatori – con sottoscrizione o singola transazione – oppure con un ibrido tra le due opzioni. Ogni modello possiede vantaggi e svantaggi legati ai propri obiettivi, logiche di mercato e criteri editoriali. La distinzione più utilizzata dall'industria si riassume nella classificazione in TVOD, SVOD e AVOD.⁴⁶

Il modello di business *transactional video on demand* (TVOD) è una traslazione del concetto di televisione *pay-per-view* all'interno dell'on demand. Infatti, l'accesso ai contenuti avviene tramite una transazione economica unica (micro-pagamento) che viene dedicata al singolo prodotto desiderato dall'utente. Il pagamento può quindi portare al noleggio del file, denominato *rental*, con un prezzo minore ma con condizioni di limitazione riguardo al numero di visioni o di tempo di possesso, oltre alle quali il contenuto non è più accessibile. La seconda opzione è quella della vendita, anche definita *electronic sell-through* (EST): il titolo ha un costo maggiore rispetto al *rental* e non presenta le limitazioni suddette, rendendo possibile la sua visione per un numero virtualmente infinito di volte. Un'ulteriore sottocategoria è quella del *premium video on demand* (PVOD), che si riferisce alla vendita o noleggio di prodotti contraddistinti da un elevato prestigio, come film in prima visione dopo poco tempo dalla loro uscita *theatrical* oppure in parallelo alla loro release nelle sale, il cui costo è ulteriormente maggiorato.⁴⁷ La tipologia di offerta TVOD – essendo la prima tra le finestre di distribuzione del post-sala – ha, quindi, il pregio di potere offrire una library di contenuti recenti, che solitamente ricevono un'elevata domanda da parte del pubblico. Questi titoli possono includere anche eventi speciali in diretta disponibili in vendita o noleggio su piattaforme come iTunes e Chili Tv. Dall'altra parte, gli ostacoli di questo modello sottolineano come i ricavi economici non siano pronosticabili e dipendano interamente dal valore labile dei titoli offerti.⁴⁸

La seconda tipologia di piattaforma OTT è il *subscription video on demand* (SVOD). Si tratta del consumo tramite sottoscrizione fissa e periodica (spesso mensile) di un catalogo

⁴⁶ Corvi E., "Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico", cit., p. 53.

⁴⁷ Barra L., op. cit., p. 202.

⁴⁸ Corvi E., "Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico", cit., pp. 57-58.

virtualmente illimitato di titoli senza alcuna costrizione temporale o di numeri di visione.⁴⁹ In questo caso si tratta di un'evoluzione della tv a pagamento, in quanto composta da prodotti di qualità per cui lo spettatore è disposto a pagare espressamente pur di averli a propria disposizione. La differenza tra le due, però, risiede nel costo visibilmente più ridotto dell'*on demand*: se la *pay tv* ha un valore economico che solitamente varia tra i 30 e 50 euro mensili, le piattaforme *subscription video on demand*, invece, sono stabili tra gli 8 e i 12 euro.⁵⁰ Lo SVOD viene, quindi, considerato come:

un “giardino protetto” (*walled garden*) curato e riservato, un servizio che garantisce la presenza di prodotti interessanti, un catalogo apparentemente completo o perlomeno soddisfacente, un'interfaccia semplice e capace di valorizzare i contenuti proponendoli all'utente.⁵¹

Le piattaforme che fanno a capo di questo modello di business sono i cosiddetti Big Three: Netflix, Amazon e Hulu, nonostante la competizione si sia sicuramente allargata negli ultimi anni, con l'entrata all'interno del settore di nuovi player come, tra gli altri, Disney+, HBO Max e Apple TV+.⁵² Aziende che basano la loro offerta sullo sfruttamento delle economie di scala, creando cataloghi talmente ampi da poter essere definiti quasi infiniti, che contengono al loro interno prodotti best seller come anche molteplici titoli visti da pochi utenti, approfittando dei bassi costi di archiviazione. Oltre a queste, tuttavia, esistono le diverse piattaforme che si dedicano all'approfondimento di varie e differenti nicchie di mercato e che si rivolgono non a un pubblico generalizzato, bensì a uno circoscritto e fidelizzato – tra queste spicca anche il servizio di MUBI.⁵³

Le piattaforme *subscription video on demand* hanno il vantaggio di possedere un guadagno prevedibile, non necessariamente legato al successo del singolo titolo – com'è il caso per il modello TVOD – e quindi possiedono una più ampia libertà creativa, che rende possibile anche l'acquisizione o produzione di contenuti sperimentali. Anche per questo motivo la fidelizzazione al servizio avviene più spesso rispetto alle altre tipologie di piattaforma. Per ricevere nuovi abbonati vengono messe in atto diverse strategie economiche, come per esempio l'introduzione di un periodo di prova gratuito o l'inclusione del servizio nelle offerte degli operatori telefonici. Dall'altro lato, però, il catalogo messo a disposizione necessita di un continuo investimento economico per mantenere l'attenzione e la fiducia degli abbonati. Si

⁴⁹ Corvi E., “Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena”, cit., p. 20.

⁵⁰ Preta A., op. cit., p. 254.

⁵¹ Barra L., op. cit., p. 204.

⁵² Corvi E., “Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico”, cit., p. 66.

⁵³ Ivi, pp. 17-18.

tratta di un impegno sia artistico e legato alle logiche editoriali della piattaforma, i cui prodotti devono risultare di qualità per poter convincere l'utente della convenienza risultata dal pagamento del canone,⁵⁴ sia di un investimento sull'immagine stessa dell'azienda. Infatti, i titoli – appartenenti ad aziende terze od originali che essi siano – non sono soltanto definiti da costi di produzione elevati, ma anche da una capacità di attrazione limitata. Per conquistare nuovi spettatori oppure confermare chi è già abbonato, le piattaforme SVOD devono definire un brand unico e identificabile fin dalla sua interfaccia, realizzando un'esperienza semplice, chiara e riconoscibile per il cliente. Si vengono quindi a creare aspettative elevate, non necessariamente soddisfatte dalle aziende che concorrono non soltanto con l'elevato numero di piattaforme streaming SVOD presenti nel mercato, ma anche con tutto il resto delle industrie creative che combattono tra loro per ricevere l'attenzione degli spettatori.⁵⁵

L'ultima macrocategoria di business presente nell'OTT è quella dell'*advertising-based video on demand* (AVOD). Si tratta dell'offerta di contenuti basata sulla visualizzazione di annunci pubblicitari: l'utente non paga nessun canone e non realizza transazioni economiche per ricevere una proposta di prodotti che, invece, appare gratuita a patto che si guardino i messaggi promozionali allegati. Questi possono apparire sotto forma di spot, messaggi, *banner* presenti in varie parti dello schermo, oppure come *pre-roll*, mostrati prima del titolo prescelto, o *mid-roll*, a metà, costringendo a una pausa del prodotto. È un trasferimento nella distribuzione digitale del modello di business della televisione lineare, in cui gli inserzionisti spendono denaro per finanziare le pubblicità in cambio dell'attenzione, del tempo e delle pronosticate azioni degli spettatori. Infatti, l'AVOD è il modello più gettonato tra le piattaforme legate alle reti in chiaro per lo streaming dei loro canali tramite *catch-up* (ovvero la visione posticipata di programmi andati in diretta precedentemente), *live* dei prodotti trasmessi via etere e un ridonato valore agli archivi altrimenti persi nella visione lineare.⁵⁶

Oltre, quindi, a piattaforme come RayPlay e Mediaset Infinity, versioni in streaming dei broadcaster, in questa fetta di mercato fanno parte anche player come YouTube, Sony Crackle e Pluto TV. La prima registra un numero di utenti più elevato e si fa quindi portavoce dell'AVOD, nonostante la maggior parte dei contenuti che offre siano *user generated*. Infatti, l'*ad-based video on demand*, possedendo basse barriere d'ingresso e offrendo modalità facilitate di monetizzazione degli annunci pubblicitari basati sulle visualizzazioni, offre un nuovo canale di distribuzione anche a chi non rientra nella categoria dei professionisti del

⁵⁴ Ivi, p. 57.

⁵⁵ Barra L., op. cit., p. 204.

⁵⁶ Ivi, p. 203.

settore. Inoltre, un secondo vantaggio sta il fatto che, trattandosi di piattaforme gratuite, è più semplice acquisire nuovi fruitori. Dall'altra parte, però, è dalla qualità dei prodotti offerti che ne deriva la remuneratività, che quindi non è prevedibile o assicurata: contenuti non all'altezza di un vasto pubblico non attirano investimenti nelle inserzioni pubblicitarie. Inoltre, la mancanza di una sottoscrizione, e quindi di un pagamento fisso e con cadenza periodica da parte di un pubblico fidelizzato, significa che può passare molto tempo prima che un canale AVOD diventi lucrativo. Perdipiù, inserire della pubblicità ai contenuti significa necessariamente dovere entrare in possesso di costose e sofisticate tecnologie, soprattutto per quanto riguarda gli spot personalizzati e plasmati sui consumi degli stessi spettatori.⁵⁷

Come per ogni categorizzazione teorica, i confini tra i vari modelli di business non sono necessariamente fissi e marcati, bensì si possono trovare delle ibridazioni. Quella più frequente avviene tra i modelli di AVOD e SVOD, creando piattaforme streaming che si basano sulla sottoscrizione a un abbonamento supportata, in alcune sue offerte, anche dalla pubblicità, generalmente a un prezzo inferiore rispetto a quello in cui le inserzioni non vengono mostrate. È il caso di Hulu ma anche, recentemente, di Netflix, il cui piano "standard con pubblicità" viene a costare 5,49 euro al mese, contro i 12,99 euro dello "standard" privo di advertisement. Il discorso opposto si può argomentare con le piattaforme AVOD che implementano una versione SVOD in abbonamento per la distribuzione di contenuti o esperienze aggiuntivi. È il caso di YouTube Premium che, rispetto alla controparte gratuita, richiede un pagamento mensile di 11,90 euro, a fronte dell'accesso a una library composta da contenuti originali e di un'assenza degli spot normalmente presenti sulla piattaforma.⁵⁸

In generale, il potere delle piattaforme *over the top* è indubbiamente eccezionale. Secondo il report *Global Entertainment & Media Outlook (2023-2027)* condotto da PwC, i guadagni globali dello streaming video nel 2023 sono di 133 miliardi di dollari, a confronto con i 116,5 miliardi registrati nel 2022. Si prevede che nel 2027 il mercato varrà 174,6 miliardi di dollari, con un incremento annuale del 8,4%. La crescita è capitanata dall'AVOD, con un tasso annuale del 13,8%, seguito poi dallo SVOD con un'espansione del 7%.⁵⁹ Nonostante ciò, si registra

⁵⁷ Corvi E., "Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico", cit., pp. 54-56.

⁵⁸ Ivi, p. 56.

⁵⁹ Szalai Georg, "Cord-Cutting to Reduce Pay TV to Just 38 Percent of U.S. Households by 2027, PwC Forecasts", 18/06/2023, URL <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/cord-cutting-streaming-avod-pwc-report-outlook-2027-1235517286/> (consultato il 10/07/2023).

anche una stagnazione del settore, dovuta alla saturazione del mercato, che rallenta la crescita rispetto agli anni precedenti.⁶⁰

1.2 La cultura on demand

La banda larga, i nuovi e diversi terminali, l'on demand, l'over the top, sono tutti cambiamenti digitali in grado di modificare, economicamente e creativamente, l'industria cinematografica. Si tratta di un cambiamento talmente diverso da quelli avvenuti in precedenza – in primo luogo in quanto globale, e in seguito per la velocità in cui è riuscito nell'intento – da aver portato a termine lo sviluppo di un nuovo sistema che definisce il modo di praticare e vivere i prodotti medialti. Questa trasformazione radicale nella società, che investe le modalità di fruizione dei contenuti, i bisogni degli spettatori, l'offerta e diverse altre parti dell'industria, si traduce nell'avvento di quella che Chuck Tryon definisce come “cultura on demand”.⁶¹ La teoria si basa sulla nozione secondo la quale la distribuzione digitale ha eliminato il regime di scarsità artificiale introdotto dai produttori per limitare l'accesso ai servizi culturali e incrementare il valore dei beni.⁶² Al contrario, con le nuove tecnologie viene donato allo spettatore un controllo secondo Tryon in precedenza inimmaginabile, che ha le sue fondamenta sui concetti di “mobilità della piattaforma”⁶³ e di “consumatore individualizzato”.⁶⁴ Infatti, con la distribuzione digitale e la diffusione di Internet, l'accesso ai contenuti non è più obbligato alla staticità, bensì risulta ubiquo sia per quanto riguarda il luogo fisico o il momento temporale in cui consumare i titoli grazie ai nuovi dispositivi portatili, sia per le varie e diverse opzioni di intrattenimento. Allo stesso tempo, all'interno di questa rinnovata ubiquità, il consumatore è pienamente libero di scegliere come, dove, quando, in che modo e con quali mezzi fruire di qualunque contenuto. Secondo Tryon: “In tutti questi casi, l'accesso all'intrattenimento viene presentato come mobile, permanente e interattivo, permettendo all'utente molto più controllo che in passato”.⁶⁵ Si tratta, quindi, di personalizzazione – appunto, individualizzazione – di quella fruizione che, in precedenza, avveniva in un contesto domestico e familiare. La

⁶⁰ Goldsmith Jill, “Pay-TV Will Dip To 38% Of U.S. Homes By 2027 As Exodus Continues; Streamers Facing Saturated U.S. Market, “Tectonic” AVOD Shift – PwC Forecast”, 19/06/2023, URL <https://deadline.com/2023/06/pay-tv-us-homes-cord-cutting-streaming-pwc-forecast-1235420142/> (consultato il 10/07/2023).

⁶¹ Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Cultura on Demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Minimum Fax, 2017, passim.

⁶² Re Valentina, “See what's next. Continuità, rotture e prospettive nella distribuzione online”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017, p. 13.

⁶³ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 24-25.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Ivi, p. 25.

mobilità, i nuovi formati, i nuovi terminali, e la comodità a loro associate allontanano da questa visione e distaccano gli spettatori sia dall'acquisto o noleggio di contenuti su supporti fisici – come videocassette, DVD e Blu-Ray – sia dalla visione collettiva nelle sale cinematografiche.⁶⁶ In generale, la cultura on demand viene definita – non con poca enfasi retorica – con la formula di accesso “*anytime and anywhere*”, nata con i consumi legati all'home video, ma che ha visto un'evoluzione nella sua forma finale con la distribuzione digitale in generale e l'on demand in particolare.⁶⁷

La cultura on demand è, tuttavia, un concetto che non riflette solamente sui mutamenti portati avanti dalla rivoluzione digitale sull'economia e il mercato dell'industria multimediale. Invece, la nozione include innovazioni molto più ampie che riguardano cambiamenti avvenuti anche all'interno di prassi sociali che definiscono la cultura – creativa e non – contemporanea. Secondo Chuck Tryon:

In questo senso la cultura on demand non riguarda semplicemente la circolazione dei film e programmi tv; interessa la circolazione delle idee e le aspettative sulla cultura mediale e il ruolo dell'intrattenimento nelle nostre vite quotidiane, quelli che Lisa Gitelman ha definito i protocolli sociali che plasmano le abitudini, i comportamenti e le aspettative in merito alle tecnologie mediali.⁶⁸

Dunque, le innovazioni tecnologiche, economiche e di mercato hanno plasmato la nuova cultura on demand – e allo stesso tempo, in un processo circolare da sempre e per sempre attivo, la medesima cultura ha inciso sui cambiamenti tecnologici, economici e di mercato. Non è un caso che Chuck Tryon citi Henry Jenkins e la sua teoria della “cultura convergente”⁶⁹ fin dal titolo della sua opera. Entrambi auspicano una convergenza delle culture con l'industria mediale, un mutamento avvenuto all'interno della società insito nella rinnovata possibilità dello spettatore di possedere un ruolo attivo all'interno del settore,⁷⁰ un'unione dettata dal concetto secondo il quale “le logiche *bottom-up* e quelle *top-down* si rincorrono continuamente”.⁷¹ Lo spettatore è infatti riuscito a strappare il controllo dell'esperienza di visione dal produttore, ottenendo la capacità di portare avanti cambiamenti dal basso.⁷²

⁶⁶ Ivi, pp. 30-31.

⁶⁷ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 131.

⁶⁸ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 361.

⁶⁹ Cfr. Jenkins Henry, *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo Education, 2014.

⁷⁰ Sim Gerald, “Individual Disruptors and Economic Gamechangers: Netflix, New Media and Neoliberalism”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016, p. 237.

⁷¹ Barra Luca, “Prefazione. Rivoluzioni, tentativi e fallimenti: una cultura audiovisiva digitale in progress”, in Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Cultura on demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Maximum Fax, 2017, p. 11.

⁷² Sim G., op. cit., pp. 237-238.

La mobilità della piattaforma e l'individualizzazione del pubblico sono quindi legati ad ulteriori, più profondi, cambiamenti all'interno della società, che a loro volta influenzano il dove e come fruire i prodotti mediali. La cultura on demand cambia le modalità di produzione, distribuzione e accesso e allo stesso modo i contenuti che vengono prodotti, distribuiti, resi accessibili, tengono conto delle modifiche. Nella praticità, questo circolo è presente nella fruizione quotidiana: l'avanzamento tecnologico ha reso disponibili e diffusi i *device* mobili come iPhone e iPad. Prodotti che hanno messo in discussione il ruolo sociale dei film, rendendolo meno ufficioso e sradicandolo dal luogo fisico che è la sala cinematografica. Sono gli stessi strumenti che permettono di far scegliere al consumatore quale titolo consumare, scorrendo da prodotto a prodotto, tra applicazioni, programmi, mezzi e piattaforme. In questa nuova modalità di decisione, lo spettatore può soffermarsi a vedere gli spezzoni iniziali dei titoli in modo da orientarsi meglio, continuando a scorrere per elenchi virtualmente infiniti. Perciò, il produttore arriva alla conclusione che i propri contenuti debbano comprendere scene iniziali in grado di catturare l'attenzione del pubblico.⁷³ Allo stesso tempo, vista la diffusione di titoli con incipit mirati ad attrarre lo spettatore, le piattaforme aggiungono nelle loro interfacce la possibilità di assistere ai primi momenti dei titoli proposti mentre si scorre tra di loro, e creano tecnologie apposite per mettere ciò in atto. Perciò, innovazioni tecnologiche conducono a cambiamenti nelle modalità del consumo, ormai radicate da decenni, che a loro volta conducono a un'inevitabile trasformazione dei contenuti e di chi ne fruisce. Parallelamente, novità all'interno dei titoli accompagnano a differenti modalità di fruizione, che a loro volta influenzano il mutamento tecnologico. In generale:

Un cambiamento tanto profondo nelle pratiche di fruizione cinematografica e televisiva, nel modo di avvicinarsi a testi e paratesti da parte del pubblico, nella costruzione di un discorso condiviso, dipende da fattori tecnologici, scelte economiche e decisioni professionali, e allo stesso tempo li influenza. Se l'industria ha posto le condizioni per lo sviluppo della cultura audiovisiva on demand, allo stesso modo, e inestricabilmente, questa cultura ha modificato l'industria, in un processo circolare sempre attivo.⁷⁴

Ciononostante, ancora una volta non si può cadere nella mitizzazione e nella retorica della rivoluzione assoluta dell'industria mediale. Infatti, i concetti di mobilità della piattaforma e consumatore individualizzato, convivono con vincoli di mercato, economici, geografici e propri degli spettatori. Non è possibile argomentare un pieno controllo da parte del fruitore, infatti, senza considerare gli ostacoli della "frammentazione del mercato, della scelta limitata e, molto

⁷³ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 361-365.

⁷⁴ Barra L., "Prefazione. Rivoluzioni, tentativi e fallimenti: una cultura audiovisiva digitale in progress", cit., p. 11.

spesso, della confusione dell'utente⁷⁵ di fronte alle nuove piattaforme. Perciò, la visione dello spettatore è sì individualizzata, ma è anche influenzata da contesti specifici, mediali, che vengono a crearsi a seguito di scelte attuate. Sono decisioni eterogenee che possono riguardare i mezzi da utilizzare per la fruizione (quale terminare sfruttare, quale acquistare), come anche questioni più personali che hanno a che fare, ad esempio, con la scelta della zona geografica da abitare.⁷⁶ Oppure, si può trattare di situazioni totalmente fuori dal controllo del fruitore, che dimostrano come egli non abbia effettivamente tutta l'industria creativa in mano: alcune questioni, come quella dei diritti di streaming e i contratti che le varie piattaforme firmano con le case di produzione, sfuggono al consumatore individualizzato, soggiogato da scelte provenienti dall'alto.⁷⁷ Per giunta, se da una parte è innegabile che il fruitore con la distribuzione digitale acquisisce nuove possibilità di emancipazione rispetto ai propri consumi, tanto che “questa libertà è trasversale e diffusa, fino a diventare ovvia”;⁷⁸ dall'altra parte, il troppo controllo confonde, sopraffà lo spettatore che, soprattutto all'interno di un'industria frammentata, si trova disorientato e confuso dalla troppa scelta presente nel panorama mediale contemporaneo.⁷⁹

1.2.1 Dal gatekeeping all'anytime and anywhere

Il cambiamento più radicale portato avanti della distribuzione digitale è l'avvento della visione in *time-shifting*. Introdotta inizialmente dal mercato dell'home video, prima grazie al videoregistratore e a seguire con i DVD, si tratta della nozione secondo la quale i contenuti televisivi possono esistere anche al di fuori del flusso continuo del palinsesto del broadcasting, dando in mano allo spettatore la scelta e il controllo di quando guardare quale contenuto.⁸⁰ Al concetto di *time-shifting*, che comprende l'*anytime* di Chuck Tryon, si aggiunge l'*anywhere*: la mobilità della piattaforma, definita sia nei termini di portabilità dei nuovi terminali, in grado di mostrare contenuti al fruitore ovunque ci sia una connessione Internet – e quindi una “mobilità spaziale”⁸¹ – sia riguardo la possibilità di spostarsi da dispositivo a dispositivo, da catalogo a

⁷⁵ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 362.

⁷⁶ Barra L., “Prefazione. Rivoluzioni, tentativi e fallimenti: una cultura audiovisiva digitale in progress”, cit., p. 29.

⁷⁷ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 44.

⁷⁸ Barra L., “La programmazione televisiva. Palinsesto e on demand”, cit., p. 194.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Lindsey Cameron, “Questioning Netflix’s Revolutionary Impact: Changes in the Business and Consumption of Television”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016, p. 221.

⁸¹ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 134-136.

catalogo, considerato che “le stesse piattaforme sono mobili”.⁸² Con la distribuzione digitale, quindi, si comprende che due dei cardini portanti della televisione tradizionale e lineare, ovvero l’immediatezza e la diretta, sono semplicemente l’effetto di una produzione che si basa su tecnologie precedenti.⁸³ Nel panorama mediale contemporaneo in cui la cultura on demand si è diffusa, il consumo di prodotti audiovisivi non è più legato all’attesa che questi vengano mostrati nei cinema o in un preciso momento del palinsesto televisivo: “adesso è il cinema che ‘va’ dal suo pubblico, che ne fruisce dove, quando e come vuole”.⁸⁴

I vincoli spaziali, temporali e funzionali del piccolo schermo sembrano infrangersi, fino a sparire del tutto, grazie alle potenzialità del digitale. Nell’on demand c’è tutto e subito, quando e dove serve, disponibile per ogni desiderio e necessità.⁸⁵

Il risultato è un’elevata flessibilità della fruizione a favore dello spettatore, che impara a personalizzare il consumo che fa dei prodotti mediali, sia tramite la scelta dei titoli, della piattaforma, del *device*, del luogo e del momento in cui decide di usare i servizi a sua disposizione; sia attraverso l’utilizzo di meccanismi messi in atto dalle stesse tecnologie e piattaforme streaming che donano all’utente un senso di controllo, se non di potere. Tra questi un’importanza degna di nota la possiede il *binge watching*, la visione “ad abbuffata”, la possibilità di fruire di intere stagioni televisive in una sola volta. Lo spettatore, quindi, non è soltanto libero di fruire il contenuto dove e quando vuole, con mobilità spaziale e temporale, *anytime and anywhere*, ma ha anche il controllo sulla quantità di consumo – superando una volta per tutte la nozione di scarsità artificiale imposta dell’industria.⁸⁶ Secondo Amanda Lotz, quello che viene a crearsi è un ambiente mediale in cui regna la libertà “from the scarcity of an enforced schedule”,⁸⁷ ulteriormente sottolineata dal marketing e dal linguaggio utilizzato dalle piattaforme, che promuovono le proprie capacità di mobilità e l’autonomia concessa al cliente come punti cardine della loro offerta.

Dagli anni Ottanta, il pubblico “ha alzato l’asticella nelle proprie aspettative qualitative, data la grande disponibilità e varietà di contenuti a cui può accedere”,⁸⁸ e, grazie all’innovazione tecnologica, ora interagisce direttamente con il contenuto. Le barriere d’ingresso poste

⁸² Ivi, p. 136.

⁸³ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., p. 128.

⁸⁴ Corvi E., “Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico”, cit., p. 10.

⁸⁵ Barra L., “La programmazione televisiva. Palinsesto e on demand”, cit., p. 190.

⁸⁶ Grandinetti Justin, “From primetime to anytime”, in Barker Cory, Wiatrowski Myc (a cura di), *The age of Netflix. Critical essays on streaming media, digital delivery and instant access*, Jefferson, North Carolina, McFarland, 2017, p. 210.

⁸⁷ Lotz A. D., “We Now Disrupt This Broadcast”, cit., p. 113.

⁸⁸ Corvi E., “Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico”, cit., p. 10.

dall'industria multimediale stessa sono significativamente ridotte: la diminuzione dei prezzi di software e hardware, in combinazione con una diffusione del *know-how* digitale, rendono il consumatore un *viewer*, neologismo che unisce le parole *viewer* e *user* per definire uno "spettatore-utente"⁸⁹ che non si limita a fruire dei contenuti, bensì entra nell'industria per modificarli – o, quantomeno, per viverli in maniera attiva.⁹⁰ È quindi uno spettatore non più passivo ma che impugna il telecomando, decide quale titolo consumare, su quale piattaforma streaming, con quale piano tariffario, a quale ora del giorno, in che luogo – ma che allo stesso tempo può diventare produttore stesso di soggetti più o meno amatoriali: le storie di successo e celebrità che hanno in principio l'utilizzo attivo di piattaforme come YouTube non sono più inusuali. In generale, con la distribuzione digitale il pubblico richiede il controllo che, dalla nascita dell'industria audiovisiva, non gli è spettato e non credeva gli spettasse. Secondo Megan Clarken, ex-dirigente di *Nielsen Product Leadership*:

Il contenuto sarà sempre il re e gli spettatori continueranno a chiedere un maggior controllo e personalizzazione dell'esperienza di visione. I provider che riusciranno a raggiungere questi obiettivi saranno in vantaggio rispetto agli altri.⁹¹

Perciò, se il cambiamento più radicale portato avanti dal digitale è l'avvento dell'*anytime and anywhere*, le sue conseguenze portano a una vera e propria rivoluzione della distribuzione tradizionale. Infatti, a partire dalla sentenza Paramount del 1948 riguardante l'antitrust, la filiera dell'industria cinematografica ha assunto quella che si può paragonare a una "forma a clessidra":⁹² assumendo che la parte ampia superiore sia dedicata alla produzione e quella inferiore all'esercizio, la strozzatura centrale rappresenta la figura del distributore tradizionale. Come per una clessidra la discesa della sabbia viene scaglionata dal restringimento del suo collo, così il distributore assume il ruolo di filtro, o meglio *gatekeeper*: un imbuto che si occupa di stabilire quali e quanti dei film prodotti possono superare il metaforico cancello sorvegliato ed essere presentati al pubblico in un determinato mercato geografico di loro competenza.⁹³ Un cancello che determina barriere d'ingresso estremamente alte ma che, con i cambiamenti tecnologici, economici e sociali portati avanti dal digitale, ha subito a un abbattimento. Per tornare alla metafora originale: si è arrivati alla rottura della clessidra.

⁸⁹ Di Chio Federico, "Già e non ancora: a dieci anni dalla rivoluzione digitale", in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017, p. 12.

⁹⁰ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 146.

⁹¹ Corvi E., "Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena", cit., p. 34.

⁹² Cucco M., "La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche", cit., pp. 73-80.

⁹³ Ivi, p. 74.

Infatti, dal momento in cui l'on demand si è reso disponibile sempre e ovunque e lo spettatore ha impugnato il controllo della fruizione, sono stati creati nuovi canali di accesso ai titoli e i media digitali sono diventati “un distributore self-service di prodotti culturali”,⁹⁴ risultando nell’allargamento della strozzatura. In un processo che Dina Iordanova definisce “*disintermediation*”⁹⁵ tra la produzione e lo spettatore, l’anello intermedio della filiera, il distributore tradizionale, con il digitale viene reso obsoleto. A questa figura si aggiungono altri intermediari che operano nel mercato dell’on demand e che hanno come obiettivo quello di accorciare le finestre di visione per accontentare il desiderio di “tutto e subito” che anima il nuovo consumare. Essi non hanno in progetto la selezione di prodotti migliori per il pubblico, bensì quello di riempire il più possibile i cataloghi per dare all’utente l’impressione di poter esercitare il proprio controllo di fronte a elenchi senza fondo, facendo venir meno il compito di filtraggio tradizionale.⁹⁶ Dunque, vi è un cambiamento nell’equilibrio del potere, gli spettatori sono ora in grado di selezionare autonomamente ciò che consumano, tanto che, secondo Dina Iordanova, “the concept of ‘distribution’ gradually dissolves, whilst a new concept – one of film circulation – becomes more viable”.⁹⁷ Una circolazione necessariamente digitale che risponde alle esigenze dell’*anytime and anywhere*, che la distribuzione tradizionale non aveva insite nella sua definizione, e che capta il desiderio di un consumo personale e personalizzato da parte della cultura on demand.⁹⁸

In questo nuovo modello di distribuzione digitale, a ottenere più controllo – oltre al pubblico – è anche il filmmaker, che determina in solitario i diritti, il marketing e l’accesso per il suo lavoro, in un grave contrasto con il metodo tradizionale dove, invece, il regista non ha voce di autorità in capitolo. Secondo Alejandro Pardo, quindi: “Internet and social media allow filmmakers to have a direct access to viewers”,⁹⁹ oltre che a un accesso più facilitato ai finanziamenti necessari per la produzione, grazie a iniziative di *crowdsourcing* tramite siti in precedenza inesistenti come *Kickstarter*. In generale, una totale indipendenza dagli *studios* e dalla rigidità della filiera dell’industria cinematografica.¹⁰⁰

Ancora una volta, tuttavia, torna utile rammentare che intere figure fondamentali per il mercato cinematografico non possono svanire da un momento all’altro. Se da una parte è infatti

⁹⁴ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 147.

⁹⁵ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., pp. 3-7.

⁹⁶ Cucco M., “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, cit., p. 136.

⁹⁷ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., p. 6.

⁹⁸ Cucco M., “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, cit., pp. 73-38.

⁹⁹ Pardo A. op. cit., p. 29.

¹⁰⁰ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., p. 5.

innegabile che l'on demand abbia mutato irrevocabilmente il ruolo del distributore tradizionale, il cui filtro fa passare più prodotti al di là della barriera d'ingresso, è anche vero che la figura del *gatekeeper* non scompare del tutto. Marco Cucco definisce, infatti, il concetto di *disintermediation* come “discutibile”¹⁰¹ – nonostante generalmente si preferisca un aggettivo più neutro come “raro”. Iordanova intende l'eliminazione del distributore in modo quasi letterale, affermando che le nuove tecnologie rendono possibili interazioni dirette tra chi crea il contenuto e chi lo rende disponibile al pubblico. Questa tipologia di contratto *peer-to-peer*, meno dispendioso appunto perché non contempla un intermediario tra le due parti,¹⁰² e che permette di rendere accessibili titoli semplicemente postandoli su Internet, può avvenire solamente in casi particolari che riguardano produzioni indipendenti a basso budget.¹⁰³ La *disintermediation* non ha raggiunto il potere di rivoluzionare del tutto l'industria e la sua filiera: la distribuzione continua a sopravvivere, nonostante in parte profondamente modificata dalle nuove modalità di accesso, fruizione e controllo in mano allo spettatore.

1.2.2 I cambiamenti nel sistema delle windows

L'intera industria creativa si basa sul concetto di scarsità: una limitazione totalmente artificiale dei contenuti audiovisivi autoimposta dalla produzione col fine di alzare le barriere d'ingresso dell'industria e, insieme, aumentare il valore dei beni prodotti. Questa nozione, tuttavia, non concorda con il rinnovato ruolo attivo del consumatore *viewer*, che non rientra più nella mansione dello spettatore seduto davanti al televisore in un preciso orario della giornata intento ad aspettare di guardare un titolo a lui imposto dal palinsesto. Scarsità significa aspettare e, come afferma il CEO della piattaforma streaming Netflix: “Waiting, Hastings says, is dead”.¹⁰⁴ Il pubblico, con la distribuzione digitale e con la sua entrata nella cultura on demand, domanda tutto e subito, *anytime and anywhere*, e lo fa con insistenza. Perciò, al concetto di *disintermediation* e della perdita del distributore nella sua figura di *gatekeeper*, si collega quello del restringimento del sistema delle finestre distributive (*windowing*).

Con *windowing* si intende l'istituzione di finestre temporali che decorrono tra le uscite di un prodotto sui vari mercati in cui viene distribuito, che partono con quella *theatrical* per poi

¹⁰¹ Cucco M., “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, cit., p. 76.

¹⁰² Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., p. 4.

¹⁰³ Cucco M., “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, cit., p. 135.

¹⁰⁴ Hass Nancy, “And the Award for the Next HBO Goes to...”, 29/01/2013, URL https://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development?printable=true&utm_source=pocket_saves (consultato il 14/07/2023).

passare negli alberghi e come possibilità di visione sulle linee aeree, dopodiché avviene la vendita o noleggio tramite home video, la fruizione sulla *pay-per-view*, quella sulla televisione via cavo e, per ultima, e quindi con meno esclusività e valore, gratuitamente sulla televisione broadcasting in chiaro.¹⁰⁵ Questi intervalli di tempo sono stati introdotti per sfruttare al meglio i diritti dei titoli, massimizzarne i ricavi e tutelare coloro che hanno contribuito alla loro realizzazione,¹⁰⁶ ad esempio attraverso il pagamento di *residuals* per ogni replica avvenuta su diversi mercati post-sala. Il *windowing*, allo stesso momento, consente all'industria audiovisiva di mantenere la scarsità artificiale che la contraddistingue, non distribuendo i suoi prodotti contemporaneamente su tutte le piattaforme disponibili, bensì scaglionandone il rilascio, donando a ogni fase un livello di esclusività diverso e maggiore rispetto a quella successiva, valore che si riflette nel costo via via decrescente.¹⁰⁷

Quello delle finestre non è mai stato un sistema fisso, bensì uno in grado di modellarsi, cambiando forma e seguendo l'articolazione imposta dall'innovazione tecnologica. In primo luogo, con la diffusione dell'home video, considerata allarmante per i vertici degli *studios* in quanto possibilmente in grado di convincere i clienti a saltare la visione nelle sale, sostituibile con una domestica tramite videocassetta, diminuendo i biglietti venduti e, quindi, i ricavi al botteghino. Il risultato è la creazione di un intervallo tra le due uscite – appunto, una finestra temporale – di sei mesi, in cui il *theatrical* ha l'esclusiva del titolo. Con l'introduzione negli anni Novanta del mercato dei DVD, e la conseguente aggiunta di un'ulteriore *window*, l'intervallo si accorcia a quattro mesi – almeno in parte perché “i conglomerati dei media volevano che i blockbuster estivi usciti nelle sale a giugno e luglio fossero sugli scaffali nel formato DVD in tempo per natale”.¹⁰⁸ Nonostante ciò, gli intervalli di tempo tra una finestra e l'altra dipendono dal paese in cui viene distribuito il titolo e spesso non sono regolamentati, bensì decisi da anni di prassi lavorative e contratti non vincolanti stretti tra i settori del mercato in quello che è, in tutti i sensi, un “*gentlemen's agreement*”.¹⁰⁹ Ad esempio, mentre in Francia una legge che regola il passaggio di tempo tra una finestra e la sua successiva esiste dal 1983,¹¹⁰ ovvero appena dopo la diffusione dell'home video, in Italia il decreto Bonisoli (D.M. n. 531 del 29/11/2018), che detta in maniera chiara quanti giorni possono decorrere tra l'uscita

¹⁰⁵ Smith M. D., Telang R., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 49-51.

¹⁰⁶ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 122.

¹⁰⁷ Re Valentina, op. cit., p. 13.

¹⁰⁸ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 125.

¹⁰⁹ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 122.

¹¹⁰ Ivi, p. 123.

theatrical e quelle a seguire, è stato adottato soltanto a seguito della dibattuta questione riguardante la distribuzione del film *Sulla mia Pelle* (Alessio Cremonini, 2018).¹¹¹

Con l'avvento della cultura on demand e della *disintermediation*, i nuovi soggetti provenienti dal mercato delle piattaforme OTT che, unendosi ai distributori tradizionali, allargano il collo della clessidra, hanno l'obiettivo di accorciare gli intervalli di tempo che passano tra una finestra e l'altra – o addirittura di saltarne alcuni. Essi mirano a “rivedere profondamente il sistema a finestre e l'idea di una distribuzione gerarchica ordinata”,¹¹² sconvolgendo quindi non soltanto i metodi originali della distribuzione, ma anche le sue logiche, andando invece incontro a quel desiderio di autonomia e immediatezza che caratterizza la cultura on demand. D'altronde, se l'attesa è effettivamente morta tra gli spettatori, non accorciare i tempi che regolano un'uscita diffusa dei titoli significa combattere con la pirateria. Infatti, la velocità con cui i contenuti ottenuti illegalmente viaggia su Internet è esponenzialmente maggiore rispetto al percorso che un prodotto deve compiere prima di avere un valore di esclusività abbastanza basso da diventare gratuito o pseudo-gratuito per il pubblico. Incidentalmente, quello tra la pirateria e l'industria dei media è un rapporto di convivenza: la pirateria nasce con l'espansione dei mercati post-sala, grazie al loro prezzo ridotto e facilità di diffusione, e si espande definitivamente con le modalità semplificate di distribuzione online. Allo stesso tempo, appunto perché con barriere d'ingresso molto basse, determinate da prezzi convenienti, interfacce facili da utilizzare e – nei casi del *subscription video on demand* e *transactional video on demand* – senza pubblicità, la pirateria secondo molti non è più l'opzione più veloce e meno dispendiosa di energie da parte del cliente.¹¹³

Il panorama mediale contemporaneo esige finestre distributive ridotte, e quindi un più rapido movimento tra l'uscita *theatrical* e quella sull'on demand e le piattaforme OTT. Ne consegue che il fruitore è sempre meno disposto a pagare cifre maggiori rispetto a quelle che verserebbe aspettando poche settimane per consumare lo stesso titolo dalla comodità dell'*anytime and anywhere* del VOD. In un circolo continuo tipico della cultura on demand, quindi, lo spettatore non è più attirato dall'esperienza del grande schermo (a meno che non si tratti di casi particolari,

¹¹¹ *Sulla Mia Pelle* è un film che fa parte dei prodotti Netflix Original e che, a seguito della sua presentazione alla 75ª edizione della Mostra internazionale d'arte cinematografica di Venezia, viene distribuito in poche e limitate sale cinematografiche in contemporanea con la sua uscita sulla piattaforma streaming. È una scelta che stride con il forte messaggio di denuncia presente nel film e che porta a malcontenti e polemiche da parte del pubblico: in risposta alla natura esclusiva del servizio a pagamento, vengono organizzate diverse proiezioni clandestine nelle piazze del Paese, che incidono negativamente sulle presenze in sala e sugli auspicati nuovi abbonamenti a Netflix. Quello di *Sulla mia Pelle* è quindi un caso che ha un impatto sul livello normativo, concludendo il periodo di deregolamentazione sulle finestre distributive in Italia. (Cucco, 2020).

¹¹² Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 136.

¹¹³ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., p. 14.

come quelli dell'esperienza collettiva del blockbuster), ma, contemporaneamente, esige un controllo tale da ottenere la stessa fruizione senza l'attesa tipica che la descrive. Questa "disponibilità permanente"¹¹⁴ attenua sia il valore della sala cinematografica, sia quello del possesso – o noleggio, nei casi in cui ancora esista – dei supporti fisici come DVD o Blu-ray. La *disintermediation* teorizzata da Iordanova conduce l'industria a un "gradual narrowing of clearly distinguishable consecutive windows".¹¹⁵ Se, all'interno della distribuzione tradizionale, le finestre temporali avevano il compito di massimizzare il valore del prodotto e tutelare i propri creatori, nel sistema contemporaneo può avvenire anche una distribuzione *day-and-date*, ovvero l'uscita di un titolo contemporaneamente su più piattaforme – solitamente quella *theatrical* e lo streaming – omettendo quindi alcune intere fasi del sistema di *windowing*.¹¹⁶ Secondo Ira Deutchman, produttore indipendente di più di sessanta film e professore associato alla Columbia University School of the Art, la distribuzione digitale, e di conseguenza le piattaforme OTT,

Stanno completamente rivoluzionando il sistema delle window. È complicato, ma non c'è modo di tornare indietro. Il modello day-and-date è quello destinato a prevalere. La richiesta del pubblico oggi è anything, anywhere, anytime.¹¹⁷

È un sistema distributivo che sta danneggiando non solamente il valore dei titoli che riescono ad ottenere un'uscita nelle sale cinematografiche, ma anche il lavoro e la sopravvivenza economica di diversi lavoratori all'interno del settore dell'audiovisivo. Se, da una parte, gli esercenti protestano perché il pubblico – che ha impugnato il proprio controllo – sceglie di aspettare poco tempo per consumare i titoli dove, quando e come vuole, abbassando i ricavi delle sale; dall'altra gli attori e gli scrittori scioperano insieme ai loro sindacati per il dissolversi dei propri *residuals*. In precedenza, infatti, prima di diminuire economicamente le percentuali sulle repliche, i contenuti percorrevano tutte le fasi e gli intervalli di tempo presenti nel sistema delle *windows*. Con il loro rimpicciolirsi o venire a mancare, e a causa dell'assenza di una giusta legislazione all'interno del mercato delle piattaforme streaming, i salari dei talenti diminuiscono sempre di più.

Ancora una volta, rimane la necessità di non cadere in una retorica apocalittica. Se infatti è vero che il sistema delle finestre è rivoluzionato a causa dalle innovazioni tecnologiche, creando scenari completamente diversi da quanto presente nell'industria anche pochi anni fa, in verità la sala continua a mantenere la propria rilevanza strategica. Nonostante non mantenga più

¹¹⁴ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 36.

¹¹⁵ Iordanova D., "Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation", cit., p. 4.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Corvi E., "Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena", cit., p. 27.

l'aurea di esclusività, infatti, continua a risultare un passaggio fondamentale mantenendo il suo compito di strumento promozionale per i mercati che la seguono: i titoli che omettono il passaggio in *theatrical* rischiano, infatti, di perdersi nei cataloghi dell'on demand:

Ecco che allora la vita economica di un film può essere immaginata come una sorta di treno, all'interno del quale la locomotiva rappresenta la sala, mentre le varie carrozze sono tutti gli altri mercati in cui il film viene distribuito e sfruttato. L'insieme delle carrozze costituisce un tratto del treno più lungo rispetto alla sola locomotiva, ma la locomotiva è indispensabile affinché il treno possa muoversi.¹¹⁸

Allo stesso tempo, per quanto può essere danneggiante la distribuzione *day and date* per chi è coinvolto nell'industria creativa, si deve considerare che essa avviene prettamente per titoli prodotti dalle piattaforme on demand, non riguardando quindi la vita della maggior parte delle produzioni.¹¹⁹ L'unica eccezione, ad oggi, è la distribuzione travagliata dei film usciti nel periodo della pandemia di COVID-19 e della conseguente chiusura delle sale cinematografiche, i quali produttori, trovatisi di fronte alla decisione tra una distribuzione posticipata per un periodo sconosciuto e una soluzione *day and date*, hanno scelto la seconda.¹²⁰

1.3 Tecnofilia e mediafilia: una “nuova cinefilia”

È ormai chiaro come il cambiamento tecnologico e la *digital disruption* abbiano modificato le modalità con cui il pubblico si appropria ai prodotti mediali e al cinema. Il controllo che la società della cultura on demand ha ottenuto, quello stesso potere posseduto in precedenza dai produttori e dagli *studios*, ha donato un rinnovato valore a ciò che si consuma. Si deve sottolineare, però, come non si tratti di un valore minoritario rispetto a quello precedente all'avvento di Internet e la conseguente distribuzione digitale. A tal proposito, si prenda in considerazione la figura del cinefilo, individuo in grado di intercettare anche i cambiamenti minori dell'industria, facendoli propri.

Una vera e propria cultura del cinema nasce in concomitanza dei primi cine-club degli anni Venti, tuttavia si sviluppa in una modalità più formale a partire dagli anni Cinquanta, con il supporto di riviste di settore come *Cahiers du cinéma* – la prima ad aver formulato la *politiques des auteurs*, colonna fondante della cinefilia – e la formazione di correnti cinematografiche radicate nella critica, come quella della *nouvelle vague* francese.¹²¹ Definito dal suo “excessive

¹¹⁸ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 88.

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ Cucco Marco, “COVID e industria del cinema in Italia. Una cronistoria critica”, *International Journal of Italian Film and Media Landscapes*, n. 2, luglio-dicembre 2021, pp. 211-214.

¹²¹ Hudson Dale, Zimmermann Patricia R., “Cinephilia, technophilia and collaborative remix zones”, *Screen*, n. 1, primavera 2009, p. 136.

love of cinema”,¹²² un legame insito nell’individuo, il cinefilo è colui che supera la semplice visione di un prodotto multimediale per volontà di conoscerne fino in fondo le sue caratteristiche – sia creative, diventando un seguace del cineasta e dei suoi lavori, arrivando a possedere una “quasi-encyclopedic memory for the cinematic experience”,¹²³ sia tecnologiche. Ben Slater arriva a paragonare la cinefilia a una vera e propria religione, affermando che “it certainly requires faith, and a place of worship”,¹²⁴ un tempio di preghiera riconosciuto nella sala cinematografica. Il cinefilo non si limita, quindi, a guardare e amare i film. Secondo Barbara Klinger, l’appassionato è descritto da una:

‘Passion for seeing’ that is tied inextricably to the movie hall’s ‘theatre of shadows’ and the technology that makes it possible (i.e., the camera, projector, and screen). Ultimately ‘enchanted at what the machine is capable of’, the film devotee enters the theatre not just to encounter a particular film but to take ardent, fetishistic pleasure in the viewing conditions themselves.¹²⁵

Un concetto, quello del piacere feticistico, che con la diffusione dell’home video non svanisce, bensì trasla il luogo di culto dalla sala cinematografica alla domesticità, in quello che può essere definito un *home theatre*, legato – come tutte le fruizioni che, con l’avanzamento tecnologico, cambiano le modalità con cui il consumatore si rapporta con il prodotto – a “idee di autosufficienza, sofisticazione e spettacolo”.¹²⁶ Nel caso del cinefilo, a ciò si aggiunge un aspetto di piacere più profondo che si individua nel collezionismo, prima di videocassette e poi, in maniera persino più accentuata, di DVD e Blu-ray. In primo luogo, il desiderio di creare una collezione fisica di prodotti proviene, secondo Walter Benjamin, non da una volontà spinta necessariamente dal consumo dei titoli, bensì da un “thrill of acquisition”,¹²⁷ un sentimento di attaccamento alla possessione dell’oggetto e al valore che l’individuo gli conferisce. Benjamin costruisce la sua teoria sul collezionismo letterario: un discorso che si può articolare anche nel possesso dei DVD, ma a cui si aggiunge l’ulteriore significato di volontà di conoscenza proprio del cinefilo. Come per ogni religioso, infatti, egli contempla i misteri del cinema, tentando di comprenderne fino in fondo ogni sua parte.¹²⁸ A partire dagli anni Ottanta, con l’innovazione tecnologica, la risposta alle sue domande prende la forma di edizioni speciali, dietro le quinte,

¹²² Ivi, p. 135.

¹²³ Slater Ben, “‘What do you do with what you see?’: Patterns and uses of cinéphilie, then and now”, in Cunningham Stuart, Iordanova Dina (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012, p. 181.

¹²⁴ Ivi, p. 182.

¹²⁵ Klinger Barbara, *Beyond the Multiplex. Cinema, New Technologies, and the Home*, Los Angeles, University of California Press, 2006, p. 54.

¹²⁶ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 141-142.

¹²⁷ Klinger B., op. cit., p. 65.

¹²⁸ Slater B., op. cit., p. 182.

commentari e, in generale, prodotti ancillari presenti come surplus valoriale all'interno dei supporti dell'home video¹²⁹. Inoltre, i nuovi supporti donano al cinefilo una rinnovata possibilità nel raggiungere grandi classici o titoli cult sotto forma di cofanetti, serie, edizioni speciali. In generale, il film non si conclude più con il riaccendersi delle luci in sala: il cinefilo giova delle innovazioni tecnologiche per portare avanti la sua passione sia artistica sia tecnologica al di fuori dell'edificio cinematografico.¹³⁰

In questo senso, la cinefilia che incontra l'home video, che si estende per includere nella sua definizione i “forbidden territories of television and the home”,¹³¹ secondo Dale Hudson e Patricia Zimmerman, cambia forma rispetto alla sua tradizione, diventando invece una “tecnofilia”: “a consumerist obsession with the technologies and the safe haven of the home cinema”.¹³² Il piacere in precedenza esclusivamente legato alla formula *theatrical* avviene, tramite i supporti fisici di DVD e Blu-ray, anche nel contesto domestico, che si arricchisce, però, di tutte le innovazioni tecnologiche possibili e presenti sul mercato per rendere la fruizione il più simile a quella cinematografica: maxi schermi, console, casse acustiche amplificate. Collezioni di titoli prescelti, selezionati, personali, a pronta disponibilità del proprietario. Si tratta quindi di un consumo che, nonostante il suo allontanamento dal tempio della sala, mantiene valore e importanza agli occhi del cinefilo.¹³³

Con l'avvio della *digital disruption*, la diffusione di Internet e la conseguente contrazione del mercato dell'home video, la materialità a cui si affida l'individuo cinefilo scompare. Il collezionismo, in precedenza colonna portante di una visione domestica, con il passare del tempo e l'avanzare della distribuzione digitale, decade. DVD e Blue-ray, prima presenti negli *home theatre* e protetti da una forma di tecnofilia, vengono invece relegati all'interno di cineteche e archivi cinematografici.¹³⁴ Avviene, infatti, una vera e propria perdita della fisicità: la cinefilia – come l'intera industria cinematografica – passa dall'essere definita da supporti fisici a rivolgersi a un insieme di file intangibili. Una perdita della concretezza che, d'altronde, significa un'acquisizione di ubiquità, controllo e accesso personalizzato, a discapito di una scarsità artificiale creata dall'industria. Nella cultura dell'on demand vi è un trasferimento da

¹²⁹ Importante, in questo caso, all'interno della comunità cinefila, è la distribuzione di DVD da parte di *The Criterion Collection*, che a partire dal 1984 vende edizioni speciali di DVD collezionabili di film *high art*. Al loro interno si trovano extra, dietro le quinte e interviste con i membri di cast e crew impegnati nel film. Inoltre, l'estetica esterna del DVD – le copertine, la forma, i libretti che li accompagnano – rendono l'oggetto stesso, e non solamente il suo contenuto, parte della collezione. (Thorburn, 2019).

¹³⁰ Hudson D., Zimmermann P. R., op. cit., pp. 135-138.

¹³¹ Thorburn D., op. cit., p. 55.

¹³² Hudson D., Zimmermann P. R., op. cit., p. 135.

¹³³ Klinger B., op. cit., p. 86.

¹³⁴ Menarini Roy, “Forme di cinefilia digitale e streaming. Trasformazioni e slittamenti”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017, p. 185.

una “cultura del possesso”¹³⁵ a una “cultura dell’accesso”:¹³⁶ i contenuti passano dall’avere un valore intrinseco in quanto oggetti fisici, compatti, collezionabili, possedibili, noleggiabili, finiti, a perdere tutte le precedenti caratteristiche e a trasferire il valore alla loro facoltà di consumo.

Ne consegue quello che può essere definito un ossimoro: la fruizione tramite la mobilità di piattaforma, *anytime and anywhere*, non definisce solamente una nuova modalità di circolazione, bensì descrive un modificato e rinnovato modello di visione,¹³⁷ rendendo la fruizione “informale e casuale”,¹³⁸ nonostante si tratti di un consumo impegnato come quello cinefilo:

Man mano che la distribuzione digitale rendeva possibile l’accesso ai film on demand, gli appassionati di cinema hanno dovuto imparare a districarsi tra le varie piattaforme dove i contenuti erano disponibili e, al tempo stesso, abituarsi a esperienze mediali più personalizzate e frammentarie. Anziché promuovere l’idea di una visione collettiva, la mobilità della piattaforma sembra dare la possibilità di identificare e guardare i film e i programmi tv che meglio soddisfano i gusti individuali.¹³⁹

Lo stesso cinefilo che in precedenza ha costruito la propria passione sulle fondamenta della ricerca in archivi e sul collezionismo, con la distribuzione digitale ha la possibilità di fruire degli stessi prodotti online. Interi film privi di una distribuzione ma fondamentali per la storia del cinema e della cinefilia, prima inarrivabili, possono essere consumati su YouTube. Vengono a crearsi piattaforme streaming interamente dedicate alla passione cinefila, come MUBI. Si sottolinea, ancora una volta, uno dei vantaggi più importanti dell’on demand: la sua mobilità di spazio e tempo con una velocità inaudita, e la capacità di raggiungere anche cinefili altrimenti privi della stessa possibilità di cercare, trovare e consumare con pieno controllo un qualsiasi prodotto non *mainstream*. Dina Iordanova descrive la perdita della materialità e il guadagno di ubiquità come un “democratizing process”,¹⁴⁰ una liberazione da tutti i vincoli geografici, classisti, economici e temporali, pilastri fondanti della cinefilia tradizionale.

Il piacere filmico, prima attribuito alla visione cinematografica, e poi a una domestica seppure accompagnata dalla tecnologia e dal collezionismo per migliorarla, trasla con la distribuzione digitale a un godimento fruibile su nuovi terminali – che vanno dall’iPhone alle *smart tv* fino alle console per videogiochi come PlayStation e Xbox. La cultura on demand aggiunge, quindi,

¹³⁵ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 134.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 142-143.

¹³⁹ Ivi, p. 245.

¹⁴⁰ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., pp. 21-23

alle nozioni di cinefilia e tecnofilia quella di “mediafilìa”, ovvero “an excessive love of audiovisual images mediated by analogue and digital video technologies”.¹⁴¹ Si tratta di un nuovo modo di consumare prodotti mediali che includono classici o capisaldi della storia del cinema eliminando la fatica di selezione e ricerca. È, ancora una volta, una passione quasi debilitante per il medium, ma in questo caso avviene (anche) attraverso l’utilizzo di nuovi media – il che dona al concetto stesso di cinefilia un rinnovato senso di progresso: una “nuova cinefilia”.¹⁴²

Nel 1996 Susan Sontag, in un articolo convenientemente intitolato “*The decay of cinema*”, inneggia alla morte del cinefilo – e, di conseguenza, di tutta l’industria – per mano delle innovazioni tecnologiche e della nuova versione della cinefilia. A causa della perdita della materialità e dell’acquisto di ubiquità e semplicità di fruizione, infatti, il fruire di un titolo classico secondo Sontag non è un gesto che descrive una passione per il cinema in quanto ogni film per l’individuo cinefilo deve essere unico a sé stesso, e l’esperienza di visione irripetibile. Nella cinefilia tradizionale, si legge, non vi è posto per *remake* come non possono esistere più copie di un singolo titolo – e, certamente, non esistono in maniera facilmente accessibile.¹⁴³ In generale, vi è una “incompatibility of the classic cinephile with the contemporary state of the cinema”:¹⁴⁴ non basta la passione per il film, bisogna avere un determinato gusto e continuità con la fatica, soltanto allora pienamente ripagata, del cinefilo tradizionale.¹⁴⁵

Tuttavia, ciò che si vuole osservare, tramite la descrizione e definizione di termini come “nuova cinefilia”, “tecnofilia”, “mediafilìa”, è che la passione per il cinema e la sua arte – quel sentimento quasi feticistico, sicuramente nostalgico – non è morta. Invece, come molte parti del panorama mediatico, a seguito di forti e radicali cambiamenti di mercato, dei contenuti e della cultura che racchiude i prodotti, la cinefilia è cambiata. L’espressione di devozione nei confronti del medium cinematografico, il suo valore, è immutato: a mutare è il contesto che lo circonda. Perciò, il cinefilo contemporaneo e di nuova generazione si occupa di titoli a sua completa e continua disposizione, anche al di fuori della sala cinematografica o del proprio *home theatre*. Li condivide con facilità all’interno della propria comunità – spesso anche

¹⁴¹ Hudson D., Zimmermann P. R., op. cit., p. 138.

¹⁴² Menarini Roy, Tralli Lucia, “Paratexts from Cinephilia to Mediaphilia (through Ludification Culture)” in Pesce Sara, Noto Paolo (a cura di) *The Politics of Ephemeral Digital Media. Permanence and Obsolescence in Patatexts*, versione online, New York, Routledge, 2016, passim.

¹⁴³ Sontag Susan, “The Decay of Cinema”, 25/02/1996, URL https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/00/03/12/specials/sontag-cinema.html?utm_source=pocket_saves (consultato il 14/07/2023).

¹⁴⁴ De Valck Marijke, Hegener Malte, “Down with Cinephilia? Long Live Cinephilia? And Other Videosyncratic Pleasures” in De Valck Marijke, Haggler Malte, *Cinephilia. Movies, Love and Memory*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2005, p. 13.

¹⁴⁵ Sontag S., op. cit.

illegalmente, costruendo il proprio sapere e la propria cultura su una pirateria portata avanti da relazioni e conversazioni *peer-to-peer* online, con un atteggiamento contemporaneamente consumeristico e anticapitalistico.¹⁴⁶ In generale, nonostante le modifiche nel valore dei prodotti, non più fisici e laboriosi da ottenere, malgrado le nuove modalità di consumo informali e mobili, i contenuti mantengono la loro capacità di “suscitare entusiasmo, discussione, attesa e riflessione”¹⁴⁷ da parte del cinefilo. Un esempio fra tutti è il continuo successo dei festival cinematografici, sia online sia dal vivo. Perciò, la cinefilia non è in fin di vita, il prodotto distribuito digitalmente non ha perso valore, sono solamente avvenuti dei cambiamenti all’interno del concetto di passione del cinema. Secondo Hudson e Zimmermann:

We therefore propose the following shifts in cinephilia: from a fixation on the past, including the past as it is reactivated through memory, to a recognition of the present moment; from psychical nostalgia to material artefacts – including digital code – that are suspended between history, the real and the future; from closed circuits of connoisseurs, cultural elites and idiosyncratic auteurs to open circuits of collaboration and networked distribution; from a fetishistic relationship with a lost object (what has been created) to an engaged relationship with process (what can be created); from a logic of individual, private and unconscious desire to a logic of collaborative, shared and politicized exchange; and from the production of national imaginaries to the activation of repressed and suppressed discourses and practices that foreground transpolitical connections and vectors of movement.¹⁴⁸

1.3.1 La ludificazione della cinefilia. Il caso di Letterboxd

La diffusione di Internet e la sua spinta a un consumo ubiquo fa intuire un consumo cinefilo prettamente singolo, domestico e informale. Ciononostante, non è da trascurare la permanenza nella “nuova cinefilia” di un tratto caratterizzante e fondante della tradizione della passione filmica, ovvero la creazione di una comunità. Quindi, se da un lato è vero che la fruizione perde, col passare del tempo e l’avanzare dei cambiamenti economici e tecnologici, la sua virtù di essere necessariamente legata a un luogo formale, dall’altro lato la visione non si trasforma necessariamente in singola. Con questo non si vuole negare un avvento dell’*anytime and anywhere* all’interno della cinefilia: la cultura on demand, il controllo, la mobilità di piattaforma, come già analizzato, entra a fare parte anche delle abitudini dei più fanatici. Ciò che si vuole osservare, tuttavia, è l’aumento esponenziale di piattaforme – siti web, blog, applicazioni – dove l’individuo cinefilo, pur in un contesto domestico, non perde la tradizione di visione o commento collettivi. Infatti, seppure in forme diverse, media simili esistono fin dalla nascita della cinefilia: cineclub, cineforum, cineteche e riviste specializzate dove è nato e

¹⁴⁶ De Valck M., Hegener M., op. cit., p. 22.

¹⁴⁷ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 368.

¹⁴⁸ Hudson D., Zimmermann P. R., op. cit., pp. 145-146.

cresciuto l'amore per il cinema (come il già citato *Cahiers du Cinéma*). Con la distribuzione digitale, tutte queste fonti di aggregazione per la cinefilia – che rimangono, nonostante tutto, indispensabili e frequentate – si spostano online in una forma intangibile ma, allo stesso tempo, con un impatto simile.¹⁴⁹

Anche grazie a nuovi spazi online come i social network, quindi, vengono a crearsi comunità strette di cinefili basate su scambi – spesso illegali o para-legali – di contenuti di interesse, la cui filosofia, secondo Ben Slater, è riassumibile in: “Obviously a filmmaker wants to be rewarded for their work, but isn't it more important that this work is seen in the first place?”.¹⁵⁰ Immaginandosi il web come un virtualmente infinito archivio cinematografico, il cinefilo utilizza una ricerca digitale per soddisfare i suoi bisogni e quelli degli altri individui presenti all'interno della comunità. Non soltanto, questi spazi vengono altrettanto utilizzati come una “free university”:¹⁵¹ il nuovo cinefilo utilizza la comunità per imparare a orientarsi al meglio in un panorama altrimenti complicato e infinito. Il risultato di questa connessione con altri, con il loro sapere e la loro pratica, è la creazione di cinefili “self-aware”,¹⁵² la cui discussione si distacca per la maggior parte da quella tradizionale riguardante movimenti di macchina, estetiche e filmmaker e, in linea con la definizione di mediafilia, trasla su argomenti come diritti di streaming, piattaforme e modalità di visione.¹⁵³

Con in mano un rinnovato senso di controllo donatogli dalla sua permanenza nella cultura online, il nuovo cinefilo diventato – come lo spettatore tradizionale – attivo, si sente autorizzato dalla sua presenza sul web e sui social a esprimere la propria voce critica. Non necessariamente seguendo una forma di arroganza, bensì sfruttando pienamente i diversi e infiniti canali aperti su e grazie Internet: se in precedenza la critica cinematografica poteva essere legata esclusivamente a media formali, la *digital disruption* fa sì che chiunque, da qualunque angolo del pianeta, superando la tirannia geografica, possa pronunciarsi. Attraverso siti web, applicazioni, forum di genere, il cinefilo-critico amatoriale trova uno spazio di discussione, nato per comprendere meglio il mistero a cui dedica una passione: un'opportunità che dona loro una “alternatively-styled eminence equal to or even superseding the authority of officially sanctioned film critics and criticism”.¹⁵⁴ La forma forse più utilizzata è quella del *live tweet*, un

¹⁴⁹ Hagen Malte, “Cinephilia and Film Culture in the Age of Digital Networks”, in Hagen Malte, Hediger Vinzenz, Strohmaier Alena (a cura di), *The State of Post-Cinema. Tracing the Moving Image in the Age of Digital Dissemination*, Londra, Palgrave Macmillan, 2016, pp. 181-192.

¹⁵⁰ Slater B., op. cit., p. 184.

¹⁵¹ Ibidem.

¹⁵² Ivi, p. 185.

¹⁵³ Hagen M., op. cit., p. 184.

¹⁵⁴ Iordanova D., “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, cit., p. 22.

insieme di commenti sul social network Twitter postati durante la fruizione di qualsiasi contenuto – live o con una visione in *time-shifting* organizzata dalle stesse comunità – attraverso hashtag predeterminati.¹⁵⁵ In generale, la critica cinematografica diventa un’attività informale e condivisa all’interno di una comunità. Essa non si limita a semplici recensioni tradizionali: ne vengono a fare parte anche altre produzioni da parte del *viewer* cinefilo, come video più o meno lunghi che riportano la forma di un saggio (*video essay*), fan zine, montaggi che racchiudono più titoli al loro interno (*fancam*), tutte formule che riportando a un “commonified television criticism”,¹⁵⁶ una sua versione più semplice e adatta a ciò che è il valore dei social network:

In the last fifteen years or so, we have not only seen a proliferation of television critique, but we have also witnessed its commonification, or its relocation in the sphere of the commons. Social media have played an important role in this, through the interactive technologies that web 2.0 enabled. One needs to be precise, though. My claim is not that prior to the advent of the Internet there was no “common TV criticism” – that is far from the case. The proverbial water cooler conversation and a slew of reception studies on media literacy are testimony to a long tradition of popular talk about TV.¹⁵⁷

Si tratta di un’ulteriore modifica avvenuta all’interno della cultura on demand: non possono più essere totalmente separati i ruoli di produttore, fruitore e critico. Allo stesso modo, l’individuo cinefilo continua a seguire la politica degli autori, a consumare classici introvabili, ad assistere a festival cinematografici – online o dal vivo. Eppure, quando la comunità di amatori si riversa sui discorsi online, quando la critica diventa comune, condivisa e con elementi di “protoprofessionalization”;¹⁵⁸ quando si mescola con le regole dei social media – mi piace, condivisioni, commenti – si aggiunge al concetto di cinefilia e mediafilia quello di “ludification”.¹⁵⁹ La ludificazione è la nozione secondo la quale in ogni attività umana, non solamente quelle confinate nell’industria audiovisiva, possono emergere degli elementi legati al gioco. Nel panorama mediale contemporaneo ciò è estremamente diffuso, sia perché progresso tecnologico e gioco si alimentano a vicenda continuamente, sia perché al proprio interno viene a crearsi una cultura basata su forme di ludificazione. Secondo Frissen et al.:

The ubiquitous presence of digital media in our everyday life is implicitly prefiguring our experiences and actions in a playful way. For instance, this is happening when our daily tasks, travels, and communications are being aestheticized by fancy apps on our smartphones and tablets, or when we are invited to rank a sportsman, actress, or politician on a fan site, share casual tweets or mobile camera

¹⁵⁵ Menarini R., Tralli L., op. cit., p. 190.

¹⁵⁶ Teurlings Jan, “Social Media and the New Commons of TV Criticism”, *Television & New Media*, vol. 19, n. 3, 2018, p. 212.

¹⁵⁷ Ibidem.

¹⁵⁸ Ivi, pp. 220-221.

¹⁵⁹ Menarini R., Tralli L., op. cit., pp. 192-199.

images during our daily interactions with others, or get engaged in the erotic play of seduction when exchanging text messages. In a world full of playful technologies, we are constantly seduced to become more receptive to the ludic dimensions of life.¹⁶⁰

All'interno della comunità cinefila, la ludificazione si trasforma in conversazioni, discussioni, critica cinematografica che si spostano all'interno di spazi diversi da quelli consueti, dimenticando la pressione o l'intenzione di rifarsi alla tradizione.¹⁶¹ Un caso di studio appropriato è quello della critica cinefila all'interno della comunità creata attorno al social network *Letterboxd*. Nato nel 2011, co-fondato da Matthew Buchanan e Karl von Randow, si tratta di un'applicazione ideata con l'obiettivo di condividere con altri appassionati le proprie opinioni filmiche. Al contrario di altre piattaforme dove esistono spazi ritagliati da cinefili per argomentare la propria passione – il già citato Twitter, IMDb e blog personali – Letterboxd riempie quel vuoto all'interno del mercato di social media dedicati interamente al cinema, che non siano solamente archivi e che abbiano un'inclinazione per la ludificazione. La piattaforma si auto-definisce “like GoodReads for movies”.¹⁶² Infatti, al suo interno si possono dare giudizi su titoli, creare liste apposite e tematiche, curare una *watchlist*, gestire un personale diario di visione e, soprattutto, scrivere recensioni. La critica all'interno di Letterboxd non è istituzionale o in alcun modo formale: attorno a ciò che i cinefili scrivono del titolo scelto si sono infatti venute a creare delle usanze che allontanano definitivamente il social network da qualunque altro metodo di scrittura cinematografica. In linea con quello che può essere definito un senso dell'umorismo proprio della generazione Z, unito a un linguaggio tipico utilizzato sui social media, la maggior parte delle recensioni sono scritte senza seguire regole grammaticali coerenti: vietate le maiuscole, rari i punti fermi, numerose le battute e i meme a cui si fa riferimento, a creare quello che è un insieme di frasi casuali e personali rivolte alla propria nicchia della comunità.¹⁶³ Si possono trovare contemporaneamente, nello stesso film o addirittura nella stessa

¹⁶⁰ Frissen Valerie, Lammes Sybille, De Lange Michiel, De Mul Jos e Raessens Joost, “Homo ludens 2.0: Play, media and identity” in Frissen Valerie, Lammes Sybille, De Lange Michiel, De Mul Jos e Raessens Joost (a cura di), *Playful Identities. The Ludification of Digital Media Cultures*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2015, p. 36.

¹⁶¹ Menarini R., Tralli L., op. cit., p. 197.

¹⁶² <https://letterboxd.com/about/faq/>

¹⁶³ Tobias Scott, “The Future of Film Talk Is on Letterboxd”, 18/09/2020, URL <https://www.theringer.com/movies/2020/9/18/21444082/letterboxd-film-discussion-site-streaming-movies> (consultato il 16/07/2023).

recensione, un linguaggio accademico unito a uno scherzoso e quasi criptico:¹⁶⁴ è una libertà che “gives writing on Letterboxd a kind of wild-west quality”.¹⁶⁵

L'avvento di Internet, della *digital disruption*, della cultura on demand, la diffusione di una visione informale, tutto e subito, la contrazione delle finestre di distribuzione: sono tutti eventi che hanno favorito una critica cinefila come quella presente su Letterboxd, e allo stesso tempo la piattaforma giova del rinnovato panorama mediatico per definire un nuovo modello di discorso filmico. Su Letterboxd, per esempio, non importano le date di uscita dei titoli: recensioni e discorsi possono avvenire sia su film datati sia su contenuti appena usciti in sala o su piattaforme VOD. La critica tradizionale, basata su scadenze ed embargo, testi articolati e lunghi, istituzionali, si unisce alla ludificazione tipica dell'industria contemporanea e permette a cinefili amatoriali di scrivere di qualunque film, senza limiti temporali, da qualunque dispositivo essi decidano di utilizzare.¹⁶⁶ Se da un lato ciò può portare alla tanto annunciata morte della critica cinefila – di nuovo, il tema funebre sembra essere in primo piano ogni qualvolta venga pronunciata la parola “rivoluzione” – la perdita di una figura di riferimento in grado di orientare il gusto dei banali fruitori per mano di nuove usanze informali; dall'altro lato è bene tenere a mente che la critica tradizionale continua a esistere.¹⁶⁷ Avviene su media differenti (riviste di settore, periodici, discussioni dal vivo in festival cinematografici), ma anche sui cosiddetti “nuovi media”, sebbene in formule che si distaccano dalla ludificazione della comunità creatasi. Esistono critici professionisti che utilizzano Letterboxd come se fosse un proprio blog personale, oppure per postare incipit di recensioni che continuano unicamente sulla testata a cui sono affiliati. Letterboxd stesso, a partire dal 2023, ha creato attorno al proprio social network un insieme di nuovi spazi più propriamente mainstream: primi fra tutti, canali YouTube e TikTok dove vengono postate interviste a star del cinema effettuate durante red carpet e premiere cinematografiche. La domanda posta inizialmente è sempre la medesima: elencare i propri quattro film preferiti, proprio come avviene sull'applicazione nel momento in cui l'utente vi si iscrive. Tuttavia, il restante della discussione verte su temi tradizionali, senza avere a che fare con il vero e proprio spirito cinefilo e l'estetica di mediafilia presenti all'interno di Letterboxd.

¹⁶⁴ A tal proposito, una delle recensioni con più mi piace in assoluto sulla piattaforma, più di 28.000, appare sulla pagina del film *Joker* (2019, Todd Philips) e recita: “This happened to my buddy Eric”. Una frase nonsense che, in poco tempo, è diventata virale ed esempio massimo della tipologia di critica che si può trovare sull'applicazione.

¹⁶⁵ Marsh Calum, “Is Letterboxd Becoming a Blockbuster?”, 13/01/2021, URL <https://www.nytimes.com/2021/01/13/movies/letterboxd-growth.html> (consultato il 16/07/2023).

¹⁶⁶ Colin Jack, “Letterboxd: An App Designed for Film Lovers is the Perfect Social Media Outlet”, 25/03/2022, URL https://www.hollywoodinsider.com/letterboxd-film-lovers/?utm_source=pocket_saves (consultato il 14/06/2023).

¹⁶⁷ Menarini R., Tralli L., op. cit., p. 197.

In conclusione, la cinefilia non è morta: ha semplicemente trovato nuovi spazi in cui creare comunità apposite, canali online intesi di ludificazione – come la maggior parte del panorama mediale contemporaneo – che donano nuove disponibilità e possibilità di discussione e ricerca agli appassionati. La cinefilia è cambiata perché è cambiato il contesto in cui è inserita. Roy Menarini e Lucia Tralli, a proposito, affermano:

This comes at the end of a long history ranging from the Cahiers du Cinéma to the nouvelle vague and back, from filmmaking to film criticism. On the one hand, new cinephilia tries to convert its tradition to social media and to share culture through an emphasis on ludification; on the other hand, this project aims at multiplying paratextual discourses and dignifying the scattered world of cinema aesthetics. The whole experience (a frequent topic of discussion for movie forums around the web) is changing, but new cinephilia, with its contradictions and even its conflicting practices between the demolition of an experience and the reconstruction of that same one, is looking for new forms of aestheticization of media culture.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Ivi, p. 199.

CAPITOLO 2.

LA CURATELA NELLE PIATTAFORME VIDEO ON DEMAND

2.1 La personalizzazione dell'on demand: gli algoritmi

In seguito all'analisi di come l'industria dell'intrattenimento sia mutata negli ultimi vent'anni, la logica chiama per uno studio delle innovazioni avvenute all'interno delle modalità di visione degli spettatori. Gli stessi che hanno impugnato un agognato controllo, ereditando parte di quel potere precedentemente in mano solamente ai vertici dell'industria, sono coloro che in pochi anni hanno notato e convissuto con le modifiche apportate dalla *digital disruption* – abituantosi o meno ad esse. Con l'avvento delle piattaforme on demand, di una fruizione informale, non necessariamente domestica, dettata dal sentimento unanime di “tutto e subito” portato avanti dall'Internet, gli spettatori si trovano a risiedere in un panorama mediale dove ciò che hanno sempre concepito come prassi – una televisione tradizionale basata su un palinsesto dettato dall'alto e una visione collettiva – non è più (l'unica) norma. Piuttosto, un nuovo insieme di regole – anch'esse imposte dall'alto, ma con l'obiettivo ultimo di donare un senso di autonomia e personalizzazione alla visione dello spettatore – si fanno strada nelle piattaforme video on demand.

Nuovi elementi assumono la funzione precedentemente assegnata alla griglia temporale televisiva per creare quello che può essere definito un palinsesto personale e personalizzato, calzante per il singolo e non un'intera nazione. Da un lato, elementi facenti parte dell'estetica della piattaforma e che ne determinano una navigazione libera da parte dell'utente: interfacce, barre di ricerca, playlist, pulsanti interattivi che permettono allo spettatore di mettere in pausa, cambiare prodotto, definirne la lingua, esprimere il proprio giudizio. Dall'altro, a determinare ciò che viene fruito, in una modalità ancora più rilevante sebbene decisamente meno trasparente, sono un insieme di dati, codici informatici e algoritmi.¹ Questi ultimi, definiti come “a set of instructions, rules, and calculations designed to solve problems”,² ereditano dal palinsesto quella funzione di programmazione prima necessariamente soggettiva, poiché determinata da scelte umane. In loro sostituzione, vengono introdotte nelle piattaforme di distribuzione digitale una serie di automazioni matematiche e oggettive in grado di analizzare, raggruppare e utilizzare il comportamento del fruitore a loro favore.³

¹ Barra Luca, *La programmazione televisiva. Palinsesto e on demand*, Roma-Bari, Laterza, 2022, pp. 206-210.

² Khoo Olivia, “Picturing Diversity: Netflix's Inclusion Strategy and the Netflix Recommender Algorithm (NRA)”, *Television & New Media*, n. 3, 2022, p. 283.

³ Frey Mattias, *Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste*, Oakland, University of California Press, 2021, pp. 23-29.

A seconda della categorizzazione più pertinente riguardante il servizio utilizzato, le piattaforme *over the top* utilizzano diverse tipologie di algoritmi. Innanzitutto, esistono quelli definiti come “*content-based*”, il cui compito è classificare prodotti e contenuti simili tramite lo studio e l’analisi delle loro proprietà intrinseche. In secondo luogo, vi sono gli algoritmi basati sul concetto di *collaborative filtering*, la cui mansione è l’osservazione dei comportamenti di fruizione degli utenti: per quanto questi ultimi abbiano in mano più controllo, difatti, non sono comunque in grado di formulare schemi e pattern di visione accurati senza essere assistiti. Perciò, attraverso il *filtering*, l’algoritmo riesce a creare delle raccomandazioni appropriate, componendo gruppi di prodotti affini ad altri già apprezzati in precedenza da ulteriori utenti con profili simili.⁴

Al cuore degli algoritmi vi sono i *big data*. Grandi, ampi, numerosi insiemi di dati forniti – inconsciamente o meno – dall’utente fin dal primo momento passato sulla piattaforma. Il loro compito è quello di evidenziare lo schema delle azioni messe in atto dal fruitore all’interno della piattaforma, esaminandole attraverso un metodo scientifico e non casuale o empirico – come invece è nelle facoltà dell’utente stesso. In assenza di dati non funzionano e non esistono algoritmi, e viceversa: “la macchina algoritmica è progettata per raccogliere e leggere dati, applicare procedure matematiche in modalità controllate e offrire come output nuova informazione”.⁵ L’assemblamento e lo studio dei dati da parte dell’algoritmo è definito “*data mining*”, una vera e propria analisi condotta su ogni interazione dell’utente con il servizio.⁶ Secondo Xavier Amatriain, esperto di algoritmi ed ex *engineer director* della piattaforma streaming Netflix, i dati raccolti possono contenere qualsiasi informazione ritenuta anche lontanamente riguardevole. Egli afferma:

We know what you played, searched for, or rated, as well as the time, date, and device. We even track user interactions such as browsing or scrolling behavior. All that data is fed into several algorithms, each optimized for a different purpose. In a broad sense, most of our algorithms are based on the assumption that similar viewing patterns represent similar user tastes. We can use behavior of similar users to infer your preferences.⁷

Informazioni che possono, poi, tramutarsi in benefici a breve o lungo termine per chi ne fruisce, determinando raccomandazioni personalizzate interne alla piattaforma on demand oppure

⁴ Barra L., op. cit., pp. 208-209.

⁵ Ivi, p. 208.

⁶ Novak Alison N., “Narrowcasting, millennials and the personalization of genre in digital media”, in Barker Cory, Wiatrowski Myc (a cura di), *The age of Netflix. Critical essays on streaming media, digital delivery and instant access*, Jefferson, McFarland, 2017, p. 163.

⁷ Vanderbilt Tom, “The Science Behind the Netflix Algorithms That Decide What You’ll Watch Next”, 07/08/2013, URL https://www.wired.com/2013/08/qq-netflix-algorithm/?utm_source=pocket_reader (consultato il 07/08/2023).

trasformandosi in una falsa riga su cui basare produzioni future. Nel primo caso, a essere analizzati per architettare consigli sono i *metadati*, ovvero “dettagliati descrittori associati al singolo contenuto di un archivio, che lo collocano in svariate categorie”.⁸ Ne risulta una divisione dei prodotti in quelli che possono essere definiti “micro-generi”, ma anche in vere e proprie playlist che raggruppano titoli contenenti descrittori analoghi o simili tra loro. Questi elenchi di contenuti vanno a formare la sezione indubbiamente più personalizzata della piattaforma VOD: l'*home page*. Per quanto due utenti possano avere gli stessi gusti nei confronti dei prodotti distribuiti digitalmente e possano essere vicini demograficamente, infatti, la pagina di apertura del servizio streaming da loro scelto non sarà mai totalmente e contemporaneamente identica. Ciò avviene perché i dati comunicati hanno un'estremamente elevata improbabilità di essere gli stessi, determinando una possibilità di personalizzazione inaudita in precedenza dell'avvento di Internet e degli algoritmi. Questo definisce una forte fidelizzazione da parte del fruitore, che si percepisce come cullato da un sistema che gli riferisce cosa potrebbe preferire e, contemporaneamente, avverte il potere del proprio controllo sulla piattaforma – in un processo che mira all'obiettivo finale di ridurre il tasso di *churn*, ovvero l'abbandono della sottoscrizione poiché poco soddisfacente.⁹

Dall'altra parte della filiera cinematografica, i *big data* forniti dagli utenti sono utilizzati per la produzione e promozione di nuovi contenuti, in un processo di personalizzazione che porta beneficio anche agli *studios* – in particolare quelli di proprietà di piattaforme che hanno dedicato una parte della loro attività alla produzione di titoli originali. Difatti, i dati forniti dagli utenti, le loro preferenze, le loro opinioni, consentono ai produttori di scommettere sui contenuti a fronte di un più basso rischio di mercato.¹⁰ Con ciò non si vuole descrivere una produzione esclusivamente *data driven*, e pertanto fondata solamente sui dati ottenuti e analizzati: sarebbe controproducente per la piattaforma stessa, che non investirebbe più in sperimentazioni o prodotti al di fuori del mainstream, portando gli spettatori in una situazione di stallo e inevitabile perdita della fiducia. Invece, si vuole sottolineare come i *big data* possano portare beneficio nella promozione interna alla piattaforma. Si prenda in considerazione il caso di *House of Cards* – *Gli Intrighi del Potere* (*House of Cards*, Netflix, 2013-2018), prima serie televisiva per cui la piattaforma SVOD Netflix ha deciso di non utilizzare la prassi (in quel momento storico obbligatoria) della produzione di un episodio pilota, deliberando, invece, di procedere

⁸ Barra L., op. cit., p. 207.

⁹ Preta Augusto, “Il paradigma ‘any’ ha un costo”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017, pp. 251-258.

¹⁰ Cucco Marco, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Roma, Carocci editore, 2020, pp. 129-130.

direttamente alla realizzazione di due intere stagioni, in una “mossa all’epoca ritenuta folle da gran parte degli addetti ai lavori”.¹¹ Si tratta del primo caso di rimpiazzamento dell’autorevolezza del giudizio diretto del pubblico, abituato a guardare il primo episodio e a esprimere un’opinione, a cui si sostituisce la valutazione filtrata dall’analisi algoritmica di ciò che il fruitore pensa o, almeno, mostra indirettamente attraverso i propri dati.¹² Difatti:

Quella dell’algoritmo è una cultura diffusa e trasversale, in un costante ma controverso processo di ‘razionalizzazione’, in cui modi impressionistici di prendere le decisioni sono rimpiazzati da approcci più analitici.¹³

Quello che ne risulta è una traslazione nel digitale di prassi analoghe e analogiche passate, e appartenenti a quella che può essere definita una televisione più “tradizionale”: gli algoritmi possono essere considerati come un palinsesto personalizzato, le raccomandazioni conseguenti all’analisi algoritmica come l’evoluzione di una tipologia di promozione *word of mouth* tra utenti e, infine, la raccolta di dati computazionali come una forma aggiornata dello sviluppo delle pratiche di misurazione degli ascolti. I *big data* e gli algoritmi sono, infatti, gli elementi chiave presenti nella distribuzione digitale in grado di prevalere su sistemi parziali e legati a logiche sociodemografiche e temporali per comprendere i pattern di visione degli spettatori. Al contrario della misurazione di visione portata avanti da aziende come Auditel in Italia o Nielsen negli Stati Uniti, possono comprendere in grande dettaglio i comportamenti di chiunque abbia accesso alla piattaforma, senza incorrere in errori umani o determinati dalla parzialità del campione, e creando raccomandazioni su misura per ognuno.¹⁴ Secondo Amanda Lotz:

At the risk of stating the obvious, data of actual viewing behaviour is an enormous game changer. It is the secret sauce; it explains how Netflix was able to overcome the hegemony of linear and demographic thinking to understand things about how and what people watch that remain largely known only to it. There has never been a way to know a lot about behaviour or sensibilities to efficiently and systematically investigate how people watch, and from which to make inferences about why they do so. Access to that data should reveal a lot that has been impossible to know because in the past data has been tied to discrete viewing acts.¹⁵

¹¹ Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell'intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016, p. 163.

¹² Per quanto riguarda il caso di *House of Cards – Gli Intrighi del Potere*, gli ingegneri che si occupano dell’algoritmo interno alla piattaforma Netflix hanno dichiarato che l’analisi di un’estremamente ampio numero di dati aveva predetto la presenza di un vasto potenziale pubblico di riferimento a cui sarebbe gradita la produzione. Fatto che si è avverato, se si vuole ritenere come veritieri i dati di visione non sempre trasparenti dichiarati da Netflix – oppure se li si vuole constatare all’interno del panorama culturale in cui del titolo si è parlato molto. (Smith M. D., Telang R., Guarnaccia F., Barra L., 2016).

¹³ Barra L., op. cit., p. 209.

¹⁴ Arnold Sarah, “Netflix and the Myth of Choice/Participation/Autonomy”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016, p. 75.

¹⁵ Lotz Amanda D., *Netflix and streaming video*, Cambridge, Polity Press, 2022, p. 87.

Ne consegue, quindi, quello che Antoinette Rouvroy definisce come “*data behaviorism*”: i dati stessi riescono a generare conoscenza e personalizzazione senza il bisogno di un’analisi empirica, di test e di interrogativi portati avanti da menti umane. Difatti, “here, data is knowledge itself. Meaning is not made of data, rather data is all meaning”.¹⁶ È un’azione che trasla la misurazione di ciò che il pubblico consuma da un punto di vista culturale a un punto di vista aritmetico e generato attraverso dati e algoritmi, in quella che è una vera e propria “*datification*” dell’utente, della sua identità e dei suoi gusti cinematografici.¹⁷ Perciò, mentre le piattaforme streaming e il discorso accademico che le circonda spingono verso una definizione di personalizzazione – che è indubbiamente presente e attiva – la *datification*, al contrario, finisce per controllare il fruitore in ogni sua mossa, sfociando in quello che Rouvroy definisce come “*algorithmic governmentality*”¹⁸ e Mark Andrejevic, con una retorica più marcatamente negativa, decide di chiamare “*exploitation*”.¹⁹ Infatti, guidato dalla raccomandazione dell’algoritmo, l’utente rinuncia, almeno in parte, alla decisione autonoma frutto di quel nuovo controllo determinato dalla cultura on demand analizzata in precedenza, e allo stesso tempo perde la propria personalità, diventando un insieme di dati succubi di un ulteriore potere, differente da quello appartenente in precedenza dal produttore, e in questo caso presente sotto forma del monitoraggio dei dati. Dunque, gli algoritmi “work to actively negate choice”,²⁰ in quella che viene concepita come una perdita di *agency* dell’individuo, che sceglie – o è portato a scegliere – di restituire il suo controllo alla piattaforma,²¹ perdendo parte della sua autonomia nel nome di una personalizzazione maggiore.

Se da una parte è quindi innegabile che algoritmi e *big data* abbiano una propensione inaudita per la personalizzazione dei prodotti digitalmente distribuiti, dall’altra è bene mettere in discussione la mitizzazione che avviene nei loro confronti da parte di coloro che li descrive come un concetto onnipotente e senza macchie. Difatti, i dati non possono essere definiti come neutrali, e ciò è ulteriormente sottolineato dalla forte volontà espressa dalle piattaforme OTT nell’occultarne l’effettiva provenienza o tenerne nascosti i loro risultati.²² Quando Ted Sarandos, Chief Content Officer di Netflix, afferma che le decisioni definite dall’analisi

¹⁶ Arnold S., op. cit., pp. 77.

¹⁷ Scarlata Alexa, “‘What are people watching in your area?’: Interrogating the role and reliability of the Netflix top 10 feature”, *Critical Studies in Television*, n. 1, 2022, p. 15.

¹⁸ Arnold S., op. cit., p. 70.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ivi, p. 83.

²¹ Barra L., op. cit., p. 208.

²² Scarlata A., op. cit., pp. 15-16.

algoritmica dei *big data* sono “il 70% scienza e il 30% arte”,²³ dimostra che pensare all’algoritmo come un sistema unicamente matematico non è possibile. Piuttosto, è da determinare come un insieme di volontà (anche) editoriali e commerciali, non necessariamente oggettive, considerato che Netflix – piattaforma presa come esempio universale per intendere in questo modo tutti i servizi SVOD – “mantiene il diritto di aggirare l’algoritmo per promuovere i contenuti originali del servizio senza informare l’utente”.²⁴ Si ritorna, quindi, ancora una volta all’analogia tra algoritmo e palinsesto tradizionale: entrambi mantengono una componente umana che, inconsciamente o meno, intromette nella programmazione un input soggettivo. Se, però, la griglia temporale del broadcasting non ne ha mai fatto segreto, e, anzi, ne fa di un suo pilastro, le piattaforme *over the top* cercano di occultare il più possibile questa logica editoriale. Soprattutto nel primo decennio degli anni Duemila, considerate ancora una novità nel panorama mediale contemporaneo, hanno basato il loro intero brand e strategia promozionale sulla credibilità e garanzia che gli algoritmi portano alle piattaforme.²⁵ Ciononostante, è indubbio che gli algoritmi e i *big data* siano effettivamente il cuore della distribuzione digitale tramite streaming, colonna portante dell’industria creativa contemporanea, motivo per il quale le piattaforme sprovviste sono destinate a un fallimento di mercato, salvo un cambiamento di strategia o un’inclusione, perlomeno parziale, delle tecnologie:

Se le industrie dell’intrattenimento sperano di prosperare nel business in rapido mutamento dell’era digitale, dovranno imbrigliare il potere dei dati dettagliati sulla clientela e adottare una cultura decisionale data driven. Per farlo, dovranno affrontare notevoli cambiamenti organizzativi: impresa non facile in settori che si sono strutturati decine di anni fa, molto prima che i dati si rivelassero uno strumento utile. Operare tali cambiamenti non sarà facile né dal punto di vista logistico né da quello culturale, ma sarà necessario per competere con Netflix e le altre realtà emergenti.²⁶

2.1.1 Il sistema di raccomandazione

La raccolta di dati e la loro conseguente analisi da parte degli algoritmi, all’interno delle piattaforme *over the top*, soprattutto nella loro declinazione SVOD, prendono parte alla fondamentale funzione di raccomandazione. Il sistema, risultato dell’unione di diversi algoritmi volti all’individuazione e consiglio dei titoli più adatti per l’utente presenti nella piattaforma,

²³ Corvi Ester, *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, Milano, Hoepli, 2016, p. 98.

²⁴ Barra L., op. cit., p. 210.

²⁵ Frey M., op. cit., pp. 79-102.

²⁶ Smith M. D., Telang R., op. cit., p. 184.

contribuisce all'obiettivo cardine di personalizzazione dell'on demand. La raccomandazione viene, infatti, costruita su misura per ogni fruitore basandosi sulle loro dirette esperienze di visione, attraverso consigli pertinenti – concertandosi non necessariamente sui migliori contenuti, bensì sulle preferenze effettive, dimostrate e intercettate dai *big data* donati all'algoritmo. Soprattutto, preferenze personali e personalizzate, in uno sforzo di distribuzione che non ha più ormai da tempo a che vedere con le masse, bensì con il singolo.²⁷ La raccomandazione supera sia il concetto di “*broadstreaming*” tradizionale, sia quello di “*narrowstreaming*” definito da Amanda Lotz e protagonista dell'era di transizione multicanale, secondo cui il pubblico non è più una massa uniforme, bensì un insieme di numerose diverse nicchie.²⁸ Nell'era post-network, tramite i sistemi di raccomandazione, la nicchia è talmente contenuta da includere solamente il singolo utente, con i propri desideri e preferenze, momentanei o permanenti che essi siano.

Il ruolo intrapreso dalla raccomandazione nelle piattaforme di distribuzione digitale, dunque, è quello di definire la più alta forma di personalizzazione non autonoma. La riuscita di questo compito sta nella capacità di superare uno dei maggiori ostacoli insiti all'interno del concetto di consumo di prodotti audiovisivi: l'impossibilità di prevedere la loro qualità prima del consumo. Per quanto un titolo possa provare a farsi conoscere – anche attraverso pratiche di marketing come la produzione di locandine, teaser, trailer, l'appoggio a nomi celebri, e così via – il giudizio soggettivo da parte del fruitore non è del tutto formulato prima della visione. La raccomandazione allevia la fatica che il consumatore altrimenti prova nel non sapere se un prodotto sia adatto ai suoi gusti o, in un dispendio di energie mentali e temporali, lo sforzo di compiere ricerche sul titolo prima di guardarlo.²⁹ Ne è beneficiario il cliente, poiché nella personalizzazione tramite il proprio gusto guarisce la propria incertezza, ma ne trae beneficio anche la piattaforma stessa, che fa della raccomandazione il proprio perno, puntando tramite essa a una fidelizzazione tale dello spettatore da prevedere la riduzione del tasso di *churn*, ovvero la disdetta dell'abbonamento. Secondo Amanda Lotz:

It is important to note that the recommendation capabilities are a key part of what makes the SVOD experience work – even if you swear the recommendations are always wrong. At a minimum, the ability to search content efficiently by title and genre and to have titles ‘like this’ recommended makes the conglomerated niche strategy viable. This is made very obvious if you use a service that has a decent sized library yet doesn't recommend and has ‘dumber’ search functionality. The ability to target different programmes to different viewers is critical to the success of SVODs

²⁷ Frey M., op. cit., p. 45.

²⁸ Lotz Amanda D., Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Post Network. La rivoluzione della tv*, Roma, Minimum Fax, 2017, pp. 65-68.

²⁹ Frey M., op. cit., pp. 25-27.

because access to content of interest is central to the value proposition that leads people to pay the monthly fee.³⁰

I sistemi di raccomandazione presenti nelle piattaforme OTT operano utilizzando sia dati prelevati dalla visione degli utenti sia informazioni intrinseche ai titoli offerti per segnalare dei pattern di similitudine. Infatti, a ogni prodotto presente nei cataloghi vengono affibbiare delle etichette socioculturali (*tag*) che ne definiscono il contenuto nella maniera più descrittiva possibile, segnandone il genere, le caratteristiche, il tono e tutti i suoi caratteri distintivi.³¹ L'aumentare del numero dei tag determina un incremento della specificità della definizione del prodotto, che in questo modo rientra automaticamente in uno dei numerosi sottogeneri presenti all'interno della piattaforma. Soprattutto, il sistema è costruito per migliorare l'accuratezza delle raccomandazioni con il passare del tempo e con il protrarsi del periodo trascorso dall'utente sulla piattaforma: all'aumentare delle interazioni con il sistema, esso si armonizza con i gusti propri di chi detiene l'account, e contemporaneamente sincronizza le preferenze di spettatori simili.³²

Considerando il comportamento del fruitore, le piattaforme nascondono dal suo profilo ciò che non ritengono essere interessante, mentre le preferenze appaiono sotto forma di playlist riassuntive con titoli esplicativi. Tra le più presenti, all'interno dei vari cataloghi SVOD, hanno relativa importanza i raggruppamenti intitolati "Perché hai guardato" o denominati con una variazione del concetto, che mostrano prodotti con etichette simili a quelli già consumati. A queste se ne uniscono diverse, tutte con un ulteriore obiettivo di spiegare – seppure in maniera estremamente riassuntiva e basilare – ciò che i dati e i tag forniscono agli spettatori, donando alle liste infinite di contenuti un contesto e una ragione di esistere sulla pagina che si sta navigando, oltre che una maggiore consapevolezza all'utente.³³ Ancora una volta, si tratta di un avanzamento di un sistema utilizzato tradizionalmente come quello della divisione del pubblico in gruppi demografici più o meno ristretti così da studiarne i comportamenti e le preferenze. Nel caso del sistema di raccomandazione, tuttavia, non sono i fruitori a essere definiti ed etichettati, bensì i titoli stessi: "Users are addressed through their difference",³⁴ mentre, per la prima volta, i prodotti tramite le loro somiglianze. Quello del tagging è una prassi che sfocia nella *datification* dello spettatore di cui si è trattato in precedenza: l'identità dell'utente non è

³⁰ Lotz A. D., "Netflix and streaming video", cit., p. 86.

³¹ Sim Gerald, "Individual Disruptors and Economic Gamechangers: Netflix, New Media and Neoliberalism", in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016, p. 244.

³² Frey M., op. cit., p. 43.

³³ Ivi, p. 80.

³⁴ Arnold S., op. cit., p. 80.

più fondamentale, lo è invece quella del prodotto. Uno spettatore che consuma un titolo che ha al suo interno una protagonista definita dal tag “*strong female lead*”, al suo prossimo accesso vedrà nella piattaforma la raccomandazione di altri contenuti descritti dalle stesse caratteristiche. In questo caso, tuttavia, non è il genere – inteso con il termine inglese *gender*, e non *genre* – del fruitore a portare importanza, bensì quello della protagonista del prodotto audiovisivo consumato.³⁵

2.1.2 Il caso di Netflix

La piattaforma streaming on demand che ha investito più energie, se non risorse economiche, per costruire un sistema di raccomandazione e un’associata promozione di esso è sicuramente Netflix. Quello dei consigli interni alla piattaforma è, infatti, un concetto presente nella pianificazione del sito fin dalla sua nascita nel 1997,³⁶ e ulteriormente sviluppato e affinato attraverso il bando del Netflix Prize tra il 2006 e il 2009, ovvero una competizione aperta al pubblico con l’obiettivo di donare un milione di dollari al team in grado di sviluppare il più accurato insieme di algoritmi per una rinnovata personalizzazione delle raccomandazioni.³⁷ Più recentemente, i vertici di Netflix hanno affermato che oggi giorno a occuparsi degli algoritmi che compongono il sistema di raccomandazione della piattaforma – chiamato *personalization and recommendations system* (PRS) – sono più di mille ingegneri informatici.³⁸ A questi, si aggiungono altri 40 esperti che hanno il compito di affibbiare manualmente ai titoli presenti nel catalogo i tag di riconoscimento,³⁹ che determinano la loro posizione in una delle 19 macrocategorie o tra le più di 400 ulteriormente specifiche sottocategorie e i 76,897 microgeneri.⁴⁰ Netflix afferma che i consigli donati dal PRS compongono l’80% delle ore spese dall’utente medio sulla piattaforma, mentre il restante 20% è da attribuire al motore di ricerca – e quindi a una maggiore autonomia da parte dello spettatore, nonostante abbia anch’esso al suo interno un differente insieme di algoritmi.⁴¹ Che questi dati (come d’altronde tutti quelli

³⁵ Ivi, pp. 78-83.

³⁶ Frey M., op. cit., pp. 69-70.

³⁷ Il Netflix Prize, durato dal 2006 al 2009, conta diecimila iscrizioni da parte di programmatori e professionisti del campo. Nonostante la sua base teorica rappresentasse un effettivo desiderio di miglioramento degli algoritmi da parte della piattaforma, con il passare del tempo la competizione si è trasformata in una studiata strategia promozionale (Frey, 2021).

³⁸ Ivi, p. 86.

³⁹ Vanderbilt T., op cit.

⁴⁰ Smith-Rowsey Daniel, “Imaginative Indices and Deceptive Domains: How Netflix’s Categories and Genres Redefine the Long Tail”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016, p. 100.

⁴¹ Gomez-Uribe Carlos A., Hunt Neil, “The Netflix Recommender System: Algorithms Business Value, and Innovation”, *ACM Transactions on Management Information Systems*, n. 4, 2015, p. 5.

comunicati dalle piattaforme OTT) siano veritieri o meno, quello che se ne deduce è una categorica prevalenza del sistema di raccomandazione all'interno dell'azienda – sia per quanto riguarda il suo effettivo utilizzo sia per la sua grande presenza nelle campagne di promozione.

Afferma il CEO Ted Serandos:

Our website, which is so personalized, will help you find something that you're going to love. We are restoring a sense of connection between consumers and content. I think audiences have lost that emotional investment in content because television can no longer provide them access in the way that they want it, or in a way that matches current lifestyles.⁴²

Eppure, è esattamente questa tipologia di affermazione che alimenta il sentimento di mitizzazione esistente attorno al concetto di algoritmo e personalizzazione tramite i sistemi di raccomandazione presenti nelle piattaforme *subscription video on demand*. La diffusione di teorie che esaltano il PRS a intelligenza onnipotente, insuperabile, intoccabile e completamente differente da qualunque tipologia di consiglio umano in quanto portatrice di una verità assoluta e oggettiva è la tipologia di pensiero mitico che piattaforme come Netflix vogliono comunicare. Non è un caso che la vicenda costruitasi attorno al sensazionale Netflix Prize sia stata continuamente documentata in dettaglio, per tutti e quattro gli anni del suo svolgimento, su importanti testate internazionali. Dietro alla ricerca e volontà di creare un sistema di raccomandazione si cela il desiderio di implementazione della *brand awareness* dell'azienda: “The publicity aspects of the competition, a bargain for the \$1 million outlay, proved more valuable than the prize-winning algorithms”,⁴³ afferma Mattias Frey. Eppure, anche solamente osservando attentamente la pagina di apertura di Netflix, si può constatare quanto le logiche di consiglio e raccomandazione, le stesse che dovrebbero raffigurare l'immagine di purezza intellettuale, sono in effetti soltanto una minima parte di ciò che costruisce la piattaforma. Infatti, tra le playlist costruite dal sistema con un genuino desiderio di personalizzazione (tra le altre, la già citata “Perché hai guardato”, ma anche “Scelti per te”, “Tesori per te”), se ne aggiungono altre che seguono una più marcata logica editoriale (“I titoli del momento”, “I più cercati”) o di mercato (“Nuove uscite”, “I più popolari su Netflix”, “Gli originali Netflix”). Come già accennato, la posizione delle raccolte cambia al variare dell'account. Ciò che rimane costante, tuttavia, è che “un po' tutto l'impianto di presentazione è più ispirato a logiche push editoriali [...] che a logiche pull di nuova generazione”.⁴⁴ Questo non significa che il sistema

⁴² Frey M., op. cit, p. 70.

⁴³ Ivi, pp. 100-102.

⁴⁴ Di Chio Federico, “Postfazione. Le necessarie cautele per capire meglio un passaggio epocale” in Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell'intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016, p. 227.

di raccomandazione non funzioni, o non dovrebbe esistere, soprattutto all'interno di offerte determinate da cataloghi estremamente ampi, dove gli algoritmi presenti hanno anche una funzione di orientamento. Semplicemente, si intende affermare che nessuna raccomandazione è neutrale.

2.2 L'accompagnamento della scelta: la curatela del catalogo

La curatela, nel suo significato rivolto all'arte, nasce all'interno del mondo museale: il curatore di una mostra, di un'esposizione, di una rassegna, è la figura esperta che si occupa di mettere in atto una selezione, ricerca di informazioni e infine aggregazione di opere artistiche a disposizione di un pubblico spettatore a cui cerca di raccontare una storia.⁴⁵ Lo stesso concetto di premura e riguardo dell'arte, di valore aggiunto attraverso l'impegno di un esperto del settore, viene traslato nel panorama delle piattaforme VOD:

Così come, per preparare una mostra d'arte, occorre qualcuno che selezioni i dipinti (o le sculture, o altri manufatti) e ne curi l'allestimento; così, per quanto riguarda i contenuti divulgati via Internet, il content curator è colui che li sceglie, si assicura che siano di buona qualità (sia dal punto di vista della presentazione estetica sia dell'attendibilità del contenuto), li organizza in base a un certo parametro e li presenta al suo pubblico nella maniera più accattivante.⁴⁶

La filosofia che sta alla base della curatela del catalogo on demand afferma che “nel non lineare è necessario curare il contenuto per soddisfare i bisogni di un'audience o di un gusto specifico”.⁴⁷ Ciò si traduce nella ricerca metodica e approfondita, nonché nella scelta e nella disposizione ideale dei prodotti considerati da terzi – che non si identificano nella figura dello spettatore – come adeguati, se non perfetti, per il pubblico. Difatti, il concetto di curatela impone – appunto – una *cura* particolarmente attenta al prodotto e alle esigenze del suo fruitore. Essendo quest'ultimo un individuo con desideri, passioni ed esigenze – e non più un insieme di dati più o meno inconsciamente donati a un algoritmo – ha la necessità che ad accompagnarlo nella scelta sia un essere umano, non un sistema di raccomandazioni computerizzato e oggettivo. Risponde, quindi, al desiderio naturale di calore umano, immaginando il curatore come una persona che conduce il consumatore, prendendolo per mano, e fermandosi, di tanto in tanto, a spiegare il motivo per cui ciò che gli sta mostrando è il prodotto più accurato. Infatti, mantenendo comunque una filosofia secondo cui il cuore pulsante delle piattaforme resta

⁴⁵ Anderson Steve W., *Content Curation. How to Avoid Information Overload*, Thousand Oaks, Cowin, 2015, passim.

⁴⁶ Guerrini Federico, *Content Curation. Come selezionare, gestire e condividere i contenuti della rete*, Milano, Hoepli, 2015, p. 3.

⁴⁷ Barra L., op. cit., p. 214.

sicuramente il contenuto che si può trovare al suo interno, è altrettanto vero che lo spettatore, nel momento in cui sceglie un servizio a cui appoggiarsi, non pondera le sue decisioni esclusivamente sui titoli che gli vengono suggeriti. Piuttosto, considera l'intera offerta, ciò che gli viene proposto anche sotto il punto di vista estetico, funzionale ma, soprattutto, esperienziale: “In alcuni casi, la *curation* è la ragione stessa del servizio quando il selezionatore diventa brand e promessa di qualità”.⁴⁸ Michael Bhaskar descrive la curatela affermando:

It captures this irreplaceable human touch. We want to be surprised. We want expertise, distinctive aesthetic judgments, clear expenditure of time and effort. We relish the messy reality of another's taste and a trusted personal connection. We don't just want correlations – we want a why, a narrative, which machines can't provide. Even if we define curation as selecting and arranging, this won't be left solely to algorithms. Unlike so many sectors experiencing technological disruption, from self-driving cars to automated accountancy, the cultural sphere will always value human choice, the unique perspective.⁴⁹

Le differenze tra i sistemi algoritmici e quelli curatoriali sono quindi chiare: secondo MJ Robinson si tratta di “human agency and *evaluation*”.⁵⁰ Se, infatti, da una parte la raccomandazione digitale crea un'aggregazione automatica dei titoli basata su dati raccolti e poi analizzati algoritmicamente; la curatela, invece, non si limita a creare liste di titoli simili perché etichettati come tali. Bensì, si appoggia all'esperienza e al sentimento umano del curatore, alla sua capacità di agire come guida all'interno del catalogo e di aggiungere un proprio input alla scelta – sia dal punto di vista di una delucidazione sulle decisioni prese, sul perché di una determinata aggregazione, sia per quanto riguarda un'aggiunta del proprio gusto personale.⁵¹ Si tratta di un processo che ha un impatto negativo sulla personalizzazione a favore dell'utente: il curatore non ha le facoltà di creare un'esperienza unica e mirata come può essere quella algoritmica. A rimediare è l'aggiunta all'accompagnamento di un valore culturale inesistente nella raccomandazione matematica, radicato nella conoscenza del campo da parte di chi costruisce la selezione e nel fatto che a occuparsene sono individui approcciabili e responsabili personalmente delle proprie scelte. Si tratta di un'azione di filtraggio che, sottraendo dalla quantità, acquisisce invece qualità ed efficienza, arrivando a creare una “collection more valuable than the sum of its individual parts”.⁵²

⁴⁸ Ivi, pp. 214-215.

⁴⁹ Bhaskar Michael, “In the age of the algorithm, the human gatekeeper is back”, 30/09/2016, URL <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/30/age-of-algorithm-human-gatekeeper> (consultato il 10/08/2023).

⁵⁰ Robinson MJ, *Television On Demand. Curatorial culture and the transformation of TV*, versione online, New York, Bloomsbury, 2017, p. 34.

⁵¹ Ivi, pp. 30-34.

⁵² Frey Mattias, *MUBI and the Curation Model of Video on Demand*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021, pp. 15-16.

Tra algoritmi e curatela, due metodi differenti di concepire la distribuzione digitale, esistono in verità anche degli elementi in comune, che rendono i due sistemi complementari. Innanzitutto, perché gli algoritmi non sono totalmente puri e definitivamente computazionali e oggettivi: nella loro fase di raccolta e analisi dei dati, difatti, essi devono necessariamente obbedire ad azioni e desideri totalmente umani – come anche nella già analizzata fase del *tagging* dei titoli. Gli stessi umani che ne definiscono prima il compito e, poi, l’obiettivo. Riportando le parole di Barra e Avezzù:

Al di là degli automatismi veri o presunti, è fondamentale la presenza umana, in tutte le fasi di questo processo: ‘gli algoritmi dietro a ogni sistema di raccomandazione online – nel loro *setup* iniziale, nel loro reale funzionamento, e nei risultati che generano – devono, per funzionare, inevitabilmente contaminare la loro perfezione meccanica con fattori che sono, a rigore, *umani*’. La creazione dei dati non è semplice raccolta, ma implica confini, selezioni, decisioni; la costruzione dell’algoritmo è frutto di questa progettazione, di una scelta, di un insieme di priorità; ‘qualcuno deve definire finestre di validità, valori per interazioni diverse, somiglianza e diversità tra comportamenti (degli stessi utenti e di utenti diversi).⁵³

Una componente umana, quella presente negli algoritmi, che determina necessariamente un *bias* prima culturale e poi economico ed editoriale, che si traduce in quell’insieme di diversi credi che diventa l’*homepage* della piattaforma. Lo stesso *bias* che può essere paragonato all’input soggettivo di un curatore. Inoltre, veri e propri sforzi curatoriali sono sempre più comuni all’interno delle piattaforme SVOD algoritmiche: uno fra tutti è l’ormai diffuso utilizzo di playlist che mostrano all’utente la “top 10” dei prodotti presenti nel catalogo. Non si tratta certo di un esempio lampante di curatela *hand-picked*; tuttavia, all’interno di un sistema che si appoggia su una raccomandazione che autodefinisce il più personalizzata possibile, una lista che appare identica in tutte le prime pagine di ogni utente in una determinata area geografica determina uno spostamento di strategia da parte della piattaforma, che ha il desiderio di aggiungere alla personalizzazione un elemento di accompagnamento e possibilità di una visione socialmente collettiva – aspetti insiti, invece, nel concetto di curatela.⁵⁴

Allo stesso tempo, in un’era della cultura dell’on demand, del tutto e subito, della costante comunicazione che descrive l’algoritmo come una forza onnipotente e inarrivabile – in quest’era sono effettivamente pochi gli esempi di una curatela pura, che decide di non appoggiarsi affatto ad algoritmi per analizzare i dati di visione degli utenti.⁵⁵ È semplicemente inevitabile: l’accompagnamento nel catalogo on demand non è sufficiente per l’utente medio, che ha invece bisogno – o, almeno, sente di avere bisogno – di una raccomandazione il più

⁵³ Barra L., op. cit., p. 209.

⁵⁴ Scarlata A., op. cit., pp. 8-17.

⁵⁵ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., pp. 130-131.

specifica possibile. È infatti più portato a una perdita di *agency*, di quel controllo che ha guadagnato, se questa avviene inconsciamente e sottoforma di offerta dei propri dati personali, rispetto all'abbandono totale e conscio che avviene di fronte al curatore.

2.2.1 Il ritorno del *gatekeeper*

Il panorama mediatico contemporaneo definito dalla già analizzata *digital disruption* non si limita a definirsi rivoluzionato a causa delle nuove tecnologie che ne fanno parte. In un esemplare caso di convergenza culturale, infatti, gli stessi contenuti multimediali che vengono prodotti al suo interno subiscono altrettanti, se non maggiori, cambiamenti rispetto a quelli avvenuti all'interno della filiera cinematografica. Un'innovazione, quella dei prodotti audiovisivi, che riguarda sia ciò che raccontano e che significano all'interno della società e della cultura, sia la quantità che ne viene realizzata. Non è dirimpente, infatti, affermare che quella in atto attualmente è un'epoca segnata da un affollamento dell'orizzonte mediatico, determinato da un avanzamento tecnologico che ha permesso a sua volta un abbassamento delle barriere d'ingresso di un mercato storicamente invece blindato. Forti dell'avvento di Internet e di nuove e migliorate opzioni di distribuzione, le storie raccontate sono cresciute esponenzialmente di numero anche a causa della frammentazione dell'industria: all'aumentare dei canali – lineari, non lineari, via cavo, via Internet, ma anche appartenenti a vie tradizionali come cinema e festival cinematografici – si associa un incremento della domanda da parte dello spettatore. In una cultura dell'on demand, del qui e subito, *anytime and anywhere*, ma anche in una società che investe sempre più nelle industrie culturali, adottando finanziamenti pubblici diretti o indiretti per titolare il valore economico e culturale dell'industria,⁵⁶ ciò significa anche un aumento della proposta. All'interno di un'attività produttiva sana, un ingrandimento così radicale della fabbricazione indica un incremento della popolazione o, se non alto, del tempo passato dagli individui a consumare ciò che è prodotto. Invece, nel mercato audiovisivo contemporaneo l'espansione repentina dei titoli è da analizzare accanto a una crescita minima del pubblico e a una stagnazione delle ore di consumo, che hanno ormai da tempo raggiunto il massimo possibile senza intaccare le ore di sonno del fruitore. Ne consegue che lo spettatore, di fronte a un sconfinato orizzonte colmo di titoli e una quantità di tempo invece finito in suo possesso, è necessariamente diventato più selettivo nella scelta dei prodotti da consumare.⁵⁷ Quello appena descritto è il fallimento del concetto del “*marketplace of attention*”, teoria

⁵⁶ Cucco M., op. cit., pp. 153-160.

⁵⁷ Frey M., “Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste”, cit., pp. 28-33.

definita da James Webster secondo cui la vera valuta all'interno dell'industria dei media sono gli occhi e le orecchie dello spettatore, ovvero la sua attenzione, la cui risorsa non è infinita. Dovendosi, invece, dividere e frammentare nel caos creatosi all'interno del mercato, si genera uno “zero sum game that dooms most offerings to obscurity”.⁵⁸

Viene a crearsi un “*cultural surplus*”, ovvero “the fact or at least perception that there are too many films, series, songs and so on, and too little time to consume them all”.⁵⁹ Se, infatti, da una parte la sovrabbondanza di prodotti può apparire come un aspetto positivo, in grado di rendere noti nuovi punti di vista e storie inesplorate in precedenza; allo stesso tempo, tuttavia, rende sempre più arduo per un titolo farsi spazio nell'orizzonte mediatico estremamente affollato che si è formato. Soprattutto, rende sempre più faticoso il processo di scelta da parte del fruitore – circostanza ulteriormente aggravata dalla diffusione sempre maggiore di piattaforme on demand che basano la propria intera esistenza sul possesso di cataloghi ampi, senza fondo, in netta contrapposizione con le prassi del broadcasting tradizionale. Ne consegue, da parte dell'utente, quella che può essere definita con una pletora di neologismi:

In sum, today's buzzwords of information anxiety, data glut, infoxication, cognitive overload, FOMO (fear of missing out) or data smog reanimate a long tradition of o-tempora-o-mores concern about having to manage too much information and too many media choices—not to mention the elites' pre-occupations about choreographing perceptions of cultural value. Clearly, and already for thousands of years, it has been impossible to consume even a fraction of extant media content, whether books or audiovisual media. The introduction of new media and technologies has consistently exacerbated such fears.⁶⁰

Infatti, il fruitore medio, e perciò privo di un alto grado di alfabetizzazione cinematografica, di fronte a metaforici scaffali infiniti, è disorientato, bombardato da informazioni, e allo stesso tempo insoddisfatto perché non in grado di appagare la sua volontà di ottenere il ricavo migliore possibile dal servizio per cui ha, si assume, speso del denaro. Il suo è un dispendio di energie che ritiene esagerato considerato che ciò su cui si basa il consumo di prodotti audiovisivi – e la l'industria creativa tutta – è la volontà di ridurlo al minimo.⁶¹ In generale, lo spettatore, che finalmente ha impugnato il controllo e, con esso, la possibilità di essere pigro – situazione più che lecita nello stadio del consumo dell'audiovisivo – si trova invece a scegliere, per la prima volta in una situazione non architettata dall'alto, all'interno di un mercato che non conosce,

⁵⁸ Webster James G., *The Marketplace of Attention. How Audiences Take Shape in a Digital Age*, Cambridge-Londra, The MIT Press, 2014, p. 1.

⁵⁹ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 2.

⁶⁰ Ivi, pp. 27-28.

⁶¹ Cucco M., op. cit., pp. 129-131.

perdendocisi dentro, se non abbandonando prematuramente la decisione perché troppo complessa in un contesto così affollato.

L'evidente incapacità da parte dell'utente di muoversi all'interno della sovrabbondanza del non lineare deve quindi necessariamente essere corretta da un insieme di guide volte a orientarlo nella proposta. Ciò determina un ripensamento del concetto di *disintermediation* analizzato in precedenza: in un momento storico in cui il cambiamento tecnologico e l'avvento di Internet hanno rivoluzionato la distribuzione e il consumo tradizionale, annullando di fatto il bisogno della presenza di figure intermedie tra la produzione e l'esercizio, il modello di sovrabbondanza nel non lineare indirizza, invece, verso il ritorno di quel filtro.⁶² Infatti, la figura del *gatekeeper*, del distributore con il compito di scaglionare i titoli che hanno il permesso di entrare nella fase dell'esercizio – o, meglio, del consumo – non scompare definitivamente, come invece teorizzato da Dina Iordanova. Bensì, egli persiste, subendo tuttavia una ridefinizione: il suo compito di filtraggio rimane costante sebbene con il rinnovato obiettivo di orientare lo spettatore. Diviene, invece, facoltativo, in quanto è il fruitore stesso a esercitare il suo controllo sulla facoltà di avvalersene; ed è inoltre personalizzato, piegandosi e cambiando a seconda dei comportamenti e dei gusti dello spettatore.⁶³ In un processo che può quindi essere definito come “*re-intermediation*”, il distributore tradizionale – che, in ogni caso, non scompare del tutto e viene comunque utilizzato sia all'interno delle piattaforme sia nella sua classica posizione di filtraggio – viene affiancato da nuove forme di *gatekeeping* che prendono la forma di sistemi di raccomandazione e algoritmi a loro collegati.⁶⁴ Si tratta, quindi, di nuovi intermediari – meno trasparenti e decisamente più nascosti rispetto alla prassi, ma indispensabili ed essenziali nel loro compito di orientare le decisioni del pubblico assumendo nuove funzioni:

Questi nuovi intermediari assumono anche una funzione para-editoriale – o forse meglio: neo-editoriale – selezionando e impaginando il contenuto, definendo le condizioni di accesso, determinando l'agenda delle priorità (mettendo in primo piano o nascondendo nei meandri della coda lunga), raccomandando e consigliando. Insomma, in poche parole, indirizzando le scelte di consumo.⁶⁵

In generale, quindi, mentre lo spettatore, frustrato e disorientato, di fronte alla sovrapproduzione e al disordine creato dalla propria crescente richiesta di nuovi contenuti, non è in grado di compiere una scelta, al suo posto ci riesce un insieme di dati e raccomandazioni.

⁶² Smits Roderik, Nikdel E. W., “Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, n. 1, 2019, p. 6.

⁶³ Cucco Marco, “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017, p. 79.

⁶⁴ Re Valentina, “See what's next. Continuità, rotture e prospettive nella distribuzione online”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), 2017, pp. 17-18.

⁶⁵ Barra L., op. cit., p. 215.

Tuttavia, vi è in questa affermazione un ragionamento su come i servizi che si appoggiano agli algoritmi puntano all'allargamento continuo della propria offerta, basando la loro intera comunicazione nel dimostrare come i loro cataloghi siano (quasi) infiniti e la decisione al proprio interno totalmente autonoma e libera, per poi contraddirsi e progettare artifici volti a sopprimere la stessa scelta in modo da mantenere alto il coinvolgimento del pubblico.⁶⁶

Secondo Chuck Tryon:

Malgrado le promesse di un accesso ubiquo e immediato a una ricca gamma di contenuti mediali, la distribuzione digitale ha in genere implicato sforzi continui da parte dei principali conglomerati dei media al fine di sviluppare meccanismi migliori per controllare dove, quando e come vengono diffusi i contenuti.⁶⁷

2.2.2 *La curatela come risposta al cultural surplus*

La maggior parte delle piattaforme non lineari che utilizzano come filtro di personalizzazione la raccolta di dati e, di conseguenza, le raccomandazioni, posseggono cataloghi abbastanza ampi da essere in grado di intercettare i bisogni – o, più specificatamente, i desideri anche più futuri – della maggior parte degli spettatori. La loro offerta si appoggia, infatti, al modello della “coda lunga” teorizzata da Chris Anderson secondo cui, a seguito della rivoluzione digitale e dell'avvento di Internet – elementi che hanno portato a un abbattimento dei costi di archivio, riproduzione e trasporto dei prodotti audiovisivi – l'offerta digitale è in grado di mettere a disposizione titoli di nicchia che, altrimenti, non sarebbero riusciti ad arrivare al proprio pubblico di riferimento. Questi prodotti compongono, quindi, una “coda lunga” capace di catturare un insieme di spettatori numericamente più alto in confronto a quelli che si dedicano unicamente alla “testa corta”, ovvero al complesso di titoli mainstream presenti nell'offerta. Quello della coda lunga è un modello che contraddice – e, anzi, nega – uno dei concetti fondamentali dell'economia dei media, ovvero il fatto che l'equilibrio di mercato dell'intera industria si basi sulla fortuna di pochi, costosi prodotti, ovvero i “*best seller*”, il cui fatturato è sufficientemente elevato da essere in grado di coprire sia i costi di produzione di altri blockbuster, sia quelli dei potenziali fallimenti di mercato.⁶⁸ Al contrario, la vendita non è più concentrata su pochi, grandi prodotti, accattivanti per il numero più ampio di spettatori possibili

⁶⁶ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 6.

⁶⁷ Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Cultura on Demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Minimum Fax, 2017, p. 21.

⁶⁸ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 136-137.

(ovvero, la massa) bensì “su un numero crescente di prodotti di nicchia maggiormente mirati ai bisogni e ai gusti del singolo consumatore”.⁶⁹

Librerie audiovisive digitali ampie non si rivolgono solamente al pubblico mainstream, ma a un’unione tra quello che compone la testa corta e l’insieme di tutti i pubblici di nicchia che, sommati, formano la coda lunga. Questa tipologia di servizio viene, dunque, considerata come uno strumento di democratizzazione della visione, in grado di rendere disponibile anche i prodotti meno conosciuti, soprattutto perché attraverso un sistema oggettivo e autonomizzato.⁷⁰ Scegliere prodotti al loro interno è difficile, considerato l’alto volume di contenuti distribuiti, ma diversi studi dimostrano come “more choice leads to more choosing: in other words, higher sales and more satisfied consumers”.⁷¹

Eppure, ulteriori ricerche hanno appurato che raccomandazioni, algoritmi, personalizzazioni, non sono metodi abbastanza affinati per combattere quello che viene definito da Barry Schwartz come “*the paradox of choice*”, ovvero il concetto secondo il quale l’essere umano, confrontato con una varietà infinita di prodotti tra cui scegliere, rimane, paradossalmente, paralizzato e incapace di dar voce alla propria *agency*, al proprio controllo, al libero arbitrio della scelta.⁷² Se, infatti, teoricamente, il pubblico afferma di desiderare maggiormente un servizio che doni loro “as much choice as possible”,⁷³ nella pratica, irrazionalmente, l’utente medio si sente a suo agio davanti a un catalogo di misura più ristretta e composto da titoli organizzati in una forma semplice da navigare.⁷⁴ A sostegno di ciò, ricerche interne alla piattaforma OTT Netflix hanno dimostrato che il consumatore medio perde interesse nei confronti della propria scelta a seguito di un periodo di tempo che va dai 60 ai 90 secondi in cui si trova davanti allo schermo, dopo aver esaminato dai 10 ai 20 titoli a lui raccomandati, di cui soltanto 3 nel dettaglio.⁷⁵

Perciò, troppi prodotti caoticamente raggruppati in una scelta che può parere senza fondo, così come l’aggiunta di un filtro e di una personalizzazione – in generale, di un *gatekeeper* – non spingono lo spettatore alla decisione, bensì la arrestano ulteriormente, appellandosi a quel grado di frustrazione che basta perché un utente non riesca più a sentirsi emotivamente ed economicamente legato abbastanza a una piattaforma, diminuendo la propria fidelizzazione e grado di soddisfazione. Infatti, “humans are surprisingly bad at choosing between many

⁶⁹ Dini Antonio, “L’era del mercato di nicchia”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi. Le trasformazioni della tv digitale raccontate dai protagonisti*, Link-RTI, Milano, 2006, p. 112.

⁷⁰ Avezzù Giorgio, “The Data Don’t Speak for Themselves. The Humanity of VOD Recommender System”, *Cinéma & Cie*, n. 29, fall 2017, pp. 1-3.

⁷¹ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 23.

⁷² Schwartz Barry, *The Paradox of Choice. Why more is less*, New York, HarperCollins e-books, 2005, passim.

⁷³ Frey M., “Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste”, cit., p. 40.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Gomez-Uribe C. A., Hunt N., op. cit., p. 2.

options, quickly getting overwhelmed and choosing ‘none of the above’ or making poor choices”.⁷⁶

Si potrebbe, quindi, argomentare che la vera soluzione alla questione del paradosso della scelta, del caos mediale, dell’ansia di fronte alla sovrabbondanza sarebbe quella di – molto semplicemente – diminuire l’offerta a disposizione. Con ciò non si intende arrestare il problema alla radice, frenando la produzione dei titoli – nonostante, in un’ottica di *peak television*, l’industria si stia avvicinando a un picco oltre al quale l’espansione cesserebbe e avrebbe luogo un’intensa decrescita.⁷⁷ Bensì, è da interpretare come una possibilità di capitalizzazione per tutte quelle piattaforme on demand che si basano su un sistema curatoriale, e quindi mantengono una più stretta alleanza con il ruolo del *gatekeeper* non necessariamente in una modalità tradizionale, ma sicuramente più allineata con la classica prassi rispetto al sistema di raccomandazione. Se, infatti, le piattaforme che fanno degli algoritmi la propria forza sono in grado, attraverso i sistemi di raccomandazione, di diminuire o, perlomeno, danno l’impressione di ridurre la varietà di scelta per lo spettatore; i servizi che invece si basano sulla curatela dell’offerta rafforzano ulteriormente questo aspetto. Anziché puntare su una personalizzazione pseudo-autonoma di cataloghi infiniti, infatti, hanno un comportamento più affine a quelli della tradizionale curatela dell’esercizio cinematografico o della televisione broadcasting, in cui il contenuto, la propria motivazione di esistere sulla piattaforma e la sua posizione è scelta dall’alto – mantenendo, tuttavia, un senso di controllo da parte dell’utente che può comunque scegliere dove, quando e con che dispositivo fruirne.⁷⁸ Perciò, riassumendo attraverso le parole di Mattias Frey: “Algorithmic recommenders do not constitute the solution to cultural surplus, and certainly not the resolution. The answer, above all, is *curation*”.⁷⁹

La curatela umana risolve il problema della sovraesposizione a numeri eccessivi di prodotti riducendoli, antepoendo la qualità del contenuto alla sua quantità. I sistemi che la esercitano offrono, difatti, un’offerta volutamente scarsa, determinata da una logica editoriale contraria a quella algoritmica, che invece ne enfatizza, anche attraverso la comunicazione e promozione, il senso di abbondanza. Concentrandosi, invece, su determinati prodotti di nicchia e sul loro pubblico dedicato, scegliendoli, aggregandoli, assumendosi la responsabilità di organizzarli in categorie e gerarchie, nonostante il fruitore non sia comunque in grado di consumare tutti i titoli

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Cfr. Littleton Cynthia, “FX Networks Chief John Landgraf: ‘There is simply too much television’”, 07/08/2015, URL <https://variety.com/2015/tv/news/tca-fx-networks-john-landgraf-wall-street-1201559191/> (consultato il 17/08/2023).

⁷⁸ Smits R., op. cit., p. 9.

⁷⁹ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 3.

in una sola seduta, è comunque in grado di navigarci in modo confortevole al suo interno.⁸⁰ In generale:

Curation is about providing a better kind of choice. Of course, any filtering hides, predigests, alters contexts and modifies perspectives; it forecloses alternatives and can obscure the bigger picture and its principles (and biases) of selection. Nevertheless, the aggregation that curation provides is supposedly a smart form of simplification: joined-up thinking, an economy of small scale, a critical mass, a collection more valuable than the sum of its individual parts. Curation aims to provide safety in numbers.⁸¹

Le strategie con cui la curatela umana del catalogo riesce effettivamente a superare la paralisi della scelta di fronte al *cultural surplus* sono, quindi, azioni che contraddicono le prassi che definiscono le piattaforme che, invece, si basano sugli algoritmi. Oltre a determinare offerte meno ampie, infatti, il curatore tende a conoscere il proprio pubblico con modalità più intime rispetto alla sola raccolta e analisi di dati da loro offerti, arrivando a comprenderlo appieno e a supportare i propri comportamenti. Perciò, fanno proprio il cinismo del fruitore nel confronto di qualunque autorità, specialmente una che minaccia il proprio controllo sulla visione, incorporando nella logica che sta alla base della filosofia curatoriale – “curare vuol dire, soprattutto, selezionare prima e aggregare poi”⁸² – una comunicazione, promozionale o meno che essa sia, ironica e arguta nei confronti della situazione in cui si trova l’utente. Invece di utilizzare una retorica grandiosa, che finirebbe per sottolineare ancora una volta la sovrabbondanza davanti cui si trova lo spettatore, vengono invece sfruttati messaggi che sottolineano come quelli aggregati siano frutti di una ricerca che ha scovato “hidden gems, discoveries and authenticity”.⁸³ Un lavoro, quello del curatore, che si determina una selezione e aggregazione dei titoli, ma non nasce e non termina con queste semplici azioni, studiando invece i bisogni e i desideri più profondi del fruitore e analizzando la modalità migliore per soddisfarli – in un comportamento che risulta essere squisitamente umano. Secondo Michael Bhaskar:

Far from disappearing, human curation and sensibilities have a new value in the age of algorithms. Yes, the more we have the more we need automation. But we also increasingly want informed and idiosyncratic selections. Humans are back.⁸⁴

La curatela, dunque, è la risposta adeguata al *cultural surplus* e al paradosso della scelta che ne deriva – o, comunque, è un’efficace alternativa al sistema algoritmico, verosimilmente genitore

⁸⁰ Ivi, p. 16.

⁸¹ Ibidem.

⁸² Barra L., op. cit., p. 215.

⁸³ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 19.

⁸⁴ Bhaskar M., op. cit.

o, perlomeno, contribuente alla sovrabbondanza di offerta.⁸⁵ Ciononostante, bisogna tenere a mente uno dei valori portanti dell'intera industria creativa, linfa vitale dietro ogni abbonamento al non lineare, ma anche a ogni serata passata a fare *zapping* sui canali della televisione tradizionale, ovvero: la pigrizia dello spettatore. Se, infatti, è vero che esistono fruitori in grado e disposti a investire tempo, denaro, energie in piattaforme che fanno della curatela e dell'accompagnamento alla visione il loro forte, mantenendo saldo quel controllo che gli spetta e che ha ottenuto dopo anni di sottomissione ai vertici del mercato; vi è, in verità, una fetta di pubblico molto più ampia che si ritiene soddisfatta del sistema algoritmico e di raccomandazione – o, perlomeno, non cambia la sua posizione nonostante se ne lamenti. Gli spettatori, proprio perché proprietari del potere, hanno il diritto di diventare “*couch potatoes*”,⁸⁶ delle amebe sul proprio divano – o ovunque vogliano portare il proprio dispositivo preferito – che hanno un'esperienza completamente casuale e scorrevole di ciò che consumano, senza necessariamente prestare attenzione ai contenuti o al sistema che glieli imbecca. La visione di contenuti ha la capacità “di non chiedere al suo spettatore nulla di più di un momento, più o meno lungo”.⁸⁷ Tuttavia, i sistemi basati sulla curatela richiedono, invece, uno sforzo cognitivo non indifferente, non più collegato al paradosso della scelta – che riesce a superare – ma a un accompagnamento non abbastanza personalizzato e un'offerta insufficientemente mainstream. In generale, quindi, la curatela è sì la risposta adeguata al *cultural surplus*, ma non per un pubblico generalista, bensì per uno di nicchia.

2.3 Aspetti chiave delle piattaforme specializzate

Immaginando l'insieme di tutte le piattaforme streaming on demand presenti sul mercato audiovisivo come uno spettro, da un polo si possono trovare quelle che rendono la personalizzazione il proprio cardine mentre, dall'altro, in numero sempre crescente, hanno sede quelle che fanno dell'accompagnamento della scelta il proprio credo. I primi sono servizi descritti dal loro rapporto stretto con *big data* e algoritmi, si fanno portatori di un sistema di raccomandazione per rendere la loro offerta autonoma e unica, differente per ogni utente. Sono definiti da cataloghi virtualmente infiniti o, perlomeno, pubblicizzati come tali, per cui non si intrattiene neppure un'idea differente di accompagnamento alla scelta, pena la perdita dell'orientamento all'interno dell'ampio labirinto di titoli creato. La seconda tipologia di piattaforme, invece, contrappone alla presunta verità oggettiva, tecnologica e algoritmica una

⁸⁵ Frey M., “Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste”, cit., p. 189.

⁸⁶ Barra L., op. cit., p. 276.

⁸⁷ Ibidem.

curatela definita da una scelta umana, non più personale bensì personalmente soggettiva, dipendente dal gusto e da una scelta *hand-made*. Mantengono, per la maggior parte, librerie composte da un numero di contenuti visibilmente più ridotto, diminuendo in questo modo anche le spese di compravendita dei diritti, e rendendo la componente umana il loro punto cardine: nella comunicazione che costruiscono sono l'ultimo resto umano sopravvissuto in un mondo post-apocalittico dove l'intelligenza artificiale è riuscita a regnare su tutto.⁸⁸ Al centro di questo metaforico spettro, fluttuando da un estremo all'altro del segmento di mercato preso in considerazione, hanno radici tutti quei modelli di servizi che ibridano le due forme descritte e uniscono curatela e algoritmo in modalità eterogenee tra loro, avvicinandosi più a un capo o all'altro.

Tralasciando per il momento queste ultime, si prendano invece in considerazione gli aspetti chiave delle piattaforme che basano la propria esistenza sulla curatela umana, definite da ora in poi come “specializzate”. Con questo termine si fa riferimento a quei servizi che compongono la propria offerta attraverso il raggruppamento di quei titoli che il British Film Institute (BFI) definisce come “*specialised film*”, ovvero “those films that do not sit easily within a mainstream and highly commercial genre, such as independent, world cinema, documentary, vintage and festival films”.⁸⁹ Se, infatti, le offerte algoritmiche possono essere paragonate, seguendo la loro posizione all'interno del mercato audiovisivo, ai grandi *studios* di Hollywood o ai più popolari canali della televisione broadcasting;⁹⁰ le piattaforme specializzate, invece, rassembrano maggiormente una sala d'essai indipendente.⁹¹ È un'analogia che racchiude molti degli aspetti caratterizzanti dei due modelli: in primo luogo, crea una netta distinzione tra l'aggregazione di un catalogo mainstream contrapposta alla curatela di uno specializzato. L'accumulo di contenuti che a cui danno forma le piattaforme non specializzate non ha un vero e proprio obiettivo valoriale: il fine ultimo è quello di creare una fidelizzazione tale da mantenere il proprio bacino d'utenza e ottenere nuovi utenti. L'aggregazione può quindi avere uno scopo editorialmente estetico, soprattutto in vista della costruzione di un brand definito della piattaforma, ma l'eccessiva quantità con cui viene portato avanti questo compito finisce per diminuire il valore del singolo prodotto o, addirittura, di tutta l'offerta. La curatela, al contrario, impugna la propria mansione di *gatekeeper* scegliendo di valorizzare pochi e pregiati titoli, che non vengono

⁸⁸ Berardini Matteo, *La cura del cinema. MUBI e l'esperienza audiovisiva on demand*, versione Kindle, Milano, Bietti, 2023, p. 31.

⁸⁹ Smits Roderik, *Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution*, Londra, Palgrave Macmillan, 2019, p. 152.

⁹⁰ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., pp. 2-3.

⁹¹ Berardini M., op. cit., p. 36.

lasciati in preda a un pozzo infinito composto da possibile competizione tra i contenuti, bensì vengono innalzati, sottolineati, curati nella propria specialità.⁹² Allargando l'analogia precedente ad ambiti più ampi rispetto al solo mercato audiovisivo, la piattaforma specializzata è quindi più simile a una "online boutique, rather than a superstore; a one-pot recipe, rather than a pick-and-mix buffet".⁹³

Si deve sottolineare, tuttavia, che definendo soltanto un polo del suddetto spettro delle piattaforme VOD come "specializzato" non significa che nelle offerte algoritmiche esistano unicamente prodotti mainstream creati e distribuiti appositamente per e alle masse. Si è infatti già accennato al concetto di "coda lunga" a cui questa parte del mercato si appoggia: la distribuzione digitale, e tutte le innovazioni tecnologiche che permettono lo sviluppo e lo sfruttamento di economie di scala, portano alla valorizzazione non soltanto dei titoli cosiddetti "best seller", ma anche dei prodotti di nicchia. La teoria di Chris Anderson dimostra, quindi, che "in realtà l'economia dei prodotti di nicchia diviene estremamente profittevole quando può incontrare il pubblico globale della rete".⁹⁴ Perciò, anche le piattaforme basate sulla raccomandazione algoritmica, all'interno dei loro cataloghi senza fondo, decidono di distribuire prodotti specializzati – la vera differenza tra le due tipologie di offerta sta, quindi, nel target a cui sono promosse. Netflix, Amazon Prime Video, Hulu, Disney+ e le loro affini distribuiscono prodotti specializzati senza concentrarsi su precise nicchie identificate, scelgono semplicemente di aggiungerli in catalogo perché si tratta di un'azione economicamente valida che ha buone probabilità di ottenere un riscontro positivo da parte di una fetta, per quanto piccola essa sia, di pubblico. Viene a crearsi, dunque, un'unione autonoma di utenti in quelle che vengono definite dalle aziende stesse come "taste communities", congregazioni di individui che condividono interessi e gusti, e non necessariamente tratti sociodemografici. Le piattaforme specializzate, al contrario, possono avere al loro interno prodotti mainstream; tuttavia, la loro attenzione rimane quella di ottenere valore tramite l'offerta di specificità mirate a catturare l'attenzione di pubblici di nicchia ben definiti dalle loro differenze insite nella persona.⁹⁵

Inoltre, si può argomentare che le raccomandazioni alla base delle offerte mainstream abbiano una tendenza a disattendere la teoria della "coda lunga" di Anderson. Difatti, nonostante il numero sempre più elevato di titoli specializzati inseriti nei cataloghi, per il singolo prodotto di nicchia è difficile competere con titoli blockbuster che, tra le varie attrattive, hanno anche

⁹² Cucco M., "Economia del film. Industria, politiche, mercati", cit., pp. 137-138.

⁹³ Frey M., "MUBI and the Curation Model of Video on Demand", cit., p. 7.

⁹⁴ Dini A., op. cit., pp. 112-114.

⁹⁵ Lotz Amanda D., "Evolution or revolution? Television in transformation", *Critical Studies in Television*, n. 4, 2018, pp. 492-493.

budget di marketing estremamente più alto. D'altra parte, la frammentazione del mercato dimostra come per i titoli specializzati esistano opportunità più marcate quando a distribuirli sono servizi che dedicano la loro intera esistenza a quella specifica parte di mercato di nicchia: le piattaforme specializzate si rifanno al concetto di scarsità artificiale dei prodotti per creare esclusività e valore aggiunto ai titoli non mainstream, arrivando in questo modo a supportarli economicamente in una modalità attiva.⁹⁶

Vengono, dunque, a crearsi numerose piattaforme il cui brand e target di riferimento variano, mantenendo, tuttavia, la promessa di riempire quel vuoto di mercato lasciato libero dalle piattaforme mainstream distribuendo prodotti altrimenti non facilmente reperibili. Esistono, quindi, offerte che hanno come bacino d'utenza gli amanti di specifici generi cinematografici (come *Shudder*, piattaforma OTT che basa la propria offerta su film e serie televisive horror, oppure *Docsville*, che si occupa dello streaming di documentari); servizi che si occupano della distribuzione di prodotti provenienti da specifiche aree geografiche (per esempio, *Crunchyroll*, che distribuisce anime provenienti dal Giappone); cataloghi che hanno come target principali individui che condividono determinate passioni o hobby (è il caso di *DAZN*, servizio streaming che si occupa della trasmissione di eventi sportivi, sia in diretta sia in differita); ma, soprattutto, piattaforme che hanno come obiettivo quello di soddisfare i bisogni dei "nuovi cinefili", affamati di classici e *arthouse* film:⁹⁷ *MUBI*, *BFI Player*, *Criterion Channel*, *FilmDoo*, e altri ancora. Tutte piattaforme che hanno in comune cataloghi meno ampi rispetto alla loro controparte algoritmica, tuttavia più distinguibili e costruiti tramite curatela umana, a colmare il vuoto presente invece nelle piattaforme generaliste "under the banner of human(ist) sensibility rather than random bundling".⁹⁸ Secondo Andrew Higson:

Mainstream platforms such as Netflix and Amazon are organized around complex recommender algorithms. Smaller, more specialized platforms such as Mubi for film and Walter Presents for television drama present themselves as 'anti-algorithmic' curated spaces, where a small amount of carefully selected material is made available to consumers. These are two different systems for recommending viewing experiences; as such, they are two different means of cultural gatekeeping, two different means of shaping and reinforcing taste. Curated sites function more like public service operators, presenting the curator as the guardian of 'good taste', who knows their 'culture'. Algorithmic platforms on the other hand profess to know the

⁹⁶ Smits R., "Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution", cit., pp. 161-165.

⁹⁷ Con il termine *arthouse* ci si riferisce a tutti i titoli che si distinguono per la loro alta qualità, ma che non sono necessariamente caratterizzati da una grande popolarità al di fuori di piccoli gruppi di cinefili o partecipanti ai festival cinematografici.

⁹⁸ Kaya Funda, "Mubi: a curated cinematic digital platform on television", in Tetik Tuna, Gürgen Atalay Deniz, Ulusoy Nilay (a cura di), *Turkish cinema and television industry in the digital streaming era*, Berna, Peter Lang, 2022, pp. 194-198.

individual consumer and to make recommendations based on that personalized knowledge.⁹⁹

La curatela all'interno delle piattaforme specializzate non si limita a indossare la carica di accompagnamento apparentemente più autentico della fruizione rispetto alla raccomandazione algoritmica, una guida vera e propria, pronta a farsi strada all'interno del caos mediatico definito dalla sovrapproduzione audiovisiva. Piuttosto, essa include nella sua definizione anche l'aggiunta di una "cultural mission to refine the standards of online content delivery".¹⁰⁰ Dunque, quella che promuove è un'aggiunta valoriale rispetto agli algoritmi che adempie l'ardua missione di rimediare ai torti delle piattaforme streaming mainstream – o, perlomeno, la comunicazione che viene attuata propone ciò. Non è infatti raro che all'interno dei servizi specializzati vengano messi in atto espedienti che danno voce a logiche sia editoriali sia di mercato con l'obiettivo di, da una parte, rendere il servizio il più efficiente possibile e, dall'altra, distinguersi dalle altre offerte personalizzate. È il caso, per esempio, delle varie delucidazioni che la figura del curatore sceglie di includere all'interno del catalogo: descrizioni più o meno ampie che determinano il vero motivo per cui un determinato titolo compare sulla pagina che l'utente sta navigando. Così, senza nascondersi dietro a titoli sintetici e anonimi assegnati alle playlist – come il già precedentemente analizzato "Perché hai guardato" – delle didascalie vengono delegate ad argomentare il caso per il prodotto.¹⁰¹ Queste spiegazioni hanno in primo luogo una funzione educativa: donando un contesto al contenuto, questo è più facilmente compreso e, di conseguenza, apprezzabile da parte del fruitore. Tuttavia, il loro valore è ancora più importante nella mansione che svolgono di "seal of approval":¹⁰² esplicitare la motivazione della presenza di un titolo sulla piattaforma equivale a supportarlo proprio perché scelto appositamente per un servizio già di per sé rinomato perché curato manualmente e, pertanto, detentore del ruolo di "trusted tastemaker and cultural advisor".¹⁰³

Infatti, rifiutando una raccomandazione algoritmica, definita nella sua staticità e prevedibilità, le piattaforme specializzate scelgono di farsi portavoce e promotrici di un senso di "discovery rather than confirming existing predilections, to elevate and widen taste, to keep up with the latest trends, to provide a forum for the open- and like-minded, to bestow distinction".¹⁰⁴ Attraverso ciò, riescono nel loro obiettivo di risultare agli occhi degli utenti come più credibili

⁹⁹ Smits R., "Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution", cit., p. 158.

¹⁰⁰ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 9.

¹⁰¹ Frey M., "Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste", cit., pp. 51-52.

¹⁰² Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 8.

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ Frey M., "MUBI and the Curation Model of Video on Demand", cit., p. 6.

e trasparenti, incoraggiando non soltanto la formazione di una rete di piccoli pubblici di nicchia composti da semplici utenti, ma anche da veri e propri fan capaci di identificarsi con il brand definitosi.¹⁰⁵ Comunità che possono nascere autonomamente per poi essere capitalizzate dalle diverse piattaforme specializzate attraverso ulteriori espedienti editoriali: dai più semplici gadget, riviste affiliate o newsletter settimanali che comprendono le novità dell'offerta, a vari gruppi e profili social network con cui comunicare, fino a includere nelle stesse piattaforme sistemi di messaggistica volti a rafforzare la socializzazione all'interno della comunità.

Nonostante il tentativo da parte delle piattaforme specializzate nell'apparire come più trasparenti rispetto alla controparte algoritmica, è imprudente definire questi servizi come puri e senza colpa – premesso che l'utilizzo di *big data* sia effettivamente una colpa. Si tratta, infatti, di aziende con un grado di riservatezza e protezione dei dati interni elevato tanto quanto quello di qualsiasi altra piattaforma algoritmica.¹⁰⁶ Come già accennato, anche i servizi non mainstream fanno uso di *big data*, in forme più o meno marcate. I vertici della piattaforma streaming MUBI, ad esempio, affermano di utilizzarli principalmente per creare librerie calzanti per ogni differente territorio in cui l'azienda opera, pronti a sottolineare che: “We don't use it to programme the films, that's done by programmers more like a film festival, they choose the films they like and it's a human experience behind that”.¹⁰⁷ È, dunque, un utilizzo di dati che “pales in comparison to platforms such as Netflix and Amazon”,¹⁰⁸ più analogo a una funzionalità aggiuntiva rispetto a un elemento caratterizzante.

In generale, è bene considerare le piattaforme specializzate come uniche nel proprio genere, portatrici di un'identità di brand distinta che fa dell'eccezione il proprio punto cardine, ma anche come servizi complementari – e, come tali, appartenenti allo stesso spettro – delle aziende che basano la propria esistenza sulle raccomandazioni algoritmiche. I servizi specializzati hanno, infatti, deciso di riempire un vuoto lasciato aperto dalle grandi corporazioni mainstream all'interno dell'industria, ovvero quello della distribuzione di prodotti con un valore artistico differente. In uno sforzo di convivenza analoga a quello tra grandi centri commerciali e boutique artigianali, tra cinema d'essai e multisala maestosi, piattaforme mainstream e di nicchia coabitano lo stesso mercato.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Ivi, p. 7.

¹⁰⁶ Ivi, pp. 42-43.

¹⁰⁷ Ivi, p. 131.

¹⁰⁸ Frey M., “Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste”, cit., p. 42.

¹⁰⁹ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 7.

2.3.1 Il fallimento delle piattaforme specializzate

Non è un caso che la teoria della coda lunga di Chris Anderson basi le sue fondamenta su una rivoluzione innanzitutto digitale, una *disruption* nel proprio genere: il trasferimento dell'archiviazione dei contenuti da un luogo fisico a uno online, la conseguente riduzione dei costi, l'aumento dei titoli distribuibili anche dovuto alla rinnovata e aumentata domanda da parte del nuovo consumatore, che richiede controllo e democratizzazione all'interno della sua agognata scelta. Come per la *digital disruption*, infatti, anche la teoria di Anderson si macchia del tipico errore di argomentare la propria ipotesi tramite un abbondante utilizzo di “utopian sentiment and disruptive rhetoric that has come to define the broader perception of on-demand technology”.¹¹⁰ Diversi studiosi, difatti, pur mantenendo che la distribuzione dei prodotti di nicchia congiuntamente a quelli mainstream sia un'intuizione economicamente valida, sottolineano come i contenuti specializzati non costituiscano una minaccia per tutti quei prodotti *best seller* che compongono la “testa corta”. Così Anita Elberse, docente alla Harvard Business School, in un articolo intitolato “*Should you Invest in the Long Tail*”, dimostra, tramite l'analisi marketing di casi di studio affini, che l'economia dei blockbuster, quei pochi ma importanti titoli mainstream, rimane, nonostante l'innovazione tecnologica, il fulcro del panorama mediale contemporaneo. La studiosa basa, infatti, la sua tesi sulle teorie di Robert Frank e Philip Cook che, nel loro libro “*The Winner-Take-All Society*”, esaminano come i prodotti popolari siano destinati a diventare sempre più popolari. Secondo i due economisti, ciò è una diretta conseguenza di tre fattori fondamentali presenti all'interno dell'economia dell'industria creativa: innanzitutto, i consumatori sono attratti dalla migliore versione che un prodotto mediale possa avere (“Why, for example, would people listen to the world's second-best recording of Carmen when the best is readily available?”).¹¹¹ In secondo luogo, essendo i fruitori di beni culturali naturalmente attratti dalla socialità, sono portati a consumare gli stessi contenuti di coloro che li circondano. Infine, i prodotti di nicchia risultano essere per l'industria un rischio economico maggiore rispetto a quello provocato da parte di un prodotto di cui si può intuire l'esistenza di un pubblico più ampio e interessato.¹¹² La stessa osservazione viene condivisa da William McPhee, che sottolinea come i prodotti specializzati abbiano un rischio maggiore di fallimento perché “gran parte dei consumatori non sa della loro esistenza, e la

¹¹⁰ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 2.

¹¹¹ Elberse Anita, “Should You Invest in the Long Tail?”, *Harvard Business Review*, july-august, 2008, p. 2.

¹¹² Ibidem.

stragrande maggioranza di coloro che invece li conoscono è formata da esperti che saranno quindi a conoscenza anche dei prodotti superiori”.¹¹³

Prima di concludere il suo articolo con quattro consigli rivolti ai produttori che vogliono avventurarsi nel mondo della coda lunga,¹¹⁴ Anita Elberse afferma:

It is undeniable that online commerce has significantly broadened customers' access to products of all varieties, including the most obscure. However, my findings suggest that it would be imprudent for companies to upend traditional practice and focus on the demand for obscure products. The data show how difficult it is to profit from the tail.¹¹⁵

Alla teoria di Elberse si aggiunge, poi, quella di Astra Taylor, secondo cui il modello della coda lunga si è rivelato essere estremamente più redditizio per le aziende come Netflix, Amazon Prime Video e Disney+, che hanno già un grosso capitale alle spalle e non, invece, per tutte quelle realtà produttive e distributive che detengono pochi ricavi e che investono nei prodotti specializzati sperando di ottenere un pubblico di nicchia, seppure numeroso.¹¹⁶ Ne consegue, dunque, un fallimento della teoria della coda lunga nel suo obiettivo di democratizzazione della distribuzione e della visione capillare dei prodotti audiovisivi, a dimostrazione dell'eccessivo ottimismo impartito da Chris Anderson nell'attuazione pratica della propria tesi.

La critica alla teoria della coda lunga è utile per condurre un'ulteriore disamina del concetto di piattaforma specializzata definita dalla nozione della curatela. Si è infatti affermato in precedenza come l'accompagnamento della scelta – considerato come elemento opposto a quello della raccomandazione algoritmica – sia, teoricamente, la risposta ideale alle questioni di sovrapproduzione, *cultural surplus* e paradosso della scelta che infestano il panorama mediale contemporaneo. Infatti, le piattaforme on demand specializzate si fanno paladine di questa battaglia: con i loro cataloghi ridotti, composti da titoli scelti a mano accuratamente da esperti, che si occupano anche di donare loro un contesto entro cui giustificare la decisione, compongono la cornice ideale perché il consumatore non si senta disorientato nella sua scelta. Eppure, un modello che sorregge la sua intera esistenza su prodotti, pubblici e target di nicchia risulta essere economicamente fallimentare. Sono, infatti, poche le aziende che entrano in questa fetta del mercato delle industrie dell'intrattenimento e sono in grado non soltanto di avere un ritorno economico positivo ma, soprattutto, di sopravvivere nel lungo termine –

¹¹³ Smith M. D., Telang R., op. cit., pp. 79-80.

¹¹⁴ I suggerimenti di Elberse si possono riassumere in: 1. Non alterare radicalmente l'allocazione dei fondi dedicati ai prodotti best seller; 2. Mantenere il costo di produzione di contenuti di nicchia il più basso possibile, così da non rischiare eccessivamente il fallimento; 3. Arricchire la propria presenza digitale concentrandosi maggiormente sui prodotti più popolari; 4. Utilizzare le economie di scala per rispondere al meglio alla domanda del fruitore che, nella maggior parte dei casi, richiede prodotti best seller. (Elberse, 2008)

¹¹⁵ Elberse A., op. cit., p. 7.

¹¹⁶ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 291-292.

specialmente se si occupano della distribuzione di contenuti specializzati e facenti parte della categoria di titoli *arthouse*. Difatti, per ogni piattaforma specializzata in grado di mantenere un tasso alto di attenzione – nuova valuta fondamentale all’interno dell’industria creativa – ve ne sono numerose altre la cui esistenza è troncata proprio a causa di quell’orizzonte mediatico caotico tipico della contemporaneità. Secondo Mattias Frey: “curation-style services’ minuscule subscription figures call the sustainability of the model into question”.¹¹⁷ Infatti, nonostante il numero di piattaforme on demand specializzate sia estremamente più alto rispetto a quello dei servizi mainstream, neppure unendole e sommandone gli utenti con una sottoscrizione i risultati raggiunti otterrebbero i numeri che aziende come Netflix o Amazon Prime Video comunicano.¹¹⁸

Quanto appena affermato non nega che esiste un mercato, per quanto esso sia ridotto, dove le piattaforme specializzate hanno un seguito fedele. Vi sono fruitori che fanno della curatela l’aspetto principale a cui appoggiarsi, che sentono bisogno di quell’accompagnamento umano e umanista perché diffidenti della fredda presenza della raccomandazione. Soprattutto, esiste un pubblico che vuole distaccarsi dai contenuti mainstream, volenteroso di spendere denaro per potere consumare contenuti speciali, o che semplicemente trova appagamento e passione in particolari angoli tradizionalmente tralasciati da tutto ciò che in passato poteva essere definito come “di massa”. Tuttavia, ciò non prelude il fatto che “consumers are not choosing, at least not on a mass scale, companies and concepts that introduce discovery to a wider community”.¹¹⁹ A meno che queste aziende non siano in grado, durante la propria – per quanto breve – permanenza all’interno del mercato, di prevedere i cambiamenti repentini che lo definiscono e sfruttarli a proprio vantaggio, sono destinate a scomparire.¹²⁰ In questo modo si comprende il motivo per cui esistono piattaforme on demand specializzate che possono definirsi di successo – o, perlomeno, che riescono nel proprio obiettivo prefissato di distribuzione digitale di prodotti di nicchia – senza il timore di un’imminente caduta nell’oblio. Secondo Mattias Frey:

Yes, some people, those with the financial means, awareness and inclination, appreciate the self-fulfillment of learning and experiencing “higher-brow” fare. But many others will be more than content with, and just able to afford, access to content and recommendation styles of circumscribed scope and ambition.¹²¹

Pertanto, sono stati individuati due elementi comuni alle piattaforme on demand specializzate di successo che possono essere identificati come soluzioni al loro repentino fallimento e

¹¹⁷ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 134.

¹¹⁸ Ivi, pp. 134-135.

¹¹⁹ Ivi, p. 135.

¹²⁰ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 3.

¹²¹ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 135.

conseguente scomparsa dal mercato delle industrie creative. Innanzitutto, per combattere il ridotto numero di sottoscrizioni, e perciò le esigue entrate economiche in vista degli – al contrario – alti prezzi di compravendita dei diritti dei contenuti necessari a costruire un catalogo curato, risulta essere un beneficio l’unione e inglobamento delle piattaforme specializzate all’interno di altri servizi streaming mainstream basati sulle raccomandazioni algoritmiche, in un esempio di integrazione orizzontale. La strategia consente di “aumentare la quota di mercato controllata e dunque il proprio potere contrattuale all’interno del settore di riferimento”.¹²² Seguendo questa soluzione, pertanto, le aziende di nicchia riescono a intercettare almeno una parte di quel pubblico già presente e potenzialmente più numeroso rispetto a quello interessato ai prodotti specializzati, aumentando la possibilità di far conoscere il proprio servizio e brand. Secondo Parrot Analytics, infatti: “In futuro quindi molti di questi servizi di nicchia [...] sono destinati a scomparire come servizi Svod stand-alone, per diventare un’opzione di abbonamento aggiuntivo su una piattaforma più ampia”.¹²³ In questo modo, viene sfruttata la stessa economia dei blockbuster che critica la teoria della coda lunga: se le poche piattaforme popolari sono destinate a diventare sempre più popolari mentre soltanto alcune di nicchia possono sopravvivere, inglobare le une nelle altre è vantaggioso per i servizi specializzati perché possono godere della notorietà auspicata. D’altro canto, a beneficiarne sono anche le piattaforme mainstream, che unendo le proprie forze con servizi di nicchia sono in grado di ampliare e diversificare ulteriormente i propri – già immensi – cataloghi e di attirare pubblici di nicchia, notoriamente fedeli e fidelizzabili.¹²⁴

Il secondo sistema a cui le piattaforme di distribuzione digitale di prodotti specializzati si affidano per non incorrere nel fallimento è quello della costruzione di un’impresa integrata verticalmente. Difatti, si intende con “integrazione verticale” il processo di estensione di un’azienda – tramite acquisizione o inglobamento – a un ulteriore stadio della filiera cinematografica in precedenza non preso in considerazione dall’impresa stessa. Perciò, si definisce “a monte” un’integrazione verticale intrapresa da una casa di produzione che vuole ampliare la propria attività nella distribuzione, mentre “a valle” quando l’integrazione avviene tra una casa di distribuzione che vuole entrare nel mondo dell’esercizio. Considerato che “l’integrazione verticale consente a un’impresa di operare con maggiori certezze in quanto non ha più ostacoli di accesso alla fase successiva della filiera”,¹²⁵ e osservando che, oggi,

¹²² Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., p. 32.

¹²³ Corvi E., op. cit., p. 23.

¹²⁴ Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 32-33.

¹²⁵ Ivi, p. 32.

tutte le piattaforme streaming on demand leader del settore sono verticalmente integrate, si può affermare che l'agire in più fasi della filiera cinematografica è diventato per le aziende di distribuzione digitale un prerequisito fondamentale per prosperare nell'industria. Così, se da una parte “curation is not sustainable if there are so few films on the market from which to choose”¹²⁶ e dall'altra “streamers can no longer depend on licensing”,¹²⁷ la soluzione da intraprendere da parte delle piattaforme specializzate è quella di intervenire fin dal principio nella creazione dei titoli di nicchia, tramite co-produzioni o produzioni che, col passare del tempo, contribuiscono alla crescita di cataloghi e dell'intero mercato dei contenuti specializzati – formando e fidelizzando, oltretutto, figure professionali che a loro volta possono provvedere alla realizzazione di ulteriori titoli specializzati.¹²⁸ Riassumendo con le parole di Philip Napoli: “Licensing challenges beget vertical integration”.¹²⁹

A sostegno di quanto appena analizzato, si sceglie dunque di anticipare una tematica fondamentale di questo elaborato, ovvero la capacità del servizio on demand MUBI nel trasformare camaleonticamente il proprio aspetto sotto il punto di vista aziendale, seguendo il flusso in costante evoluzione del panorama mediatico contemporaneo, pur mantenendo la propria definizione di servizio di nicchia. MUBI è riuscito a sopravvivere a molti dei suoi simili e ad avere la meglio sui timori che dichiarano le piattaforme specializzate come un fallimento certo, un'iniziativa a breve termine. Ciò accade perché, in poco tempo, è stato in grado di ridurre al minimo il proprio catalogo, in seguito di aggregare le proprie forze con uno dei servizi streaming OTT più diffusi (Amazon Prime Video), e infine di spalancare nuovamente la propria libreria e decidere di intraprendere un percorso all'interno della produzione cinematografica, allontanandosi – seppur non abbandonandolo del tutto – dal modello curatoriale, diventando quella che viene definita come “an arthouse version of Netflix or Amazon”.¹³⁰ Vi è in questa analisi una più ampia riflessione, che non si arresta all'evidente fallimento del modello curatoriale all'interno delle piattaforme di distribuzione digitale, ma riguarda anche quello che è oramai diventato un oligopolio da parte di poche, estremamente potenti imprese globali, la cui esistenza frena una maggiore diversità all'interno del mercato dei sistemi on demand.

¹²⁶ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 139.

¹²⁷ Ivi, p. 138.

¹²⁸ Ivi, pp. 138-139.

¹²⁹ Napoli Philip M., “Requiem for the long tail: Towards a political economy of content aggregation and fragmentation”, *International Journal of Media & Cultural Politics*, n. 3, 2016, p. 347.

¹³⁰ Frey M., “MUBI and the Curation Model of Video on Demand”, cit., p. 8.

CAPITOLO 3.

GENESI, EVOLUZIONE E AFFERMAZIONE IDENTITARIA DI MUBI

3.1 *Genesi ed evoluzione di MUBI dal 2007 a oggi*

La prima figura con cui l'utente, curioso di comprendere come si presenti al suo pubblico la piattaforma MUBI attraverso il proprio sito web, si interfaccia è un fermoimmagine catturato dal film *Tre Colori – Film Rosso (Trois Couleurs: Rouge, Krzysztof Kieślowski, 1994)*. Si tratta di una pellicola presente all'interno del catalogo compreso nel servizio, come molte delle altre che prestano le loro immagini a MUBI per comunicare i significati che la piattaforma vuole trasmettere sotto forma di *header* – ma, soprattutto, è una diapositiva che, qualora fosse priva del testo che le viene sovrapposto, è in grado di comunicare uno degli aspetti su cui la piattaforma fonda le sue basi. La figura legge, in un font elegante, bianco, sovrapposto al profilo di Irène Jacob, “Cos'è MUBI” (fig. 1). La stessa immagine risponde alla domanda in due differenti modi, entrambi esplicativi dell'identità dell'azienda – e perciò degni di analisi. Innanzitutto, tramite la sua esistenza: il film è evidentemente un titolo appartenente alla categoria di prodotti *arthouse*, pertanto non è un caso che sia adottato invece di una qualsiasi altra pellicola mainstream – o, quantomeno, adatta a un pubblico generalista – presente nel catalogo della piattaforma. In secondo luogo, nella porzione sottostante dell'immagine, compare il testo che risponde alla questione principale: MUBI è “Un servizio di streaming? Un curatore? Un editore? Un distributore? Un cinefilo? Sì”.¹

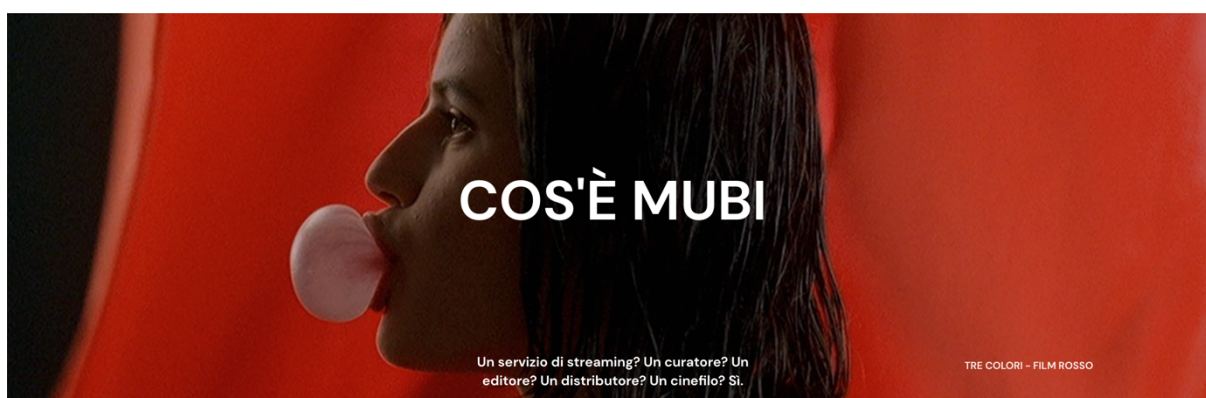


Fig. 1: Intestazione presente nella pagina di presentazione della piattaforma MUBI. Fonte: MUBI.

¹ <https://mubi.com/it/it/about>

L'identità di MUBI è racchiusa nell'avverbio finale: "Sì". Streaming, curatore, editore e cinefilo; epiteti che donano agli accademici la possibilità di definire la piattaforma come "the quintessential art film streaming site".² Quando si presenta al proprio pubblico, dunque, il servizio decide di creare una lista di tutto ciò che lo definisce e che la sua storia, lunga sedici anni – unita a quella della distribuzione digitale dell'audiovisivo, solamente di poco più estesa – ha plasmato attraverso una vera e propria evoluzione segnata da continue rivoluzioni interne ed esterne. Analizzare il suo sviluppo è il metodo ideale per comprendere in che modo la *digital disruption*, l'avvento di Internet, la consolidazione della cultura on demand e la ludificazione di diversi aspetti dell'industria creativa abbiano modificato in un arco temporale estremamente ristretto prassi consolidate e considerate irremovibili all'interno del mercato. Difatti, come già accennato, si sostiene che il motivo per cui MUBI sia tra le uniche piattaforme streaming specializzate a mantenere – saldamente e con un ritorno positivo, se i dati comunicati dall'azienda vengono considerati veritieri – una posizione all'interno del mercato della distribuzione digitale, sia il fatto che il servizio sia stato in grado in primo luogo di intuire i cambiamenti repentini dell'industria, e secondariamente di agire di conseguenza, evolvendosi camaleonticamente pur mantenendo vivo il proprio credo ("streaming, curatore, editore, cinefilo") e la propria affermazione identitaria di brand. Secondo Smits e Nikdel, infatti:

MUBI's rise to relative prominence is best understood as a reflection of the broader duality between disruption and continuity that is currently driving and defining the on-demand landscape. In terms of disruption, [...] VOD players like MUBI have tailored their service towards an instantaneous model of delivery where consumers can access content with unprecedented speed, convenience and mobility. In terms of continuity, however, MUBI also serves to remind us that the dominant themes of choice and open access are not radically and profoundly altered with the move online.³

Quando viene istituito nel 2007, MUBI è la risposta da parte del fondatore Efe Çakarel alla sua personale frustrazione provata nei confronti della limitata disponibilità di titoli specializzati distribuiti digitalmente durante i primi anni di sviluppo del settore. Spinto dalla domanda di "tutto e ora", forte del sentimento di controllo donato allo spettatore divenuto attivo all'interno dell'industria cinematografica, Çakarel individua una lacuna all'interno del mercato e decide di colmarla, rispondendo a quella "utopian notion that films and media content should be readily accessible on an 'anytime, anywhere' basis".⁴ Inizia, da parte della piattaforma, una

² Hessler Jennifer, "Quality You Can't Touch: Mubi Social, Platform Politics, and the Online Distribution of Art Cinema", *The Velvet Light Trap*, n. 82, fall 2018, p. 13.

³ Smits Roderik, Nikdel E. W., "Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film", *Studies in European Cinema*, n. 1, 2019, pp. 13-14.

⁴ Ivi, p. 5.

sperimentazione di diversi modelli di business che ne descrivono tutt'ora l'esistenza: partendo dalla costruzione di un catalogo ampio, definito dalla logica della "coda lunga" di Chris Anderson, passando all'estremo opposto in cui l'offerta viene concepita tramite una digitalizzazione del modello classico della figura del *gatekeeper* che contrasta la problematica del *cultural surplus* tramite una distribuzione centellinata di titoli – e pertanto insufficiente stando alle recenti prassi insidiatesi all'interno del mercato delle piattaforme OTT. Ancora, un'ultima evoluzione, quella corrente, che vede MUBI non ripudiare le sue forme precedenti, optando invece per una sintesi tra le due e un modello di business descritto da un catalogo parzialmente più ampio, seppure ancora una volta definito dalle stesse pretese di curatela che, fin dal suo concepimento, rappresentano il servizio, allargando il proprio orizzonte anche in altri ambiti della filiera cinematografica, come quelli della produzione e distribuzione.⁵ Si possono pertanto delineare all'interno della storia di MUBI tre diverse fasi, schematizzate da Mattias Frey, nonché utilizzate e analizzate anche in questo elaborato:

MUBI's history spans two main acts and a final coda [...]. First, there was an initial start-up period (2007–2012), in which MUBI established relationships and a profile within a sceptical industry, solicited start-up capital and yet struggled to acquire content and paying customers. During this first phase the company endured significant growing pains, unsuccessful rebranding efforts and staff consolidation. A second phase (2012–2020) began with the abandonment of the long-tail, more-is-more model in favour of a SVOD scheme that revolved around a limited number of "curated" films, ambitious international expansion, a move into pre-buys (rather than exclusively pursuing negative pick-ups), vertical forays into theatrical and DVD distribution as well as original-content commissions. During the COVID-19 pandemic in 2020, in the midst of its hitherto first period of commercial profitability, MUBI abruptly departed from its exclusive thirty-film curation model, a decision that poses serious questions about the long-term sustainability of curation-style VOD services.⁶

Attraverso tutte le sue ere, il pilastro portante della piattaforma rimane il suo attaccamento al sistema curatoriale e il suo (apparentemente) completo distacco dalla personalizzazione del servizio tramite l'utilizzo di *big data* e algoritmi, negando di fatto la tesi della scomparsa del *gatekeeper* tradizionale. MUBI sceglie, dunque, di raccontare la propria storia ed evoluzione nello stesso modo con cui compone la propria programmazione: tramite il calore umano, sottolineandolo e utilizzandolo per accompagnare lo spettatore attraverso quello che è l'ecosistema mediale che è venuto a costruirsi intorno negli ultimi sedici anni, come se fosse, oltre a "streaming, curatore, editore, distributore, cinefilo", anche "a learned friend".⁷ È con

⁵ Berardini Matteo, *La cura del cinema. MUBI e l'esperienza audiovisiva on demand*, versione Kindle, Milano, Bietti, 2023, pp. 31-32.

⁶ Frey Mattias, *MUBI and the Curation Model of Video on Demand*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021, p. 55.

⁷ Ivi, p. 133.

questo spirito che, attraverso altre cinque domande – in una manifestazione di comunicazione diretta e semplice con il proprio utente-amico – MUBI decide di affrontare la propria origine con una retorica decisamente romantica:

Cinque cose che avevamo in mente quando abbiamo concepito MUBI per la prima volta:

1. Perché non guardare *In the Mood for Love* in una caffè di Tokyo sul tuo iPad?
2. Perché è così difficile incontrare persone che condividono la tua stessa passione per Antonioni?
3. Non sarebbe bello inviare istantaneamente *Tempo di Divertimento* di Tati ad un amico se pensi che ne abbia bisogno? (Non c'è niente di meglio della terapia cinematografica!)
4. Perché i film su internet si vedono malissimo?
5. Perché parliamo come se fossimo John Cusack in *Alta Fedeltà*?⁸

Analizzando i cinque punti presenti nella sezione “visione” del sito di MUBI, infatti, si nota come nel loro sottotesto sia descritta non soltanto l’attività della piattaforma, ma anche la rivoluzione digitale avvenuta all’interno del panorama mediatico contemporaneo in generale e in quello della cinefilia in particolare. Dunque, quando facendo riferimento alla creazione della piattaforma il sito web di MUBI si domanda il motivo per cui un film *arthouse* non possa essere fruito da un terminale differente da quello dello schermo cinematografico o del proprio *home theatre*, ci si appella al concetto di *anytime and anywhere* – nozione catalizzatrice per un cambiamento culturale all’interno della società e, allo stesso tempo, narrativo e quantitativo all’interno della produzione dei titoli. Domandandosi dove trovare altri individui con lo stesso interesse per prodotti specializzati e, allo stesso tempo, cercando un modo per riuscire a legare emotivamente con essi, si mette in atto una ricerca della nuova comunità cinefila che, vedendosi riconosciuta e, anzi, celebrata, individua nella piattaforma parte del suo interesse – soprattutto se in una chiave di ludificazione tipica della “mediafilia” contemporanea. Infine, sottolineando i limiti tecnologici delle piattaforme di distribuzione digitale, si racconta la frustrazione e il desiderio di controllo da parte del fruitore che non sfocia solamente nella nozione del “tutto e subito”, bensì anche nella qualità in cui il “tutto” viene distribuito tramite Internet e con cui viene consumato attraverso i nuovi terminali. In cinque punti (“streaming, curatore, editore, distributore, cinefilo”) e cinque questioni poste con lo stile del personaggio di John Cusack in *Alta Fedeltà* (*High Fidelity*, Stephen Frears, 2000), MUBI è in grado, dunque, di collegare la propria singolare evoluzione a quella dirompente rivoluzione digitale che ha modificato le prassi tradizionali dell’industria creativa.

⁸ <https://mubi.com/it/vision>

3.1.1 Fase I: *The Auteurs* (2007-2012)

MUBI nasce nel 2007 con l'appellativo *The Auteurs*, scaturendo dal tormento generato da due diversi sentimenti provati contemporaneamente da Efe Çakarel, imprenditore turco naturalizzato statunitense e ideatore dell'azienda. L'aneddoto raccontato dal fondatore descrive, infatti, un giovane Çakarel in un caffè dell'aeroporto di Tokyo, desideroso di guardare uno dei propri film preferiti – *In the Mood for Love* (*Faa yeung nin wa*, 2000, Wong Kar-Wai) – ma frustrato nel realizzare che nessun servizio di distribuzione digitale in quel momento conteneva il titolo nella propria offerta, rendendolo in questo modo accessibile a chiunque da qualunque luogo e ogni terminale – un laptop, nel caso descritto. Una delusione, quella di Çakarel, unita a un sentimento di riscatto personale: l'imprenditore turco non si definisce un cinefilo e afferma di non conoscere il mondo della distribuzione cinematografica – almeno non prima della fondazione dell'azienda – ma, riconoscendo l'opportunità che comporta il riempire un vuoto di mercato, e forte delle proprie capacità nella gestione aziendale e di designer di applicazioni per il web, decide di intraprendere quella che altri esperti interni all'industria audiovisiva dell'epoca descrivono come un progetto destinato a fallire. Riassumendo con le dichiarazioni dello stesso Efe Çakarel in un'intervista rilasciata a Paul Fileri appena due anni dopo la nascita della piattaforma:

I was especially excited to start this company because everybody that I talked to, especially from the industry, told me that I'd fail [...]. They told me that I simply don't understand how this industry works, and that whoever had tried to build such a platform in the past had failed. But one thing I learned as an entrepreneur is that there are two reasons people tell you why something is going to fail: 1) it's been done before and 2) it's never been done before. It was a no brainer for me: big market opportunity, nobody was doing it right, everybody thinks it will fail.⁹

The Auteurs nasce a maggio 2007 in un altro caffè, questa volta il *Coupa Café* di Palo Alto, in California, e viene reso pubblico a febbraio 2008 con un annuncio mediale realizzato durante la 58^a edizione del Festival internazionale del cinema di Berlino. Inizialmente, si tratta di un sito web che unisce al suo interno le caratteristiche di un forum per cinefili e un social network tramite cui invitare conoscenti per creare comunità in cui commentare e conversare di cinema: “Come Facebook, ma di nicchia e per cinefili”,¹⁰ lo definisce Irene Musumeci, Director of Marketing europeo di MUBI.

⁹ Cheung Ruby, Fileri Paul, “Spotlight on MUBI: two interviews with Efe Çakarel, founder and CEO of MUBI”, in Jordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews Film Studies Publishing House, St. Andrews, 2012, p. 170.

¹⁰ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

Soltanto nel 2009 la visione di Çakarel si concretizza del tutto, aggiungendo all'interno del sito anche una componente di distribuzione digitale cinematografica di film *arthouse*. Infatti, durante gli ultimi mesi del 2008 – e in seguito a un periodo particolarmente negativo per la piattaforma, in cui il suo fondatore riscontra difficoltà nell'ottenere contratti con possibili collaboratori disposti a patteggiare i diritti di distribuzione digitale dei loro prodotti in un momento in cui lo streaming non è ancora totalmente diffuso – The Auteurs sottoscrive una partnership pluriennale con *Criterion Collection*. Si tratta di una casa di distribuzione statunitense particolarmente attiva nel mercato dell'*home demand* e nell'offerta di titoli specializzati, molti dei quali vengono restaurati e presentati al pubblico con l'aggiunta di contenuti ancillari quali *behind the scenes*, scene aggiuntive o commenti da parte dei filmmaker coinvolti nella realizzazione della pellicola. In cambio di una quota azionaria, Criterion Collection elargisce a The Auteurs i diritti di un'ampia selezione di film presenti nel proprio catalogo: alcuni vengono mostrati all'interno del sito a fronte di un pagamento unico di tre dollari per titolo, seguendo in questo modo il modello di business definito all'interno delle piattaforme *transactional video on demand* (TVOD); altri, invece – specificatamente sei prodotti al mese – sono selezionati per creare quello che viene definito come un festival cinematografico gratuito e a cadenza mensile curato da Criterion presente sulla nuova piattaforma.¹¹

Quella tra Criterion Collection e The Auteurs è una collaborazione che non soltanto agevola le future partnership che vengono a instaurarsi tra il neonato servizio e altre imprese presenti nell'industria cinematografica internazionale,¹² ma si tratta anche di una strategia in grado di definire con successo, fin dai primi anni della fondazione dell'azienda, la sua identità in maniera decisa, sia agli occhi dei suoi fruitori sia a quelli dell'intero mercato audiovisivo. Infatti, appoggiandosi a una società affermata come Criterion Collection – in attività già dalla prima metà degli anni Ottanta e con un particolare seguito all'interno della comunità cinefila – The Auteurs è in grado di ottenere non soltanto i diritti di film ambiti, ma anche un livello di “quality through association”¹³ insito all'interno di una preesistente ricchezza culturale sufficiente per instaurare il proprio brand e la propria immagine all'interno dell'industria creativa. Difatti, attraverso la sua collaborazione con Criterion, The Auteurs “shaped its founding distribution

¹¹ Cheung R., Fileri P., op. cit., pp. 171-172.

¹² Alcune collaborazioni fondamentali, che segnano la storia e la riuscita del progetto di The Auteurs, sono quella con la casa di distribuzione francese *Celluloid Dreams* e la statunitense *Kino Lorber*, allora *Kino International*, compagnia che basa la propria attività su film *arthouse*. (Hessler J., 2018)

¹³ Hessler J., op. cit., p. 3.

model and platform design”,¹⁴ ispirandosi al dibattito estetico e culturale presente da più di trent’anni all’interno della casa di distribuzione.

Non si vuole con ciò affermare che The Auteurs non abbia fin dalla sua fondazione un progetto editoriale preciso. Quello della piattaforma, in verità, è un marchio ben definito dal momento della scelta del suo nome: un ovvio rimando alla *politique des auteurs*, ovvero uno dei pilastri fondanti della critica cinematografica e, di conseguenza, della comunità cinefila, che si traduce nella filosofia di valore su cui si basa l’immagine dell’azienda:¹⁵ “The original name, The Auteurs, functioned as a political statement in twenty-first century digital media culture: unembarrassed nostalgia for arthouse cinema”.¹⁶ Secondo Efe Çakarel, infatti:

We have framed our site under The Auteurs moniker not because we are strict auteurists or wish to only view cinema from this angle, but because it represents our dedication to cinematic artistry. We want to show only distinctive, visionary films, whether their inspiration comes from the single mind of a director, or from a star, subject, country, culture, or any other deciding factor. Our niche is in using on-line distribution as a means to show these distinctive films, many of which, like those of Philippe Garrel, are tremendous works of cinematic art but which have trouble finding distribution in the current conservative climate.¹⁷

Il motto presente nel sito fin dalla sua fondazione, “Your on-line cinema. Anytime, anywhere”,¹⁸ ha il compito di descrivere il vero obiettivo principale di The Auteurs, ovvero il trionfo nei confronti delle barriere spazio-temporali in cui incorrono gli individui interessati in film specializzati e, in quanto tali, non distribuiti su larga scala.¹⁹ Esattamente come accaduto con il desiderio da parte di Efe Çakarel nel consumare *In The Mood for Love* su un laptop in un café di Tokyo, lo stesso sentimento unisce la comunità di cinefili – o, perlomeno, amanti del cinema *arthouse* – che si riversa all’interno di The Auteurs non soltanto per fruire della democratizzazione e distribuzione di titoli non mainstream, ma anche per discutere tra loro dei principali temi fondanti della passione per il cinema. La piattaforma comprende da subito l’importanza della creazione di un seguito ben definito e descritto dall’inclinazione per i prodotti *arthouse*: il database è infatti costruito appositamente per approfondire il concetto di unità presente all’interno della comunità cinefila attraverso espedienti simili a quelli trovati

¹⁴ Ivi, p. 14.

¹⁵ La scelta dell’appellativo *The Auteurs* si traduce, in verità, anche nel design del sito stesso. Infatti, almeno durante i primi anni della sua esistenza, all’interno del forum l’opzione con priorità per la ricerca di un titolo è quella tramite smistamento “by director”. Inoltre, in ogni profilo esiste uno spazio in cui gli utenti sono invitati ad appuntare il proprio regista preferito e molte delle liste costruite all’interno del sito hanno come obiettivo principale quello di delineare i migliori film d’autore. (Hessler, 2018).

¹⁶ Frey M., op. cit., p. 58.

¹⁷ Cheung R., Fileri P., op. cit. p. 173.

¹⁸ Ivi, p. 167.

¹⁹ Herbert Daniel, “From art house to your house: the distribution of quality cinema on home video”, *Canadian Journal of Film Studies*, n. 2, autunno 2011, p. 15.

all'interno dei social media come, ad esempio, la possibilità di creare liste, scrivere recensioni e fornire giudizi ai titoli in catalogo. Soprattutto, anche perché incoraggiato dai *prompt* presenti all'interno del forum – nonché nel nome stesso del sito – è particolarmente trattato il tema autoriale, attraverso utenti che ne analizzano il significato all'interno di una cultura on demand e un'epoca di distribuzione online.²⁰

Si tratta di un argomento che continua a essere rilevante anche in seguito della 63^a edizione del Festival di Cannes, occasione durante la quale Efe Çakarel annuncia il cambiamento di nome della piattaforma da The Auteurs a *MUBI*. È il maggio del 2010, appena tre anni dopo la sua fondazione, ma l'azienda ha costruito un discreto seguito in Europa, America Latina e Stati Uniti: per risultare come riconoscibile ovunque ed espandersi ulteriormente nel mondo con l'obiettivo di divenire “a respected destination for world arthouse cinema”,²¹ il fondatore prende la decisione di modificare il titolo del brand in un'espressione più facilmente pronunciabile da chiunque, e non soltanto dagli utenti inglesi e francesi – un gesto che sottolinea l'ambizione di internazionalità concepita all'interno dell'azienda.²² Mentre l'evoluzione viene annunciata a Cannes, Çakarel stesso comunica la notizia ai seguaci del sito attraverso un post nel proprio profilo all'interno del forum, sottolineando la sua volontà di mantenere un target sia cinefilo sia più ampiamente e diversamente di nicchia:

“Why did we change our name to Mubi?” He wrote, “We want a name without the burden of exclusory meaning – not all great cinema is auteur cinema... In short: we want a name that we are free to giddily fill to the brim with the same passionate ideas as The Auteurs, a website for cinephiles – but one that is also open to those for which ‘auteur’ means nothing”.²³

Secondo il CEO, la parola “MUBI”, in confronto al precedente The Auteurs, non possiede un vero e proprio significato: “Instead of picking something invested with meaning, we decided on something without meaning that we could defile through our unique platform”.²⁴ Si tratta di un'ulteriore ragione per cui la comunità di cinefili stabilitasi all'interno del sito non soltanto fatica, nei primi momenti, ad accettare il cambiamento, ma ne costruisce a proposito una vera e propria diatriba capitanata dal sentimento di tradimento da parte di un distributore che, da sito di nicchia, si spinge sempre di più verso un'esistenza mainstream.²⁵ Ciò accade perché sin dalla sua nascita MUBI ha reso la *politique des auteurs* uno dei suoi pilastri fondanti, creando uno

²⁰ Hessler J., op. cit., p. 7.

²¹ Frey M., op. cit., p. 60.

²² Cheung R., Fileri P., op. cit., p. 176.

²³ Hessler J., op. cit., p. 7.

²⁴ Cheung R., Fileri P., op. cit., p. 176.

²⁵ Hagener Malte, “Cinephilia and Film Culture in the Age of Digital Networks”, in Hagener Malte, Hediger Vinzenz, Strohmaier Alena (a cura di), *The State of Post-Cinema. Tracing the Moving Image in the Age of Digital Dissemination*, Londra, Palgrave Macmillan, 2016, p. 188.

spazio di discussione a riguardo abbastanza attivo da essere paragonato a una rinascita di quello presente negli anni Sessanta nelle prime teorie all'interno dei *Cahiers du Cinéma*, dei cineforum e delle cineteche. Il discorso attorno all'autore cinematografico segna tutte le caratteristiche fondanti del sito: a partire dalla sua modalità di distribuzione digitale di film considerati come autoriali, fino a determinarne anche il design del servizio, nonché la più evidente descrizione da parte dei seguaci.²⁶ Il dibattito interno col tempo si affievolisce, sebbene MUBI continui a rimanere un perfetto contenitore per ogni questione accesa tra gli appassionati di cinema.

Verosimilmente, il cambiamento più radicale avvenuto all'interno della piattaforma nella sua prima fase di esistenza, tuttavia, non è la modifica del suo appellativo, bensì l'epilogo improvviso del suo accordo pluriennale con Criterion Collection. Si tratta di un chiaro spettacolo delle molteplici complicazioni con cui la distribuzione digitale compete giornalmente: infatti, l'inaspettata alterazione dei contratti che determinano i diritti dei titoli messi a disposizione per la loro distribuzione non è rara. Così, nel febbraio 2011 Criterion sceglie di vendere in maniera esclusiva i diritti dei propri film *arthouse* a Hulu, che in questo modo arricchisce di 800 titoli la propria offerta streaming, sottraendo a MUBI il primato di fonte primaria di prodotti ricercati da cinefili.²⁷ Secondo Chuck Tryon:

Accordi come quello tra Hulu e Criterion mostrano che non esistono una piattaforma o un sistema di distribuzione che abbiano la garanzia di controllare il mercato o anche solo mantenere un collegamento con determinati tipi di film o programmi televisivi.²⁸

3.1.2 Fase II: L'affermazione del modello curatoriale (2012-2020)

In seguito alla fine della partnership con Criterion Collection, MUBI si trova in una profonda crisi economica determinata da un mercato affollato – nonostante relativamente recente e perciò estremamente mutevole. Efe Çakarel descrive questo come il momento più negativo nella storia della sua impresa, che si ritrova a due settimane dall'allarmante fallimento preannunciato dagli esperti che non gli hanno attribuito fiducia nel momento della sua nascita: salvarla significa cambiare radicalmente il proprio modello di business, oltre che operare tagli al già modesto team di lavoro. È in questo clima sfavorevole che la piattaforma abbandona la formula ibrida tra TVOD e AVOD presente dalla sua fondazione per adottare un modello interamente definito dalla categoria di *subscription video on demand* (SVOD), privo di pubblicità e, soprattutto,

²⁶ Hessler J., op. cit., p. 7.

²⁷ Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Cultura on Demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Minimum Fax, 2017, pp. 76-80.

²⁸ Ivi, p. 79.

descritto da una selezione di titoli altamente ridotta rispetto a quella originaria.²⁹ Infatti, durante la 65^a edizione del Festival di Cannes, appena un anno dopo lo scioglimento del contratto con Criterion, viene annunciato il cambiamento drastico di strategia editoriale presente all'interno della piattaforma MUBI: in principio, secondo le affermazioni di Çakarel, la piattaforma “wanted to be like Netflix, [...] an ‘all-you-can-eat’ site”,³⁰ seppure con aspirazioni di pubblico e tipologia di titoli distribuiti differenti. Si tratta di un modello poco sostenibile da parte di un servizio che conta pochi utenti e, di conseguenza, non registra un alto ritorno economico a fronte di elevate spese di compravendita di diritti di film che, pur non essendo mainstream e pertanto estremamente ricercati, diventano costosi una volta considerata l'ampiezza del catalogo. Infatti, nei primi mesi del 2011, l'offerta conta 1.800 titoli sparsi per le differenti nazioni sparse nel mondo.³¹ È in questo contesto che si colloca l'osservazione del CEO dell'azienda: “The question becomes, how do you create a compelling experience? If you can't get 10,000 titles, how about a limited selection?”.³²

A maggio 2012 MUBI si trasferisce, dunque, da un modello di business che si appoggia alla teoria della coda lunga di Chris Anderson – ovvero con un catalogo ampio, dove qualsiasi nicchia può trovare al proprio interno ciò che desidera – a un rivoluzionato servizio curatoriale basato sul paradigma di una libreria composta da solamente trenta film al mese: ogni giorno viene distribuito un nuovo “*Film of the Day*”,³³ che scade esattamente un mese dopo la sua aggiunta. Ogni nuovo film viene presentato all'interno della piattaforma come se, autonomamente, facesse parte di un festival cinematografico a sé stante. Perciò, riceve una didascalia descrittiva intitolata “La nostra opinione” – molto simile a un'indagine critica – che ha il compito di dimostrare la motivazione per cui, tra tutti i prodotti presenti all'interno dell'industria, è stato selezionato quello corrente. Il linguaggio utilizzato dai curatori ha l'obiettivo di catturare l'attenzione dei consueti fruitori di cinema *arthouse*, che sono interessati a espedienti che delineano, ad esempio, il numero di premi vinti e la presenza del titolo ai festival cinematografici – in generale, ogni aspetto che descrive l'economia del prestigio del titolo.³⁴

²⁹ Frey M., op. cit., p. 62.

³⁰ Kenny Glenn, “Mubi: A Streaming Service With a Ticking Clock”, 19/01/2017, URL https://www.nytimes.com/2017/01/19/movies/mubi-a-streaming-service-with-a-ticking-clock.html?utm_source=pocket_reader (consultato il 01/09/2023).

³¹ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 5.

³² Kenny G., op. cit.

³³ Frey M., op. cit., p. 62.

³⁴ Ivi, p. 86.

Ogni film viene selezionato accuratamente dal team di programmazione seguendo una filosofia puramente e totalmente curatoriale, che anzi rinuncia totalmente all'utilizzo di algoritmi, come afferma Efe Çakarel: "Algorithms cannot figure out what you want to watch. We travel all over the world to watch films so you don't have to, and then bring you the best of cinema".³⁵ Difatti, nonostante MUBI fin dalla sua nascita si sia definita come una piattaforma che fa della selezione *hand-made* il proprio pilastro, in questo momento della sua esistenza concepisce la nozione di cura del catalogo in una modalità ulteriormente approfondita, più vicina alla declinazione che ne darebbe un cinema d'essai rispetto a quella di una catena di noleggio di home video: con la distribuzione digitale di un film al giorno il catalogo viene curato, rispetto al passato, "to a much greater degree and at the point of user interface".³⁶ Si tratta di una ricerca non soltanto concettualmente vicina ai desideri dei propri utenti, ma anche esteticamente in linea con la filosofia e l'immagine del sito, in grado di offrire un numero enormemente ristretto di titoli performando il proprio controllo appoggiandosi al ruolo di *gatekeeper* e *tastemaker* collaudato da anni di attività.³⁷ Quando viene chiesto a Efe Çakarel di chiarire quali siano i requisiti fondamentali per la selezione di un titolo, egli afferma:

It's quite simple: we want to show the best films. This may mean a mainstream film or something that was never distributed in a country; it may mean a festival hit or a recent DVD release. We want to fill our library with a breadth of great cinema, emphasizing both the known and unknown, the established and emerging, the distributed and undistributed.³⁸

Economicamente, il nuovo modello di business intrapreso da MUBI permette alla piattaforma di contenere i costi di compravendita dei titoli: anziché contrattare con diverse case distributrici per ottenere migliaia di prodotti, l'azienda deve invece spendere denaro unicamente per i trenta che presenta al mese. Si tratta, inoltre, di film *arthouse* non appartenenti a grosse conglomerate, che non ricevono necessariamente una forte domanda al di fuori di circoli ristretti di pubblico cinefilo e che, di conseguenza, possono essere acquistati a prezzi di mercato minori rispetto a quelli affibbiati a titoli mainstream. Un'ulteriore opzione è quella della compravendita di pacchetti che li unisce a contenuti più popolari, in grado di recuperare le eventuali perdite causate dall'esito negativo procurato dai prodotti minori. È, in generale, un'offerta in grado di attirare una nicchia ben precisa di pubblico, fedele e fidelizzata e disposta a creare un

³⁵ Barraclough Leo, "International Exec You Should Know: Mubi's Efe Cakarel", 29/01/2016, URL https://variety.com/2016/digital/global/mubis-efe-cakarel-puts-internet-focus-on-auteur-driven-films-1201689483/?utm_source=pocket_reader (consultato il 01/09/2023).

³⁶ Hessler J., op. cit., p. 11.

³⁷ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 10.

³⁸ Cheung R., Fileri P., op. cit., p. 177.

abbonamento per scoprire quali contenuti il servizio offre giornalmente – e, dunque, disposta a pagare e donare un ritorno economico alla piattaforma.³⁹

Da un punto di vista prettamente editoriale, invece, il paradigma descritto dalla formula di “un film al giorno” giova ulteriormente la conoscenza di titoli *specialised* fino a quel momento “buried among long lists of arthouse classics and indie darlings”,⁴⁰ facilitando la selezione dell’utente, che in questa modalità di scelta è più attento a ciò che il catalogo offre. Scegliendo un modello che basa le proprie fondamenta sulla scarsità dei prodotti distribuiti, infatti, MUBI ritorna a un modello tradizionale di scarsità artificiale unita a una curatela cinematografica intesa come selezione da parte di un *gatekeeper* che scandisce quanto e cosa un fruitore può vedere – lasciando, tuttavia, all’utente un’autonomia scandita dalla nozione di *anytime and anywhere*. È una fruizione nostalgica, che ricorda un’epoca differente del cinema ma che, allo stesso momento, ne aggiunge una componente digitale: una combinazione ideale per il “nuovo cinefilo”, che rende parte della sua identità la propria curiosità per ciò che è tecnologico ma, allo stesso tempo e per sua definizione, è sentimentalmente attratto dall’epoca analogica del film.⁴¹ Riassumendo attraverso le affermazioni di Smits e Nikdel:

The platform has managed to secure its position in the competitive online market whilst consciously deviating from the narrative of disruption that has come to define the popular perception of on-demand culture. Indeed, MUBI can be better defined by its relationship with past modes and traditions of moving-image exhibition than by any sort of effort to radically redefine the present and future of content delivery. This is not to say that MUBI displays no signs of disruptive practice. For instance, their subscribers are granted access to a greater range of choice when compared with scheduled linear models of media delivery, whilst they are also given the relative freedom to consume such content on a range of media devices at a time and place most convenient to them. Even so, MUBI’s curatorial practice provides a compelling case for the persistence of older models and practices in a supposedly disruptive digital environment of audience empowerment.⁴²

È, soprattutto, una fruizione che funge da soluzione per tre delle questioni più ostiche presenti nel mercato dell’industria creativa contemporanea: innanzitutto, la scarsità di prodotti è una risposta valida alla frustrazione determinata dal concetto di *paradox of choice* e creata dalla nozione di *cultural surplus* – elementi già analizzati in questo elaborato. In secondo luogo, tenta di risolvere il problema che scaturisce dal costante bisogno di novità e rotazione richiesto da un pubblico secondo cui l’offerta dovrebbe essere in una costante modalità di rinnovamento per incontrarne la domanda. Infine, attenua il già esaminato caso di totale dominazione da parte dei

³⁹ Lotz Amanda D., *Netflix and streaming video*, Cambridge, Polity Press, 2022, p. 98.

⁴⁰ Frey M., op. cit., p. 97.

⁴¹ Ivi, pp. 129-130.

⁴² Smits R., Nikdel E. W., op. cit., pp. 6-7.

fornitori dei diritti cinematografici sull'intera industria.⁴³ Tutti aspetti che contraddicono il modello di mercato delle piattaforme mainstream basate su un sistema algoritmico e di raccomandazione dei titoli che si rivelano essere, nel caso di MUBI, una strategia estremamente positiva, sia dal punto di vista editoriale sia da quello commerciale.

Diminuire i titoli a disposizione crea all'interno della piattaforma un senso di esclusività che strategicamente cattura l'attenzione dei clienti fidelizzati e persino dei *newcomers*, che si interfacciano con una logica estetica presente all'interno del servizio in grado di scaturire un sentimento di FOMO utile per il mantenimento dell'offerta. MUBI decide, difatti, di riunire i trenta film in catalogo all'interno di una lista intitolata “*Now Showing*” e di indicare con un countdown i giorni mancanti prima della scomparsa del film dalla piattaforma. È all'interno di questo rinnovato contesto dal punto di vista di logiche estetiche e di mercato che MUBI è in grado di cambiare parte delle proprie logiche editoriali: oltre alla lista “*Now Showing*” ne vengono presentate altre, tra cui hanno relativo successo quelle in collaborazione con diversi rinomati festival cinematografici internazionali – tra tutte spicca quella con il festival di Cannes, che a partire dal 2012 è sempre presente all'interno della piattaforma. Insieme al modello di business, dunque, c'è un cambiamento direzionale anche all'interno del valore insito di MUBI, della sua immagine, del suo brand e della percezione dello stesso da parte degli utenti: la scarsità, l'esclusività, la scelta tra titoli prestigiosi fanno sì che il servizio “actively aligns itself with higher-brow art institutions”,⁴⁴ assicurando, in questo modo, la posizione di MUBI all'interno della competizione presente nel panorama mediatico contemporaneo.⁴⁵

È a questo punto interessante analizzare il modo in cui il linguaggio marketing utilizzato da MUBI per comunicare il cambiamento radicale del proprio modello di business abbia contribuito alla propria espansione. Innanzitutto, si noti come utilizzare il concetto di curatela come cuore pulsante della piattaforma sia un totale rovesciamento rispetto a quanto veniva sottolineato dal servizio prima del 2012: invece di quantità, si fa riferimento alla qualità dei titoli; anziché dell'offerta, se ne sottolinea la scarsità. Un insieme di aspetti precedentemente considerati negativi dal mercato dell'industria creativa diventano la bandiera di un servizio che

⁴³ Hessler J., op. cit., pp. 7-12.

⁴⁴ Frey M., op. cit., p. 129.

⁴⁵ Nella strategia di inclusione del brand in una fetta più elitaria del mercato audiovisivo è compresa anche l'intenzione da parte della piattaforma di abbandonare definitivamente la propria dedizione al mondo dei social network, che ha accompagnato il servizio fin dalla sua nascita. Difatti, nel 2013 viene registrato che soltanto un terzo dei 6,5 milioni di utenti registrati a MUBI Social, il forum di condivisione e discussione utilizzato dalla comunità cinefila interno al servizio, paga anche una sottoscrizione per accedere al catalogo cinematografico. Si tratta, dunque, di uno degli aspetti fondamentali del servizio. Tuttavia – considerata l'impossibilità di poter monetizzarlo, reputando le spese di manutenzione troppo alte e non apprezzando il fatto che il social network era più usato e conosciuto della piattaforma stessa – nel 2015 MUBI Social viene definitivamente chiuso, senza avvisare in alcun modo la comunità formata al suo interno. (Hessler J., 2018)

trasforma le proprie lacune in aspetti desiderabili – oltre che nel proprio brand. Si tratta di una strategia che inizia a mostrare i suoi frutti a partire dal 2015, momento in cui MUBI dichiara di aver superato l’obiettivo di “medium-term survival”,⁴⁶ e in cui l’azienda decide di intraprendere una transizione “towards the mainstream centre to consolidate and expand its subscription base, if not indulge in outright empire-building”,⁴⁷ anche a causa del repentino aumento di sottoscrizioni registrate. Infatti, seguendo la propria filosofia interna secondo cui MUBI non è un sito esclusivamente per cinefili, bensì aperto a ogni tipologia di individuo amante del cinema, all’interno della propria offerta, e accanto a titoli *specialised*, iniziano a essere sempre più frequenti contenuti descrivibili come mainstream – nonostante, come tutti gli altri, comunque selezionati da curatori. Il loro inserimento all’interno del catalogo è ascrivibile a una nuova serie di collaborazioni tra la piattaforma e diverse altre aziende attive all’interno del mercato cinematografico come, tra le altre, per la prima volta, alcune *major* di Hollywood: Sony Pictures e Paramount.⁴⁸

Così, secondo la rinnovata filosofia curatoriale aziendale, “more than special or rarified content, MUBI promises a special or rarified experience of content”.⁴⁹ La nuova volontà da parte di MUBI di avventurarsi in un parziale abbandono del purismo *arthouse* verso una programmazione il più ampio possibile, nonostante il mantenimento di una scarsità numerica, si traduce in un aumento nel numero di utenti disposti a pagare un abbonamento e, allo stesso tempo, in un incremento di prezzo dello stesso. Secondo il CEO Efe Çakarel la nuova tariffa di £5.99 mensili – a fronte dei precedenti £2.99 – è considerata dai nuovi clienti un prezzo competitivo considerato il valore dell’offerta. Soprattutto, è finalizzata alla compravendita di nuovi titoli ricercati – definiti come *tent-pole titles* – direttamente all’interno dei circuiti di festival cinematografici che, a loro volta, fungono come attrattiva per ulteriori nuovi consumatori.⁵⁰ Inoltre, a partire dal 2017, una parte del denaro inizia a essere investita da MUBI in prematuri piani di co-produzione di prodotti originali all’interno di mercati internazionali.⁵¹

⁴⁶ Ivi, pp. 65-66.

⁴⁷ Ivi, p. 67.

⁴⁸ Ivi, p. 65-67.

⁴⁹ Ivi, p. 129.

⁵⁰ A tal proposito, è importante sottolineare come il primo vero e proprio tentativo di compravendita da parte di MUBI di un *tent-pole title* avviene nel 2015 con la première mondiale di *Junun* (Paul Thomas Anderson, 2015). Il documentario viene distribuito digitalmente sulla piattaforma in esclusiva per un mese a partire dal giorno seguente della sua presentazione avvenuta alla 53° edizione del New York Film Festival. Si tratta del titolo più costoso acquistato da MUBI fino a quel momento, ma anche del prodotto in grado di duplicare le sottoscrizioni all’offerta. I *tent-pole titles* di MUBI sono, dunque, da considerare come una variante dei prodotti originali presenti all’interno della piattaforma mainstream a base algoritmica: sono utili per attirare nuovi fruitori e, idealmente, far conoscere loro il resto dell’offerta, motivo per cui poi rinnovare la sottoscrizione. (Frey M., 2021)

⁵¹ Frey M., op. cit., pp. 66-68.

Un obiettivo, quello della creazione di contenuti multimediali, che si avvera soltanto a partire dal 2020, anno della terza e ultima evoluzione interna al sistema di mercato della piattaforma.

3.1.3 Fase III: L'integrazione verticale (2020 –)

La terza e ultima evoluzione del modello di business di MUBI avviene all'interno del contesto tristemente favorevole nei confronti delle piattaforme on demand scaturito dalla pandemia di COVID-19. Infatti, nonostante la fase espansiva già in atto, dai primi mesi del 2020 il mercato della distribuzione digitale subisce un'improvvisa ulteriore crescita. Come conseguenza di uno stile di vita necessariamente sedentario, infatti, viene registrato un aumento del numero di famiglie connesse alla banda larga, oltre che un incremento di potenziali consumatori che sviluppino una dimestichezza maggiore nei confronti di terminali e strumenti collegati alla rete e, di conseguenza, nelle piattaforme streaming: aspetti che si uniscono alla riduzione del tempo libero degli individui, fonte di espansione delle ore spese a consumare prodotti audiovisivi.⁵² Non è, dunque, sorprendente il fatto che MUBI registri una crescita importante nei primi mesi del 2020, raggiungendo picchi di incremento del 123% degli abbonati alla piattaforma – aspetto agevolato anche dalla decisione di fornire, tramite delle pagine promozionali, tre mesi gratuiti ai nuovi iscritti al servizio. Ciò che, tuttavia, risalta maggiormente rispetto agli altri servizi di streaming è il fatto che buona parte degli utenti – nuovi o già fidelizzati – consuma la totalità della libreria di titoli a disposizione nell'arco di pochi giorni, esaurendo, di fatto, la distribuzione intera di un mese.⁵³ In aggiunta, distribuire trenta film al mese significa per MUBI possedere una libreria in realtà estremamente più ampia sebbene non usufruibile perché non presentata: non è, infatti, possibile o economicamente valido comprare i diritti di un titolo per la durata di un solo mese. Efe Çakarel afferma a tal proposito:

If you have the rights for 12 years to a film like *Limbo* [2020], it doesn't make sense to just show it for 30 days. About two or three years ago when we really started to invest in all-rights acquisitions, we found ourselves also being able to buy pay-one rights of some amazing films. We showed *Portrait of a Lady on Fire* [*Portrait de la jeune fille en feu*, 2019] right after the cinemas; we got that from Curzon for 15, 18 months, whatever the pay-one window is. *Pain and Glory* [*Dolor y gloria*, 2019] from Pathé – it doesn't make sense to show that film for one month.⁵⁴

⁵² Cucco Marco, "COVID e industria del cinema in Italia. Una cronistoria critica", *International Journal of Italian Film and Media Landscapes*, n. 2, luglio-dicembre 2021, pp. 214-218.

⁵³ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

⁵⁴ Frey M., op. cit., p. 137.

L'utilizzo di un modello che propone un'offerta minima a fronte di una domanda costante da parte degli utenti, unita all'incapacità da parte di MUBI di gestire un flusso sempre maggiore di clienti, risultano nella definizione di una terza evoluzione interna alla piattaforma. È in questo contesto – storico, economico, editoriale, estetico – che il 20 maggio 2020 MUBI annuncia l'apertura della propria “MUBI Library”, rendendo disponibili tutti i “Films you missed the first time we picked them. Films you can discover all over again. Films you never even knew existed”,⁵⁵ come recita il post con cui dà notizia l'account ufficiale della piattaforma (fig. 2).⁵⁶ Dai trenta titoli disponibili al mese, infatti, la piattaforma ne inizia a offrire una media di circa 4.000 – numero variabile a seconda della nazione presa in esame – che si aggiungono alla sempre presente e cangiante selezione mensile, che non perde la tradizione della distribuzione di un nuovo titolo giornalmente. A rimanere costante, inoltre, è anche l'impegno da parte di MUBI nel mantenere come pilastro portante della propria (allargata) libreria la curatela che ha descritto la sua precedente fase storica, non soltanto utilizzandola per la selezione dei *Film of the Day*, ma anche compiendo un importante lavoro di curatela retroattiva su tutti i prodotti aggiunti al servizio – compresa la scrittura di didascalie, descrizioni, spiegazioni e l'aggiunta di una *library lane*, ovvero scaffali tematici composti da titoli definiti da elementi comuni. Si tratta di un ritorno alle origini per l'azienda, che – seppure con un seguito maggiore e tralasciando una volta per tutte la componente social e comunitaria integrata nella piattaforma – ricorre all'utilizzo dello stesso modello di business impiegato nella sua fase iniziale e per i primi cinque anni della sua esistenza. Soprattutto è, ancora una volta, un esempio efficace per analizzare la capacità camaleontica che MUBI possiede di adattarsi ai cambiamenti storici e industriali avvenuti nel mercato dell'audiovisivo: un'espansione che risponde pienamente a un volume maggiore di domanda da parte di utenti definiti dalla cultura on demand e che hanno in mano il controllo, e che allo stesso tempo tradisce le proprie ispirazioni di difensore dell'esclusività e scarsità all'interno di un'epoca segnata da una sovrapproduzione culturale. MUBI, accostandosi a quel mondo di piattaforme streaming definite dal modello della coda lunga descritto da Chris Anderson, perde necessariamente parte della sua particolarità di servizio specializzato; tuttavia, una mancata evoluzione del modello di business, in un momento storico come quello della quarantena scaturita dalla pandemia di COVID-19, avrebbe condotto

⁵⁵ <https://twitter.com/mubi/status/1263193681256943616/photo/1>

⁵⁶ Si noti come l'immagine che accompagna il post (fig.2), seppure dichiara che la piattaforma offre “hundreds of incredible films”, al proprio interno è composta dal nome di centinaia di autori, e non dai titoli delle loro opere. Ciò dimostra, ancora una volta, l'attaccamento della piattaforma alla questione autoriale, che la distingue sin dalle proprie origini.

l'azienda a un probabile fallimento causato da un senso di noia e stasi insito negli utenti durante il lockdown.



Fig. 2: Screenshot del post di annuncio della apertura della libreria della piattaforma MUBI. Fonte: @mubi su X/Twitter.

Tuttavia, con la riapertura della libreria audiovisiva, si ripresenta all'interno della piattaforma una delle questioni principali che, durante la sua seconda fase storica, l'hanno indirizzata all'adozione del sistema contingentato di distribuzione, ovvero l'elevato costo della compravendita dei diritti cinematografici. Eppure, rispetto al quinquennio precedente, MUBI è in una circostanza economica favorevole che permette al servizio di avanzare – o, piuttosto, risalire – all'interno della filiera cinematografica, trovando una soluzione nella strategia di integrazione verticale. Difatti, come già analizzato all'interno di questo elaborato, “vertical integration is an important strategy in internet-distributed television [...] and is quickly

becoming central to internet-distributed services”:⁵⁷ per un’offerta on demand, produrre parte dei titoli proposti nel proprio catalogo significa investire non soltanto nella propria immagine e nel proprio valore artistico ed economico – entrando definitivamente a far parte di un’industria che, spesso, giudica la distribuzione digitale come un’entità estranea e non legittima. Corrisponde anche alla sopravvivenza all’interno del mercato cinematografico online, considerato che si tratta di un’alternativa all’acquisizione di titoli all’interno di un’industria estremamente esigente dal punto di vista economico.

Dunque, ancora una volta, MUBI decide di intraprendere una mutazione della sua forma originaria di pura distribuzione digitale per riuscire nell’intento dichiarato da Efe Çakarel secondo cui, in un futuro prossimo, “MUBI will be a studio, with its own production, distribution, direct to consumer, and editorial, and more – a modern media company”,⁵⁸ in grado, quindi, di intervenire in tutte le fasi della filiera cinematografica. All’interno di questo quadro, MUBI annuncia nel maggio 2019, un anno prima dell’effettiva attuazione, il proprio coinvolgimento nello sviluppo di dieci titoli e il progetto di co-produzione – con una quota azionaria massima del 30% – di almeno due titoli all’anno con un budget di 5 milioni di dollari. Secondo il CEO, infatti: “We will invest in our own produced content. It is the only way to get new content”.⁵⁹ Ne consegue la creazione di contenuti che vengono definiti “Distribuzioni MUBI” (fig. 3): una “rassegna esclusiva di prime acclamate dalla critica, realizzate da alcuni dei nostri registi preferiti attualmente all’attivo”,⁶⁰ come sostiene il sito web. In generale, si tratta di un insieme di titoli *arthouse* – seppure, spesso, con ambizioni di popolarità, e perciò non definibili come *specialised* – curati nella propria selezione e di cui MUBI detiene i diritti. Tra i titoli più ambiziosi facenti parte della rubrica sono presenti pellicole che hanno ottenuto un’accoglienza particolarmente positiva da parte di pubblico, critica e circuito dei premi: *Aftersun* (Charlotte Wells, 2022), *Decision to Leave* (*He-eojil Gyeolsim*, Park Chan-wook, 2022), *La Persona Peggior del Mondo* (*Verdens Verste Menneske*, Joachim Trier, 2021), *Shiva Baby* (Emma Seligman, 2020), *Pleasure* (ninja Chou, 2022), *Petite Maman*, (Céline Sciamma, 2021). Future co-produzioni e distribuzioni MUBI, già presentate nei festival cinematografici

⁵⁷ Lotz Amanda D., “Evolution or revolution? Television in transformation”, *Critical Studies in Television*, n. 4, 2018, p. 493.

⁵⁸ Ravindran Manori, “MUBI Founder on Evolving Into a Studio, Building Global Cinemas and Outbidding Competitors: ‘We Paid an Irrational Amount for ‘Decision to Leave’”, 12/09/2022, URL <https://variety.com/2022/film/global/mubi-strategy-efe-cakarel-toronto-decision-to-leave-1235369417/> (consultato il 01/09/2023).

⁵⁹ Frater Patrick, “Mubi Plans Production Move, \$100 Million Fund Raising”, 28/04/2016, URL <https://variety.com/2016/biz/asia/mubi-plans-production-move-1201762477/> (consultato il 01/09/2023).

⁶⁰ <https://mubi.com/it/it/collections/mubi-releases-it>

internazionali più rilevanti, includono anche *Priscilla* (Sofia Coppola, 2023), *Memory* (Michel Franco, 2023) e *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023).

DISTRIBUZIONI MUBI

Crediamo che il pubblico debba godersi il cinema su schermi di qualsiasi forma e misura. I nostri curatori e le nostre curatrici passano al setaccio i nuovi film più originali ed entusiasmanti, che lanciamo sul grande schermo con la stessa cura e attenzione che dedichiamo alla nostra piattaforma.



Fig. 3: Descrizione dei film distribuiti da MUBI presente sul sito della piattaforma. Fonte: MUBI.

L'obiettivo di MUBI è quello di distribuire le proprie produzioni sia in piattaforma sia nelle sale cinematografiche – che rimangono centrali, e non determinano, secondo l'azienda, una competizione in quanto definite da diverse modalità di accesso. Piuttosto, l'uscita *theatrical* viene considerata dal servizio come uno strumento di promozione per lo stesso. A testimonianza di ciò, si prenda in esame il caso della distribuzione MUBI *Aftersun*: nonostante la sua release statunitense a carico dello studio indipendente *A24*, i diritti di streaming e sala cinematografica nella maggior parte dei territori europei e dell'America Latina rimangono in possesso di MUBI. In Italia il film esce nei primi giorni di gennaio 2023 contemporaneamente con una distribuzione *theatrical* e sulla piattaforma streaming: in principio in sordina, col passare dei giorni sempre più cinema richiedono la possibilità di aggiungerlo in programmazione, raggiungendo in totale 85 schermi in tutto il paese. Complice anche la candidatura ai premi Oscar come migliore attore per il protagonista Paul Mescal, *Aftersun* registra buoni numeri nella sua uscita *theatrical* e, allo stesso momento, funge da traino per tutti gli spettatori che, dopo averlo visto, si riversano all'interno di MUBI, diventando il titolo con più visualizzazioni nella piattaforma.⁶¹ Riassumendo con le affermazioni di Smits e Nikdel:

Releasing films simultaneously in cinemas and online on MUBI is important to draw attention and stimulate audience interest in the MUBI platform, but this strategy is

⁶¹ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

not necessarily disrupting the business of cinema exhibitors or other VOD platforms since they typically invest in festival films with otherwise limited distribution opportunities. In other words, their objective is enabling distribution for films across various windows and platforms, rather than disabling such access.⁶²

Per portare a termine la propria visione commerciale, MUBI compra nel gennaio 2022 la casa di produzione e distribuzione tedesca *The Match Factory*, già collaboratrice della piattaforma da anni. Si tratta di un ulteriore impegno che mira alla realizzazione di quella che vuole essere una “multi-hyphenate media company with ambitions to intervene at all stages of the film value chain”:⁶³ infatti, per distribuire i titoli co-prodotti in più territori possibili, MUBI ha bisogno di una compagnia con un’affermata esperienza nel settore. Mentre tutti i diritti SVOD dei titoli appartenenti alle distribuzioni MUBI rimangono, dunque, alla piattaforma, il restante dei compiti distributivi, a seguito della sua acquisizione, ricadono nelle mani di *The Match Factory*.⁶⁴ Riguardo l’acquisizione della nuova impresa, il CEO di MUBI Efe Çakarel in un’intervista a Manori Ravindran afferma:

In order to realize the vision, the business needed a “a very strong sales company,” hence why MUBI bought Germany’s *The Match Factory* earlier this year. “Because we are going to be producing films we fully own and we are not going to naturally have distribution capabilities in every country in the world, you need the best sales agent to sell it from Poland to South Africa.” In 10 years, promised Çakarel, “there will be Warner Bros., Sony Pictures and there will be MUBI. We will be doing films like ‘*Aftersun*’ but we also want to be doing [Quentin Tarantino’s] next series of [films]. That’s the evolution of MUBI as a studio”.⁶⁵

L’ultima e corrente evoluzione della piattaforma in quella che può essere definita come “an arthouse version of Netflix or Amazon, settling on the strategy of vertical integration and the tactics of pre-buys, original productions and theatrical distribution”,⁶⁶ non è soltanto una dimostrazione di come il modello di piattaforma video on demand specializzata sia fallimentare, ma persuade anche a studiare il fenomeno della curatela all’interno della distribuzione digitale e della produzione di contenuti *specialised* e indipendenti all’interno del panorama mediale contemporaneo. Se è infatti indubbio l’impegno di MUBI nei confronti di una selezione *arthouse* – che sopravvive a tutte e tre le fasi avvenute nella storia della piattaforma – è invece rilevante osservare come, con il passare degli anni e delle sue ere, MUBI abbia perso diversi aspetti che, in passato, le hanno affibbiato la definizione di piattaforma specializzata. In ottemperanza con molto altri servizi di nicchia, e seguendo il percorso dettato da un sistema

⁶² Smits R., Nikdel E. W., op. cit., p. 13.

⁶³ Frey M., op. cit., p. 69.

⁶⁴ Kohn Eric, “MUBI Wants to Be a Netflix Alternative to Support World Cinema”, 17/08/2023, URL <https://www.indiewire.com/news/general-news/mubi-netflix-alternative-1234897378/> (consultato il 05/10/2023).

⁶⁵ Ravindran M., op. cit.

⁶⁶ Frey M., op. cit., p. 7.

industriale in cui – nonostante la frammentazione – non risulta essere sostenibile un modello accompagnato da un pubblico esiguo, MUBI è costretto ad allargare non soltanto il proprio modello di business e la propria libreria, ma anche la filosofia artistica che l’ha sempre contraddistinto per soddisfare il bisogno di un pubblico più ampio: “Mubi itself has a whole vocabulary to describe such pursuits. For example, Mubi uses the phrase ‘gateway content’ to describe the type of content that might attract such viewers, sometimes called the ‘Netflix crowd’”.⁶⁷ A tal proposito, Mattias Frey si domanda:

As its pure curation phase appears to be fading out, the MUBI era of production has begun. This future puts the company’s past into a new light and throws up difficult questions about curation’s potential as a model across the sector. Was curation a short-term business tactic? A clever and canny way to cover up its lack of content, to differentiate its product from Netflix and other competitors and to tap into contemporary cultural trends and discourses, all the while pursuing media empire-building as its ultimate strategy?⁶⁸

Considerato il percorso attuato da MUBI, e l’etica cinefila che tutt’ora porta avanti, si sceglie di rifiutare una tesi tanto marcata. Piuttosto, si preferisce ricordare il numero di piattaforme basate sulla curatela cadute nell’oblio perché non in grado di raggiungere un pubblico abbastanza ampio da emergere nel vasto e caotico orizzonte mediale contemporaneo. Infatti, nonostante MUBI sia considerato (legittimamente) come il servizio streaming curatoriale con più abbonati, e nonostante la grande crescita avvenuta durante il periodo della pandemia di COVID-19, i numeri condivisi con il pubblico – nel 2021 la piattaforma dichiara di avere un bacino d’utenza di mezzo milione di iscritti – non raggiungono neppure una minima parte di quanto affermato, invece, da offerte on demand mainstream e algoritmiche quali Netflix o Amazon Prime Video. MUBI è incalzata da forze esterne e appartenenti al mercato cinematografico, in cui la curatela di licenze altrui non è più un paradigma economicamente sostenibile. Al contrario, prevale la realizzazione di contenuti in autonomia, oltre che di un marchio vero e proprio appartenente all’azienda.⁶⁹ Si decide, dunque, di considerare le evoluzioni interne a MUBI come non soltanto logiche, ma anche atte a sopravvivere e costruire, anno dopo anno, quel seguito accanito di utenti che, tutt’ora, caratterizza la piattaforma e il proprio marchio.

3.2 Il marketing cinematografico di MUBI

⁶⁷ Hessler J., op. cit., p. 3.

⁶⁸ Frey M., op. cit., p. 139.

⁶⁹ Ivi, pp. 133-139.

La capacità di evoluzione di MUBI e i suoi tempestivi cambi di modello di business che seguono, parallelamente, l'avanzamento digitale e culturale insito nel panorama mediatico contemporaneo, definiscono un'ampia quota del motivo per cui MUBI, in quanto piattaforma specializzata, ancora persiste all'interno del caotico orizzonte dell'audiovisivo. A sostegno di questa strategia, tuttavia, sono fondamentali gli interventi non soltanto economici ed editoriali, bensì anche quelli specializzati nel marketing e nella comunicazione dell'immagine dell'azienda. All'interno dell'industria cinematografica, infatti, sopravvivere economicamente significa soprattutto possedere un'immagine e una strategia abbastanza solida da essere in grado di, in un primo momento, catturare l'attenzione dello spettatore e, in seguito, mantenerla attraverso espedienti il cui obiettivo finale è quello di fidelizzare il cliente. Si può affermare, dunque, che la sopravvivenza e la motivazione per cui MUBI può ritenersi oggi un servizio on demand di successo, detentore di un marchio riconoscibile e riconosciuto all'interno del mercato dell'on demand, poggiano almeno parte del proprio peso sugli sforzi che la piattaforma compie per costruire una propria *brand awareness*, un'autorevolezza e credibilità riguardo la propria filosofia e i propri pilastri di curatela e selezione *hand-made*, e una *brand loyalty* da parte di un pubblico che è rassicurato dal servizio che ha scelto e, di conseguenza, ne rimane fedele, diminuendone il tasso di *churn*.

I valori fondamentali di MUBI, che definiscono l'impegno della piattaforma e, contemporaneamente, la rendono nota al pubblico, hanno l'obiettivo di renderla distinguibile rispetto tutte le altre possibili aziende presenti all'interno del mercato della distribuzione digitale. Si tratta dell'insieme di ogni descrittore che il fruitore associa al marchio spontaneamente, e che quindi non sono limitati ai titoli distribuiti all'interno dell'offerta – che, nonostante siano portatori di caratteristiche simili, qualità coerenti e riscontrate con costanza, come l'appartenenza a una categoria *specialised* o l'attenzione particolare per l'aspetto autoriale, risultano essere estremamente diversi gli uni dagli altri. Dunque, MUBI decide di farsi portavoce e, allo stesso tempo, di creare strategie di marketing che espongono innanzitutto il proprio impegno curatoriale, descritto dalla sua componente umana e cinefila contrapposta fermamente a un utilizzo freddo e oggettivo di tecnologie algoritmiche, e dalla selezione di prodotti cinematografici *arthouse* – elementi che, insieme, si traducono sia all'interno del design della piattaforma, che risulta essere curato, pulito, artistico seppure minimalista, sia nella comunità a cui si fa riferimento.⁷⁰ Il messaggio che la piattaforma comunica tramite l'esistenza del suo insieme valoriale è, dunque, quello di una prevalenza di qualità al di sopra della quantità

⁷⁰ Frey M., op. cit., pp. 128-140.

– seguendo il principio di marketing definito come *scarcity bias* secondo cui più un prodotto è limitato più il cliente lo percepisce come esclusivo –, della dimestichezza ricercata di curatori esperti invece di una selezione fredda, matematica e mainstream, della diversità, intesa come attitudine a presentare prodotti tipicamente emarginati dall’uniformità popolare.⁷¹ Tutti questi sono gli elementi in grado di collocare saldamente l’immagine dell’azienda e dei prodotti che distribuisce all’interno dell’industria creativa, in un processo definibile come *storytelling* aziendale.⁷²

MUBI riesce nel suo intento di costruzione del racconto della propria immagine nonostante la presenza di ostacoli insiti nella definizione stessa della piattaforma: innanzitutto, all’interno del servizio e attraverso la sua particolare storia non si è insidiata un’unica tipologia di utente, bensì il vero pubblico intercettato dalla piattaforma è definito sia da una componente cinefila – che segue il servizio con interesse e curiosità costante ed è in grado di comprendere la sua attività in una modalità indipendente e diretta – sia da una parte di spettatori molto vasta non descritta da una necessaria passione innata per il cinema, bensì da altri e differenti punti di contatto. Questi, infatti, possono assumere forme diverse di interesse e, ad esempio, spaziare da un’attrattiva per la musica a una per l’architettura, tutti aspetti sviluppati all’interno dell’offerta di MUBI.⁷³ Il secondo ostacolo superato da MUBI nella creazione della propria immagine risiede nel fatto che quella della piattaforma è una storia complicata dal punto di vista economico tanto quanto da quello editoriale che, come già analizzato, spinge l’azienda a ben tre cambi repentini di forma nel corso di sedici anni. Allo stesso modo, l’ecosistema valoriale della piattaforma muta con la stessa, tracciandone una linea temporale che, pur mantenendone le tematiche principali e definenti di curatela, qualità e comunità, ne definisce la storia. Così, mentre nelle prime interviste dopo l’istituzione di The Auteurs il fondatore Efe Çakarel utilizza una retorica che celebra l’ampia possibilità di scelta tra i film *arthouse* presenti nell’offerta, quando l’azienda cambia nome in MUBI e adotta un sistema più propriamente curatoriale basato sul principio della distribuzione di appena trenta film al mese, l’enfasi sull’estensione del catalogo scema per dare rilievo all’esclusività del servizio proposto e al suo concepimento come porto sicuro dalla difficoltà della decisione di fronte a una sovrabbondanza di prodotti.⁷⁴ Si tratta della stessa logica che, in seguito alla decisione di MUBI di creare un’impresa integrata

⁷¹ Ivi, pp. 80-85.

⁷² Di Fraia Guido (a cura di), *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano, 2011, passim.

⁷³ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell’Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

⁷⁴ Frey M., op. cit., p. 64.

verticalmente e aprire la propria libreria tornando a un modello definito da una grande quantità di prodotti, spinge la piattaforma a implementare una “romantic anti-algorithm rhetoric”⁷⁵ all’interno della propria comunicazione promozionale.⁷⁶

Si prendano ora in considerazione le strategie promozionali attuate dalla sezione italiana della piattaforma, analisi realizzata attraverso il prezioso contributo del team marketing di MUBI Italia composto da Irene Musumeci (Director of Marketing), Simona Montemurro (Senior Marketing Manager) e Sara Zanardo (Social and Marketing Coordinator).

3.2.1 Strumenti promozionali e casi di studio: customer acquisition, brand marketing e content marketing

All’interno della filiera cinematografica, il distributore detiene l’incarico di fare sì che un titolo prodotto incontri un pubblico potenziale, inducendolo, in questo modo, a consumarlo in sala. Marco Cucco definisce il marketing cinematografico come la creazione di “un rete di paratesti legati al film, dove con il termine ‘paratesto’ si intendono tutti quei materiali che circondano un testo primario (il film) a cui sono in qualche modo legati”.⁷⁷ Si tratta dell’unione di tutti gli elementi che circondano il contenuto e che, quando sottolineati, creano un’importante impatto sociale in grado di catturare l’attenzione di un numero virtualmente vasto di potenziali spettatori, influenzando sia la loro decisione di fruizione sia la visione stessa definita, a causa della promozione, da un sistema ancillare di aspettative.⁷⁸ All’interno del mercato della distribuzione digitale, dove il *gatekeeper* tradizionale non mantiene i compiti originali, l’obiettivo è quello di creare un sistema di marketing che non si limiti necessariamente alla promozione del singolo

⁷⁵ Frey M., op. cit., p. 64.

⁷⁶ L’enfasi utilizzata dalla strategia marketing di MUBI si appoggia per molto tempo a un sentimento di contrasto nei confronti delle piattaforme mainstream che fanno della raccomandazione aritmetica la propria base. Si tratta, effettivamente, di un modello valoriale opposto a quello di MUBI, dove non esiste una personalizzazione bensì un accompagnamento. È in questo contesto che si può analizzare una fase controversa all’interno della storia della strategia marketing di MUBI, in cui un aspetto influente all’interno del servizio, ovvero la sua mansione di *gatekeeper* e *taste-maker*, quando portato all’esasperazione può essere colta come elitismo dai potenziali clienti. Si tratta del caso di una campagna di manifesti affissi all’interno della metropolitana di New York nel 2018 che attira l’attenzione di diversi utenti sui social media a causa della modalità infelice con cui viene divulgato l’universo valoriale di MUBI, ovvero tramite una rappresentazione culturale tradizionalmente avversa ai prodotti popolari. I cartelloni, infatti, leggono: “If you think Tarkovsky composed Swan Lake, don’t try MUBI”. L’utilizzo di una campagna per allontanare un pubblico ritenuto come non degno dell’offerta perché non necessariamente all’altezza del livello di cinefilia richiesto, e invitato, invece, a continuare a utilizzare piattaforme più mainstream e, in quanto tali, inferiori, infastidisce il potenziale utente, tanto da chiamare in causa le scuse del CEO Efe Çakarel. Quello della campagna “don’t try MUBI” è, però, l’esempio limite: dall’episodio di New York in poi, infatti, le campagne ridimensionano i toni, sia perché la piattaforma non può permettersi una perdita di utenti – soprattutto se già fidelizzati – sia seguendo una traiettoria coerente con l’avvicinarsi dell’azienda a un mondo e una distribuzione più mainstream dovuta all’apertura della MUBI Library e la sua conseguente integrazione verticale. (Lanigan R., 2018)

⁷⁷ Cucco Marco, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Roma, Carocci Editore, 2020, p. 58.

⁷⁸ Ivi, pp. 57-59.

titolo che all'interno di una sovrabbondanza di altre pellicole deve catturare l'attenzione per farsi riconoscere ed essere scelto, bensì all'intera piattaforma on demand, a ciò che offre e alla propria immagine comunicabile. In un panorama mediale frammentato, difatti, creare una buona strategia di marketing per un servizio on demand giova alla definizione di un marchio e, considerato che “strong branding has become essential to survival”,⁷⁹ l'utilizzo di decisioni strategiche per rendere noto e riconoscibile il brand da parte di un pubblico fidelizzato fa parte delle azioni che un'azienda come MUBI deve necessariamente attuare per non incorrere in un fallimento prematuro.

L'obiettivo ultimo della piattaforma, infatti, è quello di creare un'autorevolezza all'interno di rapporti B2B, e quindi stretti con altre aziende interne all'industria creativa – possibili partner, sia creativi sia di mercato, oltre che realtà come festival cinematografici e sale – ma anche nei legami B2C, ovvero intrapresi con il proprio target di riferimento, composto sia da cinefili sia da una parte di pubblico curiosa di accingersi al mondo del cinema *arthouse*.⁸⁰ Analizzare le strategie di marketing utilizzate da MUBI – a detta del team di marketing italiano composto da Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo, il cui input è una fonte fondamentale per la stesura di questo elaborato – significa dividerle in tre diverse macroaree: *customer acquisition*, *brand marketing* e *content marketing*. Ognuna descrive obiettivi e utilizza strumenti promozionali differenti, mantenendo, tuttavia, una robusta base di ricerca – fondamentale per comprendere quali KPI (*Key Performance Indicators*)⁸¹ possono essere raggiunti da ogni campagna.

Si definisce con il termine *customer acquisition campaign* l'insieme di strategie promozionali impiegate da un'azienda volte all'aumento del numero di clienti coinvolti al proprio interno. Prendendo in considerazione il caso di MUBI, ciò si traduce nell'utilizzo di una moltitudine di paratesti legati alla piattaforma atti ad aumentare il numero di utenti iscritti: vengono effettuate delle promozioni nei confronti della proposta cinematografica che hanno il compito di attirare l'attenzione di un potenziale pubblico – che, idealmente, conosce già il marchio MUBI, ma non l'ha mai utilizzato oppure ha preso parte a un caso di *cord cutting* – in vista della loro conversione in utenti. Dunque, lo strumento di marketing più utilizzato dalla piattaforma nel caso delle campagne di acquisizione è quello della creazione di *promo page*: in due diversi periodi dell'anno, che possono essere in sincronia a livello globale (il periodo di gennaio)

⁷⁹ Frey M., op. cit., p. 57.

⁸⁰ Ivi, pp. 55-57.

⁸¹ Si intende con il termine KPI (*Key Performance Indicators*) l'insieme di indicatori che affidano un valore all'efficacia dimostrata da una determinata azienda nel compimento e raggiungimento di determinati obiettivi imprenditoriali prefissati.

oppure a livello nazionale (il periodo di maggio, per quanto riguarda l'Italia), MUBI offre una scontistica o un periodo di prova gratuito del servizio con l'obiettivo di fare testare il proprio catalogo e, in generale, la propria esperienza a un target potenziale che, in caso di buona riuscita della strategia, si può ritenere fidelizzato. Infatti, la particolarità delle *promo page* targate MUBI risiede nel fatto che i periodi di prova o di scontistica hanno una durata maggiore rispetto a quella solitamente delineata dalle altre piattaforme sul mercato. Ciò avviene perché, non possedendo un modello di business che si basa su una raccomandazione algoritmica, la piattaforma non risulta personalizzata e modellata attorno al nuovo cliente; pertanto, l'individuo che sceglie di beneficiare della promozione ha la necessità di impiegare più tempo all'interno della proposta di titoli per comprenderne fino in fondo l'offerta e l'immagine che la circonda. Spesso le *promo page* sono create in collaborazione con realtà esterne a MUBI, sebbene legate da una partnership – come può essere il caso di eventi all'interno di festival cinematografici – in cui creare pagine co-brandizzate risulta un vantaggio sia per la piattaforma, che incontra un pubblico nuovo, sia per il partner, che viene in questo modo associato a un marchio ben posizionato all'interno del mercato audiovisivo e identificato con un insieme di valori in cui, per vicinanza, può essere associato. Frequentemente, tuttavia, le campagne stesse sono sostenute da quello che viene definito un *hero title*, ovvero prodotti con un alto numero di ingaggio presenti all'interno dell'offerta che vengono scelti per diventare il volto della campagna promozionale e, in generale, una vetrina per l'intero brand. È quindi l'esempio di *Aftersun*, film distribuito da MUBI, con un grande seguito di pubblico, il cui fermoimmagine è utilizzato come figura di marketing presente sotto forma di intestazione all'interno delle e-mail promozionali inviate ai clienti passati. Si tratta del primo elemento in vista: i personaggi Calum e Sophie (Paul Mescal e Frankie Corio) sono su una nave, guardano l'orizzonte mentre un testo sottostante alla foto recita “Le grandi storie sono una delle parti migliori della vita. E MUBI ne ha tantissime. Storie d'amore, di tradimento e di scoperta. E tutto ciò che c'è in mezzo. Scopri 4 mesi delle più belle storie del cinema a soli €4”.⁸²

Esistono, inoltre, delle pagine promozionali attive durante tutto l'anno. In aggiunta alla classica scontistica di un primo periodo di prova gratuito – solitamente della durata di un mese – MUBI si concentra su due importanti asset per la piattaforma. Primo fra tutti, il target composto dalla popolazione studentesca, in cui l'azienda investe molto con il fine di formare la prossima classe di filmmaker di nicchia con cui arredare la libreria: a loro, infatti, è dedicato una promozione del 40% sul prezzo della sottoscrizione. In secondo luogo, una campagna di acquisizione storica

⁸² Newsletter di MUBI, “IN ARRIVO: un'offerta imperdibile”, 03/05/2023.

presente in MUBI fin dalla sua fondazione si basa su due pilastri della piattaforma e del marchio: una fidelizzazione tale da portare il cliente a proporre il servizio ai suoi conoscenti tramite un passaparola sincero e, insieme, la creazione di una comunità cinefila fondata sulla comunicazione e condivisione. Infatti, proprio come durante i primi anni del blog interno alla piattaforma The Auteurs era possibile scambiarsi consigli e creare conversazione e discussione su vari argomenti e titoli, all'interno di MUBI oggi i titoli possono essere condivisi sotto forma di un abbonamento gratuito. Si tratta di un *do ut des* intra-comunitario: condividendo un link che propone un mese in omaggio su MUBI, il mittente stesso riceve in regalo la stessa scontistica. Inoltre, se grazie alla condivisione della promozione tre individui compiono una conversione iscrivendosi al servizio, il mittente ha la possibilità di ricevere un articolo di merchandising brandizzato MUBI (fig. 4). La modalità con cui questa funzione è comunicata sul sito esplora maggiormente il suo lato cinefilo: sovrainposta sull'immagine di un altro *hero title*, ovvero *Un Affare di Famiglia* (*Shoplifters*, Hirokazu Kore'eda, 2018),⁸³ viene consigliato di condividere il “grande cinema”⁸⁴ facendo riferimento al sentimento di appagamento che un individuo cinefilo prova nell'elargire un suggerimento cinematografico adeguato (fig. 5). Appellandosi, dunque, a una retorica comune all'interno della comunità cinefila, MUBI chiede al proprio pubblico di farsi da portavoce di una campagna promozionale di passaparola in cambio della possibilità di trattenersi gratuitamente a suo interno.

TOTE DI MUBI

Tua quando i tuoi primi tre amici si abboneranno a MUBI*.



Fig. 4: Merchandising targato MUBI promesso agli utenti disposti a diventare ambasciatori del brand coinvolgendo, attraverso il passaparola, conoscenti a cui fare conoscere la piattaforma. Fonte: MUBI.

⁸³ Si noti come, al momento della scrittura dell'elaborato, il titolo non appare presente all'interno del catalogo di MUBI Italia.

⁸⁴ <https://mubi.com/it/referrals>



Fig. 5: Promo page che invita alla condivisione del servizio. Fonte: MUBI.

Parte delle campagne di acquisizione targate MUBI è anche la creazione di paratesti audiovisivi che non mirano necessariamente alla promozione di un singolo titolo, bensì all'intercettare un pubblico interessato mostrando i vantaggi dell'offerta presente nella piattaforma. Si tratta di trailer che non superano i 90 secondi e che, come per quanto riguarda tutti i materiali promozionali che raccontano il marchio MUBI, sono creati da un team creativo interno all'azienda per mantenerne una continuità organica della chiarezza, estetica e del messaggio identitario che si vuole trasmettere. Raccontano, infatti, di tutti i pilastri che collocano MUBI come marchio riconoscibile: il proprio impegno nel selezionare film, la curatela a cui ci si può affidare, un catalogo in cui scoprire titoli diversi dal comune. Prendendo come esempio l'ultima campagna di trailer, intitolata "We Are What We Watch",⁸⁵ per raggiungere un pubblico specifico come KPI individuato dal team marketing sono stati analizzati i film in uscita *theatrical* con un target autoriale e, in un secondo momento, attraverso un'interazione B2B tra la piattaforma e l'esercizio cinematografico, sono stati prenotati degli spazi di proiezione del video prima dei titoli selezionati. Nonostante ciò, lo sforzo di budget presente nei retroscena di queste campagne di acquisizione, soprattutto nella loro versione globale, non è insignificante. Perciò, per dare loro un'occasione di raggiungere il più ampio target possibile, sono spesso sostenute da un'ulteriore promozione attraverso i social network di MUBI e, nell'eventualità, dei partner con cui avviene la co-brandizzazione.

La seconda strategia promozionale utilizzata dal team marketing di MUBI ha l'obiettivo di espandere la *brand awareness* della piattaforma, non appoggiandosi a un solo contenuto, bensì

⁸⁵ <https://youtu.be/F9NRaIPwXXg> (consultato il 07/10/2023).

comunicando l’ecosistema valoriale che la definisce. Infatti, il *brand marketing* non mira a ottenere una conversione da potenziale spettatore a iscritto, ma alla promozione del servizio stesso, di ciò che lo definisce nel complesso e degli elementi particolari in grado di distinguere il marchio da tutti quelli presenti all’interno del mercato. Per rendere riconoscibile il proprio brand, MUBI utilizza degli strumenti promozionali relativamente più tradizionali rispetto a quelli attuati per le campagne di acquisizione, che variano dalle *media partnership* – ovvero una compravendita di pubblicità su media giornalistici (sia digitali sia fisici), siti web specializzati o appartenenti ad aziende partner – alle campagne cosiddette *out of home* (OOH). Queste ultime racchiudono l’insieme di materiale promozionale collocato in strada, sui mezzi di trasporto, in totem appositi e, in generale, al di fuori del contesto tecnologico o di stampa. MUBI dona loro un’importanza particolare, considerato che vengono utilizzate per creare un “effetto wow”: più sono attraenti e coraggiose, più hanno successo non soltanto nel fare riconoscere il brand, ma anche nell’attirare un tipo di *publicity* gratuito condotto dallo spettatore stesso, che rende la campagna uno degli argomenti di cui parlare davanti al fatidico *water cooler*. Allo stesso tempo, MUBI opta per una strategia di creazione delle campagne *out of home* descrivibile come estremamente semplice: è importante, infatti, l’utilizzo di immagini chiare che possono essere comprese e riconosciute velocemente, anche da chi non ha tempo di soffermarsi sopra (figg. 6-7). Si tratta di uno strumento fondamentale seppure molto costoso, dove gli investimenti cambiano a seconda della città di riferimento – tanto che in alcune parti d’Italia, dove l’affissione ha costi esorbitanti, viene attuata raramente da MUBI. Nonostante ciò, quando adoperato nelle giuste condizioni, è ritenuto essere uno dei paratesti promozionali più efficaci e con i migliori risultati e reazioni registrati dal pubblico.



Figg. 6, 7: Esempi di manifesti *out of home* targati MUBI, affissi nelle strade di Bologna in occasione della promozione del film *Petite Maman*. Fonte: foto originale scattata dall’autrice dell’elaborato.

Un ulteriore elemento da non sottovalutare, che rientra nelle campagne di *brand marketing* di MUBI, è la realizzazione e l'utilizzo del merchandising da parte della piattaforma, ovvero magliette, borse, occhiali, adesivi: in generale, l'insieme di tutti i beni fisici che riproducono una parte del marchio.⁸⁶ Il vantaggio di questa tipologia di strategia marketing è sia economico sia comunicativo, in quanto la compravendita del paratesto prodotto risulta essere in grado sia di generare ricavi autonomamente sia, allo stesso tempo, di comunicare e rendere visibile il brand, lasciando oltretutto un ricordo dell'interazione avvenuta con lo stesso. Infatti, offrire al pubblico una componente fisica di una piattaforma la cui attività avviene prettamente online è una strategia valida per costruire una posizione *top-of-mind* e, insieme, creare una comunità definita dall'utilizzo del merchandising.⁸⁷ È il caso, ad esempio, della celebre borsa di tela blu firmata MUBI (fig. 4): un capo d'abbigliamento inconfondibile tra i cinefili, simbolo che tramuta l'individuo che lo indossa in un ambasciatore per il marchio, un promotore ambulante, ma anche in qualcuno appartenente a un gruppo di persone descritto dalla propria passione per il cinema.

La terza strategia promozionale utilizzata da parte di MUBI in sostegno alla propria missione di affermazione identitaria è quella definita dalla nozione di *content marketing*: al contrario dei due sistemi precedenti, quest'ultima si allontana dall'obiettivo di fare conoscere al pubblico un'immagine generale del marchio MUBI per concentrarsi, invece, sulla comunicazione di singoli titoli presenti all'interno dell'offerta. Vengono, infatti, create delle campagne su misura per i *tent-pole title*, ovvero prodotti particolarmente di interesse per la piattaforma – e, dunque, spesso facenti parte delle distribuzioni targate MUBI – che vengono analizzati, studiando sia le caratteristiche positive sia i loro punti deboli, e su cui sono successivamente concentrati la maggior parte degli sforzi promozionali. In quest'occasione, maggiormente rispetto alle altre esaminate in precedenza, il team marketing e quello di programmazione, che si occupa della selezione e curatela dei film in catalogo, collaborano strettamente. Pertanto, viene a crearsi una conversazione tra due mansioni specifiche e separate, unite, tuttavia, dal tratto distintivo che funziona da filo rosso conduttore all'interno di MUBI: la curatela del prodotto. Marketing e programmazione stabiliscono congiuntamente il periodo e la data di uscita del *tent-pole title*, con l'obiettivo di valorizzare nel migliore dei modi il contenuto. Difatti, la scelta della data di uscita di un film, nelle sale come all'interno di piattaforme on demand, può essere determinante nel suo successo. La decisione è, infatti, la conseguenza della valutazione di diversi fattori, tra

⁸⁶ In questo caso, si intende per *merchandising* unicamente i paratesti promozionali che riportano il solo marchio MUBI, e non quelli creati in collaborazione con altre aziende o, per esempio, per promuovere un titolo in catalogo.

⁸⁷ Cucco M., "Economia del film. Industria, politiche, mercati", cit., pp. 63-64.

cui le abitudini nazionali – per esempio, in Europa il periodo estivo è tradizionalmente svantaggioso per la distribuzione di prodotti audiovisivi, mentre quello natalizio registra un alto numero di spettatori –, la competizione cinematografica ed extra-cinematografica – in particolar modo, per MUBI risulta essere importante la programmazione nel territorio turco in cui, tuttavia, durante le elezioni generali il panorama audiovisivo risulta essere saturo e senza possibilità di distribuire titoli – e le previsioni riguardo a festival cinematografici ed eventuali premi.⁸⁸ Perciò, è fondamentale dimostrare un ottimo senso dell'orientamento riguardo a tutto ciò che circonda il mondo del film, un'*awareness* non necessariamente collegata soltanto all'industria culturale.

Il *content marketing* ideato da MUBI ha l'opzione di manifestarsi attraverso l'utilizzo di strumenti ideati all'interno dell'azienda oppure tramite collaborazioni con partnership esterne. All'interno del primo caso rientra l'utilizzo di una promozione attraverso la stampa: si tratta dell'insieme di azioni organiche – e, quindi, non pagate direttamente da MUBI – atte a creare un racconto giornalistico del titolo che si è deciso di promuovere. Fanno parte di questa tipologia di marketing le recensioni della critica specializzata – ancora particolarmente importanti all'interno della stampa italiana, nonostante non determinino più il fallimento o successo di un titolo – utilizzate per donare una contestualizzazione a una determinata tipologia di pubblico, che tutt'ora si fida del giornalismo cinematografico tradizionale.⁸⁹ Operano come parte integrante del rapporto con la stampa anche il sistema di marketing del prodotto tramite *press tour*, ovvero l'utilizzo dei talenti impegnati nella realizzazione del titolo come veicolo per raccontarne i particolari e, allo stesso momento, come metodo stesso di promozione tramite il coinvolgimento di volti noti al pubblico. Per quanto riguarda il marketing di MUBI, tuttavia, il team è particolarmente restio nel coinvolgere celebrità quando si crede che non possano portare un valore artistico specifico aggiuntivo alla pellicola: un'intervista della stampa a un grande autore cinematografico, ad esempio, provoca sicuramente rumore mediatico e, dunque, pubblicità. Allo stesso tempo, tuttavia, può distogliere l'attenzione dal *tent-pole title* che si vuole promuovere. Perciò, si tenta di porre un'attenzione particolare anche sugli artisti emergenti – in cui, generalmente, MUBI crede molto, anche all'interno della programmazione – in grado di conferire a ciò che promuovono un punto di vista inedito. È il caso, ad esempio, del film *Pleasure* (Ninja Thyberg, 2021): facente parte della rassegna di titoli distribuiti da MUBI, *Pleasure* è un film apparentemente difficile da comunicare a un pubblico e una stampa tradizionale in quanto portavoce e veicolo di denuncia dell'industria pornografica

⁸⁸ Ivi, pp. 71-77.

⁸⁹ Ivi, pp. 62-63.

contemporanea. Per contestualizzare nel migliore dei modi la pellicola, il team marketing di MUBI decide di far compiere alla regista, Ninja Thyberg, un tour promozionale in Europa e America Latina, con alcune tappe anche in Italia, durante l'estate del 2022. L'impegno mediatico dedicato a *Pleasure* risulta essere particolarmente efficace perché la filmmaker – seppure non sia un *household name* e, anzi, abbia pochi anni di carriera alle spalle – possiede una visione chiarissima del messaggio presente all'interno della sua pellicola ed è in grado, anche grazie alla sua grande capacità divulgativa, di contestualizzare al meglio le proprie scelte artistiche, nonostante a conversare insieme a lei ci sia una critica cinematografica italiana con una visione completamente opposta alla sua, legata a tradizioni di lunga data e non affini al tema principale del film. Malgrado ciò – o, forse, proprio a sostegno dell'efficacia della strategia promozionale scelta – *Pleasure* fa notizia sui maggiori quotidiani della stampa italiana,⁹⁰ oltre a diventare il film più visto in Italia sulla piattaforma MUBI nel 2022.

Dal punto di vista delle strategie di *content marketing* ideate in collaborazione con partner esterni all'azienda, è importante per MUBI intraprendere contratti lavorativi con *influencer* e celebrità online: la componente social è presente all'interno della piattaforma fin dalla sua nascita, e la comunicazione del brand e dei suoi prodotti tramite il mondo digitale è per l'azienda una componente vitale. Così, MUBI decide di promuovere i *tent-pole titles* al proprio pubblico o a eventuali futuri utenti scegliendo di collaborare con personalità social che posseggono caratteristiche trasversali a ciò che il titolo da promuovere racconta – sottolineando, ancora una volta, come non sono i volti noti a determinare il successo di un titolo, bensì le sue caratteristiche intrinseche. Il caso di studio preso in esame, in questa circostanza, riguarda il film *Petite Maman* (Céline Sciamma, 2021), la cui distribuzione italiana è attribuita a MUBI. Infatti, in occasione dell'uscita della pellicola in sala e in piattaforma, sono stati inviati a diversi *influencer*, i cui account social sono dedicati alla propria passione cinefila, una raccolta di merchandising riguardante il film. La filosofia di MUBI, in questi casi, non permette che la campagna di marketing si limiti a un semplice scambio di notorietà tramite social media, bensì richiede che venga a crearsi con il partner un punto di contatto sia riguardo l'azienda sia riguardo il titolo su cui risiedono gli sforzi promozionali, di modo che anche la comunità social che segue l'interazione tra le due realtà riesca a comprendere in modo funzionale e coerente il motivo della collaborazione. Perciò, all'interno della composizione di merchandising inviata ai talenti social, oltre a sticker, una maglia ricamata, una cartolina recitante la ricetta per cucinare

⁹⁰ Cfr. Finos Arianna, "Il piacere dell'occhio: la nouvelle vague del cinema erotico", 08/06/2022, URL https://www.repubblica.it/spettacoli/cinema/2022/06/08/news/il_ritorno_dellerotismo_al_cinema_pleasure_emm_anuelle_99_lune_gola_profonda-352988942/ (consultato il 10/10/2023).

delle crêpes (altro elemento che collega il *merch drop* alla storia presente all'interno della pellicola) e della cioccolata – tutti oggetti targati MUBI e *Petite Maman* – appare anche un quaderno contenente uno spunto di scrittura: “Cosa avresti voluto dire a tua madre se l'avresti incontrata da bambina?”. Si tratta di un elemento scelto perché in grado di creare un ingaggio maggiore, considerato che gli influencer hanno accettato volentieri il suggerimento di scrittura e, reputandolo originale, l'hanno trasmesso anche ai propri seguaci. Pertanto, una semplice strategia di marketing come inviare un pacco regalo a una personalità attiva online si è, in questo modo, trasformata e allargata in una modalità coerente di conversazione sul film promosso.⁹¹

In conclusione, le campagne marketing e i rispettivi strumenti promozionali utilizzati da MUBI e dal suo team sono varie e differenti, ma, soprattutto, coerenti con i valori che il marchio vuole raccontare e con quelli attraverso cui ha il desiderio di essere percepito dal cliente – effettivo o potenziale che esso sia. Attraverso l'analisi degli strumenti promozionali e l'esame dei casi di studio delle campagne marketing proposte – che, si vuole sottolineare, non sono però esaustive nel descrivere lo sforzo promozionale da parte dell'azienda – si può comprendere il motivo per cui il marchio MUBI mantiene una posizione stabile all'interno dell'attenzione di individui anche remotamente interessati all'industria cinematografica – motivo per il quale, in definitiva, risulta essere la piattaforma on demand specializzata (o, perlomeno, di nicchia) più conosciuta, nonché una delle più longeve all'interno del mercato della distribuzione digitale. L'attenzione che il marketing di MUBI ripone su ogni singolo elemento promosso – sia esso in generale il proprio marchio, una funzione della piattaforma o un titolo presente al suo interno – è, infatti, tale da sottolineare come, anche al di fuori del catalogo dei titoli proposti, il pilastro portante dell'azienda rimanga, sotto ogni suo punto di vista, una curatela *hand-made*. Ad essa, sia per quanto riguarda il lavoro promozionale sia per quello della selezione e programmazione, si unisce una passione vera e coerentemente cinefila, che fa sì che il pubblico riesca a identificarsi in ciò in cui MUBI crede e vende – creando, in questo modo, non soltanto un insieme di clienti, ma dei veri e propri seguaci.

3.2.2 Il marketing esperienziale. Il caso delle Serre dei Giardini Margherita

Le strategie marketing di MUBI, per quanto varie ed efficaci, risultano essere relativamente tradizionali se posizionate all'interno di un contesto mediatico in cui i social network – la cui componente è presente all'interno della piattaforma sin dalla sua nascita – vengono sempre più

⁹¹ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

spesso utilizzati dalle diverse imprese cinematografiche per definire delle varianti di promozioni virali. Lo sfruttamento di Internet per una forma di *guerrilla marketing*, ovvero l'insieme di strategie che incoraggiano i consumatori a trasmettere di propria iniziativa il messaggio promozionale ad altri utenti attraverso l'utilizzo di strumenti digitali,⁹² infatti, non si coniuga positivamente con una piattaforma che possiede una community social ma che, allo stesso tempo, è fondata su un concetto di curatela – nozione che implica un'interazione *top-down* e che non può permettersi l'implementazione di un elemento casuale, radicato, invece, nel marketing virale. Dunque, i social media di MUBI – sia nella loro forma globale sia nelle suddivisioni locali, considerato che in ogni paese in cui il servizio è disponibile sono presenti degli account appositi – vengono utilizzati generalmente soltanto come un luogo in cui interagire con la comunità creatasi attorno al brand e, sotto il punto di vista promozionale, come contenitori per la condivisione delle azioni promozionali di *customer acquisition*, *brand marketing* e *content marketing* analizzate in precedenza.⁹³

MUBI decide, pertanto, di coinvolgere la comunità creatasi attorno al marchio non necessariamente tramite l'utilizzo dei *new media* quanto con l'organizzazione di eventi reali – seguendo, d'altronde, la propria analogia editoriale che paragona la piattaforma non a un servizio ipertecnologico bensì piuttosto a una piccola boutique artigianale. Il brand si appoggia molto, dunque, a una forma promozionale definibile come *marketing esperienziale*: teorizzato da Bernd Schmitt, esso fa parte del *customer experience management* e riguarda l'insieme eclettico di metodi ed esperienze altamente personalizzate atte al coinvolgimento emotivo da parte del consumatore, con l'obiettivo ultimo della creazione di un legame personale e duraturo – e che, quindi, non si limita alla sola fidelizzazione – con il marchio.⁹⁴ Si tratta di una strategia di promozione idiografica, che comunemente si adatta all'oggetto per cui si attua il marketing e, allo stesso tempo, alle abitudini del consumatore – che in questo contesto è a tutti gli effetti un *viewer* attivo nella partecipazione dell'evento.⁹⁵ Difatti, secondo Schmitt: “Il marketing esperienziale analizza il cliente che vuole essere intrattenuto, stimolato, divertito, sollecitato, coinvolto, emozionato dal prodotto”.⁹⁶ In generale, questa tipologia di campagna promozionale mira alla creazione di una comunità salda attorno al marchio, che supera la definizione di solo

⁹² Cucco M., “Economia del film. Industria, politiche, mercati”, cit., pp. 65-71.

⁹³ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

⁹⁴ Ferraresi Mauro, Schmitt Bernd H., Polesana Maria Angela (a cura di), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, vol. II, versione Kindle, Milano, Franco Angeli, 2018, passim.

⁹⁵ Miglietta Angelo, Nelayeva Anna A., Pessione Matteo, “La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale”, *Micro & Macro Marketing*, n. 2, agosto 2015, pp. 265-266.

⁹⁶ Ferraresi M., Schmitt B. H., Polesana M. A., op. cit.

gruppo di utenti – una caratteristica fondamentale soprattutto per le aziende di nicchia come MUBI che, grazie alla creazione di seguaci accaniti, può appoggiarsi alla loro capacità di passaparola.

Il marketing esperienziale di MUBI avviene prevalentemente tramite l'organizzazione di eventi promozionali *on-site*: restando fedele al credo di Efe Çakarel secondo cui la proiezione dei prodotti – in sala o, in generale, davanti un pubblico – non cannibalizza la loro riuscita sulla piattaforma digitale ma, piuttosto, sia essa stessa un paratesto promozionale in grado di favorirne una *release* positiva,⁹⁷ per creare una *awareness* nei confronti di alcuni titoli MUBI sceglie di pianificare delle esperienze in presenza. Si tratta di eventi fondamentali per la piattaforma, che necessita di incontrare i propri spettatori e intraprendere con la comunità una conversazione molto simile a quella dei *test screening* utilizzati in passato all'interno dell'industria cinematografica per comprendere quale fosse la risposta del pubblico riguardo il titolo mostrato. Allo stesso tempo, tuttavia, viene a formarsi attorno alle esperienze – altamente notiziabili – un'occasione di fuoriuscita dal mondo digitale da parte del marchio e dei suoi seguaci, un incontro tra le due fazioni all'interno di uno spazio neutrale volto a una comunicazione *one-to-one* grazie a cui MUBI riesce a ingaggiare, motivare e incuriosire il pubblico. Sono, oltretutto, occasioni in cui intraprendere un dialogo anche con una parte di ospiti che non fanno necessariamente parte del pubblico della piattaforma, il che conduce l'evento a diventare esso stesso un'occasione di conversione di una parte di pubblico in utente e, eventualmente, seguace del marchio.

Il marketing esperienziale portato avanti dal team di MUBI Italia avviene perlopiù tramite una rete di collaborazioni con realtà esterne alla piattaforma: il partner non deve necessariamente provenire dal mondo cinematografico, considerato che l'obiettivo di target dell'azienda non include unicamente un pubblico cinefilo. Bensì, la ricerca ricade su imprese che posseggono una metodologia di cura – estetica, editoriale, etica – simile a quella della piattaforma. È il caso, ad esempio, della collaborazione e promozione esperienziale in atto tra MUBI e lo spazio culturale delle Serre dei Giardini Margherita di Bologna.⁹⁸

Attraverso un'intervista condotta con Lorenzo Burlando,⁹⁹ coordinatore della programmazione artistica delle Serre, si è stati in grado di delineare i confini della partnership con MUBI: nonostante l'avvio di un'offerta culturale gratuita all'interno dei Giardini Margherita avvenga

⁹⁷ Cheung R., Fileri P., op. cit., pp. 176-177.

⁹⁸ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

⁹⁹ Intervista concessa da Lorenzo Burlando nell'ambito del corrente lavoro di tesi in data 03/10/2023 (in presenza).

già nel 2013, la collaborazione con la piattaforma è istituita a partire dal 2022, in occasione della rassegna multidisciplinare intitolata “Le Serre d’Estate”. Si tratta di un insieme di appuntamenti settimanali scaglionati durante i mesi estivi in cui, con un approccio eclettico sebbene curato e congiunto da un tema comune, avvengono degli incontri che uniscono il mondo del cinema, della letteratura, della musica e della performance artistica. La programmazione nasce con l’obiettivo di ampliare il pubblico delle Serre, che è tradizionalmente descritto da un raggruppamento arbitrario di individui – fenomeno non sorprendente se si considera che lo spazio si trova, appunto, all’interno del principale parco pubblico bolognese. Ciò rende ancora più interessante la collaborazione tra MUBI – un’azienda globale che nasce online – con, invece, una realtà locale frequentata prevalentemente da cittadini – soprattutto studenti che approfittano dello spazio in *co-working* presente all’interno delle Serre – che non conoscono necessariamente dell’esistenza di una programmazione culturale.

La rassegna cinematografica del 2022, intitolata “LEI – Libere, Emancipate, Indipendenti” e dedicata alla nuova generazione di registe contemporanee, e quella del 2022, “SEMI: visioni di cambiamento”, con tema principale i mutamenti personali e sociali, sono i frutti della partnership tra MUBI e le Serre: un’unione organica anche dal punto di vista artistico e della curatela, dal momento che la selezione dei titoli è realizzata da entrambe le realtà. Si tratta di nove appuntamenti settimanali, in cui la maggior parte dei film eletti – presenti all’interno del catalogo online della piattaforma, seppure non necessariamente facenti parte della lista di distribuzioni targate MUBI – vengono accompagnati da eventi ancillari con tematiche connesse a quelle presenti nella pellicola proiettata sul grande schermo all’aperto situato all’interno dello spazio delineato dalle Serre dei Giardini Margherita. Si tratta, infatti, di una strategia che ha come obiettivo quello di aggiungere alla semplice presentazione di un titolo una *added value* in grado di rendere l’occasione un vero e proprio evento e, di conseguenza, creare una conversazione, una passione, una sensazione che, attorno al cinema offerto, esista un ulteriore aspetto importante. Dunque, seguendo il caso di studio dell’episodio presente nella rassegna “LEI” del 2022, quando un film come *Farewell Amor* (Ekwa Msangi, 2020), in cui la musica e la differenza culturale sono tematiche fondamentali, viene preceduto da un DJ set composto dalla Vice Sindaca di Bologna Emily Clancy, che unisce suoni afrocaribici a note provenienti dai generi pop e rap – quello che viene a crearsi non è solamente un evento particolare, ma anche la partecipazione di un pubblico diverso e attivo.¹⁰⁰ Allo stesso tempo, in una retorica

¹⁰⁰ A tal proposito, Irene Musumeci ricorda come *Farewell Amor* sia un film indipendente co-prodotto da MUBI particolarmente difficile da presentare a un pubblico generalista non abituato alla fruizione di prodotti specializzati.

decisamente meno di nicchia, si è rivelato essere un valore aggiunto al titolo presentato anche l'incontro avvenuto con la filmmaker Alice Rohrwacher in occasione della proiezione del suo film *Futura* (Pietro Marcello, Francesco Munzi, Alice Rohrwacher, 2021) – evento che, più di tutti, è riuscito ad attirare l'attenzione di un numero alto di spettatori.

Il marketing esperienziale, così come l'incontro culturale, economico¹⁰¹ e artistico tra MUBI e le Serre dei Giardini Margherita, produce un circolo virtuoso di opportunità per entrambe le parti coinvolte. Innanzitutto, la piattaforma, tramite la promozione di titoli presenti all'interno del proprio catalogo, ha la possibilità di incontrare il proprio pubblico – già fidelizzato o potenziale che esso sia. Ciò significa poter interagire con ambiente non soltanto digitale e globale, ma anche locale e legato al territorio. Per MUBI radicarsi all'interno del contesto bolognese – anche attraverso la comunicazione della rassegna, avvenuta sia online, attraverso la creazione di post su social media e la condivisione di trailer appositamente ideati (fig. 8), sia tramite l'ideazione di una campagna locale di affissione di manifesti (fig. 9) e l'implementazione di una *promo page* co-brandizzata che offre un periodo di prova di 90 giorni gratuiti ai partecipanti dell'evento – implica non soltanto un aumento del pubblico, ma un vero e proprio riconoscimento del proprio brand all'interno di una città, e di una realtà, ampiamente frequentata da studenti, da sempre target ideale per la piattaforma. Difatti, il lancio nazionale dell'azienda in seguito dell'acquisizione di un team italiano è avvenuto proprio a Bologna con la presentazione del film *Pino* (Walter Fasano, 2021), non soltanto perché, citando le parole di Irene Musumeci, “Bologna, come MUBI, non è mai stata mainstream, per questo e per molto altro è il posto ideale dove partire per sviluppare MUBI Italia”,¹⁰² ma anche perché la piattaforma ha un'attenzione particolare per la popolazione studentesca, specialmente quella che dedica i propri studi accademici al cinema, molto attiva all'interno della città.¹⁰³

Eppure, l'evento creato attorno al prodotto si è rivelato essere particolarmente efficace, catturando l'attenzione degli spettatori che hanno interagito con la programmazione.

¹⁰¹ L'attività di collaborazione con MUBI è sempre accompagnata dal pagamento di una *fee*.

¹⁰² Papa Salvatore, “La piattaforma streaming d'essai MUBI ha piantato le tende a Bologna”, 12/11/2021, URL <https://zero.eu/it/news/la-piattaforma-streaming-dessai-mubi-ha-piantato-le-tende-a-bologna/> (consultato il 12/10/2023).

¹⁰³ Ibidem.



Da stasera 18 maggio comincia la nostra collaborazione a Le Serre dei Giardini Margherita a Bologna (@kilowattBo) con "LEI - Libere, Indipendenti, Emancipate" una rassegna di cinema al femminile.

Il film di stasera è SHIVA BABY di Emma Seligman. Vi aspettiamo dalle 21



Fig. 8: Post, corredato da trailer appositamente prodotto, per la promozione del primo evento in calendario della rassegna "LEI - Libere, Emancipate, Indipendenti", una collaborazione tra MUBI e le Serre dei Giardini Margherita. Fonte: @mubiitalia su Twitter/X.



Fig. 9: Manifesto promozionale che raffigura il poster ufficiale della rassegna "SEMI: Visioni di cambiamento", una collaborazione tra MUBI e le Serre dei Giardini Margherita. Fonte: foto originale scattata dall'autrice dell'elaborato.

Dall'altro lato del discorso, le Serre acquisiscono, tramite la partnership con MUBI, non soltanto un'occasione per ampliare i propri orizzonti culturali ed economici attraverso una conversazione con un'azienda globale, ma anche la possibilità di inserire all'interno della loro programmazione film ricercati, relativamente recenti e che offrono la possibilità di organizzare proiezioni gratuite. Infatti, uno dei problemi principali riscontrati all'interno delle rassegne di Le Serre D'Estate prima dell'inizio della collaborazione con MUBI era l'incapacità di selezionare film attraenti per il pubblico e che, allo stesso tempo, fossero completamente gratuiti. Lo spazio che le Serre hanno a disposizione, infatti, non si presta efficacemente a un tradizionale sbigliettamento a pagamento, considerato il fatto che si tratta di un ambiente aperto e posizionato all'interno di un parco pubblico. MUBI – che all'interno della rassegna in collaborazione con le Serre seleziona una combinazione tra *tent-pole titles* e titoli presenti all'interno della propria libreria da un lasso di tempo maggiore – risulta essere il partner ideale perché non ha come obiettivo finale un ritorno economico tramite sbigliettamento,¹⁰⁴ bensì mira all'incontro del titolo con il pubblico, ipotizzando che lo stesso spettatore che ha gradito l'evento possa trasformarsi in un utente sulla piattaforma. Ciò sottolinea, ancora una volta, come MUBI utilizzi la proiezione – in sala, nei festival cinematografici, in eventi appositi – come valore aggiunto al film, promozione vera e propria per la componente streaming, escludendo il timore di una cannibalizzazione tra distribuzione *theatrical* e digitale.¹⁰⁵

Difatti, secondo Irene Musumeci, viene a crearsi un paradosso secondo cui MUBI – che in quanto piattaforma *over the top* dovrebbe avere più successo in circostanze in cui non vi sono cinema che programmano prodotti complessi da selezionare, dove il pubblico non ha opzioni se non quella digitale – prospera in un contesto di sperimentazione culturale dal vivo. Perciò, l'utilizzo frequente da parte di MUBI del marketing esperienziale, con uno scopo prettamente editoriale non necessariamente legato alla conversione in utenti sottoscritti all'offerta, risulta essere estremamente importante per l'azienda nella creazione di ambasciatori per il proprio brand – figure che possono venire plasmate dalla collaborazione con la stampa, la promozione,

¹⁰⁴ L'eccezione a quanto affermato si presenta sotto forma dell'evento dedicato al film *Memoria* (Apichatpong Weerasethakul, 2021), ultimo appuntamento della rassegna "LEI" avvenuta nel 2022. Trattandosi di un film co-distribuito in Italia da MUBI e Academy Two e uscito nelle sale pochi giorni prima, le Serre sono obbligate a organizzare una proiezione a pagamento. Per attirare l'attenzione di un pubblico non abituato a spendere del denaro per consumare un prodotto audiovisivo all'interno dei Giardini Margherita e per ovviare al problema scaturito dal contingentare un ambiente pubblico, MUBI e le Serre ideano un espediente sia collegato alla tematica mostrata nel film sia volto alla creazione di un vero e proprio evento. Infatti, al pubblico pagante vengono donate delle cuffie sia in modo da isolarlo da chi si trova all'interno del parco per altre motivazioni sia perché in *Memoria* è preponderante il tema dell'ossessione nei confronti di alcuni suoni. Un esperimento, a detta di Lorenzo Burlando, estremamente positivo considerato il *sold out* e la vendita di 160 biglietti.

¹⁰⁵ Intervista concessa da Lorenzo Burlando nell'ambito del corrente lavoro di tesi in data 03/10/2023 (in presenza).

l'utilizzo di *influencer* sui social ma anche, e soprattutto, con un pubblico che, tramite la passione dimostrata nella la curatela, riesce a creare un legame empatico e di fiducia con MUBI.¹⁰⁶

3.2.3 L'affermazione identitaria della piattaforma. L'ecosistema di MUBI

Nell'apertura del nostro studio di MUBI, si è analizzata la domanda che il sito stesso si pone: “Cos'è MUBI? Un servizio di streaming? Un curatore? Un editore? Un distributore? Un cinefilo?”.¹⁰⁷ Quando la stessa questione viene posta al direttore artistico della piattaforma, Pablo Martin, la sua risposta è: “We like the word ‘ecosystem’”.¹⁰⁸ Ciò che Martin intende con la sua affermazione è che, attorno a quella che dovrebbe essere una semplice offerta di distribuzione cinematografica digitale, MUBI ha costruito un intero ambiente ospitale per il suo pubblico che, attraverso gli strumenti a loro concessi, ha a sua volta creato quella che può solamente essere descritta come una comunità di individui con un comune interesse per il cinema. Il fondatore Efe Çakarel a tal proposito è estremamente chiaro, e in conversazione con Paul Fileri, appena due anni dopo la nascita di MUBI, afferma:

Our goal is simply to become an on-line destination point for film lovers – anybody who loves film. The Auteurs is a place for cinéphiles as well as those just beginning to become interested in film. From our private beta to the early days of our public beta, the community we have attracted is varied but all have one thing in common: an ardent passion for film. We hope in the future to attract those who haven't yet found their passion but are willing to try. We are providing a varied experience: come to watch, come to read, come to discuss, come to discover.¹⁰⁹

Ciò che si evince dalle affermazioni riportate, dunque, è che l'impegno di MUBI in quanto *hub* curatoriale non si estingue con la sola selezione dei titoli all'interno del catalogo, ma infrange anche gli altri angoli del proprio autodefinito ecosistema. È in questo contesto che sono da collocare l'esistenza di *MUBI Podcast*, il programma radiofonico digitale prodotto dalla piattaforma, e di *Notebook*,¹¹⁰ che si autodefinisce come:

A daily, international film publication. Our mission is to guide film lovers searching, lost or adrift in an overwhelming sea of content. We offer text, images, sounds and video as critical maps, passways and illuminations to the worlds of contemporary and classic film. Notebook is a MUBI publication.¹¹¹

¹⁰⁶ Cfr. Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

¹⁰⁷ <https://mubi.com/it/it/about>

¹⁰⁸ Williams Megan, “How MUBI Became a Heaven for Film Lovers”, 22/09/2023, URL <https://www.creativereview.co.uk/mubi-streaming-film-lovers/> (consultato il 11/10/2023).

¹⁰⁹ Cheung R., Fileri P., op. cit., p. 173.

¹¹⁰ Tammaro Gianmaria, “Mubi e l'on demand come esperienza”, 06/06/2022, URL <https://www.linkideeperlatv.it/mubi-e-l-on-demand-come-esperienza/> (consultato il 12/10/2023).

¹¹¹ <https://mubi.com/it/notebook>

Çakarel describe la visione editoriale della rivista come autonoma, nata da quel sentimento e desiderio di conversazione e discussione cinematografica che descrive in principio *The Auteurs* e, in seguito, MUBI prima della chiusura del forum interno al servizio. Difatti, gli scrittori – che al proprio interno si occupano degli approfondimenti, delle recensioni, delle novità dal mercato cinematografico, dei consigli – sono indipendenti e la loro critica non ha legami con la libreria cinematografica: se in *Notebook* appaiono articoli su film di MUBI, ciò avviene con un principio e un’etica che si rifanno alla completezza giornalistica e non attraverso secondi fini promozionali.¹¹² Il compito che *Notebook* si pone è, dunque, una traslazione di quello insito all’interno della libreria di MUBI e definito dalla funzionalità curatoriale denominata “La nostra opinione”: educare i propri lettori attraverso l’aggiunta di un contesto educativo per ogni scelta curatoriale e, in generale, cinefila dell’intera industria cinematografica. In questo modo, la rivista appare come un valore aggiuntivo e ancillare al catalogo, una parte integrale della sua strategia di marketing in grado di infondere un senso di inclusione allo spettatore che, pur essendo parte di una comunità esperta di cinema, può sentirsi disorientato. Allo stesso tempo, ha il compito di sottolineare l’importante ruolo che MUBI possiede all’interno della cultura cinematografica, in quanto detentore di un’autorità di *tastemaker* e *gatekeeper*. Quest’ultimo è uno dei diversi aspetti insiti nella definizione di MUBI che ne afferma l’identità come marchio culturale riconosciuto da un pubblico – seppure ancora di nicchia, perlomeno sufficientemente ampio da sopravvivere al fallimento – in grado di apprezzare un ritorno nostalgico alla cinefilia tradizionale,¹¹³ quella la cui critica avviene all’interno di riviste specializzate e non (soltanto, almeno) tramite applicazioni in cui viene ludificata. Secondo Chuck Tryon, infatti, *Notebook* è un “mezzo per costruire un pubblico globale di cinefili pronti a contribuire al marketing virale dei film disponibili su questa piattaforma”.¹¹⁴ Si è, infatti, affermato in questo elaborato come il marketing di MUBI non si possa definire virale online; tuttavia, ciò non prelude la viralità del messaggio all’interno della comunità stessa in modo da aumentarne l’interazione. Si prenda come esempio la campagna attivata dalla rivista cartacea *Notebook*, in pubblicazione dal 2022, che fin dal suo primo numero chiede ai propri lettori di “send us a postcard with your message handwritten on the reverse. We will publish the most memorable ones”,¹¹⁵ cartoline poi riportate nei numeri successivi della pubblicazione.

¹¹² Cheung R., Fileri P., op. cit., pp. 174-175.

¹¹³ Smits R., Nikdel E. W., op. cit., pp. 8-10.

¹¹⁴ Tryon C., op. cit., p. 82.

¹¹⁵ s.a., “Send postcards to:”, *Notebook*, n. 1, 2022, p. 12.

In conclusione, rinnovando per un'ultima volta l'invito che il caso di studio preso in considerazione in questo elaborato pone nel proprio sito a domandarsi cosa, effettivamente, sia MUBI, le risposte elargite dall'analisi qui condotta sono molteplici. Una piattaforma streaming, un curatore, un distributore, un cinefilo. Un *podcaster*. Un ecosistema. Un evento, una strategia, una comunità. L'ultima che si sceglie di presentare, tuttavia, è la risposta in grado di riassumere le altre nella loro interezza. MUBI è, in definitiva, un *brand*

CONCLUSIONI

Affermatasi all'interno del contesto di un panorama mediale completamente mutato dall'affermazione di Internet e la conseguente rottura degli schemi tradizionali industriali – innovazione che ha investito sia le abitudini di consumo sia, in generale, la cultura – si è dimostrato come la piattaforma on demand specializzata MUBI abbia saputo adattarsi alla *digital disruption* in corso mantenendo, tuttavia, degli aspetti di continuità insiti nella sua natura cinefila. A tal proposito, è indicativo l'aneddoto della sua fondazione: MUBI è frutto della frustrazione del suo ideatore, Efe Çakarel, nel non riuscire nel momento del bisogno a reperire un titolo *arthouse* in alcuna offerta streaming presente sul mercato. Çakarel manifesta, in questo modo, la propria esigenza e il proprio controllo in quanto spettatore attivo, agendo in funzione sia del proprio desiderio di consumo in un “qui e ora”, descritto nel capitolo 1.2, sia del rinnovato potere esecutivo inaudito. Inoltre, è spinto da una volontà insita nella definizione del “nuovo cinefilo” di creare al proprio interno una comunità di appassionati della settima arte, tanto da includere nella prima versione del sito – appropriatamente denominato *The Auteurs* – un vero e proprio social network basato sulle nozioni di ludificazione della comunicazione e del dialogo riguardante i temi più discussi all'interno della comunità.

Allo stesso momento, tuttavia, con il passare del tempo e con l'affermarsi di una solida immagine e brand di MUBI nel mercato, appaiono oggi più che nei suoi primi anni di esistenza degli elementi di continuità con il passato dell'industria cinematografica – in una perfetta combinazione di evoluzione e persistenza di prassi conformi alla tradizione, elementi insiti sia nella nozione di *digital disruption*, come dimostrato nel capitolo 1.1, sia nella nostalgica caratterizzazione del concetto di cinefilia. Difatti, seppure si tratti di una distribuzione online in cui il sistema delle *windows* risulta essere in buona parte superato, come analizzato nella sezione 1.2.2, MUBI rimane in ogni caso estremamente legato sia al circuito dei festival cinematografici sia alla distribuzione *theatrical*, che anzi ritiene parte integrante dei propri sforzi promozionali. Similmente, nonostante rimanga unito al concetto della ludificazione della critica osservata nel capitolo 1.3,¹ continua a investire energie e risorse all'interno della creazione di una rivista di settore online e fisica: *Notebook*.

¹ A tal proposito, si noti come MUBI non posseda dal 2015 un blog in cui racchiudere critica amatoriale ma sia, malgrado ciò, comunque attivo all'interno di diverse applicazioni e social network cinefili – tra cui anche *Letterboxd* – con account istituzionali.

All'interno del secondo capitolo della trattazione viene osservato come, tuttavia, la caratteristica centrale e definente di MUBI, nonché la propria espressione più pura di un paradigma cinefilo – ovvero, il suo modello di business basato su un accompagnamento della scelta, in un catalogo cinematografico contrassegnato da una curatela portata avanti da un team di esperti – risulti allo stesso tempo un teorico vantaggio e un probabile fallimento di mercato. Si è riscontrato come MUBI e l'insieme delle piattaforme video on demand specializzate – analizzate nella sezione 2.3 dell'elaborato e contrapposte al complesso di offerte streaming con un modello algoritmico volto alla personalizzazione della fruizione – siano dei sistemi che rientrano nelle soluzioni valide riguardo la questione del *cultural surplus* in cui si trova il panorama mediatico contemporaneo. Tuttavia, si è dimostrato come servizi che si appoggiano a prodotti, pubblici e target di nicchia non siano economicamente vantaggiosi all'interno di un mercato industriale invece saturo di poche, potenti aziende globali e mainstream.

Pertanto, all'interno del terzo capitolo si è cercato di delineare le motivazioni per cui una piattaforma on demand specializzata, nonché produttrice e distributrice di prodotti *arthouse* come MUBI, non si è andata incontro al fallimento che molte altre aziende simili hanno vissuto. Innanzitutto, è stato efficace delinearne nella sezione 3.1 il percorso interno storico, che ha portato ad osservare come, attraverso una chiusura e seguente riapertura della libreria digitale cinematografica, MUBI non si possa definire un servizio totalmente di nicchia. Sebbene non gli si possa attribuire un'etichetta mainstream, e nonostante la curatela rimanga saldamente una delle proprie caratteristiche fondanti, infatti, il proprio ruolo di *gatekeeper* a partire dal mutamento del modello di business avvenuto nel 2020 è andato scemando. A ciò si uniscono le ambizioni di integrazione orizzontale in una distribuzione *theatrical* più ampia e verticale nella co-produzione di titoli *arthouse*, elementi che, come si è dimostrato nella sezione 3.1.3, hanno contribuito a contrastare una delle maggiori minacce presenti all'interno del mercato dei servizi on demand, ovvero i crescenti costi di compravendita dei diritti distributivi dei titoli non autoprodotti.

Il capitolo 3.2 ha come obiettivo quello di analizzare l'insieme degli eterogenei strumenti di marketing adottati da MUBI e che, in ultima battuta, si sono dimostrati essere parte integrante del successo della piattaforma. Perciò, nelle sezioni 3.2.1 e 3.2.2, attraverso l'utilizzo di differenti casi di studio, è stata delineata la strategia promozionale adoperata dalla sede italiana dell'azienda. In seconda battuta, sono stati osservati gli elementi facenti parte dell'ecosistema valoriale della piattaforma, tra cui compare anche la rivista *Notebook*: tutti fattori che, congiunti, hanno condotto verso la conferma che MUBI sia, in definitiva, un marchio affermato e in grado di utilizzare un intero universo valoriale legato a logiche editoriali, artistiche e

promozionali sufficientemente efficaci da creare una fidelizzazione stabile tra i suoi utenti e, in generale, un'*awareness* del proprio brand e identità all'interno del mercato della distribuzione digitale.

In conclusione di questo elaborato si vuole esaminare, infine, l'insieme di sviluppi recenti rilevati all'interno dell'operato di MUBI, al fine di delineare al meglio la forma del brand all'interno di un contesto industriale futuro. Innanzitutto, è bene osservare come l'impresa continui nel proprio obiettivo di distribuzione di prodotti *arthouse* – sia all'interno della piattaforma streaming sia nelle sale cinematografiche – ampliando la propria selezione anche a titoli non necessariamente descrivibili come specializzati. Prosegue, infatti, la durevole collaborazione tra MUBI e i maggiori festival cinematografici internazionali, all'interno dei quali, tra gli altri, il servizio ha recentemente acquistato titoli realizzati da registi noti e premiati come Sofia Coppola, Michel Franco e Pedro Almodóvar. Inoltre, la scalata da parte dell'impresa all'interno della filiera – e il conseguente raggiungimento di status di azienda “multi-definita e con l'ambizione di partecipare in tutti gli stadi del mercato cinematografico (traduzione nostra)”² – non sembra arrestarsi, considerando la presenza di un futuro piano di espansione nel settore dell'esercizio in sala. L'iniziativa prende il nome di MUBI GO, ossia un servizio ancillare che permette agli utenti, a fronte di un pagamento aggiuntivo rispetto alla semplice sottoscrizione mensile, di consumare ogni settimana un titolo scelto dai curatori di MUBI e presente in versione *theatrical* in alcune sale cinematografiche selezionate. È il cliente a decidere il cinema e l'orario di visione ma, nello stile della filosofia di accompagnamento al consumo definita da MUBI, la rassegna è delineata – e *hand-picked* – da esperti facenti parte del team di programmazione della piattaforma.³ L'avventurarsi in un ulteriore stadio industriale dimostra, ancora una volta, la fermezza con cui MUBI ha intenzione di affermare la propria immagine all'interno di molteplici settori dell'industria.

Nonostante la distribuzione *theatrical* di MUBI GO non faccia parte, attualmente, dell'offerta proposta dalla sezione italiana dell'azienda, MUBI Italia rimane una realtà estremamente presente all'interno del territorio, sia tramite le collaborazioni con festival cinematografici – che, nella circostanza locale, possono essere di varia dimensione e importanza – sia attraverso l'organizzazione di eventi facenti parte della strategia promozionale del marketing esperienziale. In ogni caso, il marchio di MUBI diventa sempre più importante e radicato all'interno del paese, e con esso il team marketing che lo descrive. A tal proposito, è bene osservare il recente annuncio di MUBI Podcast: Voci Italiane Contemporanee. Si tratta della

² Frey Mattias, *MUBI and the Curation Model of Video on Demand*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021, p. 69.

³ <https://mubi.com/it/it/go/us>

prima produzione italiana – in collaborazione con Chora Media – della trasmissione radiofonica digitale appartenente all’ecosistema valoriale della piattaforma: ispirato a una rassegna cinematografica dallo stesso titolo presente all’interno della proposta cinematografica di MUBI, ogni episodio si presenta come una conversazione con filmmaker, musicisti, artisti e, in generale, talenti italiani intenti a raccontare, contemporaneamente, la propria storia e quella delle vicende industriali italiane. Soprattutto, si presenta come un ulteriore tentativo da parte di MUBI di affermare la propria identità anche all’interno della consapevolezza di un pubblico locale.

BIBLIOGRAFIA

Anderson Steve W., *Content Curation. How to Avoid Information Overload*, Thousand Oaks, Cowin, 2015.

Arnold Sarah, “Netflix and the Myth of Choice/Participation/Autonomy”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016.

Avezzù Giorgio, “The Data Don’t Speak for Themselves. The Humanity of VOD Recommender System”, *Cinéma & Cie*, n. 29, fall 2017.

Barra Luca, “Prefazione. Rivoluzioni, tentativi e fallimenti: una cultura audiovisiva digitale in progress”, in Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Cultura on demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Maximum Fax, 2017.

Barra Luca, *La programmazione televisiva. Palinsesto e on demand*, Roma-Bari, Laterza, 2022.

Berardini Matteo, *La cura del cinema. MUBI e l’esperienza audiovisiva on demand*, versione Kindle, Milano, Bietti, 2023.

Cheung Ruby, Fileri Paul, “Spotlight on MUBI: two interviews with Efe Çakarel, founder and CEO of MUBI”, in Iordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews Film Studies Publishing House, St. Andrews, 2012.

Corbetta Stefano, “Abbondanza e controllo: le trasformazioni del sistema televisivo statunitense”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell’audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017.

Corvi Ester, *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, versione online, Milano, Hoepli, 2016.

Corvi Ester, *Streaming revolution. Dal successo delle serie alla competizione a tutto campo per conquistare il pubblico*, versione online, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2020.

Cucco Marco, “La rottura della clessidra. Le sfide del VOD alla filiera cinematografica e alle politiche pubbliche”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017.

Cucco Marco, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Roma, Carocci Editore, 2020.

Cucco Marco, “COVID e industria del cinema in Italia. Una cronistoria critica”, *International Journal of Italian Film and Media Landscapes*, n. 2, luglio-dicembre 2021.

De Valck Marijke, Hegener Malte, “Down with Cinephilia? Long Live Cinephilia? And Other Videosyncratic Pleasures” in De Valck Marijke, Haggler Malte, *Cinephilia. Movies, Love and Memory*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2005.

Di Chiara Francesco, “Amazon in the OTT jungle. Le strategie di valorizzazione del prodotto e selezione del pubblico degli Amazon Studios”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017.

Di Chio Federico, “Postfazione. Le necessarie cautele per capire meglio un passaggio epocale” in Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell'intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016.

Di Chio Federico, “Già e non ancora: a dieci anni dalla rivoluzione digitale”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell'audiovisivo digitale*, Link-RTI, Milano, 2017.

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

Dini Antonio, “L'era del mercato di nicchia”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi. Le trasformazioni della tv digitale raccontate dai protagonisti*, Link-RTI, Milano, 2006.

Elberse Anita, “Should You Invest in the Long Tail?”, *Harvard Business Review*, july-august 2008.

Ferraresi Mauro, Schmitt Bernd H., Polesana Maria Angela (a cura di), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, vol. II, versione Kindle, Milano, Franco Angeli, 2018.

Frey Mattias, *MUBI and the Curation Model of Video on Demand*, Londra, Palgrave Macmillan, 2021.

Frey Mattias, *Netflix Recommends. Algorithms, film choice, and the history of taste*, Oakland, University of California Press, 2021.

Frissen Valerie, Lammes Sybille, De Lange Michiel, De Mul Jos e Raessens Joost, "Homo ludens 2.0: Play, media and identity" in Frissen Valerie, Lammes Sybille, De Lange Michiel, De Mul Jos e Raessens Joost (a cura di), *Playful Identities. The Ludification of Digital Media Cultures*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2015.

Gomez-Uribe Carlos A., Hunt Neil, "The Netflix Recommender System: Algorithms Business Value, and Innovation", *ACM Transactions on Management Information Systems*, vol. 6, n. 4, 2015.

Grandinetti Justin, "From primetime to anytime", in Barker Cory, Wiatrowski Myc (a cura di), *The age of Netflix. Critical essays on streaming media, digital delivery and instant access*, Jefferson, North Carolina, McFarland, 2017.

Guerrini Federico, *Content Curation: come selezionare, gestire e condividere i contenuti della rete*, Hoepli Editore, Milano, 2015.

Hagener Malte, "Cinephilia and Film Culture in the Age of Digital Networks", in Hagener Malte, Hediger Vinzenz, Strohmaier Alena (a cura di), *The State of Post-Cinema. Tracing the Moving Image in the Age of Digital Dissemination*, Londra, Palgrave Macmillan, 2016.

Herbert Daniel, "From art house to your house: the distribution of quality cinema on home video", *Canadian Journal of Film Studies*, n. 2, autunno 2011.

Hessler Jennifer, “Quality You Can’t Touch: Mubi Social, Platform Politics, and the Online Distribution of Art Cinema”, *The Velvet Light Trap*, n. 82, fall 2018.

Hudson Dale, Zimmermann Patricia R., “Cinephilia, technophilia and collaborative remix zones”, *Screen*, n. 1, primavera 2009.

Iordanova Dina, “Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation”, in Iordanova Dina, Cunningham Stuart (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012.

Jenkins Henry, *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo Education, 2014.

Kaya Funda, “Mubi: a curated cinematic digital platform on television”, in Tetik Tuna, Gürgen Atalay Deniz e Ulusoy Nilay (a cura di), *Turkish cinema and television industry in the digital streaming era*, Berna, Peter Lang, 2022.

Khoo Olivia, “Picturing Diversity: Netflix’s Inclusion Strategy and the Netflix Recommender Algorithm (NRA)”, *Television & New Media*, vol. 24, n. 3, 2022.

Klinger Barbara, *Beyond the Multiplex. Cinema, New Technologies, and the Home*, Los Angeles, University of California Press, 2006.

Lindsey Cameron, “Questioning Netflix’s Revolutionary Impact: Changes in the Business and Consumption of Television”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016.

Lotz Amanda D., Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Post Network. La rivoluzione della tv*, Roma, Minimum Fax, 2017.

Lotz Amanda D., *Portals. A Treatise on Internet-Distributed Television*, Ann Arbor, Maize Books, 2017.

Lotz Amanda D., “Evolution or revolution? Television in transformation”, *Critical Studies in Television*, vol. 13, n. 4, 2018.

Lotz Amanda D., *We Now Disrupt This Broadcast*, Cambridge, The MIT Press, 2018.

Lotz Amanda D., *Netflix and streaming video*, Cambridge, Polity Press, 2022.

Menarini Roy, Tralli Lucia, “Paratexts from Cinephilia to Mediaphilia (through Ludification Culture)” in Pesce Sara, Noto Paolo (a cura di) *The Politics of Ephemeral Digital Media. Permanence and Obsolescence in Patatexts*, New York, Routledge, 2016.

Menarini Roy, “Forme di cinefilia digitale e streaming. Trasformazioni e slittamenti”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017.

Miglietta Angelo, Nelayeva Anna A., Pessione Matteo, “La teoria della partecipazione e il marketing esperienziale”, *Micro & Macro Marketing*, n. 2, agosto 2015.

Napoli Philip M., “Requiem for the long tail: Towards a political economy of content aggregation and fragmentation”, *International Journal of Media & Cultural Politics*, n. 3, 2016.

Novak Alison N., “Narrowcasting, millennials and the personalization of genre in digital media”, in Barker Cory, Wiatrowski Myc (a cura di), *The age of Netflix. Critical essays on streaming media, digital delivery and instant access*, Jefferson, North Carolina, McFarland, 2017.

Pardo Alejandro, “From the Big Screen to the Small Ones: How Digitalization is Transforming the Distribution, Exhibition and Consumption of Movies”, in Crisp Virginia, Menotti Gonring Gabriel (a cura di), *Besides the Screen: Moving Images through Distribution, Promotion and Curation*, Londra, Palgrave Macmillan, 2015.

Preta Augusto, “Il paradigma ‘any’ ha un costo”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell’audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017.

Pucci Emilio, “Il potere dello SVOD: nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio Federico (a cura di), *Mediamorfosi 2. Industrie e immaginari dell’audiovisivo digitale*, Milano, Link-RTI, 2017.

Re Valentina, “See what’s next. Continuità, rotture e prospettive nella distribuzione online”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (MI), Mimesis, 2017.

Robinson MJ, *Television On Demand. Curatorial culture and the transformation of TV*, versione online, New York, Bloomsbury, 2017.

s.a., “Send postcards to:”, *Notebook*, n. 1, 2022, p. 12.

Scarlata Alexa, “‘What are people watching in your area?’: Interrogating the role and reliability of the Netflix top 10 feature”, *Critical Studies in Television*, vol. 18, n. 1, 2022.

Schwartz Barry, *The Paradox of Choice. Why more is less*, New York, HarperCollins e-books, 2005.

Shahaf Sharon, Ferrari Chiara Francesca, “Interrogating ‘disruption’: Global television culture between continuity and change”, *Critical Studies in Television*, vol. 14, n. 2, 2019.

Sim Gerald, “Individual Disruptors and Economic Gamechangers: Netflix, New Media and Neoliberalism”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016.

Slater Ben, “‘What do you do with what you see?’: Patterns and uses of cinéphilia, then and now”, in Cunningham Stuart, Iordanova Dina, (a cura di), *Digital Disruption: cinema moves on-line*, St. Andrews, St. Andrews Film Studies Publishing House, 2012.

Smith Micheal D., Telang Rahul, Guarnaccia Fabio e Barra Luca (a cura di), *Streaming, Sharing, Stealing. I big data e il futuro dell'intrattenimento*, Roma, Minimum Fax, 2016.

Smith-Rowsey Daniel, “Imaginative Indices and Deceptive Domains: How Netflix’s Categories and Genres Redefine the Long Tail”, in McDonald Kevin, Smith-Rowsey Daniel (a cura di), *The Netflix Effect*, versione online, New York, Bloomsbury, 2016.

Smits Roderik, *Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution*, Londra, Palgrave Macmillan, 2019.

Smits Roderik, Nikdel E. W., “Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, vol. 16, n. 1, 2019.

Teurlings Jan, “Social Media and the New Commons of TV Criticism”, *Television & New Media*, vol. 19, n. 3, 2018.

Thorburn David, “Unstable platforms: TV in the digital age”, *Critical Studies in Television*, vol. 14, n. 2, 2019.

Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Cultura on Demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, Roma, Minimum Fax, 2017.

Webster James G., *The Marketplace of Attention. How Audiences Take Shape in a Digital Age*, Cambridge-Londra, The MIT Press, 2014.

SITOGRAFIA

Barraclough Leo, “International Exec You Should Know: Mubi’s Efe Cakarel”, 29/01/2016, URL https://variety.com/2016/digital/global/mubis-efe-cakarel-puts-internet-focus-on-auteur-driven-films-1201689483/?utm_source=pocket_reader (consultato il 01/09/2023).

Bhaskar Michael, “In the age of the algorithm, the human gatekeeper is back”, 30/09/2016, URL <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/30/age-of-algorithm-human-gatekeeper> (consultato il 10/08/2023).

Colin Jack, “Letterboxd: An App Designed for Film Lovers is the Perfect Social Media Outlet”, 25/03/2022, URL https://www.hollywoodinsider.com/letterboxd-film-lovers/?utm_source=pocket_saves (consultato il 14/06/2023).

Finos Arianna, “Il piacere dell’occhio: la nouvelle vague del cinema erotico”, 08/06/2022, URL https://www.repubblica.it/spettacoli/cinema/2022/06/08/news/il_ritorno_dellerotismo_al_cinema_pleasure_emmanuelle_99_lune_gola_profonda-352988942/ (consultato il 10/10/2023).

Frater Patrick, “Mubi Plans Production Move, \$100 Million Fund Raising”, 28/04/2016, URL <https://variety.com/2016/biz/asia/mubi-plans-production-move-1201762477/> (consultato il 01/09/2023).

Goldsmith Jill, “Pay-TV Will Dip To 38% Of U.S. Homes By 2027 As Exodus Continues; Streamers Facing Saturated U.S. Market, “Tectonic” AVOD Shift – PwC Forecast”, 19/06/2023, URL <https://deadline.com/2023/06/pay-tv-us-homes-cord-cutting-streaming-pwc-forecast-1235420142/> (consultato il 10/07/2023).

Hass Nancy, “And the Award for the Next HBO Goes to...”, 29/01/2013, URL https://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development?printable=true&utm_source=pocket_saves (consultato il 14/07/2023).

Kenny Glenn, “Mubi: A Streaming Service With a Ticking Clock”, 19/01/2017, URL https://www.nytimes.com/2017/01/19/movies/mubi-a-streaming-service-with-a-ticking-clock.html?utm_source=pocket_reader (consultato il 01/09/2023).

Kohn Eric, “MUBI Wants to Be a Netflix Alternative to Support World Cinema”, 17/08/2023, URL <https://www.indiewire.com/news/general-news/mubi-netflix-alternative-1234897378/> (consultato il 05/10/2023).

Lanigan Roisin, “why everyone is talking about this mubi ad”, 30/07/2018, URL <https://i-d.vice.com/en/article/8xb5yk/mubi-subway-ad-tarkovsky-cinema> (consultato il 07/10/2023).

Littleton Cynthia, “FX Networks Chief John Landgraf: ‘There is simply too much television’”, 07/08/2015, URL <https://variety.com/2015/tv/news/tca-fx-networks-john-landgraf-wall-street-1201559191/> (consultato il 15/08/2023).

Marsh Calum, “Is Letterboxd Becoming a Blockbuster?”, 13/01/2021, URL <https://www.nytimes.com/2021/01/13/movies/letterboxd-growth.html> (consultato il 16/07/2023).

Papa Salvatore, “La piattaforma streaming d’essai MUBI ha piantato le tende a Bologna”, 12/11/2021, URL <https://zero.eu/it/news/la-piattaforma-streaming-dessai-mubi-ha-piantato-le-tende-a-bologna/> (consultato il 12/10/2023).

Ravindran Manori, “MUBI Founder on Evolving Into a Studio, Building Global Cinemas and Outbidding Competitors: ‘We Paid an Irrational Amount for ‘Decision to Leave’”, 12/09/2022, URL <https://variety.com/2022/film/global/mubi-strategy-efe-cakarel-toronto-decision-to-leave-1235369417/> (consultato il 01/09/2023).

Sontag Susan, “The Decay of Cinema”, 25/02/1996, URL https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/00/03/12/specials/sontag-cinema.html?utm_source=pocket_saves (consultato il 14/07/2023).

Szalai Georg, “Cord-Cutting to Reduce Pay TV to Just 38 Percent of U.S. Households by 2027, PwC Forecasts”, 18/06/2023, URL <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/cord-cutting-streaming-avod-pwc-report-outlook-2027-1235517286/> (consultato il 10/07/2023).

Tamaro Gianmaria, “Mubi e l’on demand come esperienza”, 06/06/2022, URL <https://www.linkideeperlatv.it/mubi-e-l-on-demand-come-esperienza/> (consultato il 12/10/2023).

Tobias Scott, “The Future of Film Talk Is on Letterboxd”, 18/09/2020, URL <https://www.theringer.com/movies/2020/9/18/21444082/letterboxd-film-discussion-site-streaming-movies> (consultato il 16/07/2023).

Vanderbilt Tom, “The Science Behind the Netflix Algorithms That Decide What You’ll Watch Next”, 07/08/2013, URL https://www.wired.com/2013/08/qq-netflix-algorithm/?utm_source=pocket_reader (consultato il 07/08/2023).

Williams Megan, “How MUBI Became a Heaven for Film Lovers”, 22/09/2023, URL <https://www.creativereview.co.uk/mubi-streaming-film-lovers/> (consultato il 11/10/2023).

ALTRI SITI CONSULTATI

<https://www.bfi.org.uk>

<https://www.criterion.com>

<https://www.criterionchannel.com>

<https://www.crunchyroll.com>

<https://www.dazn.com>

<https://www.docsville.com>

<https://www.filmdoo.com>

<https://leserredeigiardini.it>

<https://www.letterboxd.com>

<https://www.mubi.com>

<https://mubi.com/it/notebook>

<https://www.shudder.com>

<https://www.the-match-factory.com>

<https://twitter.com>

<https://www.wga.org>

<https://www.youtube.com>

ALTRE FONTI

Intervento di Irene Musumeci, Simona Montemurro e Sara Zanardo con Veronica Innocenti presso il Dipartimento delle Arti dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, organizzato in occasione del corso di Economia e Marketing dei Media Audiovisivi in data 13/04/2023.

Intervista concessa da Lorenzo Burlando nell'ambito del corrente lavoro di tesi in data 03/10/2023 (in presenza).

Newsletter di MUBI, "IN ARRIVO: un'offerta imperdibile", 03/05/2023.