



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DELLE ARTI

Corso di Laurea magistrale in

CITEM – Cinema, televisione e produzione multimediale

**MUBI: strategie di comunicazione e marketing
per la curatela e il *community building***

Tesi di laurea magistrale in

Economia e Marketing dei Media Audiovisivi

Relatrice

Prof.ssa Veronica Innocenti

Presentata da

Agata Iacopozzi

Correlatrice

Prof.ssa Paola Brembilla

Sessione Novembre 2024

Anno Accademico 2023-2024

Indice

Introduzione	4
1. Il panorama delle piattaforme streaming, dagli albori a oggi	
1.1 Dentro i network.....	7
1.2 Post Network.....	9
1.3 Un nuovo modo di vedere: il digitale.....	10
1.4 I servizi OTT: come Netflix costrinse a una rivoluzione.....	11
1.5 L’audience, le altre piattaforme, la vecchia TV.....	14
1.6 Lo SVOD oggi nel mondo.....	19
1.7 La situazione attuale dello SVOD in Italia.....	23
1.8 Raggiungere il pubblico nell’era dello streaming video.....	26
2. MUBI	
2.1 Oltre Netflix: piattaforme per cinefili.....	30
2.2 MUBI: la fondazione e i primi anni.....	31
2.3 La crescita e il successo: MUBI dal 2015 a oggi.....	37
2.4 Handpicked by MUBI: il valore della curatela e della community.....	47
3. MUBI: comunicazione & marketing	
3.1 Un percorso in evoluzione.....	55
3.2 Target audience.....	56
3.3 UX design: l’interfaccia di MUBI da desktop.....	59
3.4 UX design: MUBI su app.....	78
3.5 MUBI sui social.....	82
3.5.1 MUBI su Instagram e Facebook.....	83
3.5.2 MUBI su TikTok.....	87
3.5.3 MUBI su X (Twitter)	90
3.5.4 MUBI su Threads.....	92
3.5.5 MUBI su YouTube.....	93
3.6 Strategie offline in Italia, da Bologna al MUBI Fest.....	95
Conclusioni	99

Bibliografia	101
Sitografia	103
Filmografia	115

Introduzione

Negli ultimi decenni, l'industria dell'intrattenimento ha subito trasformazioni epocali, in particolare l'affermazione dello streaming video come mezzo di fruizione cinematografica. I servizi OTT (Over-the-top), insieme ai social e all'avanzare delle nuove tecnologie, hanno rivoluzionato le modalità di visione e consumo dei contenuti, spezzando la linearità della televisione del passato, ancora più duramente di quanto la TV via cavo avesse già fatto. L'ascesa di Netflix ha costretto tutti i player a rivedere le proprie strategie, adattandosi contro voglia alle nuove tendenze, e ha generato una scia di emulatori in cerca di fortuna. Accanto alle piattaforme dedicate al cinema e alla serialità mainstream (Prime Video, Disney+), si sono moltiplicati i servizi di nicchia.

La presente tesi mette al centro uno di questi ultimi, MUBI, fondato sotto il nome di The Auteurs nel 2007 da Efe Çakarel, al tempo animato dal desiderio di dare vita a un luogo d'incontro per gli amanti del cinema, uno spazio online dove reperire film indipendenti e meno popolari tra il grande pubblico. MUBI si è distinto fin dall'inizio per la sua proposta di valore unica, volta a riscoprire e promuovere il cosiddetto "cinema di qualità". Oggi la creatura di Çakarel è una media company globale, che ha saputo innovarsi e crescere fino a guadagnarsi una solida reputazione come servizio di streaming, distributore e produttore.

L'obiettivo principale di questa tesi è indagare le caratteristiche specifiche di MUBI, quegli elementi che hanno plasmato la sua brand identity nei primi anni, e verificare se tali principi fondativi – verosimilmente la curatela e il senso di comunità – siano rispecchiati dalle pratiche attuali della media company. Tra queste pratiche rientrano tutte le strategie di comunicazione impiegate sul web, sui social e nell'eventistica dal vivo. L'ipotesi di partenza è che, attualmente, l'identità di MUBI abbia subito un'evoluzione rispetto a quella originaria.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire il tema riguardano la mia conoscenza personale della piattaforma, che ho visto cambiare e aggiornarsi nel corso del tempo, e l'interesse nel settore della comunicazione e del marketing, che ho coltivato negli anni ricoprendo il ruolo di caporedattrice e project manager di una rivista cinematografica online e, più recentemente, durante il tirocinio universitario nel team marketing di un'azienda di consulenza. Inoltre, l'Erasmus svolto al primo anno di magistrale mi ha fornito strumenti utili ad affrontare più consapevolmente l'argomento, in particolare sui temi del *brand management* e della *user experience*.

La tesi si articola in tre capitoli. Il primo fornisce una panoramica della situazione delle piattaforme di streaming odierne, con un focus sull'Italia. Si vuole approfondire la storia della

nascita e della diffusione di queste piattaforme, dando risalto al mutamento nelle abitudini di visione degli spettatori. Per farlo, è necessario partire dall'era dei grandi network per arrivare al digitale e a Internet, ripercorrendo i momenti salienti di questo percorso fino a oggi.

Il secondo capitolo è interamente dedicato a MUBI. Vuole dare dettagli sul percorso evolutivo della piattaforma. Esplora le sue origini, partendo dall'idea originaria del fondatore Efe Çakarel fino al suo sbarco in Italia nel 2021, passando per il modello dei "30 film in 30 giorni", che ha fatto la fortuna del servizio in un momento di estrema difficoltà. Si vede come la piattaforma MUBI si sia distinta nel panorama dello streaming grazie alla curatela cinematografica, che privilegia la qualità dei contenuti in catalogo invece che della quantità, in contrapposizione alle logiche di abbondanza di piattaforme come Netflix o Prime Video, e come si ponga quest'attività editoriale rispetto all'uso degli algoritmi, dei sistemi di raccomandazione e dell'Intelligenza Artificiale. Il capitolo considera inoltre il ruolo della community cinefila che si è radunata attorno a MUBI nei suoi primi anni, e come questo si sia evoluto o ridimensionato nel tempo.

Il terzo capitolo si concentra sulle strategie di comunicazione e marketing adottate da MUBI e su come queste si siano evolute nel tempo, in sincronia con gli obiettivi aziendali. Dopo aver definito il target di riferimento del servizio, si prendono in analisi il sito web della piattaforma e la relativa applicazione per smartphone e tablet, poi tutti i canali social (Instagram, Facebook, TikTok, X, Threads, Youtube). Il fine è, come suddetto, capire se i valori e la *mission* professati dalla media company sono riflessi nelle iniziative, nei contenuti e nei toni proposti.

Per quanto riguarda sito e app, ci si focalizza sul design delle interfacce allo scopo di capire se facilitino o meno la navigazione e soprattutto verso quali attività indirizzino gli utenti. Lo studio è stato condotto principalmente tra il 15 e il 24 settembre 2024 ed è limitato alla versione italiana di sito e app.

In maniera analoga, l'analisi dei social di MUBI considera i canali fruibili dai parlanti italiano. Alcuni sono in lingua italiana (Instagram e Facebook), altri in lingua inglese, perché non esistono versioni in italiano di quell'account social e gli utenti locali sono costretti a fare riferimento all'originale (è il caso di TikTok, ma anche di X, Threads e YouTube). I dati menzionati nella presente tesi sono aggiornati al 24 settembre 2024.

L'ultima sezione del terzo capitolo è riservata alle strategie di comunicazione e marketing offline: il coinvolgimento di MUBI in festival italiani, di spicco o minori, e altre iniziative sul territorio che permettono alla media company di entrare in contatto col proprio pubblico e farsi conoscere da potenziali clienti.

Nel corso della tesi, vengono utilizzate numerose dichiarazioni rilasciate negli anni dal fondatore di MUBI, Efe Çakarel, oltre che di studiosi o professionisti. Ogni traduzione dei materiali, spesso in lingua inglese, è realizzata da me.

Capitolo 1

Il panorama delle piattaforme streaming, dagli albori a oggi

“Un giorno quelli che noi pensiamo come canali saranno delle app e i nostri figli ci chiederanno: cosa vuol dire che uno show inizia alle 20?”¹

1.1 Dentro i network

Per addentrarsi nell’odierno labirinto delle piattaforme streaming senza perdersi, bisogna gettare l’ancora al di là dell’oceano e guardare e a qualche decennio fa, all’epoca in cui la televisione e il concetto di fruizione televisiva erano decisamente diversi.

Nonostante le trasformazioni che ha subito nel corso del tempo, la TV è stata, fin dalla sua nascita, un medium organizzato in network,² almeno fino all’inizio degli anni 2000. Soltanto grazie al sistema dei grandi network americani – in particolare NBC, CBS ed ABC, approdati dal mondo della radio al mondo della TV - era possibile ammortizzare gli ingenti costi che la trasmissione televisiva richiedeva. Le economie di scala permettevano, infatti, di rientrare delle spese di produzione dei programmi, distribuire gli stessi su tutto il territorio statunitense e vendere spazi pubblicitari molto appetibili (l’audience aveva una dimensione imponente che incontrava l’interesse degli inserzionisti).³

L’influenza dei network televisivi era tale da arrivare fino agli Studios cinematografici. Già a metà degli anni ’60, i network forzavano questi ultimi ad accollarsi grossi rischi produttivi in cambio di esigui ricavi derivanti dalla vendita delle licenze (pari a circa il 20% in meno rispetto ai costi sostenuti). I network reclamavano una percentuale anche sui programmi già andati in onda che venivano ceduti alle emittenti affiliate ai network.⁴

Nell’era dominata dai network, lo spettatore doveva attenersi alla ristretta offerta garantita dai tre network esistenti, che trasmettevano i rispettivi palinsesti in diretta. Solitamente, tutti i membri della famiglia – dai più giovani ai più anziani, uomini e donne - si sedevano davanti all’unica TV presente in casa e guardavano il programma in onda in quel momento, senza

¹ Citato in Spalletta Marica, “Il fenomeno Netflix sulla stampa italiana”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming Media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis Edizioni, 2017, p. 68

² Lotz Amanda D., Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Post Network. La rivoluzione della TV*, Roma, Minimum Fax, 2017, p. 50

³ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 51

⁴ Ibidem

opzioni di manipolazione del contenuto. Per accontentare tutti, i network usavano la strategia del “least objectionable programming”⁵, ovvero proponevano un’offerta di programmi che fossero adeguati a un pubblico ampio ed eterogeneo. Allora, nessuno dei tre colossi aveva la necessità o l’intenzione di differenziare i propri programmi per emergere.

Negli anni ’80, l’imponente sistema dei network iniziò a vacillare a poco a poco, complici le novità tecnologiche che fecero capolino nelle case degli americani e il fenomeno della transizione multicanale. Si assistette a una rottura con l’esperienza di fruizione televisiva per come la si era conosciuta fino ad allora. Nuovi strumenti come il telecomando e il videoregistratore (VCR, Video Cassette Recorder) stavano potenziando il controllo della visione da parte dello spettatore e la sua possibilità di scelta: addio zapping limitato e time-shifting inesistente, ora il pubblico poteva non solo saltare da un canale all’altro – in un panorama in cui il numero dei canali aumentava a vista d’occhio - ma anche registrare il programma preferito e vederlo in un secondo momento.⁶

Le parole chiave per capire la transizione multicanale, che si protrasse – secondo la cronologia fornita da Amanda D. Lodz in *Post Network*⁷ – fino agli albori del nuovo millennio, sembrano essere frammentazione e moltiplicazione. Il tempo di fruizione dei programmi si stava frammentando, i dispositivi e le zone di visione domestiche si stavano moltiplicando (i millennial, nati dopo il 1980, non vedevano più la TV come il solo medium possibile).

A frammentarsi, in settori d’interesse più piccoli, era anche il pubblico, perché a moltiplicarsi erano i contenuti, differenziati per incontrare i gusti di spettatori che non erano più membri di una famiglia eterogenea radunata davanti alla TV allo stesso orario, ma individui autonomi e diversi tra loro, che potevano registrare un programma e recuperarlo giorni dopo la messa in onda.

L’esplosione dell’offerta andò di pari passo all’avanzata di nuovi canali, in crescita grazie alla diffusione delle TV via cavo, che applicavano una “strategia mirata alle nicchie di pubblico” nella scelta dei contenuti.⁸ La concorrenza aumentò e comportò un fisiologico calo negli ascolti (con inevitabili ricadute sui ricavi pubblicitari) perché lo stesso pubblico veniva spalmato su più canali, dai network alle reti via cavo. Da qui, il tentativo di distinguersi nettamente dai competitor, cosa fino a quel momento piuttosto inconsueta per i network.⁹

⁵ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 53. Riferendosi alla strategia dei network che prevedeva che tutti i programmi fossero adatti a tutti gli spettatori, Paul Klein, vicepresidente dei palinsesti CBS, parlava di offrire “la programmazione meno discutibile” tra le possibili.

⁶ Ivi, pp. 52-53

⁷ Ivi, p. 54

⁸ Ivi, p. 58

⁹ Ivi, pp. 52-53

1.2 Post Network

L'arrivo delle tecnologie digitali segnò l'alba di un'altra era, che Amanda D. Lodz definisce "Post Network" e che prende avvio a partire dagli anni 2000.¹⁰

Tra il 2005 e il 2013, infatti, si diffusero la banda larga e i second screen (tablet, smartphone), fattori che contribuirono a rendere l'esperienza di visione ancora meno lineare.

Insieme a loro, un impatto fortissimo lo ebbe il DVR (digital video recorder, già introdotto sul finire degli anni '90 e preceduto dal VCR, sua versione analogica), che divenne un oggetto d'uso comune. Con il DVR, era ancora più semplice vedere il proprio show preferito in differita e rivederlo all'infinito senza pagare alcun extra, saltando persino la pubblicità. Lo spettatore godeva di maggiore qualità video, facilità di navigazione tra i contenuti e *convenience*¹¹ elevata. Sono proprio le tecnologie di controllo del flusso TV come il DVR - ma anche il DVD, le guide elettroniche ai programmi (EPG), e poi i computer portatili, gli smartphone e i tablet¹² - ad aver avuto "effetti palpabili sulla facoltà di scelta dei telespettatori, e questo perché hanno reso possibili utilizzi del medium molto più diversificati e personalizzati".¹³ Date le sue caratteristiche e potenzialità, non è difficile pensare al DVR come a un lontano antenato del VOD (Video On Demand) e dello streaming online.¹⁴

Grazie alla transizione al digitale, inoltre, i broadcaster e i provider di TV via cavo riuscirono a "offrire più 'canali' nei 6 megahertz di spettro che prima servivano per trasmettere un singolo canale analogico"¹⁵, ampliando quindi la gamma dei contenuti. Così, la competizione tra network e canali via cavo crebbe fino al suo apice, segnato dalla trasmissione di serie "qualità broadcast" sui canali via cavo. Fu una piccola rivoluzione, capace di suscitare grande interesse da parte del pubblico, che non doveva più affidarsi necessariamente ai network per ottenere contenuti di alto valore. I network, che avevano cercato di mantenere le proprie consuetudini fino a quel momento, aggirando la crisi col taglio di qualche spesa grazie alla trasmissione di programmi a basso costo, non poterono più ignorare il cambiamento¹⁶.

¹⁰ Ivi, p. 58

¹¹ Per *convenience*, si intendono qui la comodità e la facilità d'uso con cui gli utenti possono accedere e gestire i contenuti.

¹² Ivi, p. 103

¹³ Ivi, p. 60

¹⁴ Ivi, p. 120

¹⁵ Ivi, p. 110

¹⁶ Ivi, p. 109

1.3 Un nuovo modo di vedere: il digitale

Se già nel periodo della transizione multicanale era venuta a mancare un'unica modalità di visione, nell'era Post Network, le tecnologie digitali consentirono di superare la separazione netta tra tecnologie informatiche e televisive: se lo smartphone permetteva di accedere alle informazioni sempre e dovunque, ci si aspettava che anche i contenuti televisivi fossero ugualmente reperibili con una certa comodità.¹⁷ Così, i dispositivi sono diventati sempre meno distanti, finché si è arrivati a fruire su un singolo *device* di contenuti prima disseminati in molteplici luoghi.

È la convergenza mediale teorizzata da Henry Jenkins¹⁸, ma non solo: il teorico dei media Dan Harries parla di *viewsing* - dalla crasi tra *view* e *using* - per indicare una nuova modalità di fruizione che implicava non solo *vedere* i media, ma anche *usarli* a tutti gli effetti, nel senso di controllarli attivamente.¹⁹ Gli spettatori sceglievano cosa, quando e dove guardare. E a guidare questa rivoluzione erano i giovani millennial, che si muovevano con fluidità tra i dispositivi, spostandosi da uno all'altro in base alla necessità o alla comodità (si parla qui di agnosticismo mediale) oppure usandoli in contemporanea (è il multitasking mediale).²⁰

In un contesto tecnologico fortemente orientato alla *convenience*, l'arrivo dei servizi Video On Demand (VOD) segnò un'altra tappa cruciale e rispose alle nuove esigenze degli spettatori, già innamorati del DVR.²¹ I VOD resero i contenuti accessibili agli spettatori in qualsiasi momento, era sufficiente collegarsi a Internet e controllare la *library* per scegliere che cosa guardare.

Dalla metà degli anni 2000, gli MVPD (Multichannel Video Programming Distributor) offrivano VOD come parte dell'offerta ma iniziarono a investirci seriamente con un certo ritardo, trascurando a lungo le sue potenzialità. HBO, come si vedrà più avanti, fu tra i primi a inserire questa opzione nell'abbonamento, dando agli abbonati la possibilità di accedere on demand a gran parte del catalogo.²²

Ciò che preme sottolineare qui è che il progresso verso questa rivoluzione non lineare non fu immediato, anzi. Amanda Lodz puntualizza come i MVPD siano stati costretti ad adeguarsi agli standard imposti dai servizi OTT – fornitori di contenuti via Internet, Over-the-top appunto, che iniziarono a fare capolino nel 2010 - e che solo la minaccia di Netflix e simili ha fatto sì che anche loro innovassero le *library* e migliorassero l'accessibilità dei contenuti.²³ La

¹⁷ Ivi, p. 61

¹⁸ Cfr Jenkins Henry, *Cultura Convergente*, s.l., Apogeo, 2007

¹⁹ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 62

²⁰ Ivi, p. 64

²¹ Ivi, p. 119

²² Ivi, p. 121

²³ Ivi, p. 122

giornalista economico-finanziaria Ester Corvi si dimostra dello stesso avviso quando scrive che “il modello di business degli operatori SVOD (Subscription Video on Demand), cioè quelli che richiedono un abbonamento per accedere ai loro contenuti” - e in particolare Netflix e gli altri OTT - “ha obbligato tutti gli altri player a rivedere le strategie”.²⁴

1.4 I servizi OTT: come Netflix costrinse a una rivoluzione

I servizi OTT portarono il vento della rivoluzione: si tratta di SVOD a tutti gli effetti, ma potenziati da Internet, che permette loro di distribuire i contenuti tramite la rete e raggiungere un pubblico globale. Netflix, che ha introdotto un servizio di streaming online on demand dal 2008 aprendo la strada ai servizi OTT che conosciamo oggi, è riuscita a offrire abbonamenti a prezzi altamente competitivi proprio perché la società non doveva sobbarcarsi i costi relativi alla trasmissione, al contrario dei broadcaster.²⁵ Secondo Reed Hastings, CEO di Netflix, Internet è la chiave del successo della sua piattaforma: “i vantaggi fondamentali di Internet sono la personalizzazione, il controllo, la possibilità di guardare su qualsiasi schermo. In poche parole, per il video, Internet è un substrato tecnologico molto migliore”.²⁶ Oggi sappiamo che un terzo del tempo passato online è dedicato proprio a contenuti video.²⁷

Il costo irrisorio dell’abbonamento garantito dalla mancanza di infrastrutture non era l’unica attrattiva di Netflix. Uno dei suoi punti forti era la *user experience* garantita dalla piattaforma streaming. Netflix aveva – e ha tuttora – un’interfaccia *user-friendly*, ben organizzata e facile da navigare. Ma soprattutto, dispone di un algoritmo di *recommendation* capace di consigliare il film, lo show o la serie più adatta all’utente. Questo meccanismo trova origine nel servizio di noleggio offerto dall’azienda all’inizio della sua attività nel 1997: già allora, attraverso il sito web, gli abbonati a Netflix potevano selezionare da casa i titoli desiderati e ricevere i DVD via posta, rispediti indietro in una busta già predisposta.²⁸ Grazie a questa intuizione, all’alba del nuovo millennio l’azienda stava già mettendo i bastoni tra le ruote a un colosso come Blockbuster, che offriva un servizio simile ma costringeva i propri clienti a spostarsi da casa per restituire in tempo i DVD presi in prestito.²⁹ Rispettando questo sistema di noleggio, gli

²⁴ Corvi Ester, *Streaming Revolution*, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2020, p. 14

²⁵ 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*, Cologno Monzese, RTI, 2017, p. 72

²⁶ Citato in Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 257

²⁷ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 43

²⁸ 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*, Cologno Monzese, RTI, 2017, pp. 101-102

²⁹ *Ibidem*

utenti di Netflix si sono abituati da subito alla comodità di selezionare ed estrarre i contenuti da una vasta *library* online. Inoltre, hanno familiarizzato col “mettere in coda” i titoli che catturavano il loro interesse (oggi diremmo che li mettevano “tra i preferiti” o “in lista”).³⁰ Con l’evoluzione di Netflix in SVOD, queste abitudini si sono trasferite online, dove il *recommendation engine* messo pian piano a punto dall’azienda aiuta l’utente nella scelta, consigliandolo in base alle preferenze che ha espresso in precedenza. L’algoritmo, che negli anni continua a venire perfezionato dall’azienda e imitato (per quanto possibile) dai competitor, è la chiave del successo di Netflix perché invoglia l’utente a rimanere sulla piattaforma, consumando un contenuto dopo l’altro, e rende più lineare l’offerta, semplificando e velocizzando la scelta di che cosa vedere.³¹ Se è chiaro quindi che grazie a Netflix e agli altri OTT “il concetto di consumatore passivo è sparito con quello di palinsesto predefinito”³², è pur vero che la *recommendation* riveste un ruolo quasi editoriale, determinando l’esperienza di visione dell’utente,³³ altrimenti perso nell’*all you can eat* del catalogo.

Un altro merito di Netflix è l’aver indotto il pubblico a pensare che la TV non rappresentava più l’unico schermo possibile oltre a quello della sala cinematografica.³⁴ Il computer portatile poteva ricoprire egregiamente l’incarico, e come lui altri *device*, entrati in scena dalla metà degli anni ’10 del Duemila a oggi. Apple ha lanciato l’Iphone nel 2007, appena 6 giorni prima dell’annuncio del servizio di video streaming di Netflix (bisognerà aspettare solo tre anni per vedere il catalogo Netflix su un’app per smartphone).³⁵ Poco dopo, nel 2010, ha preso piede il tablet, inaugurato dal lancio dell’Ipad. Smartphone e tablet erano più maneggevoli di un pc e “più adatti all’audiovisivo e a una testualità semplificata”.³⁷ Aprirono la strada al cosiddetto “consumo di video in mobilità”³⁸, proponendosi come “schermi audiovisivi portatili”.³⁹ Sempre nel 2010, iniziarono a diffondersi i primi smart TV, che segnarono un altro cambiamento epocale per gli utenti: finalmente non è stato più necessario collegare il televisore alla rete

³⁰ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 133

³¹ Pucci E., “Il potere dello SVOD. Nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio F. (a cura di), op.cit, p. 103

³² Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 56

³³ Pucci E., “Il potere dello SVOD. Nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio F. (a cura di), op.cit, p. 103

³⁴ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 129

³⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/netflix-lancia-streaming-video-ADIWqSTC> (consultato il 28/04/2024)

³⁶ Frommer Dan, “How To Watch Netflix Movies On Your iPhone”, 26/08/2010, URL <https://www.businessinsider.com/netflix-iphone-app-2010-8> (consultato il 28/04/2024)

³⁷ Pucci E., “Il potere dello SVOD. Nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio F. (a cura di), op.cit, p. 104

³⁸ *Ibidem*

³⁹ *Ibidem*

tramite pc o console dei videogiochi e il video online ha trovato spazio in TV, accanto ai palinsesti lineari.⁴⁰

Intorno al 2010, le pay TV potevano ancora offrire contenuti “freschi” agli spettatori, che accedevano a pagamento ai prodotti che erano già passati dalla sala ma non erano ancora stati trasmessi in chiaro. Le cose cambiarono quando Netflix iniziò a produrre contenuti originali, rilasciandoli immediatamente in SVOD e aggirando così la tradizionale struttura a finestre di sfruttamento.⁴¹ Fino al 2012, per i distributori di serie tv era normale far uscire una puntata a settimana. Il pubblico, però, – questo è un dato da evidenziare – aveva acquisito maggiore confidenza con le tecnologie di controllo del flusso TV: già dall’inizio del nuovo millennio, molti utenti facevano in modo di recuperare le puntate dopo la loro messa in onda, usando il DVR, aspettando il DVD, oppure vedendole in streaming, on demand o su Netflix. Gli obiettivi, in genere, erano due: evitare le pubblicità e scoprire subito gli sviluppi della trama (senza dimenticare dettagli importanti facendo trascorrere troppo tempo tra un episodio e l’altro). La pratica del *bingewatching* era nell’aria, si doveva iniziare a stare attenti al pericolo dello *spoiler* (chi pazientava un anno per avere il DVD dell’ultima stagione della serie preferita, non aveva nessuna intenzione di scoprirne i colpi di scena sulle pagine di una rivista specializzata o dalle chiacchiere con gli amici al bar). Le persone ormai pianificavano in autonomia quando e come vedere un contenuto. Netflix non fece altro che intercettare la crescente richiesta di personalizzazione del tempo di fruizione, offrendo una soluzione adeguata: intere stagioni immediatamente disponibili sulla piattaforma, una vera e propria sfida al palinsesto lineare. Il primo tentativo di questa modalità di distribuzione, denominata *day-and-date*,⁴² fu fatto con *Lilyhammer* (Netflix, 2012-2014) e la stessa strategia venne riproposta a febbraio 2013 con *House of Cards* (Netflix, 2013-2018).⁴³ Ancora oggi Netflix adotta questa consuetudine.

Sul fronte della produzione dei contenuti, Netflix ha sempre potuto contare su due aspetti fondamentali e caratteristici della sua natura di OTT: una grandissima mole di dati e l’assenza del problema dello “spazio sullo scaffale”.⁴⁴ I dati relativi alle preferenze degli utenti sono essenziali per perfezionare il sistema di raccomandazione, ma rivelano il loro pieno potenziale nella creazione di contenuti. Qui si intendono sia i dati raccolti direttamente da Netflix, sia

⁴⁰ Pucci E., “Il potere dello SVOD. Nascita e sviluppo del mercato negli Stati Uniti”, in Di Chio F. (a cura di), op.cit, p. 105

⁴¹ Ibidem

⁴² 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 (Milano), Mimesis Edizioni, 2017, p. 116

⁴³ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 130-132

⁴⁴ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 33

quelli reperibili dalle attività sui social media.⁴⁵ Con un monitoraggio capillare, si può scoprire quale genere riscuote maggiore successo e quali sono le caratteristiche del target interessato (dall'età agli hobby), oppure indagare su un prodotto specifico appena lanciato o soltanto annunciato (quali personaggi catturano l'odio o l'affetto del pubblico, come i fan vorrebbero che si sviluppasse la trama nella prossima stagione...). Lo stesso Reed Hastings ha dichiarato "Speriamo di diventare un giorno tanto bravi nei suggerimenti (*recommendation*) da essere in grado di proporvi esattamente il film giusto o lo show giusto in base al vostro stato d'animo nel momento in cui vi collegate a Netflix".⁴⁶ L'accesso ai dati comporta, tra i tanti vantaggi, maggiore facilità nell'individuare le cause del successo o del fallimento di un prodotto rispetto alla tv lineare.⁴⁷ In caso di fallimento, poi, per Netflix i costi sono inferiori se paragonati a quelli devono affrontare reti tv o studi cinematografici. Come si accennava sopra, infatti, il vasto catalogo di SVOD come Netflix risolve la questione dello "spazio sullo scaffale", tradotto: per un servizio tradizionale che dispone di canali e fasce orarie limitati, un flop significa aver sprecato spazio che poteva essere riempito da un altro contenuto più apprezzato.⁴⁸

1.5 L'audience, le altre piattaforme, la vecchia TV

Le conseguenze dell'ascesa di Netflix (e di altri servizi a banda larga) furono molteplici, sia dal lato degli spettatori sia dal lato dei distributori.

Gli utenti si resero conto che pagando meno potevano avere un servizio simile alla tv via cavo, persino più personalizzato. Servizi on demand e download digitali spingevano soprattutto i giovani a cambiare le modalità di fruizione dei contenuti. In più, l'abbonamento alla tv via cavo includeva spesso canali che, pur essendo compresi nel pacchetto, non venivano neanche considerati dal cliente. Nel 2011, le famiglie statunitensi che pagavano un provider multicanale erano scese di 1,5 milioni (calo dell'1,5% rispetto al 2010).⁴⁹

Questa fuga dalla tv via cavo ha preso il nome di *cord-cutting*, dalla metafora del "tagliare la corda". Si iniziò a parlare anche di *cord-shaver*, per identificare chi riduceva l'abbonamento, eliminando parte dell'offerta, e *cord-never*, persone che non sottoscriverebbero mai un contratto con un provider via cavo (quest'ultima tendenza si è diffusa soprattutto tra i più giovani,

⁴⁵ Ivi, p. 32

⁴⁶ Citato in Corvi Ester, *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, s.l., Hoepli, 2016, pp. 23-24

⁴⁷ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 25

⁴⁸ Ivi, p. 33

⁴⁹ Tryon Chuck, Guarnaccia Fabio, Barra Luca (a cura di), *Cultura On Demand. Distribuzione digitale e futuro dei film*, s.l., Minimum Fax, 2017, p. 123

cresciuti con molto streaming e poca TV).⁵⁰ Dal 2010, il fenomeno cominciò a preoccupare seriamente i network broadcast e le reti via cavo. In quegli anni, le nuove tecnologie di compressione e delivery avevano migliorato la videodistribuzione online, accorciando i tempi di buffering e riducendo le immagini pixelate;⁵¹ la stampa di settore cavalcava l'onda dell'allarmismo, esaltando il successo di Netflix, che stava vivendo una vera e propria impennata nel numero degli abbonati.⁵² Erano soprattutto i giovani sotto i 35 anni ad adottare il modello del *cord-cutting*, sostituendo la televisione tradizionale con lo streaming.⁵³ Un'analisi attenta e meno frettolosa avrebbe rivelato, in realtà, che le famiglie statunitensi che vedevano la televisione solo tramite banda larga erano poche, che l'aumento delle cosiddette "case zero TV" era dovuto, almeno in parte, alla crisi del mercato immobiliare (non c'era la TV, ma c'erano soprattutto meno case!), e che i *cord-cutter* disdicevano l'abbonamento ai canali ma mantenevano l'abbonamento alla banda larga, servizio erogato solitamente dallo stesso provider.⁵⁴ La televisione rappresentava ancora un saldo appiglio per alcuni telespettatori, per abitudine e familiarità con il mezzo e con l'abbonamento. Inoltre, la fuga di massa dai canali tradizionali era ostacolata dal desiderio di guardare eventi in diretta, sportivi o di altra natura.⁵⁵ Per arginare il *cord-cutting*, i protagonisti della "vecchia TV" hanno cercato di persuadere gli utenti attraverso alcuni incentivi, provando a incontrare le loro nuove esigenze.

Una strategia riguardava l'offerta di *skinny bundle*, cioè pacchetti con un numero limitato di canali, con un buon margine di personalizzazione e un costo più basso;⁵⁶ ma le alternative erano molteplici.

Un caso esemplare riguarda la nascita e l'evoluzione di Hulu, un servizio aperto al pubblico il 12 marzo del 2008, nato – già un anno prima - da una joint venture tra NBC Universal (proprietaria di NBC e Universal Studios), News Corporation (proprietaria di Fox e 20th Century Fox) e Disney ABC.⁵⁷ ⁵⁸ Con Hulu, la TV tradizionale stava rispondendo all'avanzata delle OTT, e insieme tentava di contrastare il fenomeno dilagante della pirateria. Secondo Eleanor Patterson, "Hulu è stato originariamente concepito come un modo per adattare le

⁵⁰ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 62

⁵¹ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 265

⁵² Ivi, p. 128

⁵³ Ivi, p. 267

⁵⁴ Ivi, pp. 265-266

⁵⁵ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 125

⁵⁶ Corvi E., *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, op. cit., p. 20

⁵⁷ Corsi Margherita, "Non solo Netflix: l'ascesa di Hulu e la guerra dello streaming", 8/07/2015, URL <https://www.vanityfair.it/show/tv/15/07/08/hulu-ascesa-guerra-streaming-netflix-e-amazon> (consultato il 28/04/2024)

⁵⁸ <https://www.britannica.com/topic/Hulu> (consultato il 28/04/2024)

logiche di distribuzione broadcast alla distribuzione in streaming, per aggirare sia YouTube⁵⁹ che iTunes⁶⁰ come intermediari terzi e controllare l'ecosistema pubblicitario online".⁶¹ Nella sua prima versione, Hulu era una piattaforma online gratuita, sostenuta da brevi annunci pubblicitari, che offriva agli utenti la possibilità di guardare il giorno successivo alla messa in onda gli episodi dei programmi televisivi delle reti partner. Nel 2010, in pieno panico da *cord-cutting*, venne lanciato Hulu Plus, un servizio in abbonamento che dava accesso a una *library* che è andata ampliandosi di anno in anno. Nel 2011, Netflix, tra alti e bassi, poteva già contare su oltre 24 milioni di utenti,⁶² ma Hulu aveva subito una crescita del 60% rispetto al 2010, con Hulu Plus che arrivò a superare il milione di abbonati.⁶³

Al fine di comprendere quanto profondamente fossero cambiate le aspettative degli utenti e le loro abitudini, ha senso evidenziare che a luglio 2011, quando Hulu decise di far slittare la finestra di visione a 8 giorni dopo la messa in onda dei programmi, si registrò un notevole incremento della pirateria.⁶⁴ La strategia, in aperta contraddizione con la volontà degli utenti, va letta come l'intenzione di spingere gli spettatori a consumare i contenuti in diretta, migliorando gli indici d'ascolto. L'episodio dimostra che i fornitori di contenuti, nonostante tutto, erano ancora restii a lasciare le vecchie modalità distributive, mentre i loro spettatori si stavano rapidamente ambientando nel nuovo universo mediale.⁶⁵

La rete via cavo HBO aveva portato a termine un'operazione analoga a quella di Hulu con HBO Go, il suo primo servizio streaming, lanciato nel 2010. HBO Go aveva un'interfaccia *user-friendly* e fu molto apprezzata, ma si criticava il fatto che permetteva ai soli abbonati via cavo di accedere ai contenuti di HBO.⁶⁶ La piattaforma, infatti, rappresentava una sorta di bonus per i clienti HBO, quindi un tentativo di arginare il *cord-cutting* e, al contempo, avvicinarsi allo streaming entrando in diretta competizione con Netflix (che, all'epoca del lancio di HBO Go, non poteva neanche contare sulle produzioni originali, contrariamente a HBO, famosa per

⁵⁹ YouTube creò il proprio servizio di noleggio video nel 2008. Cfr Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 69

⁶⁰ Da gennaio 2008, Apple iniziò a noleggiare film e programmi televisivi attraverso iTunes store, a marzo 2008 cominciò anche a vendere film. Cfr Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 70

⁶¹ Patterson Eleanor, "From network syndicator to adult Disney: a brief history of Hulu", 3/06/2021, URL <https://www.flowjournal.org/2021/06/brief-history-hulu/> (consultato il 28/04/2024)

⁶² Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 128

⁶³ Carter Beth, "2011 was big for Hulu (*But what does it mean for everyone else?)", 13/01/2012, URL <https://www.wired.com/2012/01/hulus-2011-big-everyone-else/> (consultato il 28/04/2024)

⁶⁴ Van der Sar Ernesto, "Fox's 8-Day Delay on Hulu Triggers Piracy Surge", 22/08/2011, URL <https://torrentfreak.com/foxs-8-day-delay-on-hulu-triggers-piracy-surge-110822/#:~:text=It's%20been%20a%20week%20since,is%20clearly%20a%20step%20backward> (consultato il 28/04/2024)

⁶⁵ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 125-126

⁶⁶ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 254

produrre contenuti di alta qualità).⁶⁷ Iniziative come questa rientravano nella “TV Everywhere”,⁶⁸ un concetto che prese piede negli USA tra la fine degli anni 2000 e l’inizio degli anni ’10, applicato per la prima volta da Comcast e Time Warner.⁶⁹ In sostanza, TV Everywhere significava consentire agli abbonati al cavo di godere dei vantaggi dello streaming sui loro *device* portatili. Nel 2012, però, gli utenti di HBO reclamavano a gran voce un servizio di streaming *standalone* al grido di “*Take my money, HBO!*”. Sarebbero stati disposti a pagare tra i 10 e i 20 dollari al mese per vedere i contenuti liberi dal cordone della TV via cavo.⁷⁰ Al tempo, HBO dichiarò che non poteva sostenersi attraverso questo tipo di distribuzione, ma nel 2015 arrivò HBO Now, che offriva la possibilità di sottoscrivere un abbonamento al solo servizio di streaming, come da richiesta degli utenti. Nel 2020, poi, HBO ha iniziato a ritirare sia HBO Go sia HBO Now, per lasciare spazio al nuovo HBO Max (oggi solo Max), una piattaforma streaming progettata sul modello di HBO Now, ma ancora più ricca di contenuti.⁷¹ Intanto, mentre i “vecchi media” tentavano di restare appetibili, nuovi player OTT facevano il loro ingresso in un settore sempre più attraente e affollato.

Il 2011 fu l’anno di Amazon Instant Video⁷² (oggi Prime Video), un servizio particolare perché nato come espansione di una piattaforma di retail online, un’attività distante dalla distribuzione di contenuti televisivi o cinematografici. Questa caratteristica ha fatto sì che le strategie di Amazon rientrassero in una visione transmediale, improntata alla sperimentazione e alla contaminazione tra piattaforme solo apparentemente scollegate tra loro. È stata fondamentale anche dal punto di vista economico: il flusso di cassa derivante dall’e-commerce, che si è trasformato in un colosso nel giro di pochi anni, ha potuto finanziare l’investimento nei contenuti da inserire in piattaforma.⁷³

⁶⁷ Sandoval Greg, “HBO launches Netflix rival”, 17/02/2010, URL <https://www.cnet.com/culture/hbo-launches-netflix-rival/> (consultato il 28/04/2024)

⁶⁸ Lawler Ryan, “HBO rolls out its TV everywhere service”, 17/02/2010, URL <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/external/gigaom/2010/02/17/17gigaom-hbo-rolls-out-its-tv-everywhere-service-15605.html> (consultato il 28/04/2024)

⁶⁹ Van Buskirk Eliot, “Time Warner, Comcast Depart From Hulu Model With 'TV Everywhere'”, 24/06/2009, URL <https://www.wired.com/2009/06/time-warner-comcast-depart-from-hulu-model-with-tv-everywhere/> (consultato il 28/04/2024)

⁷⁰ Lieberman David, “HBO Says No Go To ‘Take My Money, HBO’”, 6/06/2012, URL <https://deadline.com/2012/06/hbo-says-no-go-to-take-my-money-hbo-282650/> (consultato il 28/04/2024)

⁷¹ Gilbert Ben, Webb Kevin, “HBO Max vs. HBO Go vs. HBO Now: The key differences explained”, 6/04/2021, URL <https://www.businessinsider.com/guides/tech/hbo-go-vs-hbo-now-vs-hbo-max> (consultato il 28/04/2024)

⁷² Amazon aveva iniziato a sperimentare con il VOD già nel 2006, con il suo servizio Amazon Unbox, che nel 2008 cambiò nome in Amazon Video On Demand, per poi trasformarsi in Amazon Instant Video nel 2011. Cfr Boas Mike, “The Forgotten History of Amazon Video”, 14/03/2018, URL <https://medium.com/@mikeboas/the-forgotten-history-of-amazon-video-c030cba8cf29> (consultato il 28/04/2024)

⁷³ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 49

A differenza di Netflix, Amazon sperimentò diversi modi per distribuire i contenuti: gli utenti potevano usufruire di un servizio SVOD integrato con l'abbonamento Prime (servizi di consegna agevolati, offerte promozionali), ma anche acquistare un contenuto pagandolo singolarmente.⁷⁴

Nel 2013, poco dopo Netflix, Amazon iniziò a produrre contenuti originali. In questo campo, anche Amazon poteva trarre beneficio dai tanti dati raccolti dalla piattaforma streaming, e ancora di più dalle informazioni acquisite tramite la piattaforma di retail (ad esempio, un libro che è stato venduto molto e recensito positivamente dagli utenti potrebbe fruttare se adattato a una serie).⁷⁵ Tuttavia, Amazon si differenziò dal competitor Netflix perché invece di ordinare la produzione di intere stagioni saltando il pilot, decise di commissionare annualmente un gruppo di pilot che venivano sottoposti agli utenti, chiamati a esprimere la loro opinione a una possibile realizzazione. È vero, però, che sono sorte alcune controversie circa la trasparenza dei voti e l'effettiva considerazione in cui sono stati tenuti. Più che l'onestà, ad Amazon interessava produrre contenuti inscrivibili nell'alveo della *quality TV*, per poter competere al livello di Netflix ed HBO. Non a caso, già le prime produzioni – come *Mozart in the Jungle* (Prime Video, 2014-2018) e *Transparent* (Prime Video, 2014-2017) - incassarono premi e riconoscimenti della critica.⁷⁶

Nel 2015, sia Netflix che Amazon si affacciarono al settore della produzione e distribuzione cinematografica, anche qui tenendo comportamenti agli opposti. Netflix adottava la strategia *day-and-date*, quindi saltava l'uscita in sala in favore della piattaforma streaming, cosa per niente apprezzata dagli addetti ai lavori. Invece, Amazon intendeva mantenere un sano rapporto con i circuiti distributivi, sfruttando l'attività cinematografica per dare prestigio al proprio nome, più che per guadagnare in termini di box office. Decise quindi di mantenere le tradizionali finestre di sfruttamento del settore nella distribuzione dei film (coprodotti o preacquistati tramite accordi distributivi). Così facendo, Amazon otteneva una promozione supplementare dei propri prodotti, prima ancora che finissero online, e il supporto della critica, in grado di attirare nomi di richiamo, due fattori che hanno dato un forte contributo all'affermazione graduale della piattaforma nel mondo.⁷⁷

⁷⁴ Di Chiara F., "Amazon in the OTT jungle. Le strategie di valorizzazione del prodotto e selezione del pubblico degli Amazon Studios", in Re V. (a cura di), op. cit., p. 113

⁷⁵ Ivi, p. 118

⁷⁶ Ivi, p. 114

⁷⁷ Passim ivi, pp. 115-120

1.6 Lo SVOD oggi nel mondo

Ad oggi, nel 2024, i player in campo sono sempre di più e il valore del mercato SVOD è in crescita. Secondo i dati diffusi da Statista, la revenue nel mercato dello streaming video è destinata a raggiungere la cifra di 108,50 miliardi di dollari statunitensi entro l'anno.⁷⁸ Oggi gli utenti dei servizi SVOD sono 1,4 miliardi, ma arriveranno a quota 1,9 miliardi nel 2029.⁷⁹

Da segnalare l'impatto che la pandemia di Covid-19 ha avuto sul consumo mediale. Il lockdown e il confinamento forzato tra le mura domestiche hanno giovato ai servizi di streaming: è aumentato il numero di ore trascorse dall'utente sulle piattaforme, così come è salita la spesa pro capite per gli abbonamenti.⁸⁰ Non è una coincidenza che proprio nel 2020, in piena pandemia, si sia superato per la prima volta il miliardo di abbonati a servizi di streaming nel mondo.⁸¹

L'audience è ormai globale, sempre più esigente, e la competizione tra piattaforme in aumento, soprattutto in aree come gli Stati Uniti, che trainano il settore e hanno a che fare con giganti pienamente consolidati come Netflix e Prime Video.⁸² La corsa ai contenuti non si è ancora fermata, anzi, gli investimenti nelle produzioni originali sono sempre maggiori e catalizzare l'attenzione del pubblico è più prioritario che mai; lo si fa attraverso mosse di marketing, nomi prestigiosi, la costante proposta di novità.

Non è scontato che Netflix, che per primo si è lanciato nell'universo OTT, vinca la competizione sul lungo periodo,⁸³ anche se può contare su ben 269,6 milioni di abbonati⁸⁴ e mantiene il suo primato a livello globale.⁸⁵ Prime Video è la seconda piattaforma per numero abbonati (circa 230 milioni),⁸⁶ seguita da Disney+, che dal suo debutto a ora ha già accumulato 149,6 milioni di abbonati (considerando anche un calo a partire dal 2022, dovuto principalmente all'aumento

⁷⁸ <https://www.statista.com/outlook/amo/media/tv-video/ott-video/video-streaming-svod/worldwide#revenue> (consultato il 28/04/2024)

⁷⁹ Ibidem

⁸⁰ Manifold Keira, "The Impact on Streaming During the COVID-19 Pandemic", 12/10/2022, URL <https://vodlix.com/blog/the-impact-on-streaming-during-the-covid-19-pandemic> (consultato il 28/04/2024)

⁸¹ Faughnder Ryan, "Streaming milestone: Global subscriptions passed 1 billion last year", 18/03/2021, URL <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2021-03-18/streaming-milestone-global-subscriptions-passed-1-billion-last-year-mpa-theme-report> (consultato il 28/04/2024)

⁸² <https://www.statista.com/outlook/amo/media/tv-video/ott-video/video-streaming-svod/worldwide#revenue>

⁸³ Nel 2022, la popolarità di Netflix a livello globale è scesa, mentre AppleTV+, HBO Max e Paramount+ hanno riscontrato un miglioramento nel gradimento da parte degli utenti. Cfr Zandt FLorian, "Netflix Loses Ground in Popularity Race", 19/07/2022, URL <https://www.statista.com/chart/27803/video-streaming-platforms-with-the-highest-share-of-satisfied-us-subscribers/> (consultato il 28/04/2024)

⁸⁴ <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/#:~:text=How%20many%20paid%20subscribers%20does,compared%20with%20the%20previous%20quarter> (consultato il 28/04/2024)

⁸⁵ Durrani Ana, "Top Streaming Statistics In 2024", 2/02/2024, URL <https://www.forbes.com/home-improvement/internet/streaming-stats/> (consultato il 28/04/2024)

⁸⁶ Mosby Albert, "Amazon Prime Statistics Of 2024 (Users & Revenue)", 21/02/2024, URL <https://www.yaguara.co/amazon-prime-statistics/> (consultato il 28/04/2024)

dei costi dell'abbonamento).⁸⁷ Una crescita sorprendentemente rapida e al di là delle aspettative della stessa Walt Disney Company, che aspirava a guadagnare tra i 60 e i 90 milioni di abbonati entro il 2024.⁸⁸ Per avere un termine di paragone, Netflix ha impiegato quasi 10 anni a toccare i 100 milioni.⁸⁹ Disney+ dà accesso illimitato a migliaia di contenuti firmati Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic e funziona come un servizio di streaming on demand *standalone*. Il target della piattaforma riflette quello storico della multinazionale e include principalmente le famiglie e i bambini (non a caso, un'attenzione particolare è data al sistema di parental control). Tuttavia, vista l'acquisizione delle proprietà Fox finalizzata nel 2019⁹⁰ e l'incessante corsa ai contenuti, Disney ha dovuto dare spazio a contenuti per un pubblico più adulto, integrando in Disney+ il servizio Star, dove tra l'altro si possono vedere anche programmi sportivi in diretta da ESPN (sempre proprietà di Walt Disney Company).⁹¹

Sotto questi Big Three - Netflix, Prime Video e Disney+ -, ci sono Hulu, YouTube, AppleTV+, Paramount+ e un'infinità di altri servizi più o meno di nicchia.

Hulu, di cui oggi Walt Disney Company è proprietaria in seguito a varie acquisizioni iniziate nel 2019, conta quasi 50 milioni di iscritti alla piattaforma a pagamento (mantiene, infatti, anche una versione gratuita, con annunci pubblicitari)⁹² ed è disponibile unicamente negli USA (a differenza di Disney+, che dal 2022 è attivo in 60 Paesi).⁹³

Paramount+ è un servizio di streaming su abbonamento, lanciato nel 2021 da ViacomCBS. Gli utenti della piattaforma possono vedere programmi sportivi, d'intrattenimento e d'informazione.⁹⁴ Gli abbonati sono in crescita (ora a quota 67,5 milioni)⁹⁵ e Paramount+ continua a espandersi in tutto il mondo.

⁸⁷ <https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/> (consultato il 28/04/2024)

⁸⁸ DuBois Megan, "Taking A Look Back On The First Year Of Disney+, Here's What Worked And What Didn't", 11/11/2020, URL <https://www.forbes.com/sites/megandubois/2020/11/11/taking-a-look-back-on-the-first-year-of-disney-heres-what-worked-and-what-didnt/> (consultato il 28/04/2024)

⁸⁹ <https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁰ Schwartz S. Matthew, "Disney Officially Owns 21st Century Fox", 20/03/2019, URL <https://www.npr.org/2019/03/20/705009029/disney-officially-owns-21st-century-fox> (consultato il 28/04/2024)

⁹¹ Elfring Mat, "Disney+ Getting More Mature Content With Star Service", 10/12/2020, URL <https://www.gamespot.com/articles/disney-getting-more-mature-content-with-star-service/1100-6485373/> (consultato il 28/04/2024)

⁹² <https://www.statista.com/statistics/258014/number-of-hulus-paying-subscribers/> (consultato il 28/04/2024)

⁹³ <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-available-in-60-countries-across-europe-middle-east-and-africa> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁴ Hayes Dade, "Paramount+ Launch Date Set By ViacomCBS", 19/01/2021, URL <https://deadline.com/2021/01/paramount-plus-launch-date-set-by-viacomcbs-streaming-cbs-all-access-1234676077/> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁵ Vlessing Etan, "Paramount+ Hits 67.5M Subscribers As Streaming Loss Shrinks to \$490M", 28/02/2024, URL <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/paramount-streaming-loss-subs-1235838684/> (consultato il 28/04/2024)

Difficile, invece, valutare la posizione di AppleTV+, un servizio entrato in attività a novembre 2019 (pochi mesi prima di Disney+), perché Apple non rilascia dati ufficiali circa il numero dei suoi abbonati. Secondo le stime, entro la fine del 2024, 44,1 milioni di persone nel mondo saranno iscritte alla piattaforma.⁹⁶ Apple, da sempre in prima linea sul fronte dell'innovazione, ha voluto buttarsi nel mondo delle OTT con “il primo servizio di video on demand in abbonamento con soli contenuti originali”, come si legge sul sito web della multinazionale.⁹⁷ Sulla piattaforma, infatti, gli utenti possono accedere a film, documentari e serie TV prodotti da Apple stessa, sempre altissima qualità e riconosciuti positivamente dalla critica. Nel 2022, grazie a *CODA* (2021, Sian Heder), AppleTV+ ha fatto la storia diventando il primo servizio di streaming a vincere un Oscar nella categoria miglior film. Inoltre, è significativo che Apple Original Films collabori con lo studio A24, casa di produzione e distribuzione cinematografica indipendente molto amata dai cinefili. Col tempo, AppleTV+ ha accolto anche contenuti non originali, come vecchi film e programmi TV.⁹⁸

Su un alto livello di contenuti e il coinvolgimento di nicchie di pubblico, si mantiene anche Max, ex HBO Max, che però ha dovuto diversificare ed espandere la sua *library* per incontrare le esigenze degli utenti. Lo ha fatto nel 2022, attraverso la strategica fusione di WarnerMedia, società madre di HBO Max, con Discovery.⁹⁹ L'odierno servizio Max – in funzione dal 2023 - è figlio, dunque, di HBO Max e Discovery+, proprietà di Discovery, ed è oggi gestito da Warner Bros. Discovery, società nata dalla succitata fusione. Il servizio è arrivato in Europa a maggio del 2024, guidato dal rilascio della seconda stagione di *House of the Dragon*.¹⁰⁰ Prima del suo debutto europeo, Max poteva contare su quasi 100 milioni di abbonati.¹⁰¹

Tra gli altri servizi ampiamente diffusi, vale la pena menzionare Peacock, nato nel 2020 per mano di NBC Universal,¹⁰² Starz, un prolungamento dell'omonima rete via cavo di proprietà

⁹⁶ Maglio Tony, “How Many Subscribers Each Streaming Service Has — Spring 2024 Edition”, 29/03/2024, URL <https://www.indiewire.com/news/analysis/how-many-subscribers-every-streaming-service-has-spring-2024-1234965031/> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁷ <https://www.apple.com/newsroom/2019/09/apple-tv-launches-november-1-featuring-originals-from-the-worlds-greatest-storytellers/> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁸ Jackson Kourtnee, DeNisco Rayome Alison, “Apple TV Plus Review: Small Library but the Quality Is Topnotch”, 5/04/2022, URL <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/apple-tv-plus-review/> (consultato il 28/04/2024)

⁹⁹ Gharib Panseih, “Revolutionary Streaming Strategy: HBO Max Success”, 11/01/2024, URL <https://profiletree.com/revolutionary-streaming-strategy-hbo-max-success/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁰ <https://youmark.it/ym-interactive/max-il-nuovo-servizio-di-streaming-di-warner-bros-discovery-arrivera-nei-primi-paesi-europei-il-21-maggio/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰¹ <https://www.statista.com/topics/4291/hbo/#topicOverview> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰² Armelli Paolo, “Tutto quello che c'è da sapere sul nuovo servizio streaming Peacock”, 15/07/2020, URL <https://www.wired.it/play/televisione/2020/07/15/nuovo-servizio-streaming-peacock/> (consultato il 28/04/2024)

Lionsgate,¹⁰³ e ESPN+, dedicato a programmi sportivi. YouTube, inoltre, non è da sottovalutare: si è evoluto in un'applicazione sfaccettata, che gestisce contenuti social, sport, intrattenimento; il servizio YouTube Premium consente agli abbonati di vedere i video senza le interruzioni pubblicitarie, con possibilità di scaricarli per la visione offline e di riprodurli in background, ma dà accesso anche a un catalogo di contenuti originali come una qualsiasi piattaforma OTT.¹⁰⁴ Ci sono poi centinaia di servizi dedicati a nicchie di pubblico, che si rivolgono agli amanti dell'horror (Shudder, HODTV), dei film classici (Criterion Channel), degli anime (Crunchyroll, HIDIVE, RetroCrush). Tra questi, emerge MUBI, una piattaforma di streaming che ha attecchito sui cinefili e si sta espandendo a livello globale. È proprio sull'evoluzione e la diffusione di MUBI che saranno incentrati i capitoli seguenti.

Il mondo dello streaming però non è tutto rosa e fiori. Negli ultimi anni, la crescita degli abbonati per ciascuna piattaforma ha sì avuto un boom nel periodo della pandemia ma non è mai stata stabile e lineare. Ormai l'intera industria si è spostata online, abbracciando il modello Netflix per non restare fuori dal mercato; il settore ha investito cifre imponenti per correre a produrre sempre più contenuti, e per anni i player in gioco si sono ripetuti che i ricavi erano meno importanti del valore delle azioni. Da qualche tempo, però, - in particolar modo dall'aprile 2022, quando Netflix ha annunciato una sostanziosa perdita di abbonati -, si parla di crisi dello streaming.¹⁰⁵ In cerca di maggiore profittabilità, le piattaforme si stanno muovendo su una linea comune: vengono ridotti i contenuti in catalogo - molte produzioni vengono cancellate, con effetti negativi sul personale coinvolto -, i prezzi degli abbonamenti salgono, vengono introdotte nuove offerte più economiche, supportate da pubblicità.¹⁰⁶ Quest'ultima soluzione prende il nome di AVOD (Advertising Video On Demand), non è nata adesso ma sta prendendo piede tra le piattaforme più in vista, quelle che prima non avrebbero mai pensato di inserire pubblicità. Netflix stesso ha introdotto un piano AVOD nel 2022, seguita da Disney+ e Prime Video. Da segnalare che Peacock, che ha visto la luce solo quattro anni fa, era già partito con un piano supportato da pubblicità, in quel caso con abbonamento gratuito (il modello è quindi denominato FAST, acronimo di Free Ad-supported Streaming TV). Le previsioni dicono che il 50% della popolazione statunitense adotterà almeno un servizio di streaming video supportato

¹⁰³ Blichert Frederick, "What is Starz? Everything you need to know about pricing, content, and more", 17/05/2023, URL <https://www.androidauthority.com/what-is-starz-1220728/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁴ Armelli Paolo, "Arrivano in Italia YouTube Music e Premium, ecco come funzionano", 18/06/2018, URL <https://www.wired.it/play/musica/2018/06/18/youtube-music-premium-come-funzionano/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁵ Brown Lane, Adalian Josef, "The Binge Purge", 6/06/2023, URL <https://www.vulture.com/2023/06/streaming-industry-netflix-max-disney-hulu-apple-tv-prime-video-peacock-paramount.html> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁶ McCracken Harry, "Streaming TV's identity crisis is getting exhausting", 16/08/2023, URL <https://www.fastcompany.com/90938217/streaming-tv-price-hikes-disney-hulu-max> (consultato il 28/04/2024)

da pubblicità entro la fine del 2024.¹⁰⁷ Sembra una sorta di ritorno alle origini, segnale che forse la TV via cavo, o almeno parte del suo business model, non è mai stata destinata a scomparire del tutto.

1.7 La situazione attuale dello SVOD in Italia

In Italia, le piattaforme SVOD hanno fatto il loro ingresso più tardi e diversi fattori ne hanno frenato lo sviluppo. Innanzitutto, i problemi relativi alla scarsa diffusione della banda larga, che nel 2015 – l’anno in cui Netflix è sbarcato in Italia – raggiungeva il 30,1% delle famiglie.¹⁰⁸ Inoltre, secondo la giornalista Ester Corvi, a influire sulla lenta diffusione delle piattaforme è stata l’elevata età media della popolazione, poiché i giovani sono più inclini a utilizzare *device* come tablet e smartphone e preferiscono la visione in mobilità.¹⁰⁹

Nonostante tutto, le OTT hanno avuto una crescita rapida. Nel 2018, gli abbonati alle piattaforme SVOD erano 5,2 milioni, un dato sbalorditivo se confrontato ai 2,3 milioni del 2017.¹¹⁰ Nel 2022, il 58% delle famiglie italiane possedeva almeno un abbonamento SVOD, con Prime Video come piattaforma più diffusa e Netflix come più utilizzata.¹¹¹ Gli utenti hanno acquisito familiarità coi nuovi mezzi - nel 2024, la Smart TV è il *device* preferito dagli italiani¹¹² - e cambiato abitudini di consumo. Stando al *Digital Consumer Trends Survey 2023* elaborato da Deloitte, il 68% degli italiani adulti ha accesso a servizi SVOD a pagamento, nonostante si sia registrato un lieve calo dei nuovi sottoscrittori alle piattaforme. I ragazzi e le ragazze tra i 18 e i 24 anni sono i più coinvolti (l’89% usufruisce di questi servizi), ma il fenomeno non riguarda soltanto i giovani. Infatti, il 49% degli intervistati in fascia 65-75 anni dichiara di avere un abbonamento SVOD. Dall’altro lato, in linea con il resto del mondo, le pay TV hanno perso terreno: solo il 17% degli italiani è abbonato almeno a una di esse.¹¹³

Rispetto al recente trend AVOD (Advertising Video On Demand), che tocca anche l’Italia, gli italiani affermano che preferirebbero mantenere costi bassi e vedere pubblicità piuttosto che

¹⁰⁷ Clark Travis, “It’s been a year since Netflix launched its ad tier. Here’s what advertisers can expect next”, 3/11/2023, URL <https://www.thecurrent.com/netflix-advertising-streaming-amazon-media> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁸ <https://www.istat.it/it/archivio/176914> (consultato il 28/04/2024)

¹⁰⁹ Corvi E., *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, op. cit. pp.57-58

¹¹⁰ <https://www.miamarket.it/en/vod-on-the-rise-even-in-italy-streaming-subscriptions-could-exceed-those-of-pay-tv/> (consultato il 28/04/2024)

¹¹¹ <https://www.gfk.com/it/stampa/piattaforme-video-on-demand-analisi-delle-audience-e-opportunita> (consultato il 28/04/2024)

¹¹² <https://www.licensingitalia.it/ricerca-di-mercato/levoluzione-delle-piattaforme-svod/> (consultato il 28/04/2024)

¹¹³ <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends-2023.html> (consultato il 28/04/2024)

dover far fronte al rincaro dell'abbonamento.¹¹⁴ Attualmente, in Italia, sia Netflix che Prime Video offrono un piano con pubblicità a un prezzo inferiore rispetto all'alternativa senza annunci. Anche Disney+ si appresta a lanciare la sua offerta AVOD a novembre 2024.¹¹⁵

I servizi che riscuotono il maggiore interesse tra gli italiani sono proprio Netflix (8,9 milioni di abbonati), Prime Video (6,3 milioni di abbonati) e Disney+ (3,7 milioni di abbonati).^{116 117}

Anche DAZN, incentrato su programmi sportivi trasmessi in diretta e altri contenuti a tema sport, ha un discreto successo, con circa 2 milioni di abbonati.¹¹⁸ Nel 2018, l'arrivo di DAZN in Italia ha portato a una maggiore concorrenza e ha segnato un punto di svolta per l'intrattenimento sportivo, che fino ad allora era stato gestito principalmente da Sky Italia.

Sky ha rappresentato una potenza per anni, almeno fino all'arrivo delle OTT in Italia. Oggi è ancora la pay TV più diffusa tra gli italiani,¹¹⁹ ma ha sofferto del contraccolpo degli SVOD e del fenomeno del *cord-cutting* (nel 2021, erano “solo” 5 milioni gli italiani abbonati).¹²⁰ In risposta, Sky ha stretto accordi con Netflix, creando pacchetti integrati, e ha rilanciato la piattaforma Sky Online, che già rappresentava un passo in avanti rispetto alla più vecchia Sky Go (attiva dal 2011), che permetteva unicamente agli abbonati via cavo di accedere ai contenuti di Sky Italia anche da computer, tablet e smartphone. Sky Online, infatti, nasceva come servizio *standalone* per la sola visione in mobilità,¹²¹ ed era uno SVOD a tutti gli effetti. Nel 2016, Sky Online si è trasformata in Now TV, per poi diventare semplicemente Now nel 2021.¹²²

L'offerta di Now si declina in più pacchetti, con contenuti sia on demand sia live: esistono il Pass Entertainment, il Pass Cinema, il Pass Sport e l'opzione Premium, che permette di eliminare la pubblicità, guardare i contenuti su due schermi e usufruire dell'audio Dolby Digital. Gli abbonamenti sono combinabili tra loro, a prezzi scontati. Il catalogo raccoglie oltre 2000 titoli, tra i quali produzioni Sky Originals e HBO, che arrivano in Italia tramite Sky perché Max, il servizio streaming della stessa HBO, non è ancora presente sul territorio. Gli utenti Now

¹¹⁴ Ibidem

¹¹⁵ Biondi Andrea, “Streaming, Netflix guida il mercato in Italia fra nuovi player e offerte con spot”, 8/04/2024, URL <https://www.ilsole24ore.com/art/streaming-netflix-guida-mercato-italia-nuovi-player-e-offerte-spot-AFYcnZOD> (consultato il 28/04/2024)

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ Marino Alessio, “Quanti abbonati hanno Netflix, Disney+ ed Amazon in Italia? La fotografia di Agcom”, 21/08/2023, URL <https://tech.everyeye.it/notizie/abbonati-netflix-disney-amazon-italia-fotografia-agcom-666462.html> (consultato il 28/04/2024)

¹¹⁸ <https://www.calcioefinanza.it/2023/11/02/quanti-abbonati-ha-dazn-in-italia/#:~:text=Diritti%20tv%2C%20De%20Siervo%3A%20%2C%20AB,milioni%20di%20abbonati%20in%20Italia%20%2BB> (consultato il 28/04/2024)

¹¹⁹ <https://www.statista.com/forecasts/1000774/tv-subscription-by-brand-in-italy> (consultato il 28/04/2024)

¹²⁰ <https://www.treccani.it/enciclopedia/sky/> (consultato il 28/04/2024)

¹²¹ https://www.repubblica.it/economia/2016/06/23/news/sky_debutta_in_italia_now_tv_nuovo_brand_della_internet_tv-142654061/ (consultato il 28/04/2024)

¹²² https://www.ilmessaggero.it/televisione/now_tv_now-5835327.html (consultato il 28/04/2024)

accedono ai contenuti tramite una piattaforma dall'interfaccia essenziale e intuitiva, progettata sull'esempio dei rivali SVOD seppur meno accattivante.¹²³

Anche Mediaset ha il suo SVOD, Infinity+, lanciato già nel 2013, quando vantava una *library* davvero concorrenziale per lo standard europeo.¹²⁴ Nel 2022, la piattaforma aveva più di un milione di abbonati.¹²⁵ Infinity+ offre, come Now, più pacchetti tra i quali l'utente può scegliere, sia per il periodo di abbonamento desiderato (piano mensile, semestrale o annuale) sia per la tipologia di contenuti (un pacchetto combina Infinity+ con MGM+, SVOD di Metro-Goldwyn-Mayer, un altro la unisce a Juventus TV, un altro ancora a History Play – dedicato alla storia – e un ultimo a Midnight Factory Plus – per gli appassionati di horror). Ogni pacchetto dà accesso gratuito all'Account Gold di Mediaset, che permette di vedere i contenuti non a pagamento con il 50% di minuti di pubblicità in meno. Il catalogo è variegato e spazia dal calcio alle serie TV, dal cinema ai cartoni animati.¹²⁶

A fianco a Infinity+, Mediaset gestisce Mediaset Infinity (ex Mediaset Play), hub digitale dove si possono vedere gratuitamente i canali in diretta e il catalogo on demand, oltre a canali opzionali a pagamento e guida TV. È un'estensione online che funziona analogamente a RaiPlay, la piattaforma gratuita di Rai (attiva dal 2016).¹²⁷

Tra gli SVOD utilizzati da una minoranza di italiani troviamo Paramount+, AppleTV+, TIMVision, MUBI.

Paramount+ è arrivato in Italia solo nel 2022. Gli utenti si possono abbonare direttamente sulla piattaforma oppure possono accedervi gratuitamente se possiedono un abbonamento a Sky Cinema.¹²⁸ AppleTV+, invece, è sbarcato in Italia nel 2019, contemporaneamente agli USA, eppure non ha saputo ancora guadagnarsi una cospicua fetta di pubblico.

TIMVision è il servizio SVOD di Telecom Italia, che rientra tra i provider di telecomunicazioni che hanno deciso di intraprendere la via dello streaming. Nasce nel 2016 come evoluzione di CuboVision, un media center dagli obiettivi incerti, ancora molto incentrato sull'hardware.

¹²³ D'Elia Dario, "La guida completa agli abbonamenti di Now", 20/02/2024, URL <https://www.wired.it/article/now-tv-abbonamento-quanto-costa-come-funziona-come-annullare/#funziona> (consultato il 28/04/2024)

¹²⁴ <https://www.wired.it/internet/tlc/2013/12/11/infinity-streaming-mediaset/> (consultato il 28/04/2024)

¹²⁵ https://www.tgcom24.mediaset.it/televisione/mediaset-grandi-numeri-sul-digitale_60586349-202302k.shtml (consultato il 28/04/2024)

¹²⁶ Ridolfi Chiara, "Quanto costa Mediaset Infinity Plus: prezzi, piani e offerta", 9/01/2024, URL <https://www.forbes.com/advisor/it/internet-mobile/infinity-plus-mediaset/> (consultato il 28/04/2024)

¹²⁷ D'Elia Dario, "La guida completa a Infinity Plus di Mediaset", 10/10/2023, URL <https://www.wired.it/article/infinity-plus-guida-abbonamento-quanto-costa-come-attivare/> (consultato il 28/04/2024)

¹²⁸ D'Elia Dario, "La guida completa a Paramount Plus", 27/02/2024, URL <https://www.wired.it/article/paramount-plus-prezzo-italia-cosa-vedere/> (consultato il 28/04/2024)

TIMVision è un servizio gratuito per i clienti TIM, ma disponibile per tutti a pagamento. Ad oggi, sono stati siglati accordi per permettere pacchetti integrati con molte altre piattaforme, tra cui Netflix, Disney+, DAZN, Infinity+, Prime Video. Le offerte hanno costi contenuti, spiegabili dal fatto che comprendono solo le soluzioni con pubblicità per quanto riguarda Netflix, Disney+ e Prime Video.

Di MUBI, attivo in Italia fin dal 2010,¹²⁹ si parlerà approfonditamente nei prossimi capitoli.

1.8 Raggiungere il pubblico nell'era dello streaming video

Al fine di comprendere appieno lo scenario attuale in cui si muovono le piattaforme SVOD, è utile spendere alcune parole sull'evoluzione dei mezzi di promozione impiegati dai nuovi protagonisti dell'industria dell'intrattenimento online. Raggiungere il pubblico oggi è tutt'altra cosa rispetto al passato.

Nell'era dei network, le pratiche erano poche e limitate allo schermo televisivo: si mostravano clip dei programmi futuri durante gli slot pubblicitari e ogni network promuoveva i propri contenuti all'interno dei propri spazi di messa in onda. L'alternativa, piuttosto rara, era la cartellonistica. La scarsità di scelta tipica del periodo faceva sì che la promozione televisiva fosse comunque molto efficiente.¹³⁰ Inoltre, non si deve dimenticare che i network non differenziavano un granché l'offerta; la concorrenza era poca e nessuno pensava a rendersi riconoscibile, a fare ciò che oggi definiremmo *brand awareness*.¹³¹

La transizione multicanale aumentò la competizione al punto da rendere necessario uno sforzo ulteriore. Infatti, il proliferare delle reti via cavo sottraeva pubblico ai network, che rischiavano di perdersi non soltanto i contenuti in onda, ma anche gli spot pubblicitari che annunciavano le novità in arrivo sul canale. Tra le soluzioni adottate vi fu dapprima l'intensificazione delle pubblicità, poi lo sfruttamento dei network "fratelli" (più network facevano parte dello stesso conglomerato) per raggiungere audience più ampie e variegate. La critica divenne un'altra sede promozionale preziosa: si cercava di attirare l'attenzione dei critici televisivi affinché, da figure imparziali e autorevoli (e per questo necessarie in un mercato caotico), parlassero dei programmi in uscita.¹³² Dal canto loro, le reti via cavo hanno puntato su un buon *branding* per

¹²⁹ Milani Marco, "MUBI arriva in Italia: PS3 sempre più bella", 11/11/2010, URL <https://www.dday.it/redazione/2459/mubi-arriva-in-italia-ps3-sempre-pi-bella.html> (consultato il 28/04/2024)

¹³⁰ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 207

¹³¹ Il termine *brand awareness* si riferisce alla probabilità che un consumatore riconosca (*recognition*) o ricordi (*recall*) una marca in situazioni diverse. L'obiettivo delle strategie di *brand awareness* è far sì che il proprio brand sia il primo a venire in mente al potenziale consumatore quando pensa a un certo prodotto. Lavorare molto sulla *brand awareness*, in ultimo, permette di accrescere la lealtà dei clienti verso il proprio brand. Cfr <https://www.seozoom.com/brand-awareness-seo/> (consultato il 28/04/2024)

¹³² Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 208-209

avere successo sulle nicchie di pubblico alle quali si volevano rivolgere; divenne rilevante distinguersi dalla massa.

All'inizio del nuovo millennio, i distributori televisivi iniziarono a testare seriamente strategie promozionali extratelevisive. Nel 2004, ABC promuoveva *Desperate Housewives* (ABC, 2004-2012) creando buste copriabiti da tintoria con la scritta "Tutti hanno dei panni sporchi da lavare" e *Lost* (ABC, 2004-2010) distribuendo messaggi in bottiglia contenenti dettagli sulla serie.¹³³ Il digitale, poi, offriva opportunità distributive mai viste, come mostrare in anteprima il pilot di un serie TV online, a una cerchia ristretta di persone, o persino lasciar trapelare volontariamente i pilot su YouTube o TvTorrents.¹³⁴ Il pioniere nel campo del *branding* televisivo, però, è stato HBO, che fin da subito ha reso i suoi prodotti ben distinti da quelli degli altri e già negli anni '90 usava tecniche promozionali extratelevisive e preview su DVD.¹³⁵ HBO replicava anche nel suo stile pubblicitario la proposta di valore dei suoi contenuti, cioè un'offerta di altissima qualità, un cinema serializzato fruibile tra le pareti domestiche.¹³⁶

Intorno al 2010, i social media avevano già rimescolato le carte in tavola. Le conversazioni cinefile si erano spostate online; i fan non erano più limitati da costrizioni spazio-temporali e potevano comunicare tra loro in tempo reale, collegandosi da un capo all'altro della Terra. Col perfezionarsi delle piattaforme di social media, i fandom hanno dato sfogo alla cultura partecipativa che li alimenta da sempre: non solo ricevono meno passivamente i contenuti video, ma producono contenuti (che prendono il nome di UGC, cioè User Generated Content, come *meme*, *fan fiction*, *fan art*...) e interagiscono tra loro per commentare la serie o il film preferiti.¹³⁷ Il fan può plasmare la propria esperienza di visione come mai prima d'ora, mentre il prodotto video evolve in un "progetto multimediale" al quale chiunque può contribuire.¹³⁸ Dall'altro lato, i social media hanno permesso ai distributori di scoprire velocemente la risposta del pubblico alla serie TV o al film rilasciati. I social sono diventati un canale privilegiato per raggiungere gli utenti, aggiornarli sulle novità, capire i loro bisogni, fomentare le aspettative. Per soddisfare l'utente, è cruciale fare *sentiment analysis*, o *opinion mining*, ovvero equipaggiarsi di strumenti capaci di scandagliare il web in cerca di commenti, tweet, recensioni, blog, forum, post social, qualsiasi informazione utile ad avere un feedback su qualcosa o

¹³³ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 211

¹³⁴ Ivi, p. 212

¹³⁵ Ivi, p. 213

¹³⁶ Ibidem

¹³⁷ Cfr Jia Bolin, Li Jiaying, Ma Jingkun, "Transformation of Fan Culture Under the Influence of Social Media", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 615, 24 dicembre 2021, Atlantis Press, URL <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ichess-21/125967353> (consultato il 28/04/2024)

¹³⁸ Tryon C., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 146

qualcuno,¹³⁹ ad esempio su un film, un attore, un personaggio o un colpo di scena appena avvenuto in una serie. Di pari passo col progresso tecnologico, le strategie di promozione sono state sempre più frequentemente e accuratamente cucite sui gusti degli spettatori.¹⁴⁰

I distributori, e in particolare gli SVOD, hanno potuto beneficiare dei dati raccolti sulle piattaforme oltre che sui social media e sul web in generale, affinando continuamente i metodi di targettizzazione utente. Inoltre, da Netflix in poi, le dinamiche di marketing sono mutate in quanto gli obiettivi sono mutati: un tempo, si voleva che lo spettatore si sintonizzasse su un dato canale a una data ora, adesso lo si deve convincere ad abbonarsi e, successivamente, a restare fedele alla piattaforma.¹⁴¹ Per far questo, i servizi di streaming si rendono riconoscibili, iconici, unici. Sviluppano interfacce intuitive, potenziate da sistemi di raccomandazione sempre più raffinati. Realizzano campagne marketing di ogni tipo, invadendo i social media, gli schermi televisivi, persino le città.¹⁴²

Da anni ormai, le strategie promozionali vengono spesso pianificate già nella fase produttiva, quasi fossero “integrate nel processo creativo di base”, e si sviluppano anche materiali extra per soddisfare la voglia del pubblico di avere qualcosa in più oltre allo show.¹⁴³

Sembra essere la produzione dei contenuti, però, il terreno di scontro principale per le piattaforme SVOD odierne. L'agente televisivo Peter Micelli inquadrava lo scenario già nel 2013, quando dichiarava che “Netflix non spende quarantamila milioni di dollari in una campagna marketing, ha un tizio in una stanza che scrive un algoritmo.”¹⁴⁴ Infatti, sono i dati raccolti a dettare legge sulle nuove produzioni e questi contano anche di più del marketing associato. Non dovrebbe sorprendere: è stato visto che coloro che selezionano i titoli Netflix seguendo le indicazioni date dal sistema di raccomandazioni basato sulla cronologia del noleggio personale e le valutazioni assegnate, hanno un indice di soddisfazione più elevato rispetto a chi sceglie tra i titoli più pubblicizzati.¹⁴⁵

¹³⁹ <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/opinion-mining-sentiment-mining> (consultato il 28/04/2024)

¹⁴⁰ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 211

¹⁴¹ Steinberg Brian, “Tune in Whenever You Want: How TV Marketing Has Changed in the On-Demand Era”, 16/09/2021, URL <https://variety.com/2021/tv/features/tv-marketing-streaming-on-demand-1235054955/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁴² Nel 2024, Netflix ha invaso le stazioni di Milano, Bologna e Roma con una campagna di guerrilla marketing che promuoveva la nuova serie *Il problema dei tre corpi* (*3 Body Problem*, Netflix, 2024). Cfr D'Antonio Roberta, “La campagna promozionale Netflix dedicata alla nuova serie ‘Il problema dei tre corpi’”, 29/03/2024, URL <https://www.insidemarketing.it/guerrilla-marketing-campagna-netflix-problema-dei-3-corpi/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁴³ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 215

¹⁴⁴ Citato in Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., p. 207

¹⁴⁵ Ivi, p. 217

Nonostante la precisione degli algoritmi, è inevitabile che la corsa ai contenuti ponga l'utente di oggi di fronte a quello che lo psicologo Barry Schwartz ha definito il “paradosso della scelta”. Se ci sono troppe opzioni, l'essere umano resta paralizzato, impossibilitato a scegliere, entra in uno stato d'ansia e insoddisfazione.¹⁴⁶ Il compito delle piattaforme, dunque, è anche guidare e supportare il cliente nella selezione del contenuto più adatto, mostrandogli una via nel mare magnum dei cataloghi.¹⁴⁷ Gli SVOD devono anche capire come differenziare il proprio contenuto: secondo Samuel Stadler, VP Marketing di Parrot Analytics, per il futuro delle piattaforme sarà sempre più fondamentale distinguersi dagli altri, avere un marketing efficace e suscitare un *appeal* globale.¹⁴⁸

¹⁴⁶ <https://digitaldaze.io/navigating-the-netflix-dilemma/> (consultato il 28/04/2024)

¹⁴⁷ Lotz Amanda D., Guarnaccia F., Barra L. (a cura di), op. cit., pp. 219-220

¹⁴⁸ Corvi E., *Streaming Revolution*, op. cit., p. 35

Capitolo 2

MUBI

“Vogliamo che chiunque voglia guardare un film, che si trovi a Buenos Aires o a Tokyo, si chieda ‘Che cosa c’è su MUBI stasera?’”¹⁴⁹

2.1 Oltre Netflix: piattaforme per cinefili

Alle logiche frenetiche e bulimiche di Netflix e Amazon, c’è stato (e ancora c’è) chi ha contrapposto un catalogo tutt’altro che sterminato, ma accostato all’autorevolezza di una voce editoriale forte e presente.

Ci ha provato, seppur senza riuscirci a lungo, FilmStruck, nato come joint venture tra Criterion Collection e Turner Classic Movies (e Curzon, per la piattaforma nel Regno Unito), con un’offerta streaming rivolta ai cinefili (classici del cinema e produzioni indipendenti, arthouse, provenienti dal panorama internazionale).¹⁵⁰ La selezione di titoli era limitata rispetto alle piattaforme più note e in voga, ma vantava gemme rare, introvabili, cult di nicchia, e un’attenzione particolare era data alla suddivisione e alla presentazione di ciascun film, che veniva inserito in una collezione precisa e arricchito da *bonus features* (interviste o commenti video realizzati da studenti e critici professionisti, ovvero quei contenuti extra che erano tipici dei DVD e che poi sono caduti nel dimenticatoio a causa dell’ascesa VOD mainstream).¹⁵¹ Al posto della quantità, FilmStruck metteva qualità e curatela.

Analoga l’esperienza – che continua tutt’oggi – di BFI Player, una piattaforma promossa dal British Film Institute per promuovere il cinema britannico e mondiale. Fondata nel 2013, BFI Player ha iniziato a richiedere un abbonamento mensile nel 2016. Secondo Ed Humphrey, Digital Director del BFI, all’inizio degli anni ’10 il numero delle piattaforme in circolazione saliva e si registrava un generale aumento degli abbonati, ma a mancare era una “diversity of

¹⁴⁹ Citato in 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/> (consultato il 18/06/2024)

¹⁵⁰ FilmStruck ha chiuso i battenti a novembre 2018, dopo soli due anni di attività. Cfr <https://www.criterion.com/current/posts/6008-news-about-filmstruck> (consultato il 18/06/2024)

¹⁵¹ Frey Mattias, *MUBI and the Curation Model of Video on Demand*, UK, Palgrave Macmillan, 2021, pp. 39-41 e passim

choice”: tanti film, ma tutti uguali.¹⁵² BFI Player avrebbe quindi dato accesso a un’offerta meno piatta, con documentari, produzioni indipendenti, film internazionali, e tutto ciò che non trovava spazio nei cataloghi immensi ma poco variegati delle piattaforme mainstream. Inoltre, anche in questo caso si sottolineava il valore aggiunto della curatela: i film venivano “selezionati a mano” (*handpicked*) e l’interfaccia non voleva fungere da mero “scaffale” per i film, ma condurre l’utente in un viaggio cinematografico, corredando di contesto e recensioni ogni pellicola proposta.¹⁵³

La piattaforma di streaming MUBI, oggi molto popolare all’interno della bolla cinefila, è animata da intenti simili a quelli di FilmStruck e BFI Player. La lente è puntata, anche in questo caso, su produzioni indipendenti e perle d’autore, sia vecchie che nuove. Ancora una volta, i film sono selezionati con cura, contestualizzati e incasellati in retrospettive o rassegne dedicate a un genere, un autore o un’autrice, una ricorrenza, un tema specifico.

Un tratto distintivo di MUBI rispetto alle succitate esperienze è la volontà dichiarata di costruire di una comunità solida e appassionata, cementata dall’amore per il cinema cosiddetto di qualità. Questo obiettivo era chiaro ancora prima che MUBI diventasse una piattaforma di streaming. MUBI, infatti, è sì una “pioniera del VOD”, ma il suo servizio “è stato lanciato nel 2007, inizialmente con il nome The Auteurs, come piattaforma di condivisione di informazioni per un pubblico globale di cinefili online”, come riportano Nikdel e Smits.¹⁵⁴ Tutto è iniziato con un database che invitava gli utenti a contribuire in varia maniera: valutare e recensire film, creare elenchi tematici o classifiche in cui inserirli.¹⁵⁵ ¹⁵⁶ Inoltre, la relazione tra i fruitori del servizio e i curatori che operavano nel dietro le quinte di MUBI era tenuta in vita da un blog, redatto da questi ultimi, che rendeva disponibili le ultime notizie sui film che passavano dei festival. Come si evince rapidamente da queste poche considerazioni, il coinvolgimento degli utenti e le attività di social networking sono stati alla base dell’azienda fin dai suoi albori.¹⁵⁷

2.2 MUBI: la fondazione e i primi anni

Il fondatore di MUBI, Efe Çakarel, ha affermato di aver lanciato la sua piattaforma semplicemente perché “il mondo ne aveva bisogno: aveva bisogno di uno spazio online in cui

¹⁵² Frey M., op. cit., p. 41

¹⁵³ Ivi, pp. 41-42

¹⁵⁴ Smits Roderik, Nikdel E., “Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, Vol. 6, 2018, Routledge, p. 3

¹⁵⁵ Ivi, pp. 4-5

¹⁵⁶ Dal 2010, Letterboxd fornisce un servizio equivalente, con un ottimo riscontro anche al di fuori della nicchia cinefila, soprattutto tra i giovani; il suo successo è cresciuto di recente, a causa della pandemia da Covid-19. Cfr <https://www.ilpost.it/2024/01/16/letterboxd/> (consultato il 18/06/2024)

¹⁵⁷ Ivi, pp. 4-5

l'arte cinematografica fosse apprezzata".¹⁵⁸ MUBI è stato concepito come un luogo utile a riprendere “il contatto con il grande cinema” e riscoprire il “cinema di qualità” proveniente sia dagli studios, sia dagli ambienti indipendenti. Nel 2015, Çakarel evidenziava come venissero prodotti pochi film rispetto a dieci anni prima, perché la strategia più diffusa consisteva nel realizzare meno pellicole ma ad alto budget. Questa tattica spingeva gli studios a virare sul mainstream e conseguentemente a subire una perdita sul piano della qualità.¹⁵⁹ Dall'altro lato, nei circuiti festivalieri o nelle grandi città continuavano a comparire produzioni minori ed estremamente valide, ma pochi potevano approfittarne. È Çakarel stesso a riconoscerlo.

Sapevo che c'erano milioni di altre persone come me, appassionate di cinema, ma a meno che non vivessero in una grande città o non fossero abbastanza fortunata da poter andare a qualche grande festival, non avrebbero potuto godere dell'enorme ricchezza di opere che c'è là fuori.¹⁶⁰

Efe Çakarel – che è tutt'ora CEO di MUBI – ha iniziato la sua carriera in un ambito che nell'immaginario collettivo è opposto a quello del cinema e della creatività. Fin da bambino, infatti, arrancava sulle materie umanistiche ed eccelleva, invece, in matematica.¹⁶¹ Dopo un'adolescenza trascorsa nel piccolo paese di Izmir (Turchia), si è trasferito negli Stati Uniti per frequentare prima il MIT, dove ha studiato Ingegneria Elettronica e Computer Science, e poi la Stanford Graduate School of Business. Ha lavorato nella Goldman Sachs, specializzata in servizi finanziari, e per la compagnia produttrice di software SAP.¹⁶² Lo stesso Çakarel ha ammesso di essere diventato un cinefilo soltanto dopo la fondazione di MUBI:

Ho una confessione da fare: sono diventato un cinefilo soltanto dopo aver fondato The Auteurs. Certo, amavo *Hong Kong Express* e *Bande à Part*, ma non ho mai seguito Cannes o Berlino, né ho mai ricercato film sconosciuti spinto da un'incontenibile passione.¹⁶³

Inoltre, prima di MUBI, Çakarel non sapeva “assolutamente nulla di distribuzione cinematografica”, ma era sicuro di sé perché “conosceva bene due cose: 1) come costruire applicazioni per il Web, dal concept al design dell'interfaccia fino alla fase di programmazione;

¹⁵⁸ Heyman Stephen, “Efe Cakarel: Plunging Into the Stream of Things”, 21/10/2015, URL <https://www.nytimes.com/2015/10/22/arts/international/efe-cakarel-plunging-into-the-stream-of-things.html> (consultato il 20/06/2024)

¹⁵⁹ Ibidem

¹⁶⁰ Citato in “Founder of cult movie streaming service MUBI says distinction between business and creative worlds needs to be broken down”, M2 Presswire, 9/05/2016, URL <https://www-proquest-com.ezproxy.unibo.it/wire-feeds/founder-cult-movie-streaming-service-mubi-says/docview/1787451769/se-2> (consultato il 20/06/2024)

¹⁶¹ Heyman S., op. cit.

¹⁶² Frey M., op. cit., p. 55

¹⁶³ Citato in Cheung Ruby, Fileri Paul, “Spotlight on MUBI: Two Interviews with Efe Cakarel, Founder and CEO of MUBI” in Dina Iordanova and Stuart Cunningham (a cura di) *Digital Disruption: Cinema Moves On-line*, Scozia (UK), St Andrews: St Andrews Film Studies, 2012, pp. 169-170

e 2) come fare affari”.¹⁶⁴ Era convinto della buona riuscita del suo progetto perché esso avrebbe colmato un vuoto di mercato. Le parole dei suoi detrattori non lo demoralizzarono, anzi, alimentarono la sua determinazione:

Ero particolarmente entusiasta di avviare questa azienda perché tutti quelli con cui parlavo, soprattutto del settore, mi dicevano che avrei fallito. Mi dissero che nemmeno la Apple poteva avere i film della Criterion. Mi dissero che semplicemente non capivo come funzionava questo settore e che chiunque aveva tentato di costruire una piattaforma del genere in passato aveva fallito. Ma una cosa che ho imparato come imprenditore è che ci sono due ragioni per cui le persone ti dicono che qualcosa fallirà: 1) è già stata fatta e 2) non è mai stata fatta prima. Per me è stato un gioco da ragazzi: grossa opportunità di mercato, nessuno stava facendo bene quella cosa, tutti pensavano che sarebbe stata un fallimento.¹⁶⁵

Nonostante MUBI (e più in generale l’industria creativa) comporti un livello di investimento emotivo diverso da altri settori, Çakarel ha saputo abbattere la distinzione tra business e creatività, convogliando nell’azienda l’esperienza nell’ambito finanziario e una buona dose di sensibilità, necessaria quando sei responsabile di distribuire un film che ha impiegato anni, “sangue, sudore e lacrime” per venire alla luce.¹⁶⁶

MUBI nasce come startup a Palo Alto, nella Silicon Valley, sebbene la “leggenda” – tramandata dallo stesso Efe Çakarel – riporti una storia molto più affascinante e cinematografica, dal sapore esotico:

Era il 2007 [...]. Ero seduto in un bar a Tokyo. Volevo vedere un film in particolare, *In the Mood for Love*, di Wong Kar-wai, ma non sono riuscito a trovare un servizio che mi permettesse di guardarlo, ed ero nel terzo mercato cinematografico più grande del mondo. Ho iniziato a notare che la consumer experience stava cambiando già in quel momento. Stavamo ormai guardando serie TV di lunga durata su YouTube. Eppure, in un posto come il Giappone, dove la velocità della banda larga era incredibilmente alta e le persone erano davvero esperte di media e di dispositivi, non c’era una singola piattaforma su cui potessi guardare un film. Quindi ho iniziato cercare un’opportunità. Uscì fuori che il mercato dell’home video valeva 150 miliardi di dollari, quasi interamente pay TV e DVD. [A breve] si sarebbe passati a un protocollo TCP/IP. Ho buttato giù un business plan sul volo di ritorno da Tokyo a San Francisco. Nel giro di due mesi ho avviato MUBI.¹⁶⁷

L’azienda prende vita così, tra un volo per San Francisco e il Coupa Café di Palo Alto, in California, dove Çakarel ha lavorato al progetto per due mesi prima di discutere l’idea con l’amico Kamer Altinova, co-fondatore di MUBI. Il sito ha preso forma nella seconda metà del 2007 ed è stato lanciato a febbraio 2008, con un annuncio alla Berlinale.¹⁶⁸ Il team di partenza

¹⁶⁴ Ivi, op. cit., p. 170

¹⁶⁵ Ibidem

¹⁶⁶ “Founder of cult movie streaming service MUBI says distinction between business and creative worlds needs to be broken down”, op. cit.

¹⁶⁷ Citato in Walsh Mike, “Kubrick, the economics of streaming, and why Arabs love Turkish TV shows”, 28/06/2015, URL <https://www.mike-walsh.com/blog/efe-cakarel-mubi> (consultato il 20/06/2024)

¹⁶⁸ Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 170

era composto da pochi individui, tutti amici, conoscenti ed ex compagni di studio di Çakarel; lui stesso ha descritto positivamente l'esperienza in un gruppo di lavoro dinamico e ridotto:

C'è meno formalità, meno paura; più flessibilità, più cambiamento. Accettiamo anche le ristrettezze: avere meno risorse si traduce col farne un utilizzo migliore; avere meno tempo significa impiegarlo meglio. Con questa filosofia in mente, ho riunito il nostro team uno per uno. Kamer, il nostro direttore creativo, era un mio amico a Istanbul. È il miglior designer che abbia mai incontrato, quindi l'ho messo su un aereo e portato a Palo Alto. Ho trovato Gabe e Jatinder, i nostri sviluppatori [...]. Gabe era nel Minnesota e Jatinder era a Pune, in India. Li ho portati entrambi a Palo Alto. Ho trovato Daniel, il nostro montatore, tramite un amico della Zeitgeist Films che mi ha parlato di "questo stagista della New York University che era il miglior scrittore." Ho incontrato Halim, responsabile dei contenuti, tramite un'amica molto intima, e Melissa, responsabile della user experience, è una mia amica di Stanford che volevo coinvolgere da più di un anno dato che è veramente capace.¹⁶⁹

All'inizio, MUBI era dunque una piccola startup, chiamata The Auteurs, che provava ad affermarsi sul mercato. Il primo passo è stato costruire credibilità, nel B2B come nel B2C. The Auteurs si brandizzava come sinonimo di film d'autore, un servizio specializzato rivolto alla nicchia cinefila amante del cinema di qualità. Nei primi anni, Efe Çakarel ha svolto un'intensa attività di networking (soprattutto durante i festival) che lo ha portato a stringere accordi con Celluloid Dreams, Costa Films, Criterion Collection e ad apparire su testate che godono di autorevolezza tra i cinefili, come *Film Comment* e *Sight and Sound*.¹⁷⁰

Nel 2010, il sito di The Auteurs contava 260000 membri registrati in 177 paesi (in Europa, America Latina, Nordamerica). Gli utenti potevano accedere al catalogo su abbonamento (16\$/13€ al mese) o pagare soltanto il singolo film (il costo variava a seconda del prodotto, alcuni erano gratuiti). A quel punto, The Auteurs era pronto per una grande espansione internazionale, motivo che ha spinto al cambio di nome in MUBI, annunciato in occasione del Festival di Cannes a maggio 2010.¹⁷¹ Il nome The Auteurs si rivolgeva alla nicchia cinefila, ammiccando più o meno intenzionalmente alla teoria degli autori e facendosi riassunto di quell'autorialità che l'intero progetto voleva omaggiare; nelle parole dello stesso Çakarel:

Abbiamo inquadrato il nostro sito sotto il nome di "The Auteurs" non perché siamo rigorosi fautori della teoria dell'autore o desideriamo vedere il cinema solo da questa angolazione, ma perché rappresenta la nostra dedizione all'arte cinematografica. Vogliamo mostrare solo film distintivi e visionari, indipendentemente dal fatto che la loro ispirazione provenga dalla mente singola di un regista, da una star, da un soggetto, da un paese, da una cultura o da qualsiasi altro fattore decisivo.¹⁷²

¹⁶⁹ Citato in Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 169

¹⁷⁰ Frey M., op. cit., p. 57

¹⁷¹ Ivi, p. 60

¹⁷² Citato in Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 173

Tuttavia, The Auteurs, era un nome debole sul mercato globale: difficile da pronunciare, legato a una lingua specifica (il francese) e forse poco adatto a un pubblico sì cinefilo, ma eterogeneo. Quando l'audience si è allargata al di là del pubblico di riferimento di partenza (che parlava inglese e/o francese), l'azienda di Çakarel ha optato per una parola breve, immediata, “qualcosa privo di significato” che si potesse “definire attraverso la [...] piattaforma”.¹⁷³

A febbraio 2011, MUBI aveva rapidamente raggiunto 1 milione di utenti registrati e stava stipulando un accordo con Sony Playstation 3,¹⁷⁴ che avrebbe portato il catalogo sugli schermi televisivi.¹⁷⁵ Nel mentre, MUBI collaborava con istituzioni statali, ricevendo fondi da Creative Europe.¹⁷⁶

Nonostante le luminose apparenze, MUBI si apprestava ad attraversare un periodo turbolento e tutt'altro che roseo. L'azienda non incassava a sufficienza: gli utenti registrati crescevano, ma la maggioranza si iscriveva al sito per usufruire della componente interattiva (lasciare commenti sul forum e via dicendo) o approfittare dei film disponibili gratuitamente. Pochi quindi investivano denaro. La base di abbonati era cresciuta in seguito all'accordo con Sony Playstation, ma era precipitata dopo un primo periodo. Le motivazioni erano svariate. Il database di MUBI contava circa 20000 film, è vero, però quelli disponibili per un singolo Paese in un singolo lasso temporale potevano limitarsi a qualche centinaio; quindi, l'offerta non era così estesa come si sarebbe potuto credere vedendo il costo dell'abbonamento. Neanche il pay-per-view portava guadagni stabili, dato che il 75% degli utenti che acquistava non ritornava. In secondo luogo, il passaggio da The Auteurs a MUBI aveva infastidito alcuni *early adopter* che si erano sentiti traditi dal servizio e che per questo motivo lo avevano abbandonato. Poi c'erano i problemi tecnici: gli sviluppatori di MUBI erano alle prese con HTML5 che avrebbe sostituito lo streaming tramite Adobe Flash (che non ha mai funzionato correttamente sui sistemi operativi iOS).¹⁷⁷ Anche se la situazione era drammatica, Çakarel insisteva con la selezione manuale dei film da inserire in piattaforma, un'attività *money-consuming* oltre che *time-consuming*. Si rifiutava di acquistare pacchetti interi di titoli.¹⁷⁸

¹⁷³ Ivi, p. 176

¹⁷⁴ Frey M., op. cit., p. 60

¹⁷⁵ Robins J. Max, “PS3 pacts with online movie library”, 18/05/2010, URL <https://variety.com/2010/digital/markets-festivals/ps3-pacts-with-online-movie-library-1118019545/> (consultato il 27/06/2024)

¹⁷⁶ Frey M., op. cit., p. 60

¹⁷⁷ Ivi, p. 61

¹⁷⁸ Ibidem

L'andamento era tale che MUBI si è trovata a due settimane dal collasso finanziario¹⁷⁹ e Çakarel ha ammesso che molti dipendenti sono stati costretti ad andarsene o hanno accettato di rimanere al prezzo di un importante taglio in busta paga:

Purtroppo ho dovuto licenziare molte persone. Ho chiesto a chi è rimasto di accettare una riduzione volontaria dello stipendio dal 30 al 60 per cento, e ho ridotto il mio stipendio a zero per otto mesi. Non abbiamo pagato l'affitto, non abbiamo pagato l'elettricità, e il proprietario mi diceva che avrebbe mandato la polizia. Io rispondevo: "Manda la polizia, non me ne vado!"¹⁸⁰

È stato proprio in questo periodo di estrema crisi che è nato il modello SVOD dei “30 film in 30 giorni”.¹⁸¹ L'idea consisteva nel proporre agli abbonati soltanto 30 film (sempre accuratamente selezionati) ogni 30 giorni, dunque una collezione i cui titoli ruotavano periodicamente. Questa strategia – deviante dalla norma dei servizi SVOD più popolari - si è rivelata in realtà la scelta più sostenibile dal punto di vista economico. MUBI, infatti, non disponeva di capitale sufficiente per investire continuamente in centinaia di licenze: alla lunga, fu chiaro che provare a imitare Netflix non era stata una buona idea.¹⁸² Una selezione limitata di 30 film era, invece, facilmente gestibile. Inoltre, avrebbe assicurato un'esperienza utente coinvolgente e unica, dando all'abbonato la percezione che qualcuno scegliesse per lui un film al giorno. Ogni giorno, un nuovo film rimpiazzava il più vecchio in piattaforma, donando un'effettiva sensazione di costante novità e freschezza al catalogo. L'idea di trovarsi in homepage un “Film del giorno” sempre diverso era apprezzabile oltre che una caratteristica distintiva. Il modello dei 30 film in 30 giorni era quindi una scelta adatta alla proposta di valore di MUBI, perché rifletteva l'ideale della curatela.

MUBI si è orientata sul paradigma 30 film in 30 giorni nel 2012, concentrando tutti gli sforzi sul mercato SVOD e accantonando il precedente business model ibrido che univa la formula di abbonamento ai film gratuiti e al pay-per-view.¹⁸³ Il servizio di MUBI garantiva zero pubblicità e un costo più basso per il cliente.¹⁸⁴

È appurato che il nuovo business model, nato puramente dalla necessità del momento, abbia dato ottimi risultati. Lo ha ammesso lo stesso Efe Çakarel, che ne ha evidenziato i benefici economici, sottolineando come finalmente potesse limitarsi a pensare alle licenze di soli 365

¹⁷⁹ Ibidem

¹⁸⁰ Citato in Silverberg Michael, “Efe Cakarel on curating art-house films in the binge-watching era”, 22/02/2016, URL <https://www.friendsoffriends.com/film/efe-cakarel-on-curating-art-house-films-in-the-binge-watching-era/> (consultato il 27/06/2024)

¹⁸¹ Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 3

¹⁸² Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 7

¹⁸³ Ibidem

¹⁸⁴ Frey M., op. cit., p. 62

film l'anno.¹⁸⁵ Çakarel ha anche parlato dei vantaggi in termini di esperienza utente e qualità della piattaforma: “pensa alla tua esperienza con Netflix e a quanto sia frustrante – quanto tempo ci vuole per trovare un film che vuoi guardare”.¹⁸⁶ Col nuovo sistema, MUBI aveva risolto almeno in parte il paradosso della scelta¹⁸⁷ (si noti che un utente di Netflix a perde interesse dopo 60, massimo 90, secondi di processo di selezione del contenuto)¹⁸⁸ e lo aveva fatto tramite un'azione di curatela estrema, atipica rispetto agli altri operatori del settore SVOD, cioè restringendo il catalogo invece di ampliarlo a dismisura e dotarlo di un sistema di raccomandazione interno guidato da un algoritmo. Si può dire che invece che sulla quantità dei contenuti, MUBI capitalizzava sulla FOMO (“fear of missing out”) e sul senso di urgenza: i film cambiavano spesso e la piattaforma segnalava in homepage quanti giorni restavano per visionare ogni film disponibile, inducendo gli utenti al consumo.¹⁸⁹ Il focus restava comunque sulla curatela; il nuovo metodo permetteva che a ogni film – sempre rigorosamente proveniente dagli ambienti arthouse e del cinema indipendente - venisse dato, a rotazione, uno spazio privilegiato, come se ci trovassimo a un festival o a una première.

L'adozione del paradigma 30 film in 30 giorni ha innalzato il tasso di conversione da utenti registrati a utenti effettivamente abbonati del 2750%¹⁹⁰ e ha fatto persino scoprire MUBI a noti personaggi dello spettacolo, che si sono poi dichiarati iscritti alla piattaforma, come Sofia Coppola, i fratelli Coen, Paul Thomas Anderson.¹⁹¹ L'esposizione mediatica di MUBI cresceva e l'azienda si espandeva a livello internazionale stringendo partnership di rilievo (come quella con Sony Google TV, mirata a rendere facilmente fruibile MUBI in alta definizione sullo schermo televisivo tramite l'applicazione installata sui dispositivi).¹⁹²

2.3 La crescita e il successo: MUBI dal 2015 a oggi

Il 2015 è stato un anno particolarmente proficuo per MUBI. C'erano 7 milioni di utenti e il numero saliva del 2% ogni settimana; gli abbonati erano 100000 in quasi 200 diversi Paesi del mondo. MUBI era riuscita ad aprire uffici negli USA, nel Regno Unito, in Germania, in Turchia, in Messico e in Francia, implementando l'organico.¹⁹³ L'azienda poteva permettersi di puntare a grandi firme e di restare sul cinema, al contrario di altre piattaforme, che si sono spostate

¹⁸⁵ Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 7

¹⁸⁶ Citato in Barraclough L., op. cit.

¹⁸⁷ Cfr p. 23 della presente tesi

¹⁸⁸ Citato in Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 7

¹⁸⁹ Frey M., op. cit., p.64

¹⁹⁰ Ivi, p. 62

¹⁹¹ Heyman S., op. cit.

¹⁹² Frey M., op. cit., p. 65

¹⁹³ Ibidem

verso contenuti serializzati che meglio si prestano al *bingewatching*. È vero, però, che MUBI ha apportato sostanziali cambiamenti a livello di contenuti. Se fino al 2015, aveva attinto a piene mani all'assai ridotto mercato dei film stranieri, prediligendo i contenuti non in lingua inglese, sull'onda del successo il catalogo aveva scoperto una vena più mainstream e popolare, accogliendo anche un cinema di qualità più conosciuto alle masse. Le gemme arthouse restavano, ma sfilavano al fianco dei “più grandi e popolari film mai fatti”.¹⁹⁴ Il purismo si era sfaldato per lasciare spazio a una curatela non eccessivamente specializzata, con l'obiettivo di garantire una dieta onnivora adatta a tutti i nuovi abbonati.¹⁹⁵ Inoltre, MUBI ha cominciato a ospitare premièrre di film molto attesi della comunità cinefila, riuscendo ad accaparrarsi qualche titolo degno di nota. Çakarel ha spiegato a suo tempo che gli abbonati erano ben contenti di pagare un prezzo leggermente più alto se potevano accedere a contenuti di valore, specialmente quando si parlava di novità: “per il consumatore, un film nuovo vale 10 volte di più di quanto valga un titolo d'archivio”, ha detto.¹⁹⁶ In un'altra intervista, datata settembre 2022, Çakarel ha presentato una statistica analoga parlando del successo di *Junun* (Paul Thomas Anderson, 2015), arrivato strategicamente su MUBI lo stesso giorno della sua premièrre al New York Film Festival: “è stato visto dieci volte di più rispetto ai migliori film mai rilasciati sulla nostra piattaforma, il che ci ha aperto gli occhi su ciò che guidava realmente il business, cioè film appena usciti che erano disponibili in esclusiva sulla piattaforma in una finestra anticipata”.¹⁹⁷ La fama di Paul Thomas Anderson, conosciuto e apprezzato più dalla critica e dai cinefili che dal pubblico generalista, e la curiosità del consumatore, molto attratto dall'effetto novità e sollecitato dalla FOMO, hanno giocato a favore dell'operazione di MUBI. Dopo l'esito positivo di *Junun*, MUBI ha perseguito questa strategia, piuttosto costosa ma redditizia, che ha contribuito a rafforzare la reputazione della piattaforma.

Tra il 2016 e il 2017, MUBI era ormai ben lontana dall'essere considerata una startup e, sebbene fosse un'azienda di dimensione ridotta rispetto al colosso Netflix, il suo nome era un'istituzione nell'ambiente indie e arthouse. Produttori, distributori e festival iniziavano davvero a conoscere MUBI e la sua piattaforma. Frey riporta alcune tappe significative di quel periodo: l'acquisizione dei diritti del vincitore del Leone d'Oro a Berlino *Corpo e anima* (*Testről és lélekről*, Ildikó Enyedi, 2017), la chiusura di numerosi accordi con Gaumont International e

¹⁹⁴ Citato in Frey M., op. cit., p. 66

¹⁹⁵ Ivi, p. 67

¹⁹⁶ Ibidem

¹⁹⁷ Goodfellow Melanie, “Mubi Founder Efe Çakarel Talks Strategy Behind ‘Decision To Leave’ Acquisition – Toronto Industry Talk”, 12/09/2022, URL <https://deadline.com/2022/09/mubi-founder-efe-cakarel-decision-u-s-toronto-1235115901/> (consultato il 23/07/2024)

Match Factory (erano ormai 700 i distributori cinematografici coi quali MUBI aveva avuto a che fare nel corso del tempo), l'assunzione di figure provenienti da realtà ben affermate (Roberto Soto, ex dirigente di Fox, venne scelto nel 2016 come Chief Operating Officer),¹⁹⁸ la sempre più frequente apparizione del nome di MUBI su documenti tra compratori e produttori nel mercato cinematografico internazionale.¹⁹⁹ MUBI si è addentrata sempre di più nel mercato della distribuzione in sala. Nel 2016, l'allora Programming Director Chiara Maran ha esplicitamente dichiarato in un'intervista che "la sala buia e il grande schermo" erano fondamentali per lei perché "il livello di coinvolgimento che hai con un film quando sei in un cinema è completamente diverso".²⁰⁰ Ha continuato dicendo "Distribuiamo i film nelle sale cinematografiche perché crediamo profondamente nel cinema, ma non tutti vivono a Londra o a Parigi, quindi se questi film sono su MUBI, anche queste persone possono accedervi".²⁰¹ Cakarel ha confermato di non aver paura della sala né di volere che il suo servizio la soppianti; piuttosto, vede la relazione tra MUBI e il cinema come un rapporto simbiotico: "il VOD non cannibalizza la sala, è un flusso di entrate supplementare per un film".²⁰²

Nel 2016, MUBI è quasi riuscito a finalizzare un accordo da 50 milioni di dollari con la media company Huanxi per portare la piattaforma in Cina, Paese con una popolazione molto numerosa e un mercato cinematografico in espansione. Il CEO di Huanxi, Steven Xiang, e Efe Cakarel hanno fin da subito dichiarato l'ambizione di mostrare i titoli in contemporanea con le loro uscite nelle sale, alla luce del successo dell'operazione *Junun*. Nell'annunciare la notizia della joint venture, la rivista Screen segnalava, inoltre, che MUBI aveva già firmato "accordi con studi cinematografici e grandi case di produzione indipendenti, tra cui Sony Pictures Television, Paramount Pictures, Miramax, eOne, Icon e StudioCanal".²⁰³ È doveroso dire che la joint venture tra Huanxi e MUBI è saltata qualche mese dopo le dichiarazioni dei due CEO, senza che il motivo fosse reso noto (si consideri che la Cina risente della pesante censura imposta ai

¹⁹⁸ Wiseman Andreas, "MUBI appoints former Fox exec as COO", 04/02/2026, URL <https://www.screendaily.com/distribution/mubi-appoints-former-fox-exec-as-coo/5099812.article> (consultato il 02/07/2024)

¹⁹⁹ Frey M., op. cit., p.68

²⁰⁰ Citato in Carson Duncan, "From streaming to cinemas: careful curation with MUBI", 23/06/2016, URL <https://www.independentcinemaoffice.org.uk/from-streaming-to-cinemas-careful-curation-with-mubi/> (consultato il 05/07/2024)

²⁰¹ Ibidem

²⁰² Citato in Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 176

²⁰³ Wiseman Andreas, "MUBI China to launch following \$50m investment", 13/01/2016, URL <https://www.screendaily.com/distribution/mubi-china-to-launch-following-50m-investment/5098849.article> (consultato il 05/07/2024)

media, persino un gigante come Netflix non ha ancora un catalogo nel Paese).²⁰⁴ Tuttavia, l'interesse cinese per MUBI serve a dare l'idea della percezione dell'azienda a livello internazionale. A questo punto, il brand MUBI era così consolidato che l'azienda mirava a far sorgere nei produttori la domanda “questo contenuto è adatto all'audience di MUBI?” prima ancora che questi passassero a sviluppare il film che avevano in mente.²⁰⁵

Tra il 2018 e il 2020, i trend degli anni precedenti si sono intensificati. MUBI ha proseguito sulla via della verticalizzazione: non più solo community per cinefili e distributrice VOD, ma anche finanziatrice, produttrice e distributrice nelle sale.²⁰⁶ Una media company totale.

Nel primo quarto del 2018, a distanza di ben 11 anni dalla sua fondazione e dopo 20 milioni di dollari di investimenti, MUBI ha annunciato di avere finalmente un flusso di cassa positivo,²⁰⁷ traguardo raro per una startup e ancor più difficile nel campo SVOD (sono noti i problemi di *cashflow* di Netflix, che tra il 2015 e il 2019 ha avuto un flusso di cassa negativo e si è sollevata per la prima volta grazie alla pandemia, che ha spinto alle stelle il numero di abbonati).²⁰⁸

Tra 2016 e il 2020, MUBI ha acquisito i diritti per la distribuzione in sala di quasi quaranta film (tra questi saltano all'occhio pellicole di rilievo come *Enma* di Pablo Larraín, 2019, *Family Romance, LLC* di Werner Herzog, 2019, e *Nimic* di Yorgos Lanthimos, 2020). Il processo è graduale, ma costante. Fino al 2019, questi diritti erano unicamente per USA, UK o Irlanda; dal 2020 MUBI ha esteso gli accordi e incluso più di un'area.²⁰⁹

Nel frattempo, MUBI si è data alla produzione cinematografica. Il primo film co-prodotto è stato *Port Authority* (Daniel Lessovitz, 2019), che ha debuttato al Festival di Cannes nel 2019, seguito da *Farewell Amor* (Ekwa Msangi, 2020), presentato in anteprima al Sundance Film Festival del 2020.²¹⁰ I film prodotti da MUBI vengono solitamente rilasciati in esclusiva sulla piattaforma, permettendo all'azienda di controllare l'intera catena del valore del prodotto. Dal luglio 2019, MUBI ha iniziato a rilasciare film in DVD e Blue-ray, arrivando a più di dieci uscite entro la fine del 2020.²¹¹

²⁰⁴ Russell Jon, “Netflix alternative Mubi cancels plan to launch localized service in China”, 20/06/2016, URL <https://techcrunch.com/2016/06/20/netflix-alternative-mubi-cancels-plan-to-launch-localized-service-in-china/> (consultato il 05/07/2024)

²⁰⁵ Citato in Frey M., op. cit., p. 68

²⁰⁶ Frey M., op. cit., p. 69

²⁰⁷ Ibidem

²⁰⁸ Sozzi Brian, “Netflix earnings: The streaming giant is now firing off a lot of free cash”, 19/04/2023, URL <https://finance.yahoo.com/news/netflix-earnings-the-streaming-giant-is-now-firing-off-a-lot-of-free-cash-135012902.html?> (consultato il 05/07/2024)

²⁰⁹ Frey M., op. cit., p. 70

²¹⁰ Etherington Darrell, “MUBI's production effort nets it a Sundance selection as the company goes cashflow positive”, 12/12/2019, URL <https://techcrunch.com/2019/12/12/mubis-production-effort-nets-it-a-sundance-selection-as-the-company-goes-cashflow-positive/> (consultato il 06/07/2024)

²¹¹ Frey M., op. cit., p. 70

MUBI ha potuto godere in questi anni del sostegno di svariati enti, tra i quali spicca Creative Europe MEDIA, che ne ha supportato le attività sia online sia offline. Il fondo, infatti, ha spesso premiato l'impegno di MUBI nella diffusione del cinema europeo elargendo generosi finanziamenti per diversi progetti.²¹² Nel 2018, ad esempio, la Commissione europea ha sostenuto il progetto "MUBI, Streaming and Subtitling European Films" per incentivare la circolazione delle opere cinematografiche europee anche grazie alla sottotitolazione. Tra gli obiettivi del progetto "MUBI, Delivering European Cinema Globally", compaiono l'ampliamento dell'offerta cinematografica europea a livello globale sulla piattaforma, il miglioramento della library e dell'interfaccia di MUBI per rendere i contenuti più accessibili e numerosi, la creazione di più partnership locali al di fuori di UK e USA, collegata all'esplorazione di nuovi canali per far conoscere le produzioni originali europee.²¹³ I fondi ricevuti sono stati utilizzati da MUBI per avviare diverse campagne di marketing, che hanno ottenuto ottime performance con un impatto significativo sulla crescita organica del servizio e un aumento di 100000 abbonati alla piattaforma.²¹⁴

Creative Europe MEDIA ha inoltre contribuito all'espansione di MUBI GO, un'applicazione lanciata nel Regno Unito nel 2018 che riconferma l'impegno di MUBI nella valorizzazione dell'esperienza filmica vissuta in sala.²¹⁵ Infatti, sottoscrivendo l'abbonamento a MUBI GO l'utente ha diritto a un biglietto del cinema gratuito ogni settimana, in aggiunta al normale accesso al catalogo in streaming di MUBI; il biglietto è valido per un film selezionato che varia di settimana in settimana, scelto tra le pellicole di cui MUBI o i suoi partner hanno i diritti. Come riportato dal sito ufficiale, il film viene visualizzato nell'app MUBI GO insieme a orari e luoghi di programmazione a seconda della propria localizzazione geografica e dei cinema aderenti all'iniziativa. L'app fornisce un QR code che viene scannerizzato in biglietteria e scambiato con un biglietto (il solo QR code non garantisce l'accesso alla proiezione).²¹⁶ Per un breve periodo - dal momento del lancio fino al novembre 2019 -, MUBI GO era gratuito perché integrato allo SVOD di MUBI, poi è diventato un'aggiunta da pagare a parte.²¹⁷ Il servizio è attualmente disponibile nel Regno Unito, in Irlanda, negli USA (limitatamente a Chicago, Denver, Los Angeles, New York, Portland, San Francisco, Seattle, Atlanta, San Diego) e in

²¹² Ibidem

²¹³ "MUBI, Delivering European cinema globally", URL https://mubi.com/it/creative_europe e il report in pagina (consultato il 10/07/2024)

²¹⁴ Ibidem

²¹⁵ Frey M., op. cit., p. 70

²¹⁶ "How does MUBI GO work?", URL <https://help.mubi.com/article/157-how-does-mubi-go-work> (consultato il 13/07/2024)

²¹⁷ Frey M., op. cit., p. 70

Germania (limitatamente a Berlino, Monaco, Francoforte, Amburgo, Colonia), ma l'intenzione è quella di espandersi globalmente.²¹⁸

Un altro servizio di MUBI disponibile solo in determinate aree geografiche è l'e-commerce, aperto nel 2020 e ancora ad appannaggio limitato di USA e UK.²¹⁹ Sullo shop è possibile acquistare il merchandising con il logo della piattaforma (tazze, calzini, tote bag e altri accessori) e DVD e gadget di una manciata di film prodotti o acquisiti da MUBI per la distribuzione. Al momento del suo debutto, annunciato sui canali social del servizio di streaming, gli utenti hanno lamentato prezzi inaccessibili. “Scandalosamente costoso e senza prezzi speciali per gli abbonati. Grazie, ma no grazie”²²⁰ aveva scritto un utente sotto il post di lancio pubblicato su Facebook; un altro, ancora più critico e piccato, ha alluso a un'operazione di marketing classista che poco conservava della pratica curatoriale e della sensazione di comunità cinefila: “I prezzi alimentano l'idea errata che le persone a cui piace il cinema o l'arte di qualità abbiano redditi più alti. Chiaramente non siamo andati alle stesse proiezioni di Tarkovskij”.²²¹ Ad oggi, comunque, l'e-commerce non sembra essere un asset sul quale la media company vuole puntare, o almeno non emergono dati al riguardo.

Nello stesso anno del lancio dell'e-commerce, MUBI ha effettuato una rivoluzione interna alla propria piattaforma di streaming video. A maggio 2020, in piena pandemia Covid-19, è stata introdotta la sezione *Library*, un catalogo-archivio con centinaia di film disponibili per la visione da parte degli abbonati, in aggiunta ai 30 titoli in 30 giorni presenti nella sezione *Now Showing*.²²² Una scelta anomala per MUBI, che ha incontrato il favore degli utenti proprio nell'assenza di un catalogo particolarmente lungo; quello del 2020 ha rappresentato una sorta di “ritorno alle radici” del classico modello SVOD, come lo definisce Mattias Frey.²²³ MUBI ha forse voluto reagire in fretta ai cambiamenti dovuti all'era pandemica, quando la richiesta di contenuti video da fruire tra le mura domestiche è salita alle stelle (non a caso, nel riportare la novità di MUBI, Guy Lodge scriveva sul *The Guardian* “se hai voglia di raccogliere una sfida, l'attuale stato di lockdown ti offre tutto il tempo libero che prima non avevi per dedicarti alla singolare e imponente opera del regista filippino Lav Diaz”).²²⁴ La *Library* inizialmente

²¹⁸ “Where is MUBI GO available?”, URL <https://help.mubi.com/article/162-where-is-mubi-go-available> (consultato il 13/07/2024)

²¹⁹ Cfr “MUBI Shop!”, URL <https://shop.mubi.com/> (consultato il 16/07/2024)

²²⁰ <https://www.facebook.com/share/eWN8RezSjWWMEbhm/> (consultato il 16/07/2024)

²²¹ Ibidem

²²² Frey M., op. cit., p. 71

²²³ Ibidem

²²⁴ Lodge Guy, “Streaming: how to make the most of Mubi's new library”, 23/05/2020, URL <https://www.theguardian.com/culture/2020/may/23/streaming-how-to-make-the-most-of-new-mubi-library> (consultato il 16/07/2024)

appariva un po' disorganizzata,²²⁵ ma nel novembre 2020, a pochi mesi dalla sua introduzione, è stata presa la decisione di unificare le sezioni *Now Showing* e *Library*, al fine di raccogliere tutti i film disponibili in un'unica destinazione.²²⁶ La combinazione ha dato vita a una homepage più ordinata e funzionale.

Nel frattempo, MUBI non ha frenato l'espansione internazionale, anzi, l'ha accelerata. Nel 2021 è stata la volta dell'Italia, dove MUBI esisteva soltanto in una versione primitiva dell'applicazione, accessibile già dal 2014 tramite PlayStation 4 e PlayStation 3.²²⁷ "I nostri primi territori di crescita al di fuori di UK e Stati Uniti, sono la Turchia, il Brasile e l'India, ma l'Italia è stato sempre un paese di grande interesse" ha affermato Irene Musumeci, direttrice del marketing europeo ai tempi, globale oggi. Sempre lei, ha dichiarato: "Eravamo partiti da Francia e Germania perché sono i mercati più grandi in Europa, poi è successo che durante la pandemia i nostri piani di crescita si sono molto accelerati perché gli abbonamenti sono triplicati e le persone hanno iniziato a guardare sempre più film. E, quindi, abbiamo scelto di iniziare da qui".²²⁸ Così, la media company ha deciso di investire sull'Italia e, in particolare, sulla città di Bologna, che ha accolto l'evento di lancio nazionale, una proiezione gratuita tenutasi il 16 novembre 2021 presso il Pop Up Cinema Palace per presentare *Pino* (Walter Fasano, 2020).²²⁹ È rilevante notare che al momento del lancio italiano MUBI era già presente in circa 190 Paesi del mondo, pochi di questi, però, disponevano di un team dedicato; con questa operazione, l'Italia diventava uno di loro.²³⁰

MUBI non si è limitato all'apertura di nuove sedi e, più in generale, a far sentire la propria presenza offline. Ha avviato iniziative online che andavano al di là dello streaming. Inevitabile il presidio dei canali social (X, TikTok, YouTube, Facebook, Instagram, Threads e dal settembre 2021 persino la roccaforte cinefila Letterboxd), meno scontato l'ingresso nel mondo del podcasting, avvenuto nel 2021 col *MUBI Podcast*.²³¹ *MUBI Podcast* è un format a puntate a

²²⁵ Lodge G., op. cit.

²²⁶ "MUBI, Delivering European cinema globally", URL https://mubi.com/it/creative_europe e il report in pagina (consultato il 10/07/2024)

²²⁷ Quintavalle Maurizio, "Anche l'esperienza per PS3 riceve un aggiornamento", 16/12/2014, URL <https://blog.it.playstation.com/2014/12/16/lapp-di-cinema-online-mubi-arriva-su-ps4-2/> (consultato il 17/07/2024)

²²⁸ 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 17/07/2024)

²²⁹ Papa S., op. cit.

²³⁰ Ibidem

²³¹ De La Fuente Anne Marie, "Gael García Bernal and Diego Luna's La Corriente del Golfo, Streamer MUBI Launch Spanish-Language Podcast (EXCLUSIVE)", 15/06/2021, URL <https://variety.com/2021/global/global/gael-garcia-bernal-diego-luna-mubi-podcast-1234996868/> (consultato il 18/07/2024)

cadenza mensile, in lingua inglese, condotto dal giornalista Rico Gagliano; al suo interno ci sono interviste, analisi critiche e spaccati del dietro le quinte di produzioni cinematografiche selezionate. Il podcast è una tipologia di contenuto ideale per MUBI, poiché rispecchia i suoi valori: dà spazio all'approfondimento di qualità, offre la possibilità di scandagliare ogni singolo film in quasi un'ora di chiacchierata con appassionati, critici e lavoratori dello spettacolo, antepone la curatela alla rapidità di comunicazione e al pressappochismo. A giugno 2021, MUBI aveva già annunciato un secondo podcast, questa volta in spagnolo, a cadenza settimanale e indirizzato all'America Latina: *Encuentros* è prodotto in collaborazione con La Corriente del Golfo, famosa casa di produzione messicana, Diego Luna e Gael García Bernal, che riveste il ruolo di conduttore nella trasmissione.²³² Più recente la versione italiana, *MUBI Podcast: Voci italiane contemporanee*, prodotto in collaborazione con Chora Media. La prima stagione, del 2023, era composta da una serie di interviste realizzate dal giornalista Gianmaria Tammaro, qui in veste di conduttore e autore. La seconda stagione, invece, è stata scritta e condotta da Saverio Raimondo, comico e cinefilo, e indaga l'evoluzione della commedia italiana tra passato e presente. Anche in questo caso, si tratta di dialoghi con ospiti (attrici, attori, registi, stand up comedian e giornalisti).²³³

Nel 2022, MUBI era ormai inarrestabile. Un passo cruciale è stato rappresentato dall'acquisizione della sales company The Match Factory e dell'annessa società di produzione The Match Factory Production, realtà tedesche ben consolidate a livello internazionale e specializzate in film d'autore, dunque in piena sintonia con la mission e i valori di MUBI.²³⁴

Contestualmente alle acquisizioni, Efe Çakarel ha iniziato a parlare in pubblico della possibilità di erigere cinema fisici nelle principali città del mondo, così da ricevere ulteriore supporto nella distribuzione in sala.²³⁵ Risale addirittura al 2021 un post sul profilo Instagram dell'azienda che annuncia la costruzione di un cinema a Città del Messico,²³⁶ sulla base di un avanguardistico

²³² Ibidem

²³³ "MUBI e Chora Media, arriva il podcast 'Voci italiane contemporanee'", 26/09/2024, URL <https://tg24.sky.it/spettacolo/cinema/2023/09/26/mubi-chora-media-podcast-voci-italiane-contemporanee> (consultato il 18/07/2024)

²³⁴ Yossman J. K., "MUBI Acquires Production and Sales Company The Match Factory, Match Factory Productions", 14/01/2022, URL <https://variety.com/2022/film/news/mubi-acquires-the-match-factory-1235154545/> (consultato il 19/07/2024)

²³⁵ 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 24/07/2024)

²³⁶ https://www.instagram.com/p/COk3SLJnugt/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA== (consultato il 24/07/2024)

progetto²³⁷ realizzato da uno studio di architettura di Milano, Armature Globale, che aveva avuto l'arduo compito di immaginare “una manifestazione fisica di MUBI”. Non si hanno notizie, attualmente, dell'effettiva realizzazione della struttura, né di altri progetti simili portati avanti da MUBI.

Nello stesso anno, il 2022 appunto, MUBI ha puntato in alto sul mercato dei diritti, accaparrandosi quelli di importanti produzioni cinematografiche; è il caso di *Decision to Leave* (*He-eojil gyeolsim*, Park Chan-wook, 2022), una delle più costose acquisizioni della media company di Efe Çakarel fino a quel momento. MUBI, infatti, ha acquisito tutti i diritti del film per il Nord America, il Regno Unito, l'Irlanda, la Turchia e l'India; l'uscita in Nord America è stata gestita tramite una partnership con Mongrel Media in Canada e direttamente da MUBI negli USA, ed è stata riconosciuta come “la più grande campagna di distribuzione della piattaforma nella regione da quando ha iniziato a potenziare le sue capacità di distribuzione interna dal 2019”.²³⁸ La decisione è stata dettata sicuramente dal successo del film al festival di Cannes, dove Park Chan-wook ha vinto la Palma d'Oro alla regia, e in patria, vale a dire in Corea del Sud, che ha selezionato il titolo per partecipare alla cerimonia degli Oscar 2023. A guidare le mosse della media company, però, sono stati i dati forniti dagli analisti interni, che hanno suggerito – come dichiarato dallo stesso Çakarel – il valore intrinseco dell'opera per il pubblico: “abbiamo pagato una cifra irrazionale perché i miei dati mi hanno mostrato che quel film valeva significativamente di più rispetto a quanto i distributori erano disposti a pagare, a partire dal Regno Unito”.²³⁹ Nella stessa occasione, il CEO ha ammesso che l'espansione nella distribuzione cinematografica è stata alimentata dal cosiddetto “Parasite moment”, ovvero il momento in cui MUBI non è riuscita a ottenere i diritti di *Parasite* (*Gisaengchung*, *Kisaengch'ung*, Bong Joon-ho, 2019):

Ero a Cannes e ho visto *Parasite*. Non sapevo quanto potesse diventare grande [come fenomeno], ma sapevo che era grande cinema e che dovevo mostrarlo al nostro pubblico. Ma non siamo riusciti ad avere *Parasite*. Ci siamo detti che una cosa del genere non doveva più accadere. Se vuoi concentrarti sulla tua piattaforma, devi possedere tutti i diritti.²⁴⁰

MUBI è progressivamente divenuta avida di pellicole indipendenti di alta qualità, specialmente di quelle in grado di catturare un ampio pubblico. Nel 2024, ha acquisito quote di maggioranza del più influente distributore indipendente del Benelux, Cinéart; ciò ha permesso a MUBI di

²³⁷ <https://mubi.com/it/notebook/posts/mubi-releases-images-of-its-planned-first-physical-movie-theatre> (consultato il 24/07/2024)

²³⁸ Goodfellow M., op. cit.

²³⁹ Ibidem

²⁴⁰ Ibidem

avere accesso a nuovi utenti in quell'area d'Europa. La piattaforma MUBI in Benelux ha distribuito in streaming centinaia di titoli di Cinéart grazie alla precedente collaborazione tra le aziende, e nel 2023 *Priscilla* (Sofia Coppola, 2023) è arrivato in sala proprio grazie alla sinergia tra le due. L'accordo con Cinéart segna la prima acquisizione di un distributore da parte di MUBI, che secondo Alex Ritman “è diventata una delle acquirenti più aggressive nel campo dei film d'autore”, oltre a mantenere un ruolo attivo sul fronte produttivo.²⁴¹

Nel 2023, MUBI ha modificato ancora una volta la sua piattaforma streaming, venendo meno a un'altra peculiarità che l'aveva resa famosa. Se la sezione *Now Showing* era ormai stata fusa con la *Library*, ora a essere sotto attacco era la funzione “Film del giorno”, molto apprezzata dagli utenti più fidelizzati. Uno di loro, nell'agosto del 2023, commentava su Reddit il cambiamento apportato sul sito: “Non lo capisco, veramente. ‘Il film del giorno’ era una delle *core feature* che differenziava MUBI dagli altri servizi. Non capisco perché hanno deciso di disfarsene”.²⁴² Un altro utente riporta il testo di una mail ufficiale inviata ai clienti MUBI, dove la media company annuncia che “non presenterà più un nuovo film ogni giorno, ma ce ne saranno sempre molti nuovi film da scoprire” e che le novità erano già confluite in un'area della homepage denominata *New on MUBI*.²⁴³

Nonostante alcune modifiche e aggiustamenti come quelli citati fino a qui abbiano turbato gli utenti negli ultimi anni, la piattaforma ha continuato a crescere, raggiungendo 15 milioni di membri in 190 Paesi.²⁴⁴ Oggi il servizio di MUBI è disponibile su una vasta gamma di dispositivi (che includono Smart TV, smartphone, tablet), ed è fruibile via web e via app. Pagando 11,99€ al mese o 95,88€ all'anno (prezzi relativi all'Italia), l'abbonato può avere accesso all'offerta MUBI su 5 schermi (fino a 2 contemporaneamente) e scaricare contenuti in HD per la visione offline tramite app.²⁴⁵ Inoltre, il servizio è disponibile come *add-on channel*

²⁴¹ Ritman Alex, “Mubi Buys Majority Stake in European Indie Distributor Cinéart (EXCLUSIVE)”, 6/02/2024, URL <https://variety.com/2024/film/global/mubi-buys-cineart-european-distributor-1235899263/> (consultato il 23/07/2024)

²⁴² https://www.reddit.com/r/mubi/comments/15rsz2b/where_has_film_of_the_day_gone/ (consultato il 24/07/2024)

²⁴³ Ibidem

²⁴⁴ “Is MUBI only about streaming films?”, URL

<https://help.mubi.com/article/25-is-mubi-only-about-streaming-films#:~:text=MUBI%20is%20also%20the%20biggest,million%20members%20around%20the%20world.>

(consultato il 27/07/2024); è bene specificare che membro e abbonato sono due ruoli distinti: si può avere un profilo sulla piattaforma di MUBI pur senza aver sottoscritto alcun abbonamento.

²⁴⁵ <https://mubi.com/it/devices> (consultato il 27/07/2024)

sulla piattaforma Amazon Prime Video, che comporta la possibilità di vedere MUBI anche su Ps5 e Xbox, *device* altrimenti non supportati.²⁴⁶

I piani futuri di MUBI sono ambiziosi. Çakarel ha affermato di voler seguire la linea tracciata finora, trasformando MUBI in una “media company moderna” sempre più potente; sarà distributore, produttore, servizio di streaming, editore.²⁴⁷ Tra 10 anni, a detta di Çakarel, “ci sarà Warner Bros., ci sarà Sony Pictures e ci sarà MUBI”.²⁴⁸

2.4 Handpicked by MUBI: il valore della curatela e della community

“Se hai trascorso più tempo cercando un bel film che guardando un bel film, prova MUBI”²⁴⁹ recitava un’inserzione pubblicitaria diffusa qualche anno fa. Un gancio forte, che si lega a due concetti che MUBI ha voluto incarnare fin dal suo primo giorno di vita.²⁵⁰ Da un lato, più esplicito, il valore della curatela: la promessa di offrire film scelti uno per uno – *handpicked*, parola ricorrente nella comunicazione di MUBI²⁵¹ - e di alta qualità, per di più con un notevole risparmio di tempo dovuto alla preselezione fatta dai curatori. Dall’altro lato, la voglia di creare un senso di comunità tra i membri della target audience: MUBI parla ai cinefili di tutto il mondo, a quelle persone che faticano a trovare un bel film da vedere sulle piattaforme di streaming mainstream. “Se hai trascorso più tempo cercando un bel film che guardando un bel film, prova MUBI”. Tutti impiegano molto tempo a scegliere un film, ma questa proposta di valore risuona maggiormente nell’appassionato, abituato a vivere questa sfida quotidiana e che vede messo nero su bianco un problema che pensava soltanto suo. Incuriosito, probabilmente cercherà online che cos’è MUBI. Scoprirà che, prima di ogni cosa, la piattaforma è una community di appassionati come lui, che commentano, recensiscono, consigliano.

Sul sito ufficiale della piattaforma, è la pagina “Che cos’è MUBI” a mettere in mostra le due citate caratteristiche chiave del brand, curatela e community. Questa pagina è un luogo d’indagine interessante, in quanto rappresenta, chiaramente, come la media company vuole che il servizio sia percepito dall’esterno.²⁵² Immediatamente si legge che MUBI è “un luogo dove scoprire film di registi visionari, da figure emergenti a nomi pluripremiati. Da ogni angolo del

²⁴⁶ Kielsen Sam, “What is Mubi? The movie buff’s favourite streaming service explained”, 8/05/2024, URL <https://www.stuff.tv/features/what-is-mubi-the-movie-buffs-favourite-streaming-service-explained/> (consultato il 27/07/2024)

²⁴⁷ Ravindran M., op. cit.

²⁴⁸ Ibidem

²⁴⁹ Frey M., op. cit., pp. 38-39

²⁵⁰ Questa constatazione trova conferma nelle parole dello stesso Efe Çakarel, cfr Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 176

²⁵¹ L’applicazione di MUBI GO si chiama proprio “MUBI GO: handpicked cinema”; è sufficiente fare una rapida ricerca online inserendo le parole chiave “handpicked” e “movies” per ritrovarsi MUBI sulla prima pagina dei risultati, a dimostrazione di quanto sia utilizzata dall’azienda stessa per promuoversi.

²⁵² <https://mubi.com/it/it/about> (consultato il 27/07/2024)

pianeta. Tutti scelti con cura dal nostro team.” E ancora, parlando della distribuzione in sala, “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.” Meno in vista ma lampante sulla pagina una sezione denominata proprio “Community”, che invita l’utente a valutare, recensire e parlare di cinema, sottolineando che scoprirà “ben presto di fare parte di una community globale di persone che amano la settima arte” quanto lui. D’altronde, MUBI funziona davvero come un social network dedicato ai cinefili, oltre che come una normale piattaforma di streaming. L’abbonato può sentirsi doppiamente a suo agio perché percepisce come affini sia gli altri utenti della community sia i fornitori del servizio.

In ogni interfaccia per la piattaforma, in ogni pitch per gli investitori, in ogni dichiarazione pubblica, in ogni strategia di marketing, la curatela è stata da sempre menzionata. Ha fornito il perno su cui da sempre sono girate le azioni di MUBI.²⁵³ È stata così importante da divenire essa stessa il business model di MUBI quando si è aggrappata al paradigma dei 30 film in 30 giorni per sopravvivere al fallimento. Secondo Efe Çakarel, la curatela, in qualsiasi forma si presenti, è destinata a divenire più importante in futuro, perché viviamo un’epoca in cui “tutto è disponibile in ogni momento” e anneghiamo in un mare di informazioni e di contenuti: soltanto una guida può aiutarci a ritrovare l’orientamento.²⁵⁴ Nel caso specifico di MUBI, la curatela è applicata al contenuto film, che richiede uno sforzo notevole da parte dell’utente rispetto, ad esempio, alla musica. “Un film è un grosso investimento del tuo tempo” in un’epoca in cui ce n’è sempre meno.²⁵⁵ Lo spettatore decide che cosa vedere, secondo Çakarel, in base a due fattori: la quantità di pubblicità messa in piedi per il film – “Vedi *Whiplash* o *Interstellar* ovunque e vai a vederli” – e il passaparola, che è ancora un’arma potentissima.²⁵⁶ La scelta dei contenuti fruibili su MUBI segue questa logica, perciò essi rientrano indicativamente in due categorie: film molto conosciuti (cult intramontabili, ma anche grandi successi del momento che si sono distinti a cerimonie di premiazione e festival) e film di altissima qualità (gemme introvabili su altre piattaforme, pellicole straniere di nicchia che hanno il potenziale per catturare l’attenzione di un pubblico di appassionati di cinema).²⁵⁷ Inoltre, Çakarel si è espresso in favore di una curatela il più umana possibile e ha affermato di non credere che un algoritmo

²⁵³ Frey M., op. cit., pp. 38-39

²⁵⁴ Citato in Sawers Paul, “Meet MUBI, the ‘Netflix for cult, classic and indie movies’”, 14/09/2014, URL: <https://thenextweb.com/news/mubi> (consultato il 27/07/2024)

²⁵⁵ Citato in Walsh M., op. cit.

²⁵⁶ Ibidem

²⁵⁷ Ibidem

dovrebbe avere un ruolo vitale nei sistemi di raccomandazione: “Nonostante siamo una tech company e il mio background sia in ingegneria informatica, non penso che un algoritmo dovrebbe decidere quale regista è migliore di un altro”.²⁵⁸ Un’affermazione in controtendenza rispetto ad altre piattaforme di streaming contemporanee, che puntano gran parte del loro appeal sull’efficacia e la precisione di sistemi di raccomandazione algoritmici sempre più raffinati. “Un algoritmo non può sapere che cosa vuoi guardare. Noi viaggiamo in tutto il mondo per vedere film, così tu non devi farlo, e ti portiamo il meglio del cinema”.²⁵⁹ MUBI, infatti, punta tutto sulla professionalità e la competenza di esseri umani in carne e ossa, che somigliano all’amico che ti dà un consiglio basato sugli ultimi film che ha visto, al commesso del tuo videostore di fiducia che ti suggerisce quale DVD dovresti noleggiare. Il catalogo di MUBI è stato non a caso paragonato allo scaffale “Scelti dello staff” di un video store di cinema indipendente.²⁶⁰ Funziona come un festival di cinema online, dove i contenuti sono filtrati dalla lente attenta di esperti ed esperte che hanno gusti, preferenze e inclinazioni soggettive che determinano l’assortimento del catalogo – rimanendo nell’ambito del cinema autoriale di qualità. Secondo Roderik Smits e E. W. Nikdel, “la strategia online di MUBI è radicata in pratiche comuni, associabili alla programmazione di film di repertorio, che rafforza il tema della continuità piuttosto che la *disruption* totale all’interno della cultura digitale”.²⁶¹ Era lampante quando vigeva il modello dei 30 film al mese, che restringeva volontariamente la scelta dell’abbonato e limitava la sua autonomia decisionale, riportandolo allo zapping della televisione broadcast o al cinema di quartiere che proietta due film per volta.²⁶² L’enfasi sulla programmazione tematica – vale a dire l’organizzazione del catalogo in sezioni che sono rassegne e retrospettive piuttosto che semplici etichette che riflettono generi cinematografici – rimane ancora oggi a fare da ponte tra curatela tradizionale, legata alla proiezione dal vivo e al festival, e curatela contemporanea, online.²⁶³ I programmatori e curatori di MUBI si lasciano ispirare dalle ricorrenze internazionali, seguono la stagionalità dei festival, fanno attenzione ai trend e alle tematiche calde. Agiscono come cineteche o musei del cinema; Çakarel ha paragonato MUBI a un qualsiasi cinema indipendente, che cambia la programmazione in base al contesto attuale:

Programmiamo in maniera abbastanza classica; come un cinema indipendente tradizionale, potremmo organizzare una retrospettiva di Fellini per un mese, o quando un regista vince Cannes,

²⁵⁸ Sawers P., op. cit.

²⁵⁹ Citato in Barraclough L., op. cit.

²⁶⁰ Heyman S., op. cit.

²⁶¹ Cit. in Frey M., op. cit., p. 18

²⁶² Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 8

²⁶³ Ibidem

festeggiare proiettando il suo lavoro precedente. Ma siamo anche incredibilmente agili con la nostra programmazione, quindi possiamo modificarla per reagire agli eventi d'attualità, [come] quando un'icona muore, o se è il compleanno di Stanley Kubrick [possiamo] proiettare un film che c'entri qualcosa. Per noi, la programmazione riguarda davvero creare il contesto e supportare le nostre scelte; perché questo film è interessante?²⁶⁴

Questo *gatekeeping* ha funzionato bene finora, e differenzia MUBI da Netflix e da tutti i servizi mainstream coi quali, a dire il vero, il progetto di Çakarel non ha mai voluto competere direttamente. Per riassumere, si può dire che MUBI resuscita le tradizionali teorie della curatela ma adotta nuove modalità; ne sono l'esempio scelte di acquisizione mirate, la progettazione delle interfacce web - che forniscono contesti critici, categorizzano i film sotto etichette specifiche, coinvolgono l'utente digitale in modi un tempo impensabili -, l'impiego dei social media e degli UGC (User Generated Content).²⁶⁵

Nel bilanciare modernità e tradizione, MUBI rimane estraneo all'Intelligenza Artificiale in un'industria che studia ogni giorno altre possibili applicazioni di essa. Non sono state rilasciate dichiarazioni in merito negli ultimi anni, in cui l'IA ha fatto molto discutere. L'ultima fonte interna a MUBI che ha parlato del rapporto tra la piattaforma e l'IA è Bryan Mueller, Director of Business Strategy, in un'intervista del 2021; Mueller ha confermato che MUBI seleziona i film in base "alla cultura locale e a ciò con cui gli utenti interagiscono in ciascun mercato locale", senza ricorrere all'IA.²⁶⁶ Anche se l'Intelligenza Artificiale pare non giocare alcun ruolo, i dati degli utenti sono registrati, e sarebbe strano il contrario. MUBI comprende le preferenze dei suoi spettatori grazie alle molteplici funzionalità della piattaforma: non si tratta solo di che cosa una persona vede o aggiunge alla propria *watchlist*, ma anche di ciò che quella persona recensisce, commenta, inserisce in una lista, consiglia a un amico, tiene tra i suoi preferiti.²⁶⁷ Una mole di dati imponente e impossibile da ottenere senza un sito web che traccia le azioni di chiunque lo visiti. Efe Çakarel ha parlato di algoritmi interni a MUBI che analizzano i dati disponibili ed effettuano una prima scrematura sui contenuti papabili: in una lista di 4000 titoli, la macchina ne identifica 300 che possono incontrare il favore degli utenti di un determinato Paese in cui MUBI opera.²⁶⁸ Ogni Paese ha un catalogo diverso e l'aumento della personalizzazione resta il fine ultimo da perseguire, tanto che Çakarel ha ipotizzato un futuro non troppo distante in cui il singolo utente potrà disporre di un'offerta totalmente personalizzata:

²⁶⁴ Citato in Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 8

²⁶⁵ Frey M., op. cit., p. 18

²⁶⁶ Citato in "MUBI. When editorial criteria outperforms technology.", URL <https://tmbroadcast.com/index.php/mubi/> (consultato il 06/08/2024)

²⁶⁷ Citato in Walsh Mike, op. cit.

²⁶⁸ Ibidem

Sono andato alla Warner Brothers e ho chiesto *Inception*. Invece di milioni di abbonati, cosa succederebbe se dicessi che voglio *Inception* per 132.000 persone? Perché conosco le 132.000 persone che vogliono davvero vedere questo film. Questo apre una conversazione molto interessante. Ma siamo ancora agli inizi per cose del genere... Sai, tutto ciò che sto dicendo qui è così innovativo per queste persone. Quando ti siedi e discuti con i detentori dei diritti, gli Studios e le società di produzione - è un settore così conservatore. Le cose sono state fatte allo stesso modo per molto tempo. Noi stiamo completamente innovando nel digitale. Diverse proposte di valore, diversi modelli.²⁶⁹

È corretto dire che la curatela è umana, dunque, ma è necessario menzionare il fatto che essa è fortemente influenzata dai dati e che MUBI non utilizza sistemi di raccomandazione basati sull'AI ma fa largo impiego di algoritmi speciali per abbozzare il catalogo.²⁷⁰

Tra le funzionalità offerte dalla piattaforma di streaming, quella che meglio riflette l'ideale della curatela è il *Notebook*. Si tratta di un giornale online di critica cinematografica, che vuole rimanere legato ma autonomo rispetto a MUBI (i contenuti sono comunque accessibili dalla homepage di MUBI, che si analizzerà nel capitolo successivo). La redazione è composta da professionisti provenienti da diversi ambienti, scovati - almeno in origine - su Internet (blog, riviste, siti di recensioni), per tener fede ancora una volta alla *mission* aziendale di unire cinefili da tutto il mondo.²⁷¹ Il progetto si è sviluppato piuttosto spontaneamente. Gli articoli presenti sul *Notebook* sono pezzi di approfondimento, saggi, recensioni, con un'attenzione particolare ai circuiti festivalieri e al cinema indipendente; l'approccio critico è volutamente fresco e multimediale: video saggi, immagini, video, rimandi ai podcast registrati da MUBI.²⁷² Col passare del tempo, si sono aggiunte news circa le attività di MUBI online e offline, ma si respira ancora un clima di imparzialità rispetto ai film presenti in piattaforma e gli autori sembrano conservare un'elevata dose di indipendenza sugli argomenti da affrontare, purché rispettino le caratteristiche del brand MUBI (occuparsi di un certo tipo di cinema, non peccare di superficialità o approssimazione, dare risonanza a film di nicchia). Ad oggi, non è chiaro se i contributi siano retribuiti o su base volontaria²⁷³ né è ufficialmente noto il grado di autonomia decisionale di cui godono gli scrittori. Quello che è evidente e che si vuole qui menzionare è la correlazione tra il *Notebook* e la pratica curatoriale, in quanto gli articoli - accurati, mai banali, che portano un reale valore a chi legge - elaborano, contestualizzano, danno il via a una discussione sul cinema che va oltre la singola visione di un film. Inoltre, il *Notebook* è lo specchio del lato social della piattaforma MUBI. Nonostante i contenuti mirino alla qualità che già altre riviste online hanno raggiunto (*Senses of Cinema* o *Reverse Shot*, ma anche siti web

²⁶⁹ Citato in Walsh Mike, op. cit.

²⁷⁰ Silverberg M., op. cit.

²⁷¹ Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 175

²⁷² Ibidem

²⁷³ Frey M., op. cit., p. 59

più piccoli e personali, sono stati il punto di riferimento al momento del lancio del *Notebook*),²⁷⁴ l'obiettivo reale è creare uno spazio di dialogo con e tra gli utenti della community di MUBI. Quando MUBI era ancora The Auteurs, Çakarel ha citato il blog di Girish Shambu come ideale da perseguire, ovvero un luogo dove “un’acuta discussione critica sui film” si accompagna a “una vasta e attiva community di lettori”.²⁷⁵ Nel 2021, il *Notebook* si è trasformato in una rivista cartacea²⁷⁶ “grafica, dinamica, senza tempo”, come l’ha definita Pablo Martin, direttore creativo che si occupa della pubblicazione.²⁷⁷ Già da anni era in cantiere il progetto di stampare una versione fisica del *Notebook*, ma è probabile che MUBI abbia atteso di avere un nutrito seguito prima di tentare. Infatti, la scelta del cartaceo è anacronistica, quasi folle per una piattaforma di streaming del XXI secolo. Tuttavia, l’attenta operazione di branding di MUBI ha fatto sì che oggi il *Notebook* sia da considerarsi una sorta di pezzo da collezione, ancor più perché è – e non poteva essere diversamente – molto curato nei materiali, nei contenuti e nel layout grafico. La rivista si articola in due numeri l’anno, che l’abbonato riceve a casa al prezzo di 35€²⁷⁸ e che qualunque interessato può acquistare in punti vendita selezionati (in Italia, sono attualmente cinque: Libreria Sette Volpi a Bologna, Frab’s Magazines & more a Forlì, Reading Room a Milano, Edicola 518 a Perugia, Gucci Garden Bookstore a Firenze).²⁷⁹ Il “vecchio” *Notebook* è ancora online, mantiene un ruolo complementare rispetto allo stampato e viene aggiornato a cadenza giornaliera; ogni articolo può essere commentato dagli utenti della piattaforma, in modo che si preservino le logiche da social network.

Se è vero che MUBI non può svincolarsi dal discorso della curatela - pena la perdita di credibilità -,²⁸⁰ lo stesso capita con il concetto di community. Çakarel ha investito nell’aspetto sociale della piattaforma,²⁸¹ guidato dall’obiettivo di costruire una community, non un’audience, perché la maggior parte delle audience sono composte da “consumatori che prendono decisioni d’acquisto in un mercato” e MUBI avrebbe dovuto distanziarsi da questo tipo di connotazioni e atmosfere, avvicinando piuttosto un “gruppo di persone sparse per il mondo ma unite dall’amore per il cinema”.²⁸² Inoltre, su MUBI gli utenti devono interagire con

²⁷⁴ Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 175

²⁷⁵ Ibidem

²⁷⁶ https://www.instagram.com/p/CViN5_RqDso/?utm_source=ig_web_copy_link (consultato il 07/08/2024)

²⁷⁷ Citato in Leslie Jeremy, “At Work with Pablo Martin, Notebook”, 06/03/2023, URL <https://magculture.com/blogs/journal/pablo-martin-notebook> (consultato il 07/08/2024)

²⁷⁸ <https://mubi.com/it/notebook/magazine> (consultato il 07/08/2024)

²⁷⁹ “Where can I find the list of stockists/participating stores for Notebook?”

<https://help.mubi.com/article/289-where-can-i-find-the-list-of-stockists-participating-stores-for-notebook> (consultato il 07/08/2024)

²⁸⁰ Frey M., op. cit., p. 38

²⁸¹ Cheung R., Fileri P., op.cit., p. 176

²⁸² Ivi, pp. 177-178

i contenuti senza limitarsi a guardare il singolo film: “la community ideale dovrebbe, in generale, essere attiva: persone che arrivano [sul sito] per fare di tutto, guardano, discutono, leggono, scrivono, fanno passaparola”.²⁸³ Proprio per questo motivo, MUBI dispone di un enorme database che va oltre la library disponibile attualmente, in modo da dare informazioni circa un numero molto elevato di film al di là della visione di quello che è in programma.²⁸⁴ In poche parole, MUBI ha abituato gli utenti a uno spazio dove possono dire la loro e restare connessi con altri appassionati. Questo comporta il dover mantenere una promessa, e di conseguenza un grande riguardo nei confronti delle *feature* che garantiscono l’identità social del sito. Eppure, in passato, sono già stati fatti alcuni cambiamenti che hanno suscitato del malcontento e queste funzionalità sono diminuite al crescere della piattaforma. Purtroppo, soltanto gli utenti di vecchia data sembrano tramandare la memoria di alcune di esse ed è difficile ricostruire uno storico; il documento più interessante in merito è un articolo pubblicato su *Duel* nel novembre 2022, scritto da un utente che lamenta la situazione della piattaforma e accusa l’azienda di aver “sistematicamente eliminato, tagliato e amputato diverse funzionalità social”.²⁸⁵ Tra queste viene citata l’opzione “Feed”, che consentiva agli utenti di tenere traccia delle attività degli altri (post e commenti).²⁸⁶ Inoltre, si segnala che, senza preavviso, è stata eliminata “la totalità dei commenti, degli scambi e delle conversazioni degli e tra gli utenti”, forse allo scopo di filtrare rapidamente contributi problematici (omofobia, razzismo e simili). L’attacco di chi scrive è particolarmente accorato e violento, e rappresenta l’insofferenza dei membri della community traditi:

Da qualche anno MUBI investe esclusivamente sui contenuti anziché sulla community: l’azienda sta acquistando i diritti per distribuire e distribuire un numero crescente di film. È diventato un publisher indie a tutti gli effetti. Ha introdotto un podcast. Sta persino costruendo cinema IRL [in real life, nel mondo reale]. Tutti questi “prodotti”, tutti questi “contenuti” hanno un prezzo: MUBI ha rinunciato completamente all’idea di coltivare, sviluppare e cementare la propria comunità. Ha smesso di preoccuparsi del principale catalizzatore di crescita: un esercito di “cinefili” ovvero 10–12 milioni di “membri”. Conosco molti “clienti” che, negli anni, sono diventati degli evangelisti, incoraggiando studenti, parenti e amici a “unirsi al culto” e ad abbonarsi a MUBI. Infatti, ero tra questi.²⁸⁷

Dunque, abbonarsi a MUBI ha significato, almeno per un certo lasso di tempo, far parte di un culto votato alla cinefilia più pura, slegato dalle logiche delle grandi *corporate* come Amazon

²⁸³ Ivi, p. 173

²⁸⁴ “MUBI. When editorial criteria outperforms technology.”, URL <https://tmbroadcast.com/index.php/mubi/> (consultato il 07/08/2024)

²⁸⁵ Bittanti Matteo, “Perché MUBI sta distruggendo la sua community”, 05/11/2022, URL <https://duels.it/glitch/perche-mubi-sta-distruggendo-la-sua-community/>, (consultato il 07/08/2024)

²⁸⁶ Gitt Samuel, “Mubi Review 2024 – Exploring the Home for Cinema Lovers”, 07/11/2023, URL <https://techreport.com/streaming/mubi-review/>

²⁸⁷ Bittanti M., op. cit.

o Netflix. Allo stato odierno, quella percezione è scemata in qualcuno, anche se MUBI continua a professare la volontà di nutrire una community solida e mantiene in piattaforma funzionalità che la rendono simile a un social network (che saranno prese in analisi nel capitolo seguente), funzionalità che con ogni probabilità sono meno impattanti di quelle di un tempo.

Capitolo 3

MUBI: comunicazione & marketing

“La nostra cineteca è ricca di film visionari che non farebbero il pienone neanche in un singolo cinema belga per una settimana, nemmeno per una giornata.”²⁸⁸

3.1 Un percorso in evoluzione

Il marketing è un campo in costante mutamento, un processo dinamico che si adatta alle esigenze dei consumatori e più in generale al contesto in cui viviamo. Un motore del cambiamento è rappresentato dalle nuove tecnologie: pensiamo all’impatto dei social media, degli algoritmi o dell’Intelligenza Artificiale, e all’enorme mole di dati accumulabili e spendibili nella personalizzazione dell’esperienza del consumatore. Consumatore che è sempre più al centro, mentre il prodotto passa quasi in secondo piano.²⁸⁹

Nel caso di MUBI, come per le altre piattaforme SVOD, l’implementazione di solide strategie di marketing e comunicazione è un mezzo fondamentale per raggiungere il pubblico – sia quello potenziale sia quello già “caldo”, come si dice in gergo, se non addirittura fidelizzato. Non ha sempre funzionato allo stesso modo però, complici gli obiettivi prefissati dalla media company. Nei primi anni, il fondatore e CEO Efe Çakarel voleva imitare la parabola delle grandi piattaforme di streaming, provando a prendere a modello Netflix, quindi l’enfasi era posta sull’espansione del catalogo e sull’aumento del numero di utenti.²⁹⁰ Tuttavia, con il tempo, MUBI ha cominciato a raccontarsi diversamente: ha ridirezionato il focus verso una selezione ristretta di contenuti e ha rivendicato un’impostazione editoriale che mira ad allontanare l’utente dall’“agonia della scelta” in favore di un incontro guidato con il cinema più ricercato, di valore.²⁹¹ Come già evidenziato nel precedente capitolo, l’elemento della curatela, insieme alla creazione di un senso di comunità nei cinefili sparsi in tutto il mondo, ha plasmato la forte brand identity di MUBI, che viene poi veicolata attraverso ogni estensione - virtuale e fisica - della

²⁸⁸ <https://mubi.com/it/vision> (consultato il 19/09/2024)

²⁸⁹ Cfr Ramich AI, “What is customer centricity?”, 21/01/22, URL <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2022/01/20/what-is-customer-centricity/> (consultato il 14/09/2024)

²⁹⁰ Frey M., op. cit., p. 63

²⁹¹ Ibidem

piattaforma a livello comunicativo e promozionale. Nei paragrafi successivi, verranno analizzate in dettaglio le strategie di marketing e comunicazione di MUBI, con un focus particolare sull'area italiana. Si esamineranno le iniziative, sia online sia offline, che la piattaforma ha sviluppato per adattare il proprio messaggio al pubblico italiano, offrendo una riflessione su come MUBI abbia saputo rispondere alle esigenze locali pur mantenendo la sua identità globale.

3.2 Target audience

È utile definire meglio chi è la target audience di MUBI per comprendere come essa interagisca con il brand e con il servizio e che cosa vi ricerchi.

Il servizio di streaming, secondo Çakarel, è pensato per tutti: chiunque ha un buon motivo per iscriversi a MUBI, basta sentirsi attratti dal cinema; non ha importanza essere cinefili incalliti, gli avventori dell'ultim'ora – i “cine-curiosi”, come li chiama Frey - sono ben accetti nella community.²⁹² Attualmente, la piattaforma non si professa mai elitaria. Riguardo alla selezione dei contenuti da proporre agli abbonati, Çakarel ha dichiarato di fare una distinzione basata sulla natura del film e di giudicare unicamente la qualità dell'opera:

È necessario trovare il giusto equilibrio. Scegliamo i film proprio come farebbe un curatore in qualsiasi ambito creativo. Ovviamente è soggettivo e può essere difficile spiegare cosa renda un film eccezionale. Mi piacciono, ad esempio, i film di Godard, ma anche *Star Wars*. Non importa se si tratta di un grande blockbuster di Christopher Nolan o di un film molto piccolo proveniente da un festival che nessuno ha mai sentito nominare - se riteniamo che qualcosa sia di qualità, allora le persone dovrebbero vederlo.²⁹³

Eppure, non è sempre stato così. Fino a qualche anno fa, MUBI era misconosciuto, appannaggio di una nicchia ben circoscritta, e lo era per sua stessa intenzione. Nel 2015, il CEO diceva pubblicamente che le selezioni cinefile di MUBI “non sono adatte a tutti”: “Netflix prova a essere per chiunque, stanno puntando al 70% dei nuclei familiari, io mi concentro su dieci. Ma posso davvero soddisfare quelle dieci”.²⁹⁴

È la diffusione della piattaforma che ha comportato l'ampliamento del target e una variazione nella tipologia dei contenuti, come si è già accennato parlando della community di MUBI.²⁹⁵ Nel 2022, ormai sull'onda del successo, Çakarel ha cambiando versione dei fatti quindi. Ha ammesso, quasi parlando da un punto di vista etico, di aver sbagliato a posizionare MUBI come

²⁹² Frey M., op. cit., p. 59

²⁹³ Silverberg M., op. cit.

²⁹⁴ Citato in Toor Amar, “How a small streaming site became the Netflix for indie film”, 6/10/2015, URL <https://www.theverge.com/2015/10/6/9463225/mubi-streaming-service-independent-films-efe-cakarel-interview> (consultato il 14/09/2024)

²⁹⁵ Cfr Cap. 2

“qualcosa di elitario dal punto di vista culturale” perché “un grande film è per tutti”.²⁹⁶ Ha detto: “L’idea che sia necessario essere colti o vivere in città per apprezzare *Beginning*, un bellissimo film dalla Georgia, è errata.” Così MUBI ha aperto il dialogo all’inclusione e al raggiungimento di un’audience più generalista.²⁹⁷

Un’accurata analisi demografica e psicografica del bacino di utenza di MUBI è ostacolata dallo scarso accesso ai dati dalla media company, gelosamente custoditi per motivi di privacy e mantenimento del vantaggio competitivo sul mercato. Nel 2019, è stato reso noto che il 55% degli utenti della piattaforma aveva un’età inferiore ai 34 anni e l’80% comunque aveva meno di 44 anni, segnale che MUBI era rivolta ai giovani e poteva effettivamente portare il verbo del cinema arthouse alle nuove generazioni.²⁹⁸ In molte altre occasioni, però, lo stesso Çakarel ha aggirato le domande che riguardavano il numero di iscritti e qualsiasi altro dato sugli utenti. Fortunatamente, tra il 2018 e il 2019 Mattias Frey ha condotto alcune ricerche e sondaggi al fine di raccogliere informazioni sulla composizione dell’audience di MUBI.²⁹⁹ Nel complesso, i suoi studi hanno confermato che MUBI ha coltivato un pubblico relativamente giovane, localizzato in città e ambienti urbani, onnivoro nella dieta culturale ed esperto dal punto di vista tecnologico. Un sondaggio somministrato a 2123 soggetti adulti residenti nel Regno Unito, ha suggerito che i consumatori del servizio MUBI sono iscritti a più piattaforme e ha evidenziato un indicatore interessante: chi è utente MUBI, afferma di aver utilizzato Netflix (il 67%), mentre chi è utente Netflix, non conosce o non ha mai provato MUBI (soltanto l’1% dice il contrario).³⁰⁰ Il dato pare confermare il fatto che MUBI sia un servizio apprezzato da una nicchia cinefila che va alla ricerca di contenuti cinematografici sofisticati spaziando tra le offerte SVOD.

Il medesimo sondaggio fornisce informazioni circa le modalità per mezzo delle quali gli utenti di MUBI scelgono i film da vedere. Rispetto agli utenti di Netflix, quelli di MUBI sono più inclini a leggere gli articoli sul mondo del cinema, le interviste a figure dello spettacolo e addetti ai lavori; ascoltano i consigli degli esperti del settore, come anche le raccomandazioni delle piattaforme stesse (con la consapevolezza che spesso sono ad opera di un algoritmo e vanno quindi prese con estrema cautela). In particolare, si manifesta un divario molto ampio tra le due audience di riferimento quando si affronta lo spinoso tema della critica cinematografica: il 62% degli utenti MUBI intervistati, legge pezzi di critica e seleziona anche così che cosa vedere,

²⁹⁶ Ravindran M., op. cit.

²⁹⁷ Ibidem

²⁹⁸ Frey M., op. cit., p. 110

²⁹⁹ Passim *ivi*, pp. 110-123

³⁰⁰ *Ivi*, p. 114

contro un 31% di utenti Netflix che dicono di fare lo stesso.³⁰¹ È emerso, inoltre, che gli utenti Netflix si affidano volentieri al consiglio di un amico, contrariamente agli utenti MUBI, che sono meno inclini a fidarsi di chi non è un professionista del settore e al massimo fanno appello a un amico cinefilo di fiducia. Frey osserva giustamente che con ogni probabilità sono proprio gli utenti di MUBI – cinefili conclamati - a consigliare gli amici meno informati.³⁰²

Un altro dato riguarda la scarsa propensione degli utenti MUBI a valutare positivamente un film in base alla sua popolarità (online - su social, forum e blog - come offline). Tantomeno tendono a credere che un film sia valido perché riceve il massimo punteggio sui più noti aggregatori di recensioni. Parlando di Rotten Tomatoes, un intervistato riferisce a Frey “Hai tutti i film degli *Avengers*, e *Avatar* (2009) e così via, e sono tutti tipo nove su dieci, e tu pensi solo 'ma per favore'”.³⁰³ Per questi utenti, le stelline valgono poco, contano moltissimo invece la contestualizzazione e l’approfondimento, in linea con quanto viene offerto dalla piattaforma MUBI, quella a cui sono iscritti e abituati.

Da segnalare che MUBI non è utilizzato solo come piattaforma di streaming, ma anche come motore di ricerca per ottenere informazioni su film, registi, attori. Infatti, secondo i dati stimati da SimilarWeb (una piattaforma di analisi web che fornisce informazioni sulle visite e sul comportamento degli utenti sui siti internet), i visitatori del dominio mubi.com navigano spesso siti come Letterboxd - un contenitore di recensioni e informazioni per cinefili utilizzato anche da esperti di cinema - e autorevoli testate giornalistiche online (il The Guardian, per esempio).³⁰⁴

Grazie a SimilarWeb, è possibile farsi un’idea anche di dove siano collocati geograficamente i maggiori fruitori del sito web: le stime riportano che la piattaforma di MUBI è molto visitata in UK, USA, Sudamerica (Brasile, Messico) e Turchia.³⁰⁵ Tuttavia, sono dati da prendere alla leggera perché non tengono conto del rapporto tra numero degli abitanti e numero di visitatori. Un altro dato – fornito stavolta da Frey - relativo all’esperienza utente sulla piattaforma riguarda il desiderio di esplorazione. Il 40% degli utenti MUBI intervistati afferma che le serie TV e i film che vede ora che dispone di questo SVOD siano più diversificati (solamente il 20% ammette che la sua dieta mediale è rimasta più o meno invariata). Al contrario, degli utenti Netflix campionati solo il 33% dichiara di aver diversificato la propria dieta di contenuti, contro

³⁰¹ Ivi, pp. 114-115

³⁰² Ivi, p. 116

³⁰³ Ivi, p. 120

³⁰⁴ <https://www.similarweb.com/it/website/mubi.com/> (consultato il 14/09/2024)

³⁰⁵ Ibidem

un 45% che dice di aver mantenuto le stesse abitudini.³⁰⁶ Le indagini di Mattias Frey inducono a pensare sia che MUBI faciliti la scoperta di nuovi film – perché in effetti gli abbonati al servizio si accorgono di fruire di contenuti più variegati - sia che gli utenti MUBI siano generalmente predisposti a trovare qualcosa di nuovo e particolare da vedere, qualsiasi SVOD sperimentino.

In conclusione, è possibile considerare come target standard di MUBI quei cinefili esperti di media digitali e piattaforme streaming, che non si lasciano influenzare facilmente da pubblicità, algoritmi e commentatori del web.³⁰⁷ È un target cosmopolita, giovane (anche secondo le recenti stime di SimilarWeb, quasi 1 visitatore su 3 del dominio mubi.com rientra nella fascia 25-34 anni e pochissimi hanno più di 44 anni)³⁰⁸ e bilanciato tra presenze maschili e femminili.³⁰⁹

3.3 UX design: l'interfaccia di MUBI da desktop

La strategia di comunicazione di MUBI comincia dal suo sito web, che in Italia è accessibile all'indirizzo <https://mubi.com/it> o tramite app per smartphone e tablet. A differenza di quanto accade con altri servizi, qui si ha la possibilità di navigare l'intera piattaforma senza sottoscrivere alcun abbonamento. Questo stratagemma permette ai curiosi di spulciare il catalogo e valutare un eventuale investimento. MUBI stuzzica il visitatore, lo accompagna a scoprire l'offerta, consigliandogli immediatamente di sfruttare il periodo di prova di 7 giorni, disponibile per tutti i nuovi abbonati. Il layout della pagina è minimal, asciutto. In generale, MUBI evita di utilizzare tonalità che vadano oltre il bianco, il nero, il blu elettrico (è nel logo,

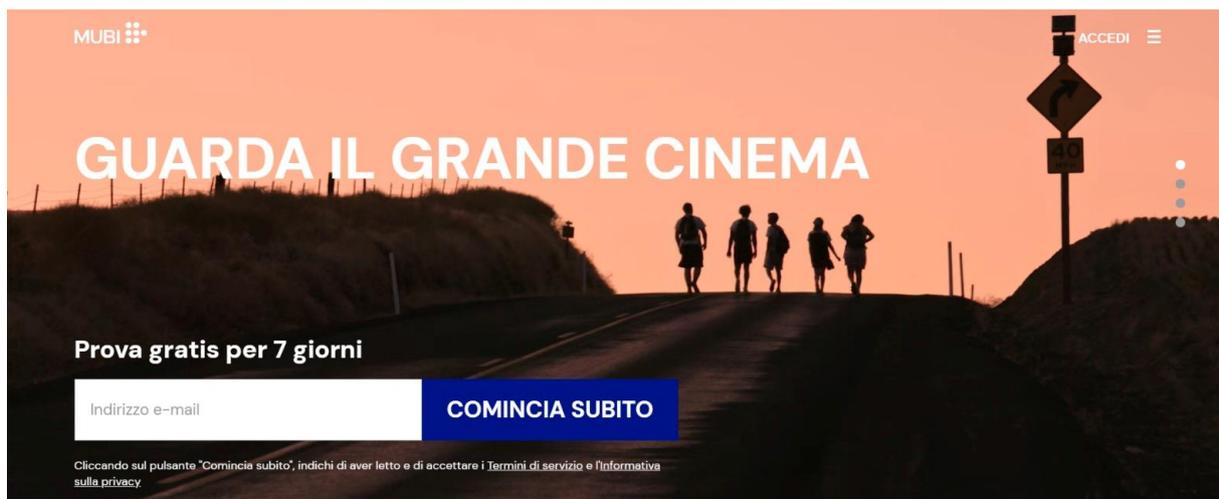


Figura 1. La homepage di MUBI si presenta così ai visitatori non iscritti.

³⁰⁶ Frey M., op. cit., p. 116

³⁰⁷ Frey M., op. cit., p.120

³⁰⁸ <https://www.similarweb.com/it/website/mubi.com/> (consultato il 14/09/2024)

³⁰⁹ Ibidem

appare in rari casi) e rifugge l'eccesso cromatico; il sito si colora grazie ai frame dei film, lasciando che sia il cinema il protagonista assoluto. La homepage di MUBI si apre agli avventori con un *hero image* a tutta pagina con un *overlay* di testo, scritto in capslock, molto breve e impattante: "GUARDA IL GRANDE CINEMA" (fig. 1).

Il font scelto è un sans serif moderno e pulito. Il messaggio arriva dritto al lettore, dandogli del tu, dicendo in pratica: se vuoi vedere i migliori film, fermati qui. È una promessa di eccellenza, che MUBI assicura di mantenere immediatamente, a patto che l'utente risponda alla Call To Action (a cui da ora in avanti si farà riferimento con l'acronimo CTA) "Comincia subito".

Sul web, semplicità e velocità sono due fattori cruciali per mantenere l'utente coinvolto senza frustrazioni. Il procedimento d'iscrizione è molto rapido e intuitivo: inserimento indirizzo e-mail, ricezione mail, impostazione password. Il pagamento avviene tramite carta o PayPal.

Una volta fatto l'accesso, l'account personale viene creato e la homepage cambia (fig. 2). Fino alla dismissione del modello "30 film in 30 giorni" avvenuta nel 2023, la homepage di MUBI segnalava nell'*hero banner* quale fosse il film aggiunto quel giorno e la homepage conteneva solamente i 30 film in programmazione. Allo stato attuale, il banner può rimanere invariato per più tempo e si limita a dare risalto a un film particolarmente interessante aggiunto di recente, come *My First Film* (Zia Anger, 2024) (fig. 2). Il banner deve catturare l'attenzione, quindi non viene utilizzata un'immagine statica ma una clip del film scelto. Qui il cinema, di nuovo, è esaltato: lo spazio filmico ingloba tutto quello che lo circonda, cioè le specifiche del film e l'*header*, che include – spostandosi da sinistra verso destra – il logo, la barra di ricerca, il menù orizzontale con le voci "In cartellone", "Watchlist" e "Notebook", l'icona dell'account, la classica icona di un menù *hamburger* a discesa (fig. 2).

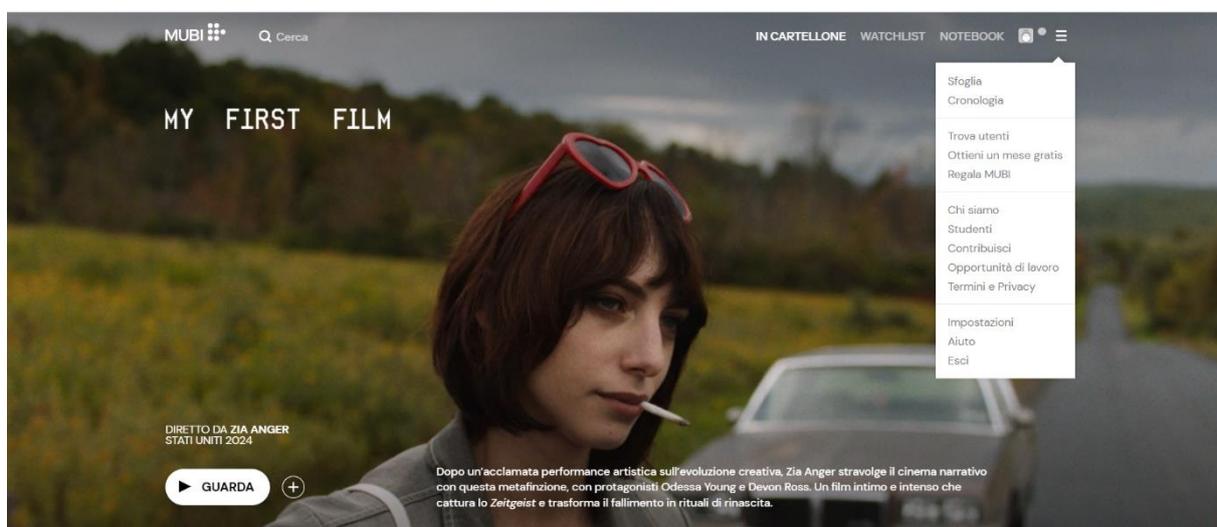


Figura 2. Header della homepage di MUBI per iscritti e abbonati. Sono visibili il menù di navigazione orizzontale e il menù a hamburger (segnalato dalle 3 linee orizzontali) già cliccato ed esploso nel menù a discesa.

L'header resta punto di riferimento costante per l'utente, che lo ritrova in ogni pagina. Tuttavia, non è implementato come *sticky*, ovvero non rimane visibile durante lo scorrimento verso il basso: l'effetto è molto piacevole a livello visuale, meno sul fronte dell'usabilità, perché si richiede all'utente di tornare in cima alla pagina ogni volta che ha bisogno di accedere alle funzionalità principali (vale soprattutto per la barra di ricerca).

La homepage corrisponde alla pagina denominata "In cartellone" (il "Now Showing" inglese). Qui l'utente può vedere quali film sono attualmente disponibili in streaming. Attraverso l'adozione della dicitura "In cartellone", MUBI tenta di appropriarsi del linguaggio della programmazione televisiva; la scelta lessicale è quindi sintomatica della volontà di fare da ponte tra il palinsesto della TV lineare e i modelli SVOD.³¹⁰ I film "In Cartellone" si dispiegano in sezioni statiche che sono aggiornate a seconda delle esigenze del momento. La prima è "Continua a guardare", la seconda la Watchlist personale dell'utente (fig. 3), la terza raccoglie le distribuzioni MUBI (fig. 4) e la quarta mostra le ultime novità aggiunte sulla piattaforma (fig. 5).



Figura 3. Dalla homepage di MUBI. La sezione "La tua watchlist".



Figura 4. Dalla homepage di MUBI. La sezione "Distribuzioni MUBI".

³¹⁰ Frey M., op. cit., p. 64



Figura 5. Dalla homepage di MUBI "Novità su MUBI".

Per ogni sezione, vengono visualizzati tre film, disposti in linea orizzontale. Non è chiaro quale sia il criterio dell'ordine dei contenuti, ma nel caso della Watchlist il primo visibile è l'ultimo aggiunto dall'utente, è lecito pensare che la cronologia sia il criterio prevalente. L'opzione che permette di esplorare altri film all'interno della sezione si attiva solo quando l'utente passa il cursore su di essa, facendo apparire un *hover-triggered button* con la CTA "Vedi tutto" (fig. 3, fig. 4 o fig. 5, sulla destra rispetto al titolo della sezione). Un carosello interattivo, da poter scorrere già nella homepage, potrebbe aumentare l'usabilità del sito web.

Scrollando la homepage, si scoprono molte sezioni, oltre a quelle succitate: "I più visti", "Selezione dei curatori", "Consigliati per te" (una sezione che su MUBI, a differenza di quanto avviene sulle altre piattaforme, assume un'importanza marginale vista la posizione). E poi tutta una serie di sezioni dedicate a rassegne curate da MUBI (a volte in collaborazione con istituzioni o festival), con un focus principalmente su manifestazioni cinematografiche (come "E l'Oscar va a..." o "I grandi festival: il festival del cinema di Cannes"), autori o autrici ("Ricordi indelebili: due film di Jasmila Žbanić"), generi e categorie cinematografiche più o meno ampie ("Esordi", "Capolavori degli anni '60"). Alcune raccolte sono più fantasiose (si noti "Millennial sull'orlo di una crisi di nervi", che parla al target di riferimento della piattaforma).

Ogni film della homepage corrisponde a una *card* con una *thumbnail* – un'immagine di miniatura – con un frame. Sulla *card*, sono esposti i dati fondamentali sulla pellicola: titolo, regista, paese, anno di produzione, e non soltanto il titolo come spesso accade sulle piattaforme mainstream. In aggiunta, nella sezione "Distribuzioni MUBI" (fig. 4) ogni *thumbnail* ha in sovrimpressione il logo di un festival dove il film si è distinto, per rimarcare il prestigio di MUBI e delle sue scelte distributive. Da segnalare che MUBI segnala sulla *card* se il film sta per essere rimosso dalla piattaforma e quanti giorni restano per vederlo. Inoltre, con un movimento del mouse sulla *card*, questa si ingrandisce in una scheda d'anteprima dinamica (fig. 6) che illustra maggiori informazioni sul film.

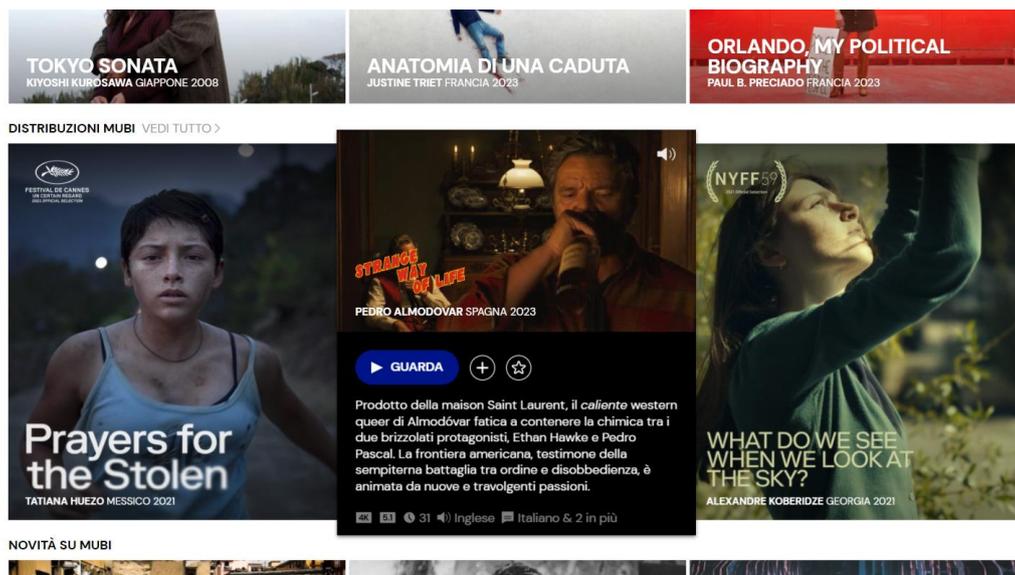


Figura 6. Dalla homepage di MUBI. Dettaglio della card creata per il film *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023)

L’anteprima ha un forte impatto visivo: c’è una clip del film – l’audio c’è ma va attivato tramite un click sull’icona, accortezza apprezzabile se ci si trova a visitare il sito in ambienti dove non vorremmo disturbare – che dà ulteriore movimento. L’utente può salvare il film nella propria Watchlist e/o inserirlo tra i preferiti (fig. 6). Cliccando sul bottone “Guarda”, scritto in caplock, distinto dal blu elettrico di MUBI, l’utente dà inizio all’esperienza di visione. Ma prima di tutto, la piattaforma assicura al cinefilo tutto quello di cui ha bisogno per finalizzare la scelta: le informazioni tecniche sul film (insolitamente specifiche per una piattaforma: risoluzione video, tipologia di sistema audio, minutaggio, lingua, lingue disponibili per i sottotitoli) e una breve considerazione su di esso. È “La nostra opinione” (“Our take” nella versione inglese, in italiano si perde il doppio senso cinematografico), ovvero una “dichiarazione intellettuale sul film” che

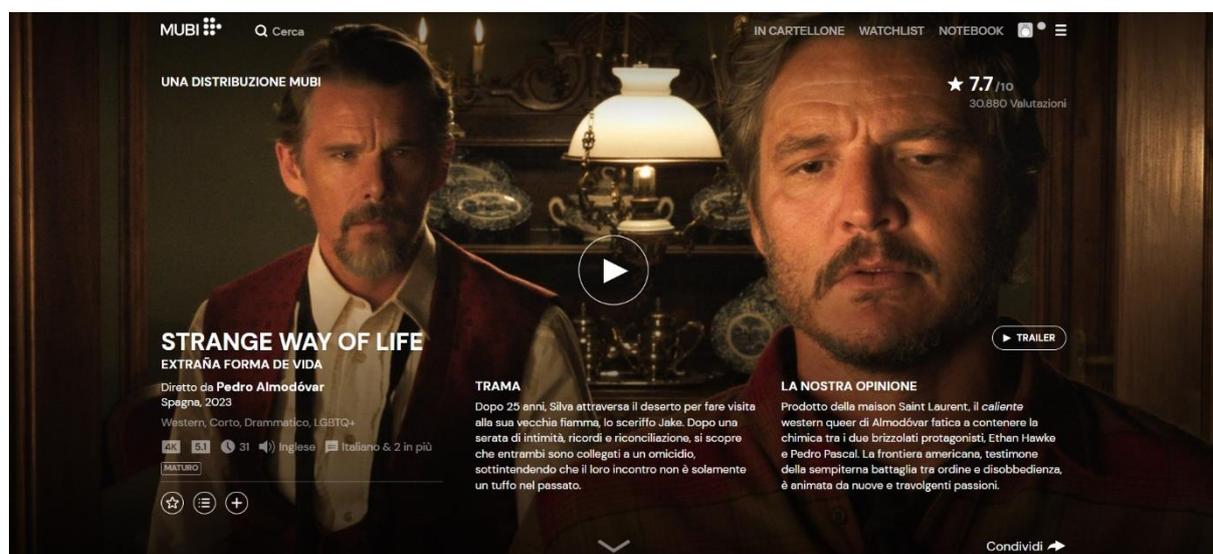


Figura 7. Dalla pagina dedicata a *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023). Hero banner in alto.

offre “un’evocativa interpretazione del suo significato artistico, sociale, storico o attuale”.³¹¹ La trama è meno importante di queste poche righe che imprimono il marchio di garanzia di MUBI, forte del suo ruolo di “curatore culturale e consigliere fidato”, ed educano il pubblico.³¹²

Cliccando su una delle *card* in un punto qualsiasi, si viene reindirizzati alla pagina dedicata al film (fig. 7) e non direttamente alla visione (a meno che non si clicchi il bottone “Guarda” nell’anteprima). Questo permette all’utente di compiere una scelta informata e di prepararsi al film. Nell’*hero banner* può leggere tutto ciò che era già visibile nell’anteprima e qualcosa di più: una sinossi, posta a fianco dell’opinione del curatore, ma anche il titolo in lingua originale, qualche etichetta utile a classificare il contenuto, un punteggio in stelline basato sulle valutazioni degli utenti che hanno già visto il film. Un bottone rende accessibile anche il trailer. Non manca un invito all’interazione: tre le icone principali – la stellina per mettere il film tra i preferiti, la bullet list per inserirlo in un elenco (pubblico) nominato dall’utente, il + per aggiungerlo alla Watchlist. In più, una CTA (in basso a sinistra) che incita alla condivisione sui social (anche se le opzioni da desktop sono limitate a Facebook e X - segnalato col vecchio logo di Twitter - o al copia e incolla del link) (fig. 7). L’utente a questo punto può avviare la riproduzione streaming cliccando sulla freccia posizionata al centro del banner, oppure scrollare la pagina in cerca di approfondimenti sul film.

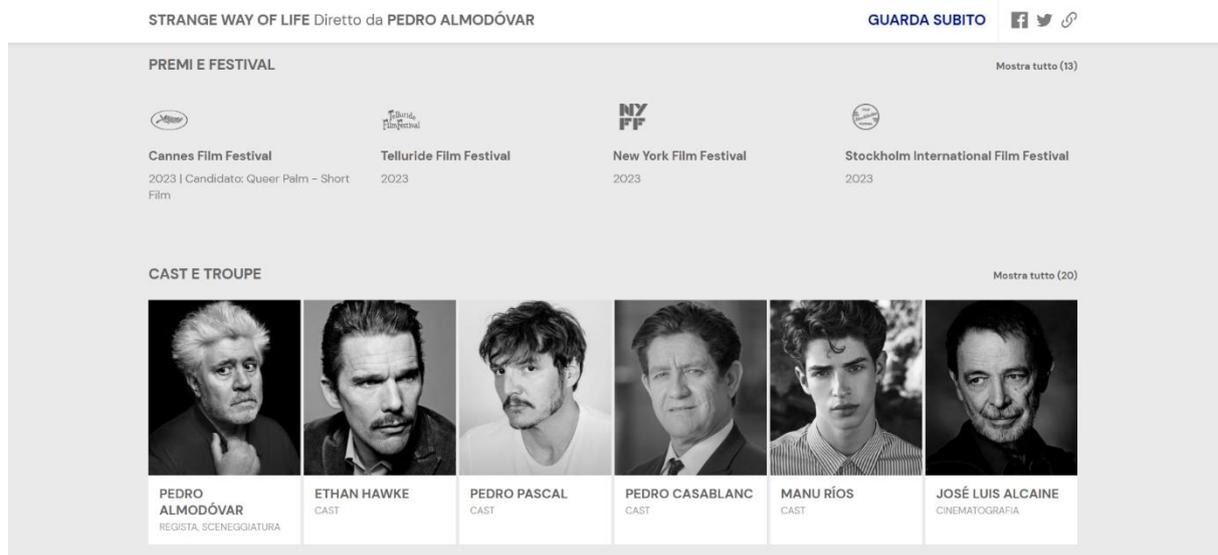


Figura 8. Dalla pagina dedicata a *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023).

Nel resto della pagina, MUBI mostra, infatti, in quali rassegne ha scelto di far comparire la pellicola, quali grandi festival l’hanno accolta (fig. 8), chi sono i membri di cast e troupe (e non si limita al regista e agli attori principali) (fig. 8). Aggrega le recensioni dei maggiori critici

³¹¹ Smits R., Nikdel E., op. cit., p. 8

³¹² Ibidem

cinematografici – calcolando persino un punteggio! – (fig. 9) e subito sotto quelle degli utenti MUBI (fig. 10). L’utente può mostrare apprezzamento con la reaction di un cuore o iniziare a seguire un profilo, ma non può commentare le recensioni altrui, quindi è impossibile che si crei una discussione simile a quelle dei forum o di social come Reddit.

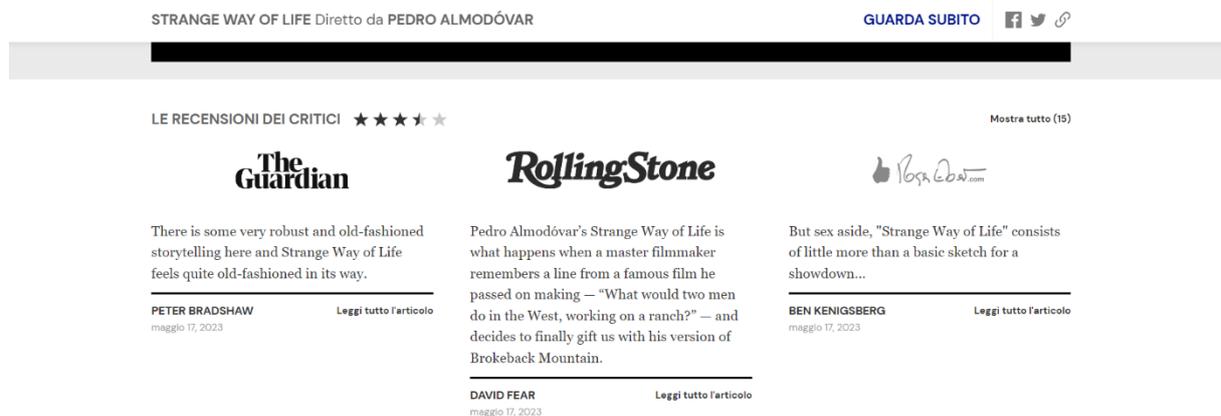


Figura 9. Dalla pagina dedicata a *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023). Le recensioni dei critici.

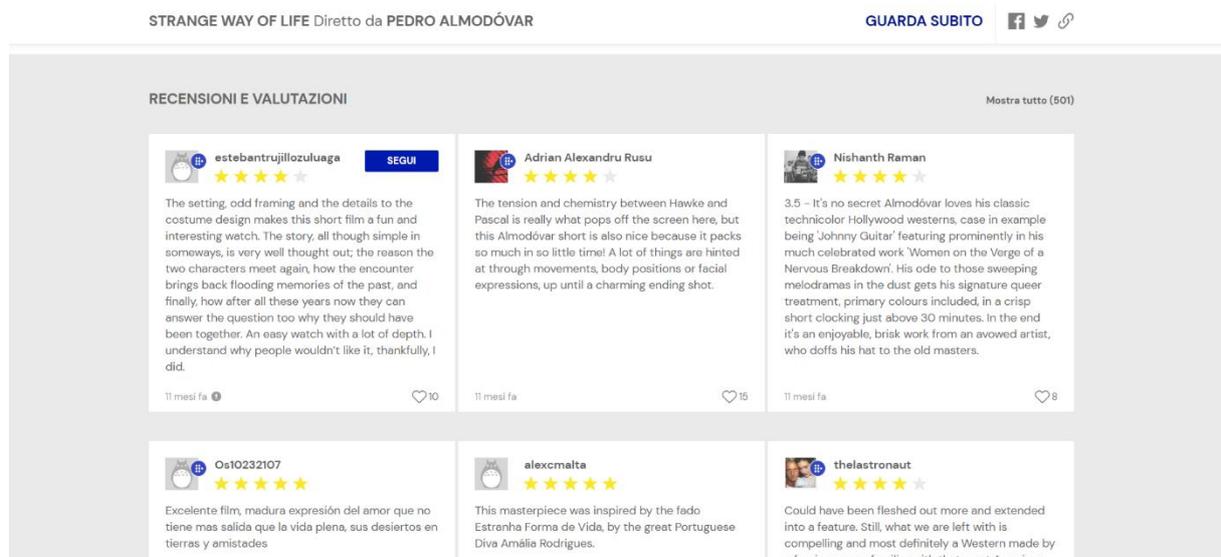


Figura 10. Dalla pagina dedicata a *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023). Le recensioni degli utenti.

Infine, sulla stessa pagina MUBI suggerisce gli elenchi creati dagli utenti in cui il film compare e propone una serie di produzioni ad esso collegate.

Il titolo del film, il nome del regista e la CTA “Guarda subito”, con le opzioni di condivisione di fianco, restano fissati in alto durante il down scrolling della pagina: l’utente deve coltivare la cinefilia, senza dimenticare il vero motivo per cui è stato attirato fin a qui, riprodurre il film.

Durante la visione (fig. 11), i comandi sono i soliti delle altre piattaforme (la possibilità di andare avanti o indietro di 15 secondi, stoppare, alzare il volume dell'audio e così via) ma alcune accortezze avvicinano l'esperienza dell'utente a quella di uno spettatore seduto nella sala di una cineteca. Se la distribuzione è MUBI, prima dei titoli di testa una breve sigla (circa 15 secondi) scorre sullo schermo per introdurre il logo della media company. In qualsiasi caso, il film è in lingua originale e si può scegliere la lingua dei sottotitoli. Non c'è nessun pulsante che permetta lo skip diretto dei titoli di testa o di coda, il film viene riprodotto nella sua interezza e nel pieno rispetto del lavoro di tutto il cast e la crew. Negli ultimi minuti, un banner (che l'utente può chiudere con un clic) invita a recensire e valutare il film assegnando da 1 a 5 stelle (fig. 11). Pratica inconsueta per lo SVOD mainstream, MUBI permette di "regalare" la visione del film a un'altra persona (fig. 11). Il servizio – gratuito – consiste nell'invio di una mail a chiunque si voglia (fig. 12); la mail darà accesso gratuito alla piattaforma per 2 giorni. Un'ottima mossa di marketing: MUBI lascia che siano i suoi utenti più leali e fedeli a diffondere il verbo della cinefilia, facendo credere loro di disporre di un servizio extra piuttosto personalizzato e intimo.

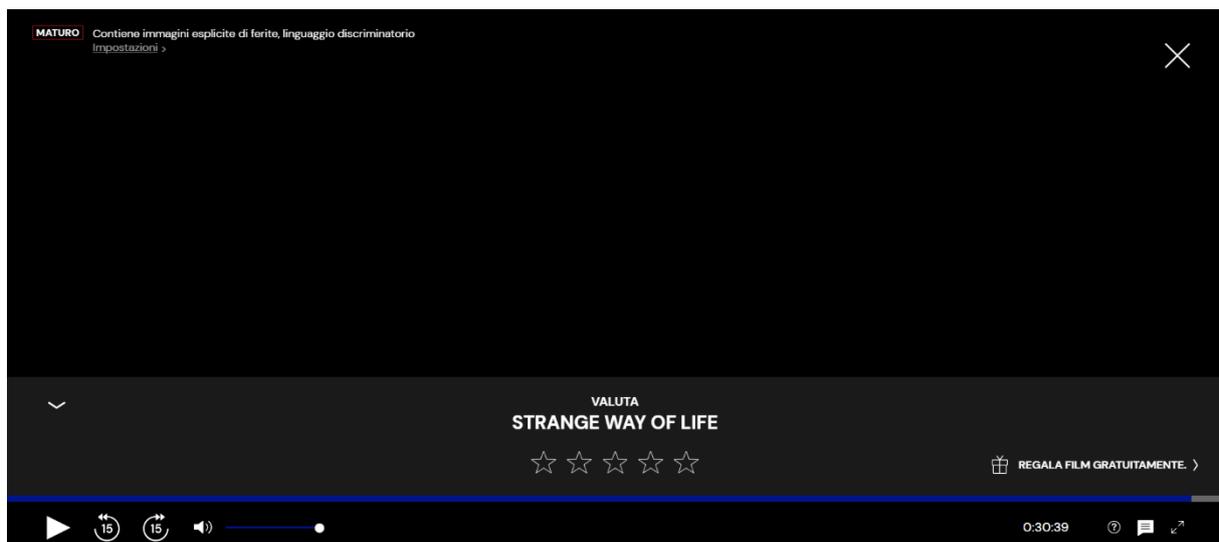


Figura 11. Riproduzione di *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023), nei minuti finali.

Come si è già detto, al di fuori del player video e dell'area deputata alla riproduzione, MUBI mantiene l'*header* del sito web fissato in alto su ogni pagina.

Il logo di MUBI, posizionato in alto a sinistra (fig. 13), segue la pratica standard del *logo linking*, in quanto è correttamente collegato alla homepage, facendo così da punto di riferimento per l'utente che può sempre tornare da dove è partito.

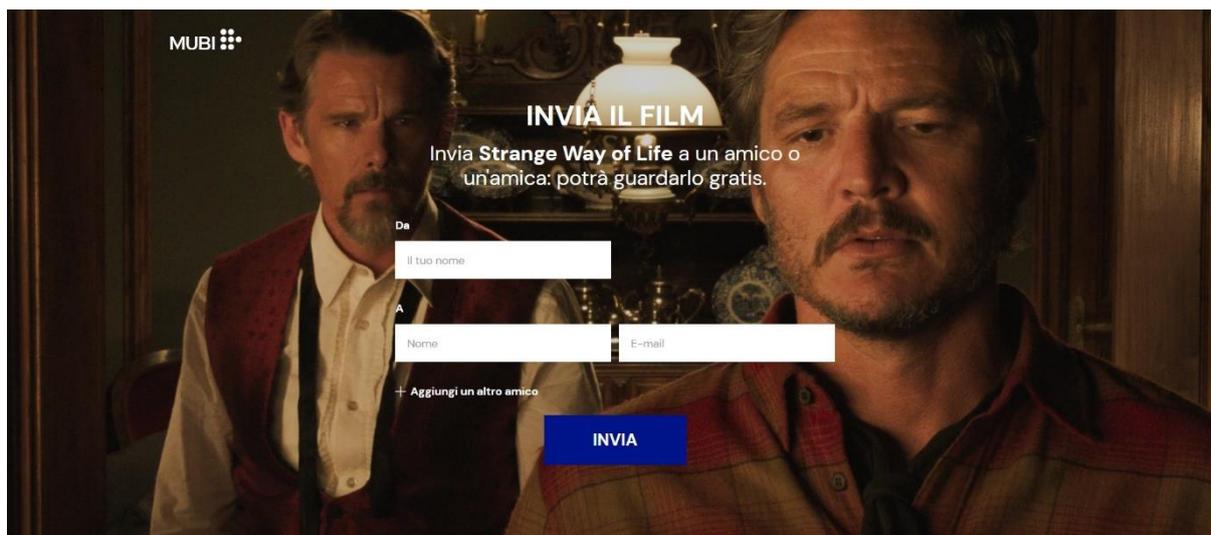


Figura 12. La pagina a cui rimanda il pulsante “Regala film gratuitamente” in fig. 11, nel caso di *Strange Way of Life* (Pedro Almodóvar, 2023).

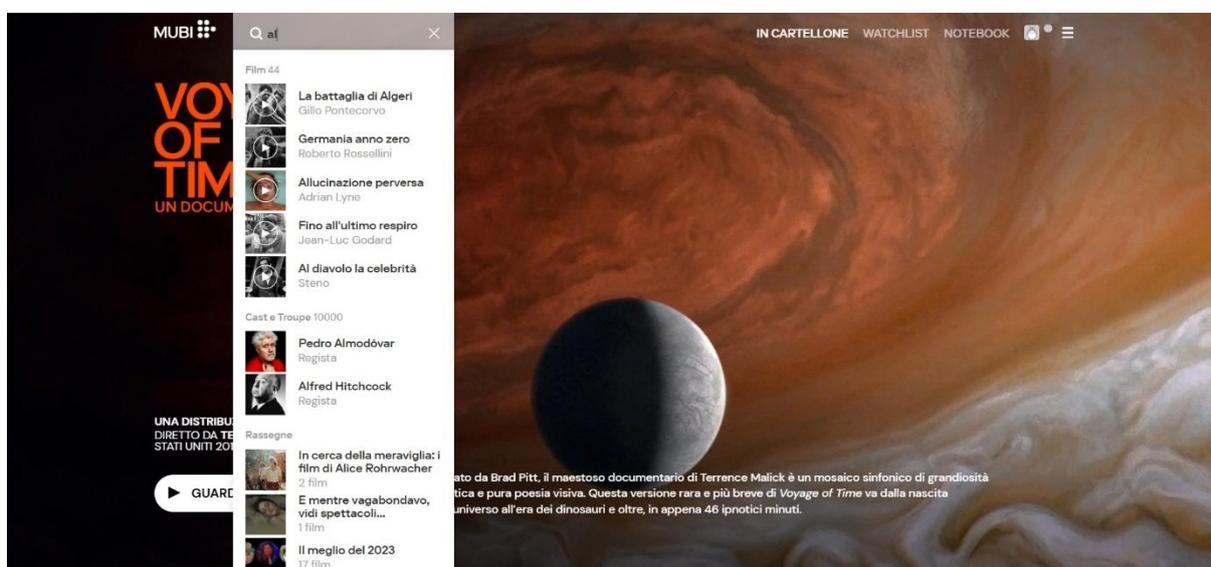


Figura 13. Homepage di MUBI, dettaglio della barra di ricerca con la lista dei suggerimenti proposti dalla piattaforma.

Subito accanto, la barra di ricerca. Nonostante MUBI – come Netflix – spinga su una modalità sostanzialmente passiva di *information seeking*, a basso costo cognitivo,³¹³ l’opzione di ricerca è immancabile in una piattaforma streaming. Una volta cliccata, prima di digitare qualcosa, la barra si espande in una breve lista di suggerimenti (nel caso della presente analisi, film popolari reperibili ora sulla piattaforma e/o collegati a precedenti ricerche), riportandone titolo e regista. La regia di ciascun film è segnalata maniacalmente da MUBI, qui come altrove. Questo accade

³¹³ Anastasi Pietro, Cellana Martina, Condorelli Damiano, Costa Lorenzo, Fregosi Beatrice, Guidi Benedetta, Lieto Sabrina, Motta Ruggero, Pucci Tiziano, Spini Lorenzo, Tomasella Davide, Toniolo Elena, “Anatomia di Netflix. Architettura dell’informazione e user experience”, URL <https://www.lucarosati.it/blog/netflix-user-experience> (consultato il 15/09/2024)

perché ci si aspetta, a ragione, che il target cinefilo identifichi un film non soltanto dal titolo e che addirittura desideri avere in fretta un contesto.

La barra di ricerca di MUBI offre un'interazione dinamica con l'utente, dando suggerimenti di ricerca man mano che si digita, categorizzati in "Film", "Rassegne", "Cast e Troupe" (fig. 13). Queste sono macrocategorie, MUBI sembra non aver intenzione di implementare il filtraggio tramite le “*facet*” o “*faccette*” (che possono essere il genere, il Paese o qualsiasi altra etichetta si voglia).³¹⁴ Le faccette appaiono nella pagina dedicata a ciascun film (in fig. 4 si legge “western, corto, drammatico, LGBTQ+”), ma sono inutili ai fini della ricerca. Tant'è che la query “commedia”, ad esempio, non porta risultati.

Si noti poi che la macrocategoria “Rassegne” contiene voci non visibili come sezioni della homepage; la maggior parte emerge solo durante l'interazione con la barra di ricerca. È una scelta che mira a mantenere una homepage pulita e a favorire la logica push secondo la quale gli utenti devono ricevere passivamente i contenuti piuttosto che cercarli in autonomia. Tuttavia, qualche utente potrebbe irritarsi qualora scoprisse che contenuti potenzialmente rilevanti finiscono in una scatola nera nascosta nei meandri del sito.

L'inserimento di un termine nella barra di ricerca di MUBI può generare diversi scenari. Se l'utente digita correttamente il titolo di un film inserito nel database di MUBI, viene reindirizzato a una pagina con la *card* del film e tutti i risultati pertinenti: se è attualmente disponibile può vederlo, se non lo è la piattaforma propone contenuti alternativi. Nel caso in cui il film ricercato non sia neppure nel database, appare il messaggio “Ci dispiace, non abbiamo trovato un film in programmazione che corrisponda alla tua ricerca. Ma ecco qualche grande film da scoprire” accompagnato da un suggerimento.

MUBI tenta di interpretare l'intento di ricerca e fornire suggerimenti che si avvicinano a ciò che l'utente probabilmente voleva trovare. La pagina di atterraggio (fig. 14) ha un'interfaccia che

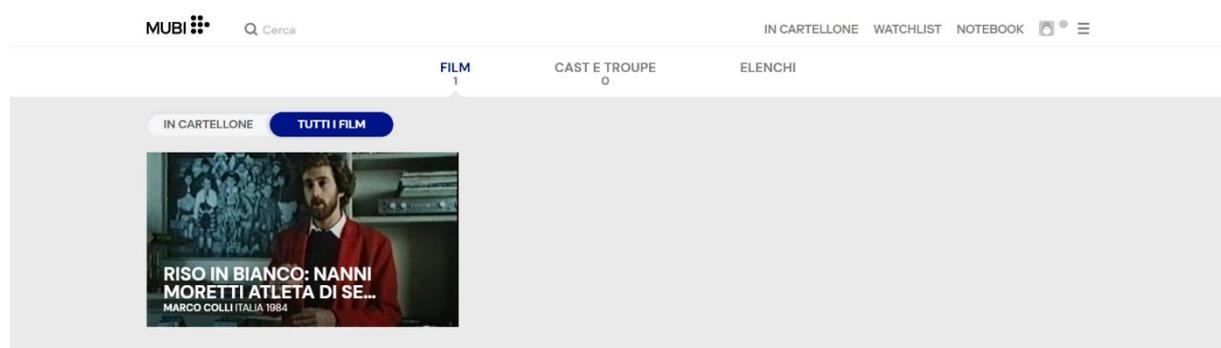


Figura 14. Risultati per la ricerca della query “Blanca Nanni Moretti”

³¹⁴ Rosati Luca, “La classificazione a faccette. Cos'è e come funziona”, 16/04/20 (aggiornato al 02/02/2024), URL <https://www.lucarosati.it/blog/classificazione-a-faccette> (consultato il 15/09/2024)

consente di distinguere tra film in programmazione e film nel database, cosa che rende più agevole l'attività utente. Tuttavia, non sempre tutto funziona perfettamente.

Qualche falla nel sistema di ricerca emerge quando una query contiene errori di battitura. Ad esempio, la query “Blanca Nanni Moretti” – colpevole dell'aggiunta di una “l” – può mandare in confusione il sito. Nonostante *Bianca* (Nanni Moretti, 1984) sia nel database e persino “In cartellone”, quindi disponibile alla visione, il film non è tra i risultati. *Riso in Bianco: Nanni Moretti Atleta di Se Stesso* (Marco Colli, 1984) è l'unico risultato. Cliccando sulla card, la ricerca restituisce ironicamente il film corretto come alternativa alla visione di *Riso in Bianco: Nanni Moretti Atleta di Se Stesso*, dato che quest'ultimo non è in programmazione (fig. 15).



Figura 15. La pagina dedicata a *Riso in Bianco: Nanni Moretti Atleta di Se Stesso* (Marco Colli, 1984).

Torniamo sull'*header* per continuare l'esplorazione della piattaforma. Le tre voci sul lato destro (fig. 15): “In cartellone” riporta alla homepage con la programmazione, “Watchlist” permette un accesso diretto ai film aggiunti ai preferiti e “Notebook” è la porta d'ingresso per notizie, recensioni, interviste, approfondimenti dal mondo del cinema in lingua inglese. Questa sezione del sito non è altro che l'antenato del *Notebook* cartaceo edito da MUBI due volte l'anno.³¹⁵

La pagina “Notebook” (fig. 16) è navigabile attraverso una barra di ricerca apposita, posizionata in alto. Ci si ritrova a tutti gli effetti in una rivista cinematografica aggiornata quotidianamente con articoli suddivisi in categorie: tra le più usate ci sono “Interviews”, “News”, “Now showing” (sui film in programmazione su MUBI), “Festival Coverage” (dedicata proprio ai reportage dai festival in giro per il mondo), “Reviews” e le varie “Columns”, le rubriche, come “Movie Poster of the Week”, che racconta le locandine (ufficiali e non) dei film, e “One Shot”,

³¹⁵ Cfr Cap. 2, par. 4

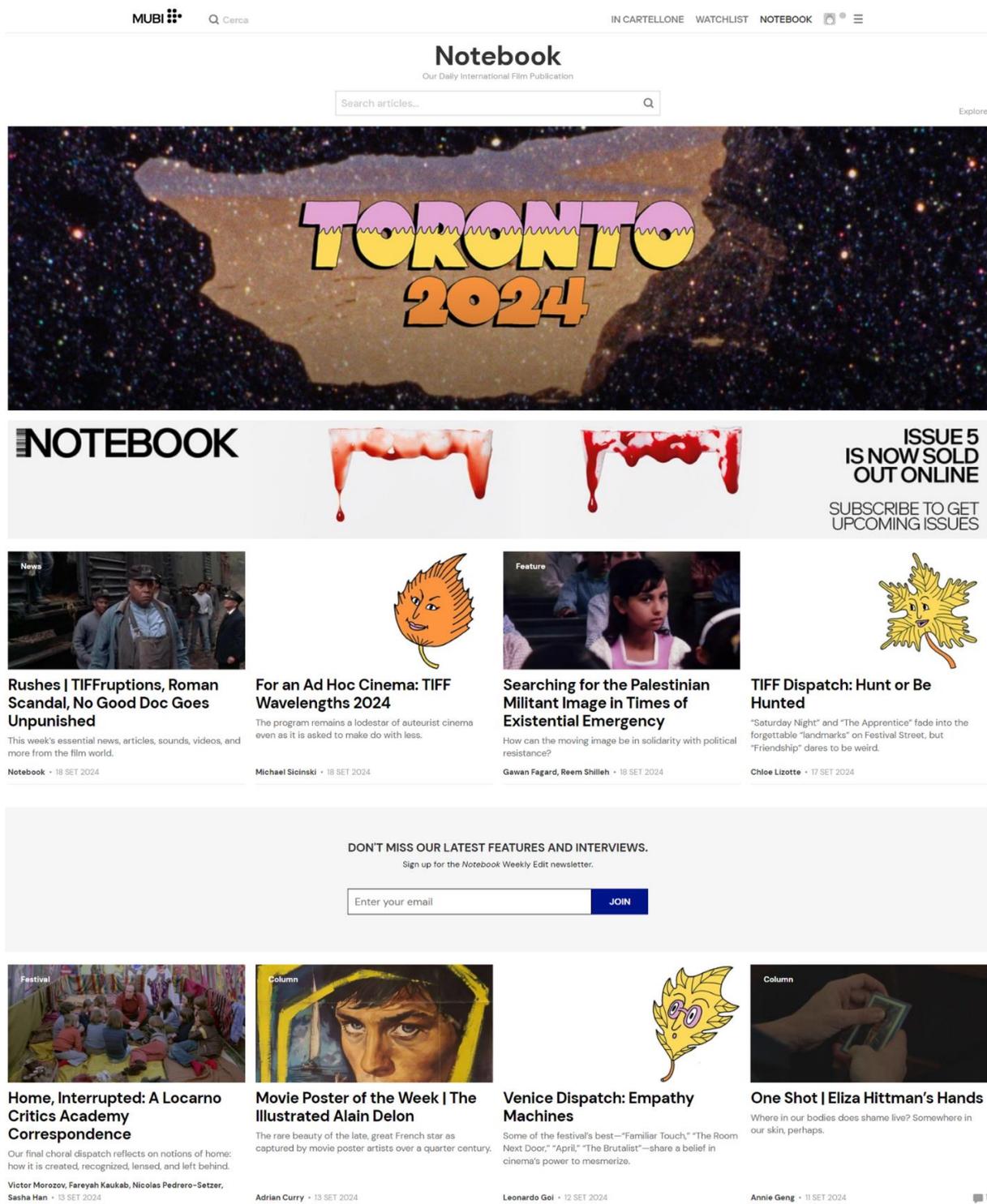


Figura 16. Una parte della pagina "Notebook" dal sito di MUBI.

"una serie che cerca di trovare l'essenza della storia del cinema in una singola immagine di un film", come recita il sito. Cliccando su "Explore" in alto a destra nella pagina principale si può avere una panoramica su tutti i tipi di contenuti, mentre nella pagina principale, esteticamente impeccabile e accattivante, sono riordinati gli articoli più recenti pubblicati sul sito. È chiaro che la linea editoriale persegue l'ideale della curatela: saltano all'occhio l'originalità dei temi

affrontati, le illustrazioni create ad hoc per ogni articolo, l'autorevolezza e la professionalità dei collaboratori. L'intento è trasmettere l'amore per il cinema e portare avanti un progetto di sincera educazione all'opera cinematografica. Le produzioni MUBI e i film disponibili in piattaforma fanno capolino qua e là, ma non sono ostentati fino a risultare stucchevoli: il "Notebook" non è una vetrina, ma un giornale vero e proprio.

Sulla pagina, è possibile iscriversi alla newsletter di MUBI per ricevere ogni domenica un riepilogo dei contenuti usciti in settimana. Inoltre, immediatamente sotto l'*header banner* si trova un altro banner che promuove il prossimo numero del cartaceo e conduce alla pagina in cui è possibile sottoscrivere l'abbonamento per vederselo recapitare a casa o acquistare i precedenti numeri presso i rivenditori.

Gli ultimi elementi presenti nell'*header* sono: l'icona che identifica il profilo utente, affiancata da un badge di notifica poco appariscente e utile perlopiù a scoprire se un film in Watchlist è ora "In cartellone", e le tre lineette orizzontali di un hamburger menù che si apre a tendina.

La pagina del profilo utente è simile a quella che si può trovare su un social, ma al posto dei soliti post, commenti e foto ci sono le *card* dei film con annesse stelline e recensioni. L'utente può impostare un'immagine di profilo e una di copertina (come accade su Facebook, X, LinkedIn); può aggiornare il nome e inserire qualche informazione su di sé. Sul proprio profilo, compaiono anche la Watchlist, gli elenchi – veri UCG (User Generated Content), liste di film create dal singolo utente intorno a un argomento specifico e potenzialmente visibili a tutti -, i propri following e follower. Di questi, però, vediamo le attività soltanto cliccando sui rispettivi profili. Nel sito, infatti, non esiste un feed dove monitorare le azioni fatte dagli altri, ed è questo il principale elemento di distanza tra MUBI e un social. Nei fatti, l'interazione tra utenti è in generale limitata: non è possibile neanche reagire alle recensioni di chi si segue, neppure con un semplice like. Con l'andare del tempo, MUBI ha puntato sulla componente SVOD e sul suo ruolo di curatore ed educatore – vedi l'importanza della sezione "Notebook", facile da raggiungere già dalla homepage - tralasciando lo sviluppo di più *feature* social e interattive. L'esplosione di Letterboxd, un'app social più avanzata e accurata dedicata ai cinefili, potrebbe essere una delle cause che hanno condotto MUBI a focalizzarsi sull'essere una sorta di piattaforma premium per la scoperta e l'apprendimento del cinema, piuttosto che un social network per cinefili.

Il menù a tendina (fig. 2) dà accesso a diverse voci. La prima è "Sfoglia", ovvero l'accesso al database completo della piattaforma (fig. 17). La sua posizione è molto nascosta, ma il potenziale è elevatissimo: qui finalmente l'utente può spaziare da un film all'altro, filtrando i contenuti tramite faccette suddivise per genere, Paese e anno di produzione. Non solo, può

alternare quattro diverse *tab* per vedere diverse le raccolte create da MUBI, l'archivio con le *card* della categoria “Cast e troupe”, le liste degli utenti e persino una sezione dedicata a “Premi & Festival” (fig. 18) dove ogni *card* corrisponde a un evento festivaliero o a un premio (si passa da uno all'altro filtrando tramite apposite faccette).



Figura 17. La pagina “Sfoggia” dal sito di MUBI.

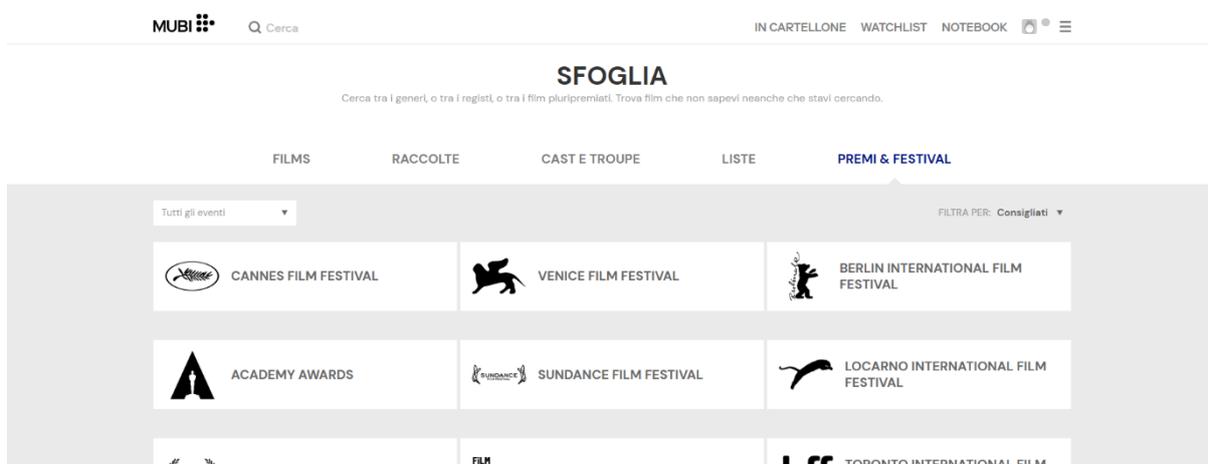


Figura 18. La pagina “Sfoggia” dal sito di MUBI, dettaglio sulla sezione “Premi & Festival”.

È quest'area del sito che l'utente può davvero lasciarsi ispirare, perdere ore in un vasto archivio dove “trovare film che non sapevi neanche che stavi cercando”, come recita il copy in cima alla pagina. Cliccando sulla *card* di un premio specifico (fig. 19), ad esempio, salta fuori la lista di film del database che hanno almeno ricevuto una candidatura in quella competizione. I risultati si possono poi filtrare per anno e in base allo “status” (vincitori o candidati ad almeno un premio). “Sfoggia” custodisce un ragguardevole numero di dati cinematografici ben organizzati, va quindi ad arricchire l'esperienza dell'utente sul sito, che qui trova un servizio aggiuntivo dal valore tangibile. Il sistema di filtraggio è molto efficiente rispetto a quello implementato per la

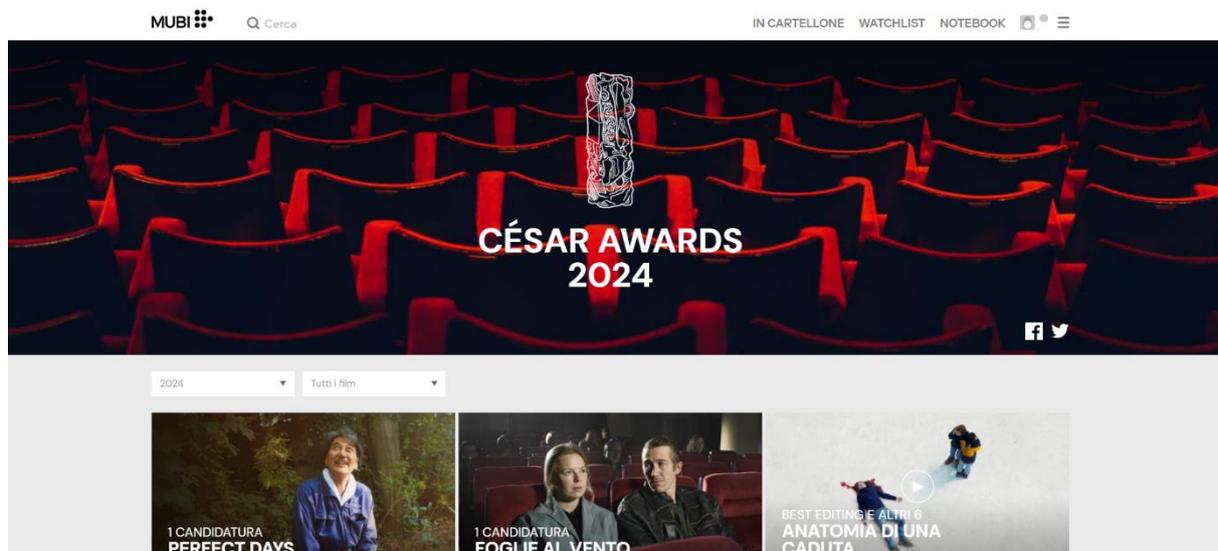


Figura 19. Dettaglio sulla tab dedicata ai premi César raggiungibile da “Sfogliare”.

funzione ricerca tramite la barra, tanto che potrebbe sorprendere che “Sfogliare” sia una voce non esplicitata nell’*header*. Allo stato delle cose, gli utenti più pigri potrebbero non accorgersi della sua esistenza. Tuttavia, la scelta fa parte di una più ampia strategia messa in campo da tutte le piattaforme streaming: “ridurre la complessità” è necessario per spingere l’utente su un numero circoscritto di opzioni ed eliminare l’incombente paradosso della scelta che può portare alla frustrazione.³¹⁶ Dall’altro lato, MUBI deve abbracciare il suo posizionamento di mercato: quindi la pagina “Sfogliare”, seppur nascosta, deve esserci e offrire non solo una modalità di ricerca, ma una modalità di ricerca a misura di cinefilo.

Il resto del menù a tendina porta ad altre aree che secondo gli sviluppatori di MUBI sono – proprio come “Sfogliare” – da tenere in secondo piano. Ci sono (dall’altro verso il basso, per rilevanza): la cronologia delle visioni dell’utente; l’opzione “Trova utente” (non implementata in nessun’altra barra di ricerca, segnale dell’importanza secondaria data alla socializzazione tra gli iscritti); alcuni servizi aggiuntivi come “Ottieni un mese gratis” (chi invita un nuovo utente riceve 30 giorni di abbonamento gratis, lo stesso vale per il nuovo iscritto) e “Regala MUBI” (“Il regalo del grande cinema”, come dice il copy, è una gift card personalizzabile nella grafica, copre l’abbonamento a MUBI per 3 mesi o un anno). Queste due voci in particolare sono degne di nota perché identificano due intelligenti strategie di acquisizione clienti, che fanno leva sulla fidelizzazione degli utenti. Mascherano il marketing con il *community building* e sfruttano il potere del passaparola per abbassare le barriere all’ingresso, che sono principalmente il costo e la specificità del servizio, ancora percepito come di nicchia.

³¹⁶ Anastasi P., Cellana M., Condorelli D., Costa L., Fregosi B., Guidi B., Lieto S., Motta R., Pucci T., Spini L., Tomasella D., Toniolo E., op. cit.

Le restanti voci del menù si dividono tra una sezione informativa e un'altra relativa alla gestione dell'account e alle impostazioni. A prima vista, sono superflue. In realtà celano funzionalità uniche che arricchiscono l'esperienza utente e sono fondamentali per l'identità di MUBI.

Della sezione informativa fa parte il "Chi siamo", che introduce a MUBI come azienda, tant'è che compare un sottomenù di navigazione orizzontale per divincolarsi tra i contenuti (fig. 20). È un *rabbit hole*, organizzato affinché gli esterni più che gli utenti (gestori di sale, giornalisti, uffici stampa, *jobseeker*) possano trovare quello che cercano: capire che cos'è MUBI, leggere la sua dichiarazione d'intenti, valutare le tipologie di abbonamento, avere una panoramica sulle pubblicazioni stampa circa le acquisizioni e le altre attività della media company (la sezione non è molto aggiornata, si ferma al gennaio 2022), controllare le offerte lavorative o candidarsi per un posto in MUBI, recuperare i contatti necessari per intraprendere una collaborazione o semplicemente parlare con l'assistenza clienti.



Figura 20. Dal sito di MUBI, la pagina "Che cos'è MUBI".

Vale la pena, ai fini del discorso sulla curatela e l'identità del brand,³¹⁷ riportare l'intero copy scelto per raccontare le proprie *vision* e *mission* aziendali:

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

1. Perché non guardare *In the Mood for Love* in un 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*?

E questo è tutto. Semplicemente non abbiamo saputo resistere all'idea che chiunque avesse la propria cineteca... Il tuo piccolo cinema, sempre, ovunque.

Dopo tutto, non tutti possono andare al Festival di Cannes, soprattutto se sei uno studente o vivi a Winnipeg (o entrambe le cose), ma questo non significa che non tu non possa recitare tutti i film di

³¹⁷ Cfr Cap. 2

Kubrick in ordine cronologico contrario o che tu non veda l'ora di guardare l'ultimo film di Kitano, che di sicuro non verrà trasmesso nel multiplex vicino a te.

Ed è questo che intendiamo: popolare non è sinonimo di qualità.

La nostra cineteca è ricca di film visionari che non farebbero il pieno neanche in un singolo cinema belga per una settimana, nemmeno per una giornata. Ma se perlustrassi tutto il mondo (tutto), potresti trovare un pubblico di un migliaio di fan di queste rare perle cinematografiche. E noi non pensiamo che un migliaio di persone debbano essere ignorate solo perché vivono in fusi orari diversi o lontano dai cinema belgi. Se qualcuno decide di girare un film così specifico, significa che qualcuno, da qualche parte, deve guardarlo. Cosa ancora più importante, quel qualcuno potresti essere tu. Oppure Martin Scorsese (pensa che è un abbonato anche lui.) Troverai anche i film hollywoodiani più conosciuti, da *Io e Annie* a *I Tenenbaum*. Alla fine della fiera, non importa da dove vengono i film, purché provengano dalla mente di qualcuno.

MUBI non è solo una piattaforma per scoprire meravigliosi nuovi film o di capolavori classici. È anche un luogo dove condividere e parlare di queste scoperte, come un piccolo caffè... un luogo dove le persone possono ritrovarsi e parlare di finali alternativi, *directors' cut* e di cosa diavolo significassero quelle rane in *Magnolia*. I dibattiti accesi e le discussioni appassionate sono i benvenuti.

Sei dell'umore per un po' di cinema? Benvenuto su MUBI.

P.S.: A proposito, abbiamo lavorato sodo sulla qualità dello streaming e ne andiamo molto orgogliosi... volevamo solo fartelo sapere...³¹⁸

Tutto riporta a quanto si è già detto sulla curatela, il cinema di qualità e di nicchia, la volontà di creare una community di cinefili.

Proseguendo a discesa nel menù a tendina, vediamo che c'è la voce "Studenti". Strategicamente, MUBI divide la pagina da visitare per sottoscrivere gli abbonamenti standard da quella dedicata all'abbonamento studente. Questa scelta riflette l'attenzione costante di MUBI verso il pubblico giovane e istruito, un segmento riconosciuto come vitale per il servizio. Dal 2017 al 2020, MUBI ha offerto abbonamenti gratuiti agli studenti iscritti a corsi universitari di cinema. Oggi l'azienda propone uno sconto del 40% sulla tariffa standard per gli studenti, indipendentemente dalla facoltà di appartenenza.³¹⁹

Nella parte inferiore del menù a tendina compare la criptica voce "Contribuisci". Rimanda al "Contributor Hub", una pagina in inglese dove gli utenti svolgono un ruolo attivo nella costruzione del sito web (fig. 21). Possono proporre modifiche a varie parti della piattaforma e segnalare errori da correggere. Gli utenti possono richiedere l'aggiunta di nuovi film al database, fornendo specifiche dettagliate - comprese le immagini - che il team di MUBI riceverà e, in caso di approvazione, utilizzerà per creare la pagina del film. Una delle funzioni più originali è quella che consente, tramite Google Form, di descrivere un film attraverso faccette, suddivise in due categorie: "Mood" (16 opzioni che raccontano il tono del film) e "Plot" (78 opzioni che

³¹⁸ <https://mubi.com/it/vision> (consultato il 19/09/2024)

³¹⁹ <https://it.help.mubi.com/article/708-che-cose-il-programma-per-studenti-di-mubi> (consultato il 19/09/2024)

riassumono i tratti salienti della trama). Seguendo le istruzioni fornite nel form, l'utente può spuntare le etichette che meglio rappresentano il film. Questo sistema di UGC (User Generated Content) permette a MUBI di ottenere miglioramenti al sito grazie ai contributi gratuiti degli utenti, che partecipano volentieri sentendosi parte di un progetto più ampio, dove il singolo diviene ingranaggio di un meccanismo superiore.

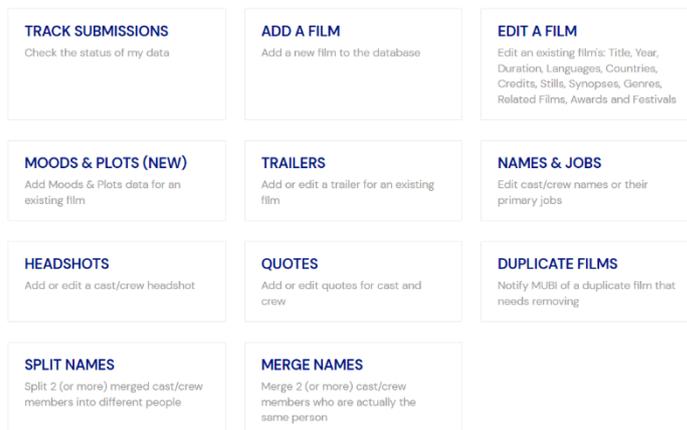


Figura 21. Dalla pagina “Contributor Hub” del sito di MUBI. Dettaglio sulle card.

Nel menu a tendina troviamo poi la voce “Opportunità di lavoro”, che si apre in un URL esterno rispetto al dominio principale. Subito sotto, “Termini e Privacy” e “Impostazioni”, che, in linea con gli standard delle piattaforme digitali, consente agli utenti di gestire account e abbonamento.

In “Impostazioni” il sottomenù permette l’accesso diretto alle già citate pagine “Regala MUBI” (qui sotto la voce “Regala un abbonamento”) e “Ottieni un mese gratis” (qui sotto la voce “Invita i tuoi amici”) ma anche ad altre funzioni. Un punto distintivo nell’esperienza utente è la gestione avanzata delle notifiche via e-mail. MUBI adotta una policy molto seria e trasparente, non invasiva. Per evitare di sovraccaricare l'utente con comunicazioni indesiderate, in “Impostazioni” l’utente può personalizzare le notifiche attraverso una serie di opzioni granulari come ricevere una mail quando i film della sua Watchlist sono disponibili o quando stanno per scadere, quando esce un episodio del podcast, quando una nuova distribuzione MUBI arriva in sala. L’e-mail marketing è su misura, pensato per fornire informazioni di alta qualità e rilevanza.

Su “Impostazioni” gli utenti possono inoltre regolare la risoluzione del video per lo streaming (4K, 1080p, 720 p, 560p), cosa che consente di ridurre l'uso dei dati o risolvere eventuali problemi di riproduzione su dispositivi più vecchi. MUBI è impegnato apertamente nel migliorare la qualità dello streaming video sul sito, come espresso con orgoglio nella

dichiarazione d'intenti riportata su “Chi siamo”. C'è anche la possibilità di personalizzare i sottotitoli - sebbene l'unica opzione modificabile nella versione desktop sia la dimensione del carattere - e di attivare un avviso per contenuti sensibili (prima dell'inizio del film, un'avvertenza elenca gli eventuali aspetti a cui fare attenzione).

MUBI include nelle sue impostazioni un sistema di parental control, affinché i genitori siano liberi di impostare un PIN per proteggere i minori da contenuti sensibili. Il sito offre diversi livelli di protezione in base alle preferenze dell'utente.

La penultima voce del menù a tendina dell'*header* è “Aiuto”, per la classica area di assistenza. MUBI utilizza il sistema Help Scout per fornire risposte rapide alle domande frequenti (FAQ) e permettere il rapido invio di una domanda specifica.

Infine, l'utente può loggarsi fuori dal proprio account cliccando “Esci”, ultima voce del menù a tendina. Per disattivare l'account, invece, bisogna fare capo alla sezione “Account” delle “Impostazioni”.

Il *footer* riprende come di consueto le informazioni dell'*header* e cambia a seconda della pagina del sito dove ci si trova (nella pagina dedicata alla Watchlist personale, il *footer* non c'è neanche). Nel caso della homepage, che abbiamo detto equivalere a “In cartellone”, il *footer* riprende diverse voci del menù principale (fig. 22). Qui compaiono i canali social di MUBI con la CTA che invita a seguirli. Un clic sul logo rispedisce in cima alla pagina.

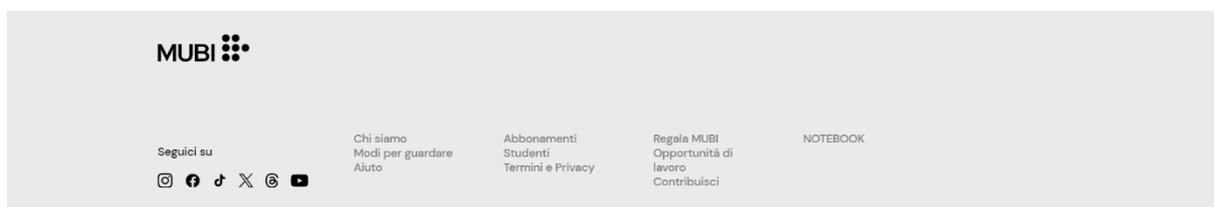


Figura 22. Footer in homepage sul sito di MUBI.

La pagina “Notebook” ha un *footer* a sé (fig. 23), riflesso dell'intenzione di MUBI di separare la piattaforma streaming dalla rivista cinematografica. Qui, tre colonne: una per i social media cioè X (l'icona non è aggiornata), dove il Notebook ha un account dedicato, un'altra per riassumere che cos'è il Notebook, una terza con le informazioni di contatto del team editoriale. La redazione, infatti, può pubblicare (su compenso) anche articoli di terzi se sono ritenuti idonei.



Figura 23. Footer nella pagina “Notebook” sul sito di MUBI.

3.4 UX design: MUBI su app

L'app di MUBI non è altro che la versione mobile del sito web accessibile da desktop, con alcune semplificazioni e differenze dovute all'adattamento a un altro schermo. L'app deve infatti garantire una navigabilità ottimale sia da tablet sia da smartphone, senza confondere l'utente abituato al design del sito. L'app è organizzata in tre sezioni: home, download, impostazioni; a tutte si accede dal *footer* (fig. 24) che presenta le tre icone di riferimento (il logo di MUBI per la home, il simbolo comunemente usato per il download e i tre puntini disposti in verticale che segnalano le impostazioni). Come per il sito web, appena entrati ci si ritrova nella home, identica ma organizzata in verticale (fig. 24). Le immagini sono ancora più

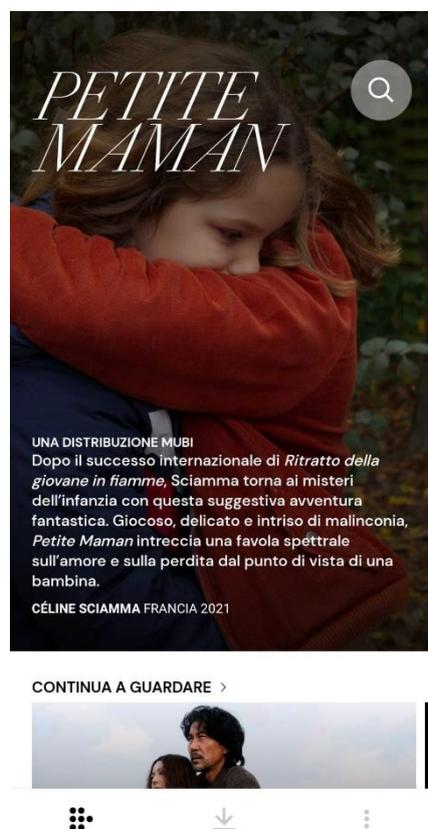


Figura 24. La home dell'app di MUBI.

d'impatto, considerate le dimensioni di uno schermo più piccolo, e i testi sono leggibili. Le sezioni coi film in programmazione sono le stesse, ma qui le *card* scorrono in caroselli, per guadagnare spazio e rendere l'app dinamica e piacevole da utilizzare. La mancanza di una *scrollbar* verticale contribuisce a lasciare l'app molto pulita; tuttavia, le sezioni sono tante e l'utente scrolla verso il fondo della pagina senza avere indicatori di progressione, cosa che potrebbe disorientarlo. La home è l'unica area dell'app da dove si può accedere alla barra di ricerca, che è collocata in alto a destra e identificabile dal bottone con la lente d'ingrandimento

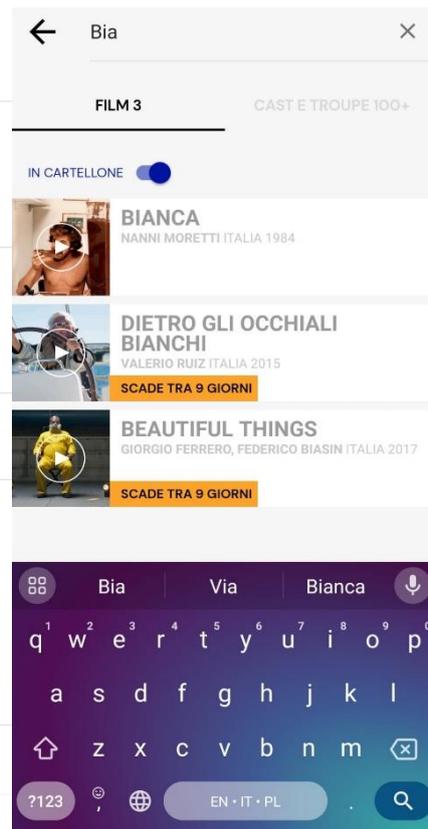


Figura 25. La funzione ricerca sull'app di MUBI.

come icona (fig. 24). La ricerca funziona in maniera analoga al sito web, anche se la pagina dei risultati è snellita e semplificata (fig. 25). I risultati si suddividono in “Film” e “Cast e troupe”, l’utente può filtrare i film tramite un *toggle switch* e scoprire rapidamente quali sono quelli in programmazione e quali quelli archiviati nel database. Come sul sito web, in app le *card* segnalano se un film sta per essere rimosso dalla piattaforma e tra quanti giorni avverrà.

All’interno della pagina dedicata al singolo film (fig. 26), le informazioni e il layout ricalcano quello della versione desktop, con alcune modifiche sostanziali. Innanzitutto, l’icona del download è disponibile e messa in evidenza, affinché l’utente capisca subito che può godersi la visione in un secondo momento, senza connessione, magari mentre viaggia sul treno.

In pieno stile MUBI, qui il paragrafo contenente “La nostra opinione” scritto dai curatori viene ancora prima della trama, che si trova più in basso (è necessario scrollare leggermente per leggere). Si noti che la tendenza di MUBI è riordinare dall’alto verso il basso quello che sulla versione desktop era posizionato da sinistra verso destra; questo principio è contraddetto dal fatto che sul sito web “Trama” si trovi a sinistra rispetto a “La nostra opinione”, non al contrario. Questa decisione è probabilmente dettata dall’elemento della curatela così come dall’uso specifico del mezzo: lo smartphone è lo strumento ideale per un controllo rapido, una ricerca

veloce, quindi è importante che gli utenti rintraccino in fretta le informazioni essenziali e vengano consigliati nella scelta. Per lo stesso motivo, il bottone “Aggiungi alla Watchlist” – segnalato dall'icona + - è vicino a quello per il download ed entrambi restano centrali nello schermo dello smartphone, dove sono ben visibili.

Dall'app è poi più facile condividere il link della pagina del film attraverso varie piattaforme (c'è un bottone in alto a destra). Le opzioni rapide per la condivisione sono molte, mancano alternative originali come potrebbe essere la possibilità di postare direttamente il film sulle Instagram Stories.

Nell'app non appaiono mai gli elenchi, cioè le liste di film create dagli utenti: non si possono creare né ricercare. In generale, l'app non fa leva sul community building perché sono assenti tutte le funzioni attinenti allo scopo (non si possono neanche cercare altri utenti da seguire).



Figura 26. Pagina dell'app creata per il film *Ho affittato un killer* (Aki Kaurismäki, 1990)

I film scaricati nell'app vengono archiviati nell'area download, accessibile dall'icona centrale del *footer*. È organizzata come una semplice lista con tutti i film disponibili.

Cliccando sui tre puntini disposti in verticale nel *footer*, si accede, infine, alle impostazioni (fig. 27). Un breve ma esaustivo elenco di voci compone un menù facile da navigare, più ristretto rispetto a quello del sito web. Da qui si può tenere d'occhio la propria iscrizione e la tipologia di abbonamento, accedere direttamente ai film scaricati così come alla Watchlist e alla

cronologia delle visioni. Si possono anche personalizzare velocemente alcuni aspetti dell'app: le preferenze dei sottotitoli dei film (dimensioni, lo stile carattere, la lingua), le notifiche (l'utente può scegliere se ricevere un promemoria quando i film che ha salvato nella watchlist sono disponibili in cartellone). Data la ridotta dimensione dello schermo, MUBI ha implementato la personalizzazione dei sottotitoli: l'utente può scegliere font, colore del testo, opacità del testo, tipo di bordo, colore bordo, colore della finestra dei sottotitoli, opacità della finestra. Persino la spaziatura tra le lettere è regolabile. I font sono sia serif sia sans serif, quest'ultimo infatti è più adatto a chi ha determinate esigenze cognitive o visive, come le persone dislessiche o ipovedenti. Lo stesso vale per il contrasto, con il quale si può giocare facilmente. L'area impostazioni per i sottotitoli rappresenta sicuramente un plus dell'app rispetto al sito.

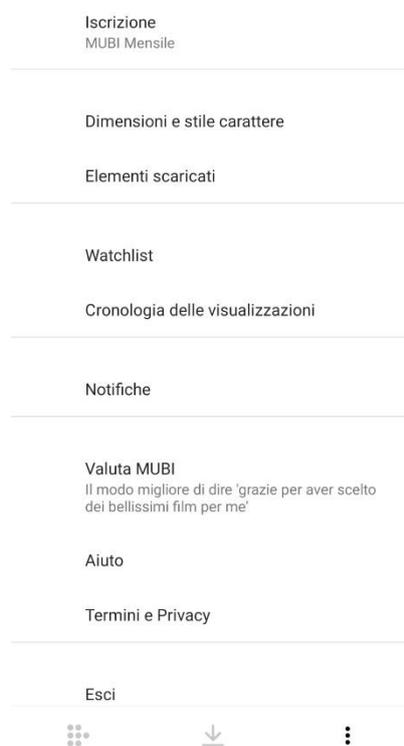


Figura 27. Le impostazioni dell'app di MUBI.

Le altre voci nell'elenco delle impostazioni – “Aiuto” e “Termini e privacy” - rimandano a mubi.com. Fa eccezione “Valuta MUBI”, un'esclusiva della versione mobile; come dice la CTA, da qui l'utente può dare un feedback all'applicazione sull'app store. Si ricordi che MUBI nasce come startup senza grossi finanziamenti e conta ancora moltissimo sul supporto dei suoi utenti per migliorare il servizio.

Dalle impostazioni, infine, si può effettuare il logout e addirittura cancellare l'account.

Le altre sezioni del sito, come il Notebook o l'area "Contribuisci", dove l'utente può aiutare a costruire il database di MUBI, non sono visualizzabili da app; è evidente che per motivi di spazio ed esigenze di usabilità gli sviluppatori hanno scelto di eliminare quelle funzioni considerate meno vitali. MUBI ha deciso di fare a meno delle *feature* che favoriscono l'interazione tra gli utenti e della rivista cinematografica per privilegiare la piattaforma streaming. L'app è pensata per un utente che vuole scaricare un film per vederlo offline e userà l'app per controllare in pochi secondi la sua Watchlist, il suo abbonamento e i film in catalogo.

3.5 MUBI sui social

L'elevata saturazione del mercato sta spingendo i servizi di streaming a rivedere il modo in cui coinvolgono il pubblico. È necessario offrire comunicazioni personalizzata, un'esperienza utente fluida, presidiare ogni canale utile. Questo implica l'uscita dalla piattaforma principale per approdare in altri spazi digitali frequentati dagli utenti, con i social media in testa.³²⁰ Gli stessi social media che influenzano le preferenze degli utenti, spostano l'engagement da un prodotto all'altro e alzano le aspettative.³²¹

MUBI, in particolare, cerca di raggiungere un pubblico eterogeneo attraverso la presenza attiva su diverse piattaforme social. La comunicazione più intensa si concentra sulle piattaforme social del gruppo Meta, soprattutto su Instagram. Sia su Facebook sia su Instagram vengono utilizzati profili in lingua italiana, creati ad hoc per il pubblico locale. MUBI è presente anche su X, Threads, YouTube e TikTok. Inoltre, ha un account su Letterboxd – nonostante la piattaforma, per certi aspetti, rappresenti una concorrente diretta, poiché entrambe favoriscono l'interazione tra cinefili attraverso recensioni e valutazioni – con quasi 60000 follower. MUBI può avvalersi di una tipologia account che Letterboxd mette a disposizione per distributori, produttori, festival e organizzazioni che si occupano di cinema. Sfrutta così le funzioni della piattaforma per promuovere i propri contenuti, in particolare le "MUBI Releases". È più che altro una vetrina che viene aggiornata sporadicamente, non c'è la possibilità di fare post e MUBI non assegna valutazioni a nessun film. Nei fatti, è una fotocopia di MUBI stesso, ma assolve il compito di farsi conoscere dai cinefili che sono attivi su Letterboxd.

Per gestire le comunicazioni più formali, MUBI predilige un profilo LinkedIn. Qui vengono pubblicati annunci di lavoro e pochi post relativi a nuove acquisizioni della media company e iniziative importanti.

³²⁰ "6 Impactful Marketing Strategies for Streaming Services", 18/09/2024, URL <https://www.moengage.com/blog/marketing-strategies-for-streaming-services/> (consultato il 22/09/2024)

³²¹ "The Impact of Social Media on the Rise of Streaming Services", 19/07/2024, URL <https://www.cachefly.com/news/the-impact-of-social-media-on-the-rise-of-streaming-services/> (consultato il 22/09/2024)

Sugli altri social, che si analizzeranno nel dettaglio di seguito, MUBI ha potuto trovare più spazio di manovra per proporre contenuti originali e affinare la propria strategia di comunicazione. Inoltre, i social mainstream sono il regno della cultura partecipativa, dove i confini tra produttore e consumatore/ricevitore sono più sfumati.³²² La cultura partecipativa è legata soprattutto ai fandom,³²³ ma si può adattare al caso di MUBI perché più che un servizio di streaming è una promessa fatta agli appassionati di un certo tipo di cinema, quasi un culto o una fede, del quale i seguaci devono rendersi evangelisti e sostenitori attivi (il sito web stesso invita a far conoscere MUBI agli amici e a contribuire alla costruzione di un più ampio database di film).

Nei prossimi paragrafi si prenderà spesso a esempio il caso delle attività social per *The Substance* (Coralie Fargeat, 2024), presentato in anteprima il 19 maggio 2024 al 77° Festival di Cannes e distribuito nelle sale cinematografiche di diversi Paesi da MUBI (tra cui America Latina, Austria, Benelux, Canada, Germania, India, Irlanda, Stati Uniti e Turchia). In Italia, la distribuzione è stata affidata a I Wonder Pictures ed è quest'ultimo a occuparsi della promozione locale, pertanto MUBI si sta limitando ai suoi canali social internazionali, in lingua inglese.

3.5.1 MUBI su Instagram e Facebook

Per l'Italia, MUBI ha un account business (@mubiitalia) con 103000 follower (fig. 28). Comunica in italiano e ha già pubblicato più di 2500 contenuti in formato Reel e Post. In più, ci sono le Stories, che scadono dopo 24 ore, a meno che non vengano “salvate in evidenza” dal gestore dell'account, cosa che MUBI fa di solito per i contenuti relativi agli eventi.

Il profilo è ridotto all'essenziale: logo nella foto profilo, “Ci piacciono i film” scritto in bio, il link per accedere a mubi.com subito sotto. Il feed è pulito e rispecchia la *visual identity* di MUBI: frame selezionati di film d'autore sono intervallati da poche grafiche, comunque molto minimal; la palette cromatica è dettata dai frame, con l'aggiunta del bianco (colore del brand) e poche altre eccezioni (le grafiche realizzate per il *MUBI Podcast* si distinguono per i colori pastello). Non sembra esserci una vera e propria estetica da inseguire. Le Stories fissate in evidenza sotto la bio non hanno delle copertine create ad hoc, questo genera disorientamento nell'utente che atterra sul profilo.

Per quanto riguarda il content marketing, sui social possiamo solitamente dividere i contenuti in tre macrocategorie: contenuti d'intrattenimento (ad esempio, meme, dietro le quinte, “prima e dopo”), educativi (curiosità, classifiche), ispirazionali (citazioni, storie di successo). In più, si

³²² Cfr Jia B., Li J., Ma J., op cit., p. 2175

³²³ Ibidem

aggiungono i contenuti strettamente promozionali (collaborazioni, eventi, tutti quei contenuti che invitano l'utente ad agire e fare il passo successivo, che di solito è l'acquisto).³²⁴

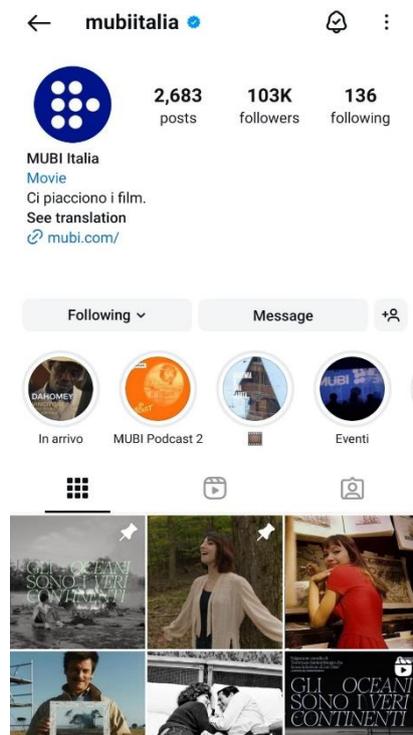


Figura 28. Il profilo Instagram @mubiitalia

Se si applica questa griglia a MUBI considerando i primi 27 contenuti che appaiono sul profilo, emerge una netta prevalenza dei contenuti educativi e promozionali. Nella prima categoria, infatti, possiamo inserire: auguri di compleanno a figure del mondo del cinema del presente e del passato con foto d'archivio, segnalazione della scomparsa di personaggi noti con foto commemorative, qualche Post con foto scattate sul set di un film con didascalie informative. Non ci sono interviste né articoli né infografiche perché sono concentrate sul profilo di @mubinotebook, che conta poco più di 6000 follower e si occupa di rilanciare – in inglese - le pubblicazioni del Notebook.

Nei contenuti promozionali, invece, rientrano tutte le collaborazioni di MUBI con altri enti, festival, sale cinematografiche, account sui social.

Alcuni contenuti sono a metà tra l'educativo e il promozionale, perché sono informativi ma rimandano a un film o a una rassegna presenti sulla piattaforma. Il fine dell'attività sui social sembra quello di far conoscere iniziative e film da vedere su MUBI, con un pizzico di cinefilia che trasuda dalla scelta dei frame e delle foto d'archivio.

³²⁴ <https://help.hootsuite.com/hc/it/articles/4403597090459-Crea-contenuti-social-media-coinvolgenti-ed-efficaci#costruisci-il-post-perfetto-0-1> (consultato il 22/09/2024)

I contenuti ispirazionali, come un frame di un film con una citazione dello stesso scritta in sovrapposizione, sono molto rari, quasi inesistenti.

Assenti poi i contenuti d'intrattenimento: MUBI non mostra mai né i retroscena dei film che produce o distribuisce, né le attività quotidiane dei curatori o di altri dipendenti. Nonostante molti eventi siano promossi sul profilo, non si trovano reportage dai luoghi dove si tengono o qualche foto scattata durante l'allestimento.

A uno sguardo complessivo, saltano all'occhio la mancanza di CTA chiare, gli hashtag mai utilizzati e il basso sforzo messo in campo per trovare contenuti originali e accattivanti. Il profilo risulta vagamente piatto e serio, persino disorganizzato se si guardano le Stories in evidenza.

L'interazione del pubblico è scarsa, specie per un profilo così seguito. Alcuni contenuti superano i 5000 like ma hanno pochi commenti, e i pochi che ci sono non trovano riscontro dai gestori dell'account. Manca un community manager che monitori i commenti degli utenti: sotto alcuni Post ci sono lamentele riguardo al servizio di assistenza di MUBI o anche semplici richieste di informazioni su quando un certo film arriverà in sala.

Dalle interazioni sul profilo, si nota che strategie di Real Time Marketing portano i loro frutti: quasi 6000 persone hanno messo like alla fotografia di Alice Rohrwacher e JR immersi nelle acque del lido di Venezia nei giorni della Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica.

Sicuramente l'opzione introdotta da Instagram che permette di pubblicare un contenuto in collaborazione aiuta a far conoscere il profilo @mubiitalia e a generare engagement grazie al raggiungimento di un più ampio bacino di utenza. Alcune collaborazioni sono – almeno all'apparenza – non retribuite, ma MUBI ha certamente un budget per gli investimenti nell'apparato social: stringe accordi di *paid partnership* con account selezionati. Come quello della creator e scrittrice Elisa Pellegrino (@cortomiraggi su Instagram), che parla di cinema – spesso di nicchia - a un pubblico di 295000 follower (fig. 29). La creator sposa gli scopi di MUBI ed è una scelta azzeccata per il suo stile evocativo e poetico, la sua estetica minimalista e una connessione emotiva forte con i suoi seguaci. Elisa Pellegrino è una narratrice pacata, non è mai stata coinvolta in “diatribe da social” o scandali, ispira molta fiducia. Cosa più importante, il pubblico che ha corrisponde al target cinefilo e giovane di MUBI. La media company porta avanti questa collaborazione, come quella con altri creator (per esempio i ragazzi del collettivo ArteSettima, @artesettima su Instagram), con richiedendo contenuti sul feed e Stories dove venga pubblicato il link per richiedere 30 giorni di abbonamento gratuito a MUBI.

Un'altra fetta del budget è destinata a Stories e Post sponsorizzati pubblicati sull'account di @mubiitalia, per raggiungere più utenti possibile. Di solito, la comunicazione punta a rilanciare offerte come l'abbonamento per studenti o sconti a tempo, oppure segnala l'uscita di film ritenuti rilevanti.



Figura 29. Un esempio di Post di @cortomiraggi per una paid partnership con @mubiitalia su Instagram.



Figura 30. La pagina Facebook di MUBI per l'Italia.

La pagina Facebook di MUBI Italia (fig. 30) propone esattamente gli stessi contenuti di Instagram, seguendo lo stesso calendario editoriale. Come foto di background del profilo, è stato scelto un trittico con i protagonisti di *In the Mood for Love* (Faa yeung nin wa, Wong Kar-wai, 2000), il film che il fondatore Efe Çakarel avrebbe voluto poter vedere in streaming quando

per la prima volta ha pensato al lancio del servizio.³²⁵ La pagina ha quasi 17000 Mi piace e più di 19000 follower. I like ai Post variano a seconda del tema affrontato, su Facebook si passa da poche decine di like a migliaia nel caso dei contenuti commemorativi pubblicati alla notizia della morte di un personaggio famoso. La policy di moderazione commenti è la medesima dell'altro social, anche se qui i contributi degli utenti sono meno; un utente e gestore di una sala cinematografica chiede, per esempio, come fare a proiettare i film di MUBI nel suo cinema, nessuno risponde. Questa strategia denota disinteresse verso la community e mancanza di professionalità, due colpe di cui il brand MUBI non dovrebbe macchiarsi.

3.5.2 MUBI su TikTok

TikTok è una piattaforma completamente differente da Instagram e da Facebook. È ormai paragonabile a un motore di ricerca, dove scoprire che cosa visitare in vacanza, quale ricetta sperimentare per cena e il film da vedere sul divano. Gli utenti cercano informazioni, quindi i creator glielne danno sotto forma di video rapidi, coinvolgenti e con ganci forti. I video, tutti in formato verticale, sono spesso ironici, girati di getto (almeno questa è la percezione che vogliono dare) e meno patinati nell'estetica rispetto ai contenuti adatti a Instagram. MUBI, che su Instagram trova spazio per la sua *visual identity* curata, si è dovuto adattare in qualche modo. Non esiste un account per il target italiano, che deve rivolgersi a @mubi, un profilo in inglese con più di 8 milioni di Mi piace e 644499 follower (fig. 31). Nel periodo preso in analisi, @mubi posta fino a 3 volte al giorno. I video sono piacevoli alla vista già dalla griglia del feed, riflettono la strategia visuale di MUBI: trailer, frame e clip di film in programmazione. Nonostante TikTok permetta di creare in app delle copertine per i video, MUBI non lo fa e persegue le sue riconoscibili scelte estetiche. Le *caption* sono concise, poche righe ciascuna, come la natura della piattaforma richiede.

Si considerano qui gli ultimi 60 contenuti visibili, scorrendo dall'alto verso il basso, senza contare i primi 3 della griglia del feed, che sono "fissati" e generano per la loro stessa posizione molte visualizzazioni e interazioni. Si nota l'alternanza di contenuti utilizzati per Instagram e Facebook con contenuti studiati ad hoc per compiacere l'algoritmo e i trend della piattaforma. Ovviamente questo account è internazionale e può promuovere l'app MUBI GO,³²⁶ non accessibile dall'Italia, e la versione originale del *MUBI Podcast*, così come molti film ed eventi che non interessano l'Italia.

³²⁵ Citato in Walsh Mike, op. cit.

³²⁶ Cfr Cap. 2

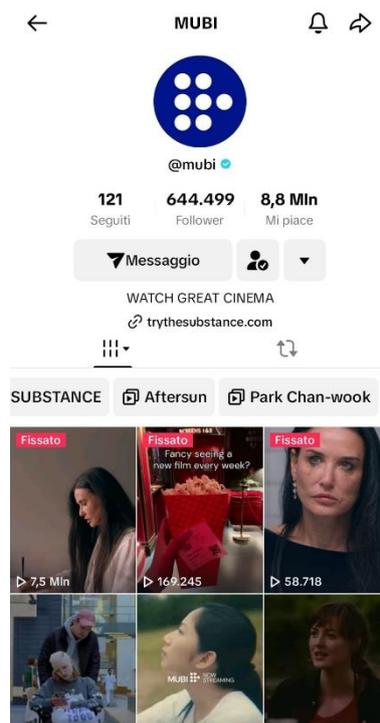


Figura 31. Profilo TikTok di MUBI.

La maggior parte dei contenuti sono incentrati su *The Substance* (Coralie Fargeat, 2024), che sta ottenendo molta curiosità da parte degli utenti. Una brevissima clip del film, fissata in alto nel feed, ha ottenuto 7,5 milioni di visualizzazioni, con numerosi commenti, salvataggi, condivisioni e like. Altre clip del film hanno fatto altrettanto. *The Substance* appare già nella bio, dove si può cliccare sul link <https://mubi.com/it/thesubstance>, un minisito dedicato al film. Il sito rappresenta una mossa di marketing intelligente con l'obiettivo di far iscrivere più persone possibili alla lista d'attesa dedicata. Sulla pagina campeggia la scritta "TRY THE SUBSTANCE" e lo spazio per immettere il proprio indirizzo e-mail. Sotto, un'immagine della sostanza, appunto, una droga che appare nel film, un oggetto diegetico che promette di renderti la migliore versione di te stesso.

I TikTok con il maggior numero di visualizzazioni sul profilo di MUBI tendono a essere quelli con clip di film non mainstream, che però suscitano l'interesse degli utenti per vari motivi. Alcuni esempi significativi includono *Shiva Baby* (Emma Seligman, 2020), con una clip in cui si mostra una conversazione pungente e divertente tra madre e figlia su temi LGBTQ+; *E ora parliamo di Kevin* (*We Need to Talk About Kevin*, Lynne Ramsay, 2011), dove Tilda Swinton caccia via un credente porta a porta dicendo ironicamente che sa già di essere destinata all'inferno; *Generazione Low Cost* (*Zero Fucks Given*, Julie Lecoustre e Emmanuel Marre, 2021), con una scena in cui la giovane protagonista viene criticata sul posto di lavoro per non essersi depilata come richiede la compagnia aerea per cui è hostess. Questi contenuti risultano

accattivanti per il pubblico, poiché combinano elementi ironici e situazioni *relatable*, cioè quelle in cui gli utenti possono identificarsi perché catturano verità non dette, esperienze o pensieri che molte persone provano ma che non esprimono apertamente, creando un forte senso di connessione e autenticità.

Anche le clip con personaggi iconici e amatissimi, come Audrey Hepburn in *Sciarada* (*Charade*, Stanley Donen, 1963), ottengono buoni risultati in termini di visualizzazioni. Una clip che mostra il personaggio di Hepburn discutere di divorzio mentre indossa un outfit vintage ed elegante ha generato numerosi commenti, molti dei quali si concentrano sul suo stile.

Oltre alla pubblicazione delle solite clip, MUBI cerca di adattarsi alla natura dinamica di TikTok seguendo i trend del momento e utilizzando audio virali pur restando allineato alla sua identità cinematografica. Tra i trend più efficaci, "Caption this" (fig. 32), un format che consiste in brevissime clip accompagnate da suoni semplici, con su scritto, appunto, "Caption this" ovvero una CTA che invita gli utenti a scrivere la didascalia che possa descrivere la scena secondo la loro interpretazione personale. Questo trend si dimostra particolarmente coinvolgente e stimola il pubblico a interagire.

Format simili, tuttavia, non generano lo stesso livello di interazione; è il caso di "Guess the film", dove vengono presentate una serie di immagini o clip da un film e gli utenti sono invitati a indovinare il titolo nei commenti, o "Choose your meltdown", che mostra scenari presi da diversi film per permettere agli utenti di identificarsi o taggare amici. Sebbene siano divertenti

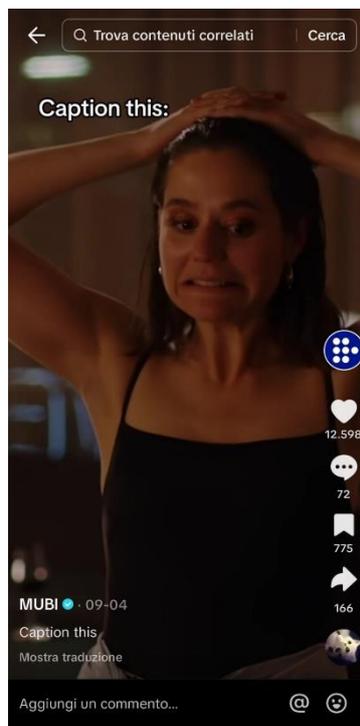


Figura 32. Un TikTok che rientra nel trend "Caption this"

e permettano agli utenti di rivedersi nei personaggi, questi TikTok tendono a raccogliere meno risposte rispetto agli altri.

In generale, su TikTok i contenuti di MUBI che ottengono molte visualizzazioni ricevono anche un discreto numero di commenti. Su questo social, MUBI risponde spesso agli utenti che commentano (chiedono soprattutto quando uscirà un certo film sulla piattaforma o in sala). Non vengono però nascosti commenti di bot o potenzialmente problematici. Da notare che qui i feedback si concentrano di più sul contenuto rispetto a quanto accade su Instagram, dove gli utenti tendono a essere più critici nei confronti del servizio di streaming o dell'assistenza.

Un altro aspetto importante di TikTok è la facilità con cui gli utenti possono trovare contenuti generati dagli altri utenti (UGC), come video di consigli girati spontaneamente da creator. MUBI beneficia anche di questa pubblicità gratuita, che contribuisce ad ampliare la visibilità della piattaforma.

3.5.3 MUBI su X (Twitter)

Nell'agosto 2011, MUBI ha creato un account X italiano, @mubiitalia, che attualmente conta quasi 6000 follower (fig. 33). La bio dell'account riprende lo stile utilizzato anche sugli altri canali social con il semplice e diretto "Ci piacciono i film", accompagnato dal link al sito ufficiale di MUBI. L'immagine di background è un frame tratto dal film *Anatomia di una caduta* (*Anatomie d'une chute*, Justine Triet, 2023), distribuito da MUBI.



Figura 33. Il profilo X (Twitter) di MUBI Italia.

L'attività su X risulta piuttosto sporadica, senza una cadenza regolare o una strategia di pubblicazione ben definita. In evidenza sul profilo si trova un tweet dedicato all'episodio più recente del *MUBI Podcast*, corredato dalla locandina dell'episodio. Immediatamente sotto, in risposta, è presente un altro tweet con il link diretto per ascoltarlo.

Un aspetto che emerge è la scarsa attenzione riservata alla gestione e al monitoraggio dei commenti, comportamento già riscontrato su altre piattaforme social di MUBI. I commenti non sono moltissimi, ma tra quei pochi c'è un commento spam, che non è stato moderato o rimosso, e si trova proprio in risposta ai tweet fissati in alto.

Il piano editoriale prevede l'adattamento dei contenuti già preparati per Instagram, tenendo conto delle specificità della piattaforma X. Tra i tweet si trovano foto, frame di film, video con clip e trailer, accompagnati da caption che talvolta si “spezzano” in più tweet. X permette di pubblicare link cliccabili, che invogliano l'utente a navigare subito verso il sito web per recuperare il film di cui parlano i tweet.

I contenuti performano meglio includono le foto storiche di personaggi famosi, corredate da brevi caption descrittive, e i frame di film cult con citazioni sovraimpresse. Anche le foto pubblicate in occasione della morte di celebrità note registrano buoni risultati. Alcuni di questi tweet superano le duemila visualizzazioni e raggiungono centinaia di like. Ci sono poi delle eccezioni, come il tweet dedicato alla citazione tratta da *Bianca* (Nanni Moretti, 1984), che ha raccolto oltre settemila visualizzazioni (fig. 34), o i post relativi alla scomparsa di Shelley Duvall (117.000 visualizzazioni) e Anouk Aimée (80.600 visualizzazioni).

Dall'analisi dei contenuti pubblicati tra fine maggio e metà settembre 2024, emerge che i contenuti meno performanti sono proprio le clip e tutte le promozioni dirette dei film presenti sulla piattaforma. Spesso, questi non riescono a superare le mille visualizzazioni, confermando un coinvolgimento più basso rispetto ai contenuti iconici o legati a figure celebri.

Il Notebook edito da MUBI ha un proprio profilo su X, @mubinotebook, i cui contenuti sono allineati con quelli dell'account Instagram dedicato al Notebook. Questo profilo, redatto in inglese, conta attualmente 71.600 follower e la sua bio è collegata alla pagina web del Notebook. Il focus non è qui sul target italiano.

Forte di un numero elevato di follower, @mubinotebook vede i propri tweet che rilanciano ciascun articolo pubblicato sulla rivista online ottenere migliaia di visualizzazioni. L'account è incline a repostare i tweet dei collaboratori della rivista, i quali, a loro volta, comunicano ai propri follower di aver scritto nuovi articoli.

Tuttavia, è interessante notare che, nonostante il numero di seguaci, sia nel caso dell'account del Notebook che per MUBI Italia, le interazioni del pubblico, come i commenti, sono piuttosto rare.



Figura 34. Un tweet di MUBI Italia dedicato a Bianca di Nanni Moretti.

3.5.4 MUBI su Threads

L'account MUBI su Threads è redatto in inglese e serve come unico canale anche per l'Italia, contando attualmente 240.000 follower (fig. 35). Threads, lanciato nel 2024 come estensione di Instagram, funziona in modo simile a X, perciò MUBI sfrutta entrambe le piattaforme in



Figura 35. Profilo di MUBI su Threads.

modo pressoché identico. Essendo un account internazionale, i contenuti differiscono da quelli specificamente targettizzati per il pubblico italiano, in maniera analoga a quanto accade su TikTok; ad esempio, molti dei post recenti si concentrano sull'uscita in sala di *The Substance*, includendo trailer, locandine e recensioni di riviste esterne.

Le pubblicazioni su Threads vanno di pari passo ai contenuti postati sui canali internazionali di MUBI, con un feed che risulta frequentemente aggiornato, fino a tre post al giorno, soprattutto in prossimità del lancio di un film di rilevanza strategica per la media company a livello globale.

3.5.5 MUBI su Youtube

Data la natura dei prodotti di MUBI, ovvero i film, YouTube si presta particolarmente bene a offrire un assaggio di ciò che gli utenti possono aspettarsi dal servizio di streaming. L'unico canale accessibile per il target italiano è quello in inglese, @mubi, che conta attualmente 240.000 iscritti (fig. 36). La biografia del canale spiega nel dettaglio la missione di MUBI, evidenziando anche le recenti acquisizioni nel settore, come l'acquisizione di The Match Factory nel gennaio 2022 e una partecipazione di maggioranza nel distributore di film leader nel Benelux, Cinéart, avvenuta nel febbraio 2024.

Il banner del canale è dedicato a *The Substance* (Coralie Fargeat, 2024). MUBI ha pubblicato oltre 1.500 video, raggruppati in diverse playlist (fig. 37). Tra queste, la playlist "MUBI Podcast" raccoglie le puntate del podcast in inglese, mentre "MUBI Releases" è dedicata ai trailer dei film distribuiti dall'azienda. La playlist "Now Streaming on MUBI" presenta i trailer dei film attualmente in programmazione.

Un aspetto distintivo del canale è rappresentato dai 112 video di interviste a registi, di cui fa parte una rubrica specifica denominata "MUBI Picks at Posteritati", in cui MUBI invita artisti a discutere i loro manifesti cinematografici preferiti presso l'omonima prestigiosa galleria di arte cinematografica di New York City. Questi interventi filmati vengono successivamente pubblicati anche all'interno del Notebook sul sito web, accompagnati da un'introduzione sull'ospite.

La playlist che evidenzia maggiormente l'ideale della curatela e riflette le promesse di MUBI ai cinefili è quella dedicata ai video essay sul cinema. Anch'essi vengono linkati in articoli dedicati sul Notebook corredati da una introduzione. I video essay non sono altro che saggi multimediali in cui un autore esplora un argomento complesso in modo approfondito e critico. Sul canale di MUBI, sono analisi filmiche che esplorano vari aspetti del cinema (temi, stili, registi, movimenti cinematografici), come la figura femminile nel cinema di Jean-Luc Godard

o l'auto-referenzialità del cinema di Chantal Akerman. Una voce narrante viene accompagnata da un montaggio di estratti di film, che vengono a supporto delle proprie considerazioni. Attualmente, ci sono 120 video essay realizzati da diversi contributori, alcuni dei quali sono frutto di collaborazioni con il FILMADRID International Film Festival (come si legge nelle descrizioni dei video caricati, il festival in questione si è dotato di questa sezione virtuale fuori concorso per dare visibilità ai video essay).

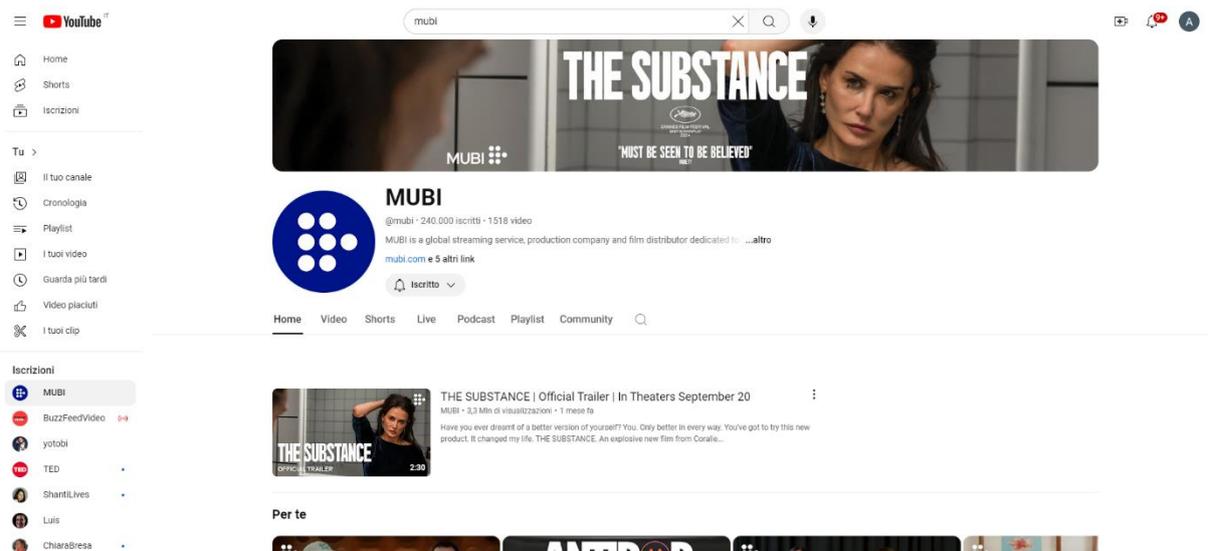


Figura 36. Il canale YouTube di MUBI.

Una funzione di YouTube che MUBI sfrutta moltissimo è la possibilità di realizzare Shorts – brevi video in formato verticale - con le clip selezionate dai film. MUBI ha pubblicato oltre 500 Shorts usando le clip che già posta sugli altri social, tutte sottotitolate. Alcune clip raggiungono solo qualche centinaio di visualizzazioni, mentre altre riescono a farne migliaia, a seconda del contenuto e dell'interesse del pubblico.

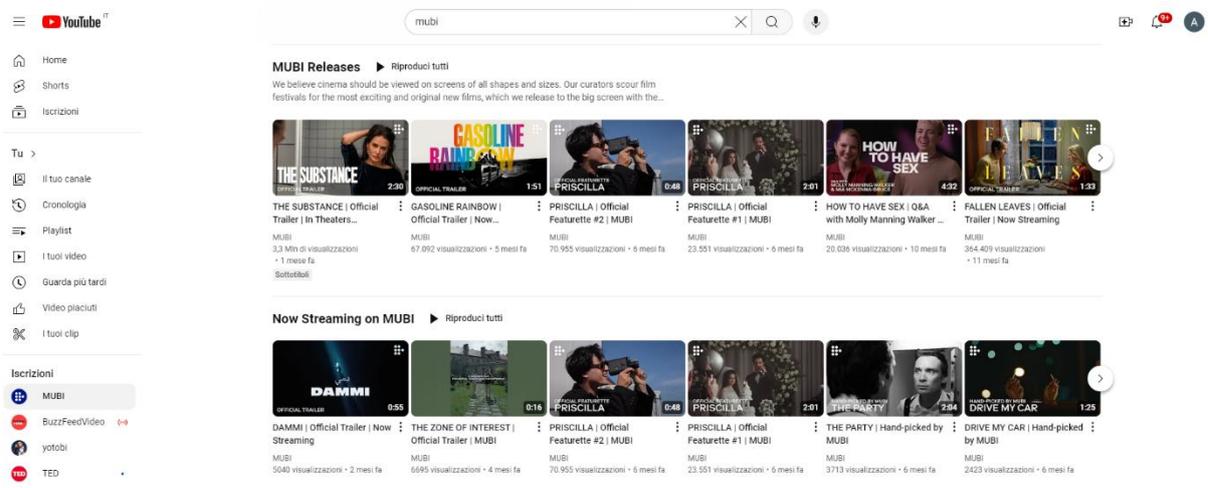


Figura 37. Dettaglio sulle playlist create sul canale YouTube di MUBI.

3.6 Strategie offline in Italia, da Bologna al MUBI Fest

Nell'era dove tutto è immateriale e online, l'offline non scompare, anzi, diventa prezioso perché raro. Il marketing digitale non ha soppiantato le attività fisiche, che sono ancora un ottimo modo per rafforzare il legame col pubblico affezionato e intercettarne di nuovo. Lo dimostrano le tante iniziative di Netflix, che spesso si affida al *guerrilla marketing*, cioè strategie non convenzionali e spesso a basso budget,³²⁷ e al marketing cosiddetto esperienziale – ritrovi ed eventi a tema - per coinvolgere i fan.³²⁸ Questa tattica permette a Netflix di generare commenti sui social e promuovere i prodotti di punta della piattaforma. Organizzare un evento dal vivo, però, è costoso e richiede uno sforzo che non tutti possono permettersi. MUBI è ancora lontano dalle originali iniziative di Netflix in Italia e nel mondo, mantiene un profilo discreto e si lega a eventi dal vivo, festival locali e proiezioni speciali, che posizionano MUBI non solo come una piattaforma di streaming, ma anche come un promotore attivo della cultura cinematografica. Come indicato sul sito web, è possibile richiedere una proiezione semplicemente contattando MUBI via e-mail.³²⁹ Tuttavia, farsi strada in un panorama affollato e complesso come quello del cinema in Italia non è facile, MUBI di identificare le occasioni in cui i cinefili si ritrovano per far sentire lì la propria presenza.

La città italiana cinefila per eccellenza, secondo MUBI, è Bologna. Qui è stato presentato il lancio di MUBI Italia nel 2021.³³⁰ Già ai tempi, l'allora direttrice del marketing europeo Irene Musumeci diceva che “Bologna è una capitale della cinefilia italiana e come MUBI è piena di gente che fa cose interessanti e piena di persone che hanno dei gusti molto particolari.”³³¹ Soprattutto, aggiungeva “Bologna, come MUBI, non è mai stata mainstream, per questo e per molto altro è il posto ideale dove partire per sviluppare MUBI Italia”.³³² A destare l'interesse della media company, poi, è stata la grossa presenza della popolazione studentesca e giovane, potenziali nuovi adepti del culto cinefilo di MUBI perché spesso studenti in ambito

³²⁷ Un esempio recente è la campagna promozionale italiana per la serie TV *Il problema dei tre corpi* (3 *Body Problem*, David Benioff, D. B. Weiss e Alexander Woo, 2024-). Netflix ha sorpreso i passanti con la scritta “Siete insetti” sui tabelloni delle stazioni di Milano, Bologna e Roma, generando così curiosità e UGC sui social, pubblicità gratuita fatta da utenti che postavano foto e commenti preoccupati per la situazione. Cfr D'Antonio Roberta, “La campagna promozionale Netflix dedicata alla nuova serie *Il problema dei tre corpi*”, 29/03/2024, URL <https://www.insidemarketing.it/guerrilla-marketing-campagna-netflix-problema-dei-3-corpi/> (consultato il 24/09/2024)

³²⁸ Petruzzella Giordana, “Marketing Esperienziale: le 5 campagne Netflix più coinvolgenti”, 13/09/2023, URL <https://marketing-espresso.com/blog/marketing-esperienziale-5-campagne-netflix-piu-coinvolgenti/> (consultato il 24/09/2024)

³²⁹ <https://mubi.com/it/contact> (consultato il 25/09/2024)

³³⁰ Cfr Cap. 2

³³¹ Citata in Papa S., op. cit.

³³² Ibidem

cinematografico: “Bologna è una città studentesca vivace, anche perché ha un dipartimento come il DAMS che forma talenti italiani unici”.³³³

Nel 2022, MUBI ha collaborato con CHEAP, un progetto di public art fondato a Bologna nel 2013, per un’affissione di poster dedicati alla regista francese Céline Sciamma in occasione dell’uscita del suo film *Petite Maman*.³³⁴ I poster omaggiavano l’estetica e la filmografia della regista, riprendendo la sua dichiarazione “Io non vivo per fare film, faccio film per vivere. Forse è perché sono una donna”, e hanno rivestito i muri di Via Irnerio, Via indipendenza, Via Abbadia.³³⁵

Nel 2023, lo spazio culturale Le Serre dei Giardini ha avviato una collaborazione con MUBI per una serie di proiezioni nell’ambito della rassegna “Semi: visioni di cambiamento”. Nove appuntamenti da maggio a settembre 2024 dedicati al tema del cambiamento, in compagnia dei film messi a disposizione da MUBI. La partnership ha permesso agli interessati di godere di un abbonamento gratuito a MUBI per tre mesi, per vedere tutti i film della rassegna e gli altri in programmazione sulla piattaforma.³³⁶ Nel 2024, Le Serre dei Giardini ha rinnovato la collaborazione per altri otto appuntamenti all’interno della stessa rassegna.³³⁷ Anche piccole realtà bolognesi hanno spesso ospitato MUBI, come la bakery e spazio eventi ZOO in Strada Maggiore, che ad aprile 2024 ha accolto i clienti con una merenda alla francese e la proiezione di alcuni film di Jacques Tati, direttamente dalla selezione della piattaforma.³³⁸

Numerosi piccoli festival collaborano occasionalmente con MUBI in Italia, rendendo difficile tracciarne tutti i dettagli. Un caso recente è quello dell’ArteSettima Fest: cinema, musica e arte contemporanea, organizzato dai creator dietro il progetto ArteSettima, con cui MUBI già collaborava su Instagram. Nato come rivista online nel 2019, ArteSettima è un collettivo composto da giovani under 35 e si occupa di divulgazione cinematografica sui social, con un seguito complessivo di oltre 200000 follower.³³⁹ ArteSettima Fest 2024, tenutosi a Roma, ha coinvolto MUBI come partner, potendo così proiettare il documentario *Gli oceani sono i veri continenti* (Tommaso Santambrogio, 2023) alla presenza del regista.³⁴⁰

³³³ Ibidem

³³⁴ <https://www.cheapfestival.it/celine-sciamma-forse-e-perche-sono-una-donna/> (consultato il 25/09/2024)

³³⁵ <https://zero.eu/it/news/i-poster-di-cheap-e-mubi-sui-film-di-celine-sciamma/> (consultato il 25/09/2024)

³³⁶ <https://leserredeigiardini.it/semi-visioni-di-cambiamento-rassegna-di-cinema-con-mubi/#> (consultato il 25/09/2024)

³³⁷ <https://leserredeigiardini.it/semi-il-cinema-alle-serre-con-mubi/> (consultato il 25/09/2024)

³³⁸ https://www.instagram.com/p/C5_SitEMF9u/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA== (consultato il 25/09/2024)

³³⁹ <https://arteseptima.it/2024/09/17/arteseptima-fest-2024-la-creativita-e-un-atto-rivoluzionario/> (consultato il 25/09/2024)

³⁴⁰ Ibidem

Ma sono decine i piccoli centri e associazioni culturali che optano per simili soluzioni, come il BASE di Milano³⁴¹ e la no-profit Filmmeeting a Ravenna (che nell'estate 2024 ha collaborato con MUBI e il Bagno Polka di Marina Romea per la rassegna gratuita "Cinema al mare").³⁴² Non mancano poi le sale cinematografiche, come il Cinema Troisi di Roma, che a maggio 2024 ha ospitato la presentazione della rassegna "Green Porno e altri corti" di Isabella Rossellini, distribuiti in streaming da MUBI.³⁴³



Figura 38. Post Instagram per la collaborazione tra MUBI Italia e Giffoni Innovation Hub a Venezia⁸¹.

Il circuito dei festival più grandi presenta maggiori barriere all'ingresso, all'estero come in Italia. Negli ultimi anni, MUBI ha accresciuto il proprio prestigio, accumulato contatti e iscritti, riuscendo così ad accedere ad alcuni palchi importanti come partner e non soltanto come distributore. Nell'estate 2024, il Locarno Film Festival ha annunciato una collaborazione con MUBI per l'assegnazione di un premio trasversale, il MUBI Award – Debut Feature, da assegnare a un regista o a una regista esordiente.³⁴⁴ In Italia, MUBI punta alla Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia. Quest'anno, la media company ha stretto una collaborazione con La Villa powered by Giffoni Hub. Dieci film scelti da Giffoni Innovation

³⁴¹ <https://base.milano.it/mubi-gratis-per-un-mese-e-due-film-in-proiezioni-a-base/> (consultato il 25/09/2024)

³⁴² https://www.instagram.com/p/C9cyQ9vMbLk/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA== (consultato il 25/09/2024)

³⁴³ <https://www.rbcasting.com/eventi/2024/05/16/isabella-rossellini-presenta-green-porno-al-cinema-troisi/> (consultato il 25/09/2024)

³⁴⁴ <https://www.miamarket.it/it/a-locarno-esordisce-il-premio-in-collaborazione-con-mubi/> (consultato il 25/09/2024)

Hub hanno dato vita a una selezione esclusiva disponibile in streaming su MUBI (fig. 38). La partnership è un modo per entrare nell'ambiente della Mostra e farsi notare.

Nel 2024, MUBI ha annunciato un festival itinerante che approderà in Italia dal 13 al 15 dicembre dello stesso anno. È il MUBI Fest, che toccherà 9 città del mondo: Santiago, Buenos Aires, Bogotá, Chicago, São Paulo, Manchester, Città del Messico, Instabul e per ultima Milano. In ogni città, il MUBI Fest occuperà un fine settimana ma del programma italiano ancora non sono emerse indiscrezioni.³⁴⁵ Gli appuntamenti all'estero prevedono attività eterogenee ma riunite sotto il denominatore comune del grande cinema: proiezioni di lungometraggi e cortometraggi, conferenze, incontri e Q&A, workshop, installazioni, dj set e musica dal vivo.³⁴⁶ Ma anche spazi d'incontro tra appassionati. Infatti, MUBI potrà aumentare la visibilità del brand, coinvolgere in maniera diretta il pubblico fidelizzato e attirare nuovi abbonati, oltre a imporsi ancora una volta nel ruolo di promotore culturale ed educatore cinematografico. L'iniziativa giova al *community building*: un festival offre uno spazio fisico dove la community di cinefili può finalmente incontrarsi, rafforzando il senso di appartenenza attorno al logo di MUBI e collegando quell'esperienza memorabile al brand. Inoltre, un grande evento offline come il MUBI Fest può attrarre l'interesse di partner, sponsor e collaboratori nel settore del cinema e della cultura locali, creando sinergie utili a livello promozionale e di networking per il futuro della media company in Italia.

³⁴⁵ <https://www.mubifest.com/>

³⁴⁶ <https://www.hollywoodreporter.it/film/festival-e-premi/mubi-fest-prima-edizione-festival-itinerante-tappa-italia-milano-dicembre-2024/114515/>

Conclusioni

L'analisi di MUBI e della sua comunicazione ha evidenziato luci e ombre nella capacità della piattaforma di mantenere viva la sua identità originaria.

Fin dalla nascita, MUBI si è posto come un'alternativa alle piattaforme streaming più generaliste. Ha capito ben presto che il modello Netflix non era sostenibile e ha creato il proprio business model, quello dei “30 film in 30 giorni”, per offrire una selezione ristretta e curatissima. Ha mediato tra le tradizionali teorie della curatela e le nuove modalità di distribuzione di contenuti video, ha fatto leva sulla cinefilia e sull'educazione al “cinema di qualità”. Col passare degli anni, nonostante la dismissione del modello succitato e l'ampliamento del pubblico, la ricerca di gemme del cinema indipendente e la contestualizzazione di ogni film proposto in piattaforma sono rimasti il cuore pulsante di MUBI. La curatela ne esce trionfante. Lo si evince dalla struttura dell'interfaccia del sito web e dalle tante componenti improntate al fare informazione cinematografica (qualche esempio: il Notebook così facilmente accessibile già dalla homepage, l'esistenza di un database di film che raccoglie anche quelli che non sono in programmazione, il paragrafo “La nostra opinione” per ogni film in piattaforma, l'attenzione data ai festival, così come ai registi e alle figure che ruotano attorno alla produzione di ciascun film). Ma anche dai social: il canale YouTube votato ai video essay e ai podcast con le interviste, gli altri social che segnalano rapidamente la scomparsa o il compleanno di personaggi del mondo del cinema. Neanche l'impatto dell'Intelligenza Artificiale ha scalfito la promessa della media company, che usa i dati degli utenti per orientare le proprie acquisizioni, ma mantiene salda la gestione umana della piattaforma con un ottimo bilanciamento tra personalizzazione algoritmica e curatela. Oggi più che in passato, forte della sua riconosciuta autorevolezza, MUBI ricopre il suo ruolo di promotore culturale ed educatore cinematografico attraverso il sito, sui social e durante le sue iniziative offline, spesso piccoli eventi locali a cui prende parte come collaboratore.

La crescita di MUBI ha però colpito negativamente i veterani del servizio, che hanno visto sparire le *feature* “da social” che un tempo ravvivavano il sito, come il leggendario feed, di cui oggi non resta traccia, che permetteva all'utente di restare aggiornato sulle attività dei propri following. L'idea di MUBI come social network per cinefili si è sfaldata, lasciando campo libero al colosso Letterboxd. Oggi la piattaforma conserva poche caratteristiche interattive e alcune sono piuttosto nascoste e/o scarsamente pubblicizzate. Un esempio è il Contributor Hub, lo spazio del sito in cui gli utenti possono partecipare attivamente alla costruzione del database o segnalare errori. Il *community building* è ridotto agli eventi dal vivo – soprattutto il MUBI

Fest, dove finalmente gli estimatori di MUBI potranno incontrarsi in un luogo allestito tutto per loro. Scarseggia sui social, dove le sezioni commenti sono spesso abbandonate a loro stesse e le Call To Action non spronano a interagire coi contenuti postati. Soltanto TikTok, complici i trend della piattaforma che devono essere sfruttati per crescere, spinge gli amministratori dell'account a osare di più. Nonostante i copy sul tema della community campeggino qua e là sul sito web di MUBI e nella sua comunicazione in generale, in realtà la cultura partecipativa è slittata in secondo piano. Viene risvegliata all'occorrenza: quando si richiede di presentare il servizio a un amico o regalare un abbonamento.

Questa discrepanza tra i valori dichiarati e le pratiche attuali rappresenta la principale criticità emersa dall'analisi. Da un lato, MUBI continua a offrire un'esperienza curata e una *user experience* soddisfacente. Dall'altro, l'idea di una piattaforma fortemente comunitaria sembra aver perso centralità: restano la possibilità di seguirsi a vicenda, lasciare stelline e recensioni, poco altro. In Italia gli utenti non dispongono neanche dell'e-commerce di MUBI, che offrirebbe invece la possibilità di acquistare gadget-simulacri per identificarsi come appartenenti al culto cinefilo della piattaforma. Rafforzare il senso di community rappresenterebbe un passo decisivo nel consolidamento del brand. MUBI ha davanti a sé la sfida di ritrovare un equilibrio tra la sua vocazione educativa e il coinvolgimento attivo degli utenti.

Le maggiori difficoltà riscontrate durante la stesura dell'elaborato sono da imputare alla carenza di fonti e studi sulle piattaforme streaming, in particolare su MUBI. Questo vale a maggior ragione per le sue attività di comunicazione e marketing, fatta eccezione per quelle offline, che lasciano qualche traccia in articoli di notizie. L'analisi finale – che occupa tutto il terzo capitolo - si è dunque basata quasi del tutto sullo studio diretto delle interfacce virtuali e dei social di MUBI.

In futuro, per completare e arricchire ulteriormente l'analisi, sarebbe utile condurre studi comparativi su come MUBI si comporta nei vari Paesi del mondo, mettendo a confronto le strategie di comunicazione e di curatela adottate in Italia rispetto ad altre realtà internazionali. Un'altra opzione da considerare è la possibilità di esaminare l'evoluzione della piattaforma e delle sue estensioni social a intervalli temporali più ampi. Questo approccio consentirebbe di monitorare i cambiamenti e la risposta del pubblico nel lungo periodo.

Infine, per ottenere dati più recenti e contestualizzati, sarebbe interessante condurre interviste e sondaggi su un campione italiano (o di un altro Paese, nel caso si desideri comparare due aree geografiche in cui MUBI opera) per raccogliere dati qualitativi dagli utenti di MUBI. Si potrebbe approfondire livello di soddisfazione e coinvolgimento medio.

Bibliografia

Cheung Ruby, Fileri Paul, “Spotlight on MUBI: Two Interviews with Efe Cakarel, Founder and CEO of MUBI” in Dina Iordanova and Stuart Cunningham (a cura di) *Digital Disruption: Cinema Moves On-line*, Scozia (UK), St Andrews: St Andrews Film Studies, 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*, Cologno Monzese, RTI, 2017

Corvi Ester, *Nuovo Cinema Web. Netflix, Hulu, Amazon: la rivoluzione va in scena*, s.l., Hoepli, 2016

Corvi Ester, *Streaming Revolution*, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2020

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* (Milano), Mimesis Edizioni, 2017

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

Jenkins Henry, *Cultura Convergente*, s.l., Apogeo, 2007

Jia Bolin, Li Jiaying, Ma Jingkun, “Transformation of Fan Culture Under the Influence of Social Media”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 615, 24 dicembre 2021, Atlantis Press, URL <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ichess-21/125967353>

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

Smits Roderik, Nikdel E., “Beyond Netflix and Amazon: MUBI and the curation of on-demand film”, *Studies in European Cinema*, Vol. 6, 2018, Routledge

Spalletta Marica, “Il fenomeno Netflix sulla stampa italiana”, in Re Valentina (a cura di), *Streaming Media. Distribuzione, circolazione, accesso*, Sesto San Giovanni (Milano), Mimesis Edizioni, 2017

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

Sitografia

Anastasi Pietro, Cellana Martina, Condorelli Damiano, Costa Lorenzo, Fregosi Beatrice, Guidi Benedetta, Lieto Sabrina, Motta Ruggero, Pucci Tiziano, Spini Lorenzo, Tomasella Davide, Toniolo Elena, “Anatomia di Netflix. Architettura dell’informazione e user experience”, URL <https://www.lucarosati.it/blog/netflix-user-experience>

<https://www.apple.com/newsroom/2019/09/apple-tv-launches-november-1-featuring-originals-from-the-worlds-greatest-storytellers/>

Armelli Paolo, “Arrivano in Italia YouTube Music e Premium, ecco come funzionano”, 18/06/2018, URL <https://www.wired.it/play/musica/2018/06/18/youtube-music-premium-come-funzionano/>

Armelli Paolo, “Tutto quello che c’è da sapere sul nuovo servizio streaming Peacock”, 15/07/2020, URL <https://www.wired.it/play/televisione/2020/07/15/nuovo-servizio-streaming-peacock/>

<https://artesettima.it/>

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/>

<https://base.milano.it/mubi-gratis-per-un-mese-e-due-film-in-proiezioni-a-base/>

Biondi Andrea, “Streaming, Netflix guida il mercato in Italia fra nuovi player e offerte con spot”, 8/04/2024, URL <https://www.ilsole24ore.com/art/streaming-netflix-guida-mercato-italia-nuovi-player-e-offerte-spot-AFYcnZOD>

Bittanti Matteo, “Perché MUBI sta distruggendo la sua community”, 05/11/2022, URL <https://duels.it/glitch/perche-mubi-sta-distruggendo-la-sua-community/>

Blichert Frederick, “What is Starz? Everything you need to know about pricing, content, and more”, 17/05/2023, URL <https://www.androidauthority.com/what-is-starz-1220728/>

Boas Mike, “The Forgotten History of Amazon Video”, 14/03/2018, URL <https://medium.com/@mikeboas/the-forgotten-history-of-amazon-video-c030cba8cf29>

<https://www.britannica.com/topic/Hulu>

Brown Lane, Adalian Josef, “The Binge Purge”, 6/06/2023, URL <https://www.vulture.com/2023/06/streaming-industry-netflix-max-disney-hulu-apple-tv-prime-video-peacock-paramount.html>

<https://www.cachefly.com/news/the-impact-of-social-media-on-the-rise-of-streaming-services/>

<https://www.calcioefinanza.it/2023/11/02/quantit%C3%A0-abbonati-ha-dazn-in-italia/#:~:text=Diritti%20tv%2C%20De%20Siervo%3A%20%2C%20AB,milioni%20di%20abbonati%20in%20Italia%20%20BB>

Carson Duncan, “From streaming to cinemas: careful curation with MUBI”, 23/06/2016, URL <https://www.independentcinemaoffice.org.uk/from-streaming-to-cinemas-careful-curation-with-mubi/>

Carter Beth, “2011 was big for Hulu (*But what does it mean for everyone else?)”, 13/01/2012, URL <https://www.wired.com/2012/01/hulus-2011-big-everyone-else/>

<https://www.cheapfestival.it/celine-sciamma-forse-e-perche-sono-una-donna/>

Clark Travis, “It’s been a year since Netflix launched its ad tier. Here’s what advertisers can expect next”, 3/11/2023, URL <https://www.thecurrent.com/netflix-advertising-streaming-amazon-media>

Corsi Margherita, “Non solo Netflix: l'ascesa di Hulu e la guerra dello streaming”, 8/07/2015, URL <https://www.vanityfair.it/show/tv/15/07/08/hulu-ascesa-guerra-streaming-netflix-e-amazon>

<https://www.criterion.com/current/posts/6008-news-about-filmstruck>

D'Antonio Roberta, “La campagna promozionale Netflix dedicata alla nuova serie ‘Il problema dei tre corpi’”, 29/03/2024, URL <https://www.insidemarketing.it/guerrilla-marketing-campagna-netflix-problema-dei-3-corpi/>

De La Fuente Anne Marie, “Gael García Bernal and Diego Luna’s La Corriente del Golfo, Streamer MUBI Launch Spanish-Language Podcast (EXCLUSIVE)”, 15/06/2021, URL <https://variety.com/2021/global/global/gael-garcia-bernal-diego-luna-mubi-podcast-1234996868/>

D'Elia Dario, “La guida completa agli abbonamenti di Now”, 20/02/2024, URL <https://www.wired.it/article/now-tv-abbonamento-quanto-costa-come-funziona-come-annullare/#funziona>

D'Elia Dario, “La guida completa a Infinity Plus di Mediaset”, 10/10/2023, URL <https://www.wired.it/article/infinity-plus-guida-abbonamento-quanto-costa-come-attivare/>

D'Elia Dario, “La guida completa a Paramount Plus”, 27/02/2024, URL <https://www.wired.it/article/paramount-plus-prezzo-italia-cosa-vedere/>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends-2023.html>

<https://digitaldaze.io/navigating-the-netflix-dilemma/>

DuBois Megan, “Taking A Look Back On The First Year Of Disney+, Here’s What Worked And What Didn’t”, 11/11/2020, URL <https://www.forbes.com/sites/megandubois/2020/11/11/taking-a-look-back-on-the-first-year-of-disney-heres-what-worked-and-what-didnt/>

Durrani Ana, “Top Streaming Statistics In 2024”, 2/02/2024, URL <https://www.forbes.com/home-improvement/internet/streaming-stats/>

Elfring Mat, “Disney+ Getting More Mature Content With Star Service”, 10/12/2020, URL <https://www.gamespot.com/articles/disney-getting-more-mature-content-with-star-service/1100-6485373/>

Etherington Darrell, “MUBI’s production effort nets it a Sundance selection as the company goes cashflow positive”, 12/12/2019, URL <https://techcrunch.com/2019/12/12/mubis-production-effort-nets-it-a-sundance-selection-as-the-company-goes-cashflow-positive/>

<https://www.facebook.com/share/eWN8RezSjWWMEbhm/>

Faughnder Ryan, “Streaming milestone: Global subscriptions passed 1 billion last year”, 18/03/2021, URL <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2021-03-18/streaming-milestone-global-subscriptions-passed-1-billion-last-year-mpa-theme-report>

Frommer Dan, “How To Watch Netflix Movies On Your iPhone”, 26/08/2010, URL <https://www.businessinsider.com/netflix-iphone-app-2010-8>

<https://www.gfk.com/it/stampa/piattaforme-video-on-demand-analisi-delle-audience-e-opportunita>

Gharib Panseih, “Revolutionary Streaming Strategy: HBO Max Success”, 11/01/2024, URL <https://profiletree.com/revolutionary-streaming-strategy-hbo-max-success/>

Gilbert Ben, Webb Kevin, “HBO Max vs. HBO Go vs. HBO Now: The key differences explained”, 6/04/2021, URL <https://www.businessinsider.com/guides/tech/hbo-go-vs-hbo-now-vs-hbo-max>

Gitt Samuel, “Mubi Review 2024 – Exploring the Home for Cinema Lovers”, 07/11/2023, URL <https://techreport.com/streaming/mubi-review/>

Goodfellow Melanie, “Mubi Founder Efe Çakarel Talks Strategy Behind ‘Decision To Leave’ Acquisition – Toronto Industry Talk”, 12/09/2022, URL <https://deadline.com/2022/09/mubi-founder-efe-cakarel-decision-u-s-toronto-1235115901/>

Hayes Dade, “Paramount+ Launch Date Set By ViacomCBS”, 19/01/2021, URL <https://deadline.com/2021/01/paramount-plus-launch-date-set-by-viacomcbs-streaming-cbs-all-access-1234676077/>

<https://help.hootsuite.com/hc/it/articles/4403597090459-Crea-contenuti-social-media-coinvolgenti-ed-efficaci#costruisci-il-post-perfetto-0-1>

<https://help.mubi.com/>

Heyman Stephen, “Efe Cakarel: Plunging Into the Stream of Things”, 21/10/2015, URL <https://www.nytimes.com/2015/10/22/arts/international/efe-cakarel-plunging-into-the-stream-of-things.html>

<https://www.hollywoodreporter.it/film/festival-e-premi/mubi-fest-prima-edizione-festival-itinerante-tappa-italia-milano-dicembre-2024/114515/>

https://www.ilmessaggero.it/televisione/now_tv_now-5835327.html

<https://www.ilpost.it/2024/01/16/letterboxd/>

<https://www.ilpost.it/2024/01/16/letterboxd/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/netflix-lancia-streaming-video-ADIWqSTC>

https://www.instagram.com/p/C5_SitEMF9u/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRlODBiNWFlZA==

https://www.instagram.com/p/COk3SLJnugt/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRlODBiNWFlZA==

https://www.instagram.com/p/CViN5_RqDso/?utm_source=ig_web_copy_link

<https://www.istat.it/it/archivio/176914>

Jackson Kourtnee, DeNisco Rayome Alison, “Apple TV Plus Review: Small Library but the Quality Is Topnotch”, 5/04/2022, URL <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/apple-tv-plus-review/>

Kieldsen Sam, “What is Mubi? The movie buff’s favourite streaming service explained”, 8/05/2024, URL <https://www.stuff.tv/features/what-is-mubi-the-movie-buffs-favourite-streaming-service-explained/>

Lawler Ryan, “HBO rolls out its TV everywhere service”, 17/02/2010, URL <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/external/gigaom/2010/02/17/17gigaom-hbo-rolls-out-its-tv-everywhere-service-15605.html>

<https://leserredeigiardini.it/>

Leslie Jeremy, “At Work with Pablo Martin, Notebook”, 06/03/2023, URL <https://magculture.com/blogs/journal/pablo-martin-notebook>

<https://www.licensingitalia.it/ricerca-di-mercato/evoluzione-delle-piattaforme-svod/>

Lieberman David, “HBO Says No Go To ‘Take My Money, HBO’”, 6/06/2012, URL <https://deadline.com/2012/06/hbo-says-no-go-to-take-my-money-hbo-282650/>

Lodge Guy, “Streaming: how to make the most of Mubi's new library”, 23/05/2020, URL <https://www.theguardian.com/culture/2020/may/23/streaming-how-to-make-the-most-of-new-mubi-library>

Maglio Tony, “How Many Subscribers Each Streaming Service Has — Spring 2024 Edition”, 29/03/2024, URL <https://www.indiewire.com/news/analysis/how-many-subscribers-every-streaming-service-has-spring-2024-1234965031/>

Manifold Keira, “The Impact on Streaming During the COVID-19 Pandemic”, 12/10/2022, URL <https://vodlix.com/blog/the-impact-on-streaming-during-the-covid-19-pandemic>

Marino Alessio, “Quanti abbonati hanno Netflix, Disney+ ed Amazon in Italia? La fotografia di Agcom”, 21/08/2023, URL <https://tech.everyeye.it/notizie/abbonati-netflix-disney-amazon-italia-fotografia-agcom-666462.html>

McCracken Harry, “Streaming TV’s identity crisis is getting exhausting”, 16/08/2023, URL <https://www.fastcompany.com/90938217/streaming-tv-price-hikes-disney-hulu-max>

<https://www.miamarket.it/en/vod-on-the-rise-even-in-italy-streaming-subscriptions-could-exceed-those-of-pay-tv/>

<https://www.miamarket.it/it/a-locarno-esordisce-il-premio-in-collaborazione-con-mubi/>

Milani Marco, “MUBI arriva in Italia: PS3 sempre più bella”, 11/11/2010, URL <https://www.dday.it/redazione/2459/mubi-arriva-in-italia-ps3-sempre-pi-bella.html>

<https://www.moengage.com/blog/marketing-strategies-for-streaming-services/>

Mosby Albert, “Amazon Prime Statistics Of 2024 (Users & Revenue)”, 21/02/2024, URL <https://www.yaguara.co/amazon-prime-statistics/>

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

<https://www.mubifest.com/>

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/>

Patterson Eleanor, “From network syndicator to adult Disney: a brief history of Hulu”, 3/06/2021, URL <https://www.flowjournal.org/2021/06/brief-history-hulu/>

Petruzzella Giordana, “Marketing Esperienziale: le 5 campagne Netflix più coinvolgenti”, 13/09/2023, URL <https://marketing-espresso.com/blog/marketing-esperienziale-5-campagne-netflix-piu-coinvolgenti/>

<https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-available-in-60-countries-across-europe-middle-east-and-africa>

Quintavalle Maurizio, “Anche l'esperienza per PS3 riceve un aggiornamento”, 16/12/2014, URL <https://blog.it.playstation.com/2014/12/16/lapp-di-cinema-online-mubi-arriva-su-ps4-2/>

Ramich AI, “What is customer centricity?”, 21/01/22, URL <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2022/01/20/what-is-customer-centricity/>

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/>

<https://www.rbcasting.com/eventi/2024/05/16/isabella-rossellini-presenta-green-porno-al-cinema-troisi/>

https://www.reddit.com/r/mubi/comments/15rsz2b/where_has_film_of_the_day_gone/

https://www.repubblica.it/economia/2016/06/23/news/sky_debutta_in_italia_now_tv_nuovo_brand_della_internet_tv-142654061/

Ridolfi Chiara, “Quanto costa Mediaset Infinity Plus: prezzi, piani e offerta”, 9/01/2024, URL <https://www.forbes.com/advisor/it/internet-mobile/infinity-plus-mediaset/>

Ritman Alex, “Mubi Buys Majority Stake in European Indie Distributor Cinéart (EXCLUSIVE)”, 6/02/2024, URL <https://variety.com/2024/film/global/mubi-buys-cineart-european-distributor-1235899263/>

Robins J. Max, “PS3 pacts with online movie library”, 18/05/2010, URL <https://variety.com/2010/digital/markets-festivals/ps3-pacts-with-online-movie-library-1118019545/>

Rosati Luca, “La classificazione a faccette. Cos’è e come funziona”, 16/04/20 (aggiornato al 02/02/2024), URL <https://www.lucarosati.it/blog/classificazione-a-faccette>

Russell Jon, “Netflix alternative Mubi cancels plan to launch localized service in China”, 20/06/2016, URL <https://techcrunch.com/2016/06/20/netflix-alternative-mubi-cancels-plan-to-launch-localized-service-in-china/>

Sandoval Greg, “HBO launches Netflix rival”, 17/02/2010, URL <https://www.cnet.com/culture/hbo-launches-netflix-rival/>

Sawers Paul, “Meet MUBI, the ‘Netflix for cult, classic and indie movies’”, 14/09/2014, URL: <https://thenextweb.com/news/mubi>

Schwartz S. Matthew, “Disney Officially Owns 21st Century Fox”, 20/03/2019, URL <https://www.npr.org/2019/03/20/705009029/disney-officially-owns-21st-century-fox>

<https://www.seozoom.com/brand-awareness-seo/>

<https://shop.mubi.com/>

Silverberg Michael, “Efe Cakarel on curating art-house films in the binge-watching era”, 22/02/2016, URL <https://www.friendsoffriends.com/film/efe-cakarel-on-curating-art-house-films-in-the-binge-watching-era/>

<https://www.similarweb.com/it/website/mubi.com/>

Sozzi Brian, “Netflix earnings: The streaming giant is now firing off a lot of free cash”, 19/04/2023, URL <https://finance.yahoo.com/news/netflix-earnings-the-streaming-giant-is-now-firing-off-a-lot-of-free-cash-135012902.html?>

<https://www.statista.com/outlook/amo/media/tv-video/ott-video/video-streaming-svod/worldwide#revenue>

<https://www.statista.com/forecasts/1000774/tv-subscription-by-brand-in-italy>

<https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/#:~:text=How%20many%20paid%20subscribers%20does,compared%20with%20the%20previous%20quarter>

<https://www.statista.com/outlook/amo/media/tv-video/ott-video/video-streaming-svod/worldwide#revenue>

<https://www.statista.com/statistics/1095372/disney-plus-number-of-subscribers-us/>

<https://www.statista.com/statistics/258014/number-of-hulus-paying-subscribers/>

<https://www.statista.com/topics/4291/hbo/#topicOverview>

Steinberg Brian, “Tune in Whenever You Want: How TV Marketing Has Changed in the On-Demand Era”, 16/09/2021, URL <https://variety.com/2021/tv/features/tv-marketing-streaming-on-demand-1235054955/>

<https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/opinion-mining-sentiment-mining>

https://www.tgcom24.mediaset.it/televisione/mediaset-grandi-numeri-sul-digitale_60586349-202302k.shtml

<https://tg24.sky.it/spettacolo/cinema/2023/09/26/mubi-chora-media-podcast-voci-italiane-contemporanee>

<https://tmbroadcast.com/index.php/mubi/>

Toor Amar, “How a small streaming site became the Netflix for indie film”, 6/10/2015, URL <https://www.theverge.com/2015/10/6/9463225/mubi-streaming-service-independent-films-efe-cakarel-interview>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/sky/>

Van Buskirk Eliot, “Time Warner, Comcast Depart From Hulu Model With 'TV Everywhere'”, 24/06/2009, URL <https://www.wired.com/2009/06/time-warner-comcast-depart-from-hulu-model-with-tv-everywhere/>

Van der Sar Ernesto, “Fox’s 8-Day Delay on Hulu Triggers Piracy Surge”, 22/08/2011, URL <https://torrentfreak.com/foxs-8-day-delay-on-hulu-triggers-piracy-surge-110822/#:~:text=It's%20been%20a%20week%20since,is%20clearly%20a%20step%20backward>

Vlessing Etan, “Paramount+ Hits 67.5M Subscribers As Streaming Loss Shrinks to \$490M”, 28/02/2024, URL <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/paramount-streaming-loss-subs-1235838684/>

Walsh Mike, “Kubrick, the economics of streaming, and why Arabs love Turkish TV shows”, 28/06/2015, URL <https://www.mike-walsh.com/blog/efe-cakarel-mubi>

<https://www.wired.it/internet/tlc/2013/12/11/infinity-streaming-mediaset/>

<https://www-proquest-com.ezproxy.unibo.it/wire-feeds/founder-cult-movie-streaming-service-mubi-says/docview/1787451769/se-2>

Wiseman Andreas, “MUBI appoints former Fox exec as COO”, 04/02/2026, URL <https://www.screendaily.com/distribution/mubi-appoints-former-fox-exec-as-coo/5099812.article>

Wiseman Andreas, “MUBI China to launch following \$50m investment”, 13/01/2016, URL <https://www.screendaily.com/distribution/mubi-china-to-launch-following-50m-investment/5098849.article>

Yossman J. K., “MUBI Acquires Production and Sales Company The Match Factory, Match Factory Productions”, 14/01/2022, URL <https://variety.com/2022/film/news/mubi-acquires-the-match-factory-1235154545/>

<https://youmark.it/ym-interactive/max-il-nuovo-servizio-di-streaming-di-warner-bros-discovery-arrivera-nei-primi-paesi-europei-il-21-maggio/>

Zandt Florian, “Netflix Loses Ground in Popularity Race”, 19/07/2022, URL <https://www.statista.com/chart/27803/video-streaming-platforms-with-the-highest-share-of-satisfied-us-subscribers/>

<https://zero.eu/it/news/i-poster-di-cheap-e-mubi-sui-film-di-celine-sciamma/>

Filmografia

Alta fedeltà (High Fidelity, Stephen Frears, 2000)

Anatomia di una caduta (Anatomie d'une chute, Justine Triet, 2023)

Avatar (James Cameron, 2009)

Avengers (Joss Whedon, 2012)

Beginning (Dasats'q'isi, Dea Kulumbegashvili 2020)

Bianca (Nanni Moretti, 1984)

Decision to Leave (He-eojil gyeolsim, Park Chan-wook, 2022)

Desperate Housewives (ABC, 2004-2012)

Ema (Pablo Larraín, 2019)

E ora parliamo di Kevin (We Need to Talk About Kevin, Lynne Ramsay, 2011)

Family Romance, LLC (Werner Herzog, 2019)

Farewell Amor (Ekwa Msangi, 2020)

Generazione Low Cost (Zero Fucks Given, Julie Lecoustre e Emmanuel Marre, 2021)

Gli oceani sono i veri continenti (Tommaso Santambrogio, 2023)

House of Cards (Netflix, 2013-2018)

House of the Dragon (HBO, 2022-in corso)

Il problema dei tre corpi (*3 Body Problem*, Netflix, 2024)

Interstellar (Cristopher Nolan, 2014)

In the Mood for Love (*Faa yeung nin wa*, Wong Kar-wai, 2000)

Inception (Cristopher Nolan, 2010)

Io e Annie (*Annie Hall*, Woody Allen, 1977)

I Tenenbaum (*The Royal Tenenbaums*, Wes Anderson, 2001)

Junun (Paul Thomas Anderson, 2015)

Lilyhammer (Netflix, 2012-2014)

Lost (ABC, 2004-2010)

Magnolia (Paul Thomas Anderson, 1999)

My First Film (Zia Anger, 2024)

Mozart in the Jungle (Prime Video, 2014-2018)

Nimic (Yorgos Lanthimos, 2020)

Parasite (*Gisaengchung*, *Kisaengch'ung*, Bong Joon-ho, 2019)

Petite Maman (Céline Sciamma, 2021)

Port Authority (Daniel Lessovitz, 2019)

Priscilla (Sofia Coppola, 2023)

Riso in Bianco: Nanni Moretti Atleta di Se Stesso (Marco Colli, 1984)

Sciarada (*Charade*, Stanley Donen, 1963)

Shiva Baby (Emma Seligman, 2020)

Strange Way of Life (Pedro Almodóvar, 2023)

Tempo di divertimento (*Playtime*, Jacques Tati, 1967)

The Substance (Coralie Fargeat, 2024)

Transparent (Prime Video, 2014-2017)

Whiplash (Damien Chazelle, 2014)