

Keep Watching

Netflix e l'ecosistema dell'entertainment
verso scenari di cultura partecipativa

Elena Buttolo
Tesi di Laurea Magistrale
A.A 2021/2022



POLITECNICO
MILANO 1863

Design della Comunicazione
Politecnico di Milano

Keep Watching

Netflix e l'ecosistema dell'entertainment
verso scenari di cultura partecipativa

Autrice Elena Buttolo
Relatore Matteo Ciastellardi
Tesi di Laurea Magistrale
in Design della Comunicazione
Scuola del Design
Politecnico di Milano
A.A. 2021/2022

—
Matricola 942281



POLITECNICO
MILANO 1863

Indice dei contenuti

| | | | |
|---|----|---|----|
| 0 | I | Abstract | 10 |
| | II | Introduzione | 13 |
| 1 | | STREAMING WARS | 15 |
| | 1 | Netflix & Chill: dal noleggio dvd al fenomeno streaming | 16 |
| | 2 | Not so chilled: Netflix è ancora leader? | 24 |
| | 3 | Competitor diretti e modelli di business dello streaming system | 28 |
| | | Amazon Prime Video | 33 |
| | | Disney+ | 35 |
| | | HBO Max | 36 |
| | | Apple TV + | 38 |
| | | Hulu | 39 |
| | 4 | Keep Watching: come mantenere gli abbonati e abbassare il <i>churn rate</i>? | 40 |
| | 5 | Strategie di release e catalog demand | 42 |
| | | Il Binge Mode potrebbe essere overrated | 43 |
| | | Creare zeigeist culturale | 46 |
| | | L'eventizzazione del film | 48 |
| | | Blockbuster vs coda lunga | 51 |
| | | Elevare la qualità media | 53 |
| | | "Demand drives Subscribers" | 57 |
| | | Nobilitare il guilty pleasure | 59 |
| | | HBO Max inizia a far paura | 60 |
| | 6 | Alla ricerca di metriche condivise per lo streaming ed ecologia del dato | 64 |
| | | Metriche e tentativi attuali | 67 |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|
| 2 | L'UTOPIA DELL'ALGORITMO | 73 | 3 | Che fine hanno fatto le social features? | 220 |
| | 1 | L'origine del Recommendation System: consiglieri e oracoli | | 4 | Love monetization e diversificazione |
| | | 76 | | | 226 |
| | 2 | Il valore della fiducia nel rapporto uomo-macchina | | | More content about the content we love |
| | | 78 | 5 | WHAT'S NEXT? UMANESIMO TECNOLOGICO E IL FUTURO DEI PROGETTISTI | 239 |
| | 3 | Recommendation Experience: oltre l'interfaccia | | 1 | Progettare per l'uomo: contro il <i>frictionless</i> e la semplificazione radicale |
| | | 83 | | | 241 |
| | | Identità digitale, personalizzazione e datafication del gusto | | | 92 |
| | 4 | Bias algoritmici e interpretazione del dato | 6 | RIFLESSIONI FINALI | 245 |
| | | 96 | | | |
| | 5 | Content is screen: interfaccia come spazio generativo ed esplorativo | 7 | BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA E INDICE DELLE IMMAGINI | 247 |
| | | 99 | | | |
| 3 | L'ESPERIENZA AUDIOVISIVA È CONDIVISA E SOCIALE | 103 | | | |
| | 1 | Film takling & sharing: il caso Letterboxd | | | 108 |
| | 2 | Cultura partecipativa: Fandom e earned media | | | 117 |
| | | La visione condivisa: Netflix Party e <i>second screen</i> | | | 124 |
| | 3 | L'influenza decisiva del passaparola | | | 128 |
| | | Processi decisionali e importanza dell'eWOM per film e serie TV | | | 131 |
| | 4 | Commensurare è un processo sociale: rating e reviews | | | 136 |
| 4 | JOB TO BE DONE | 143 | | | |
| | 1 | "Is Netflix a tech, data or media company?" | | | 145 |
| | | Findings 01 | | | 197 |
| | 2 | I competitor dell'ecosistema entertainment | | | 198 |
| | | Findings 02 | | | 217 |

Il primo atto dell'era delle *streaming wars* è terminato: il drammatico calo di *subscribers* e di conseguenza in stock (a fine gennaio 2022) di Netflix ha dato il via al secondo atto. Aggiungere pacchetti ad-supported - come annunciato dal CEO Reed Hastings - potrebbe contribuire a riavviare la crescita di subscriptions, ma non avrà importanza se Netflix non darà agli utenti un motivo per rimanere in piattaforma. Ciò che al momento sembra mancare, infatti, è una riflessione più profonda sulle motivazioni che portano gli utenti a non rinnovare gli abbonamenti. Possiamo anche introdurre pubblicità, evitare il password sharing e cambiare pacchetti tariffari ma ciò che spinge al rinnovo o all'iscrizione rimane l'esperienza audiovisiva dell'utente.

Con queste premesse si è deciso di analizzare Netflix, leader del settore entertainment, per osservare la sua attuale strategia e intuire come possa svilupparsi in un futuro sempre più competitivo. Netflix non è soltanto una tech, data o media company, è un servizio d'intrattenimento e dunque sarà sempre più necessario introdurre il paradigma "job to be done". Qual è il vero lavoro che Netflix dovrà compiere? La tesi intende spingersi in questa indagine analizzando le strategie di *release* e catalogo, i reali competitor di questa "guerra all'attenzione" dell'ecosistema entertainment (Youtube, TikTok, Instagram, Facebook, Twitch) oltre ai classici del mondo video on demand (Disney+, Prime Video, Hulu, HBO Max, Apple Tv+) e le pratiche sociali online, per giungere infine al ruolo del designer per la creazione di ambienti digitali senzienti dei comportamenti umani. "Dobbiamo progettare per la libertà" e dunque focalizzarci sul fornire gli strumenti e gli ambienti che agevolino la relazione tra le comunità di utenti, portando l'algoritmo ad accogliere l'universo grassroot.

The first act of the streaming wars era is over: the dramatic decline in *subscribers* and consequently in Netflix's stock (as of the end of January 2022) has kicked off the second act. Adding ad-supported packages - as announced by CEO Reed Hastings - could help restart subscriptions growth, but it won't matter unless Netflix gives users a reason to stay on the platform. What seems to be missing at the moment, in fact, is a deeper reflection on the motivations that lead users not to renew subscriptions. Netflix may introduce advertisements, avoid password sharing, and change rate packages, but what drives renewal or subscription remains the user's audiovisual experience.

With this in mind, it was decided to analyze Netflix, a leader in the entertainment industry, to look at its current strategy and get a sense of how it may develop in an increasingly competitive future. Netflix is not just a tech, data or media company, it is an entertainment service and therefore it will be necessary to introduce the "job to be done" paradigm. What is the real job that Netflix will have to do? This thesis intends to go further in this investigation by analyzing *release* and catalog strategies, the real competitors in this "attention war" of the entertainment ecosystem (Youtube, TikTok, Instagram, Facebook, Twitch) in addition to the classics of the video-on-demand world (Disney+, Prime Video, Hulu, HBO Max, Apple Tv+), online social practices and finally to arrive at the role of the designer in creating digital environments sentient of human behaviors. "We must design for freedom" and thus focus on providing the tools and environments that facilitate the relationship between communities of users, bringing the algorithm to accommodate the grassroot universe.

Negli ultimi anni il mondo dello streaming si è notevolmente ampliato con l'ingresso di numerose piattaforme figlie delle major di media, tech e entertainment. Tutte le principali società che hanno voluto partecipare alla sfida dello streaming hanno già piantato una bandiera ormai, come Amazon, HBO Max, Peacock, Paramount Plus, Apple TV Plus e il pacchetto Disney Plus / Hulu / ESPN Plus. L'obiettivo è sempre stato quello di acquisire una fetta abbastanza ampia per contrastare l'ascesa di Netflix, indiscusso leader di mercato. L'astuzia e abilità di Netflix, infatti, sono sempre consistite nell'anticipare i tempi prevedendo gli sviluppi del mercato audiovisivo, inaugurando lo streaming system e divenendo capofila tramite l'acquisizione delle licenze e la composizione di un ampissimo catalogo. "Il primo atto è stata la fase dell'accaparramento del territorio", parole di Chris Marangi, investitore nel settore dei media e gestore di portafoglio presso Gamco Investors. Netflix, infatti, ha speso per crescere come nessun altro nella storia dell'intrattenimento e non a caso: la capacità creativa di produrre nuovi titoli - *originals* - e *franchise* di successo ha un enorme impatto sulla catalog demand media. Un abbonato decide di mantenere la propria subscription principalmente per l'ampia scelta e la qualità percepita del catalogo.

Ed è proprio su questo tema che gli scontri tra le piattaforme divengono più accese, poiché le ruberie di licenze dei titoli più visti come ad esempio le serie tv "old" *Friends*, *How I Met Your Mother* e *The Office* - ovvero alcuni dei Most Watched shows di Netflix che hanno lasciato la piattaforma nel 2020, ora tornati da mamma Disney - avvengono annualmente nella consapevolezza che alcuni contenuti, i cosiddetti *high acquisition titles*, attraggono e mantengono *subscribers* nel lungo periodo. Questione non di secondo piano nel momento in cui la metrica principale con cui si denota il successo (e valore economico) di una piattaforma è proprio il numero di abbonati. Oltre a ciò, la capacità di personalizzare l'esperienza in piattaforma si è dimostrata un modalità molto valida per rendere la vita degli utenti più facile. La decision fatigue è infatti una delle peggiori minacce al successo di questi servizi: il compito di scegliere qualcosa da guardare può essere un processo tortuoso. Può sopraffare gli utenti e scoraggiarli se non riescono a trovare qualcosa di interessante in breve tempo, portandoli a saltare da una piattaforma all'altra. Il medium diviene dunque essenziale per l'esperienza streaming e la permanenza in piattaforma dei *subscribers*.

La guerra dello streaming è una gara a chi possiede i contenuti migliori e ha i canali più potenti per distribuirli.

- 1.1 NETFLIX & CHILL: DAL NOLEGGIO AL FENOMENO STREAMING
- 1.2 NOT SO CHILLED: NETFLIX È ANCORA LEADER?
- 1.3 COMPETITOR DIRETTI E MODELLI DI BUSINESS DELLO STREAMING SYSTEM
- 1.4 KEEP WATCHING: COME MANTENERE GLI ABBONATI E ABBASSARE IL *CHURN RATE*
- 1.5 STRATEGIE DI RELEASE E CATALOG DEMAND
- 1.6 ALLA RICERCA DI METRICHE CONDIVISE PER LO STREAMING ED ECOLOGIA DEL DATO

NETFLIX & CHILL: DAL NOLEGGIO DI DVD AL FENOMENO STREAMING

La storia di Netflix è sicuramente una narrativa che ha affascinato e ispirato moltissimi CEO, imprenditori e aziende che hanno cercato di imitarne struttura, elasticità e lungimiranza.

Potrei descrivere e raccontare in molti modi questa biografia, in termini di tecnologia e creatività ad esempio, ma a mio parere la lettura più interessante è legata all'evoluzione dei modelli di business che questa azienda è riuscita a compiere. Risulta infatti evidente come ciò che l'azienda è oggi nel 2022 è direttamente originato dalle scelte di successo (e insuccesso) che sono state prese dai suoi amministratori in questi 25 anni, una storia dunque di identità, adattabilità e prontezza al cambiamento. Per questo capitolo mi servirò delle parole di Marc Randolph, il co-fondatore e primo CEO di Netflix, raccolte in numerose interviste e in particolare nella Netflix Masterclass di *The Power MBA* in cui Rudolph divide in 4 fasi principali l'ascesa di Netflix.

FASE 1: NOLEGGIO DVD VIA POSTA



1 Buste di DVD spedite da Netflix per posta utilizzate dal fondatore Reed Hastings

2 Blockbuster negli Stati Uniti



Netflix viene fondata nell'agosto del 1997 a Scotts Valley, C.A. da Marc Randolph e Reed Hastings, ma il lancio vero e proprio del sito avviene il 14 aprile del 1998, con 925 titoli e 30 dipendenti. "Nel 1998, quando siamo stati lanciati, era l'alba di Internet. Le persone stavano iniziando a vendere cose via web, c'era questa piccola azienda chiamata Amazon che era una libreria online. Ci chiedevamo "Cos'altro possiamo vendere su Internet?" Il noleggio di film per posta. Tutti mi dissero che era l'idea più stupida che potessero immaginare e devo confessare che per certi versi avevano ragione." (Randolph 2021)

Nel 1998 Netflix era un video-noleggio per posta, con i dvd. Se volevi un film non potevi vederlo in streaming, dovevano spedirtelo in una piccola busta rossa. C'erano dei tempi d'attesa dovuti al sistema delle poste, delle scadenze e delle penali di ritardo. Netflix tentava di competere con Blockbuster che aveva numerosissimi negozi, circa 9.000 in quell'anno. Per Blockbuster, se si voleva un film bastava andare al negozio più vicino per averlo in 30 minuti. Per Netflix invece dovevano spedirlo per posta, quindi bisognava aspettare due, tre o quattro giorni. "Il nostro obiettivo era quello di migliorare l'esperienza rispetto a Blockbuster e ridurre i tempi di selezione dei film." (ibid.)

La libreria di Blockbuster risultava notevolmente scarsa infatti. "Trovare qualcosa di interessante da guardare in videoteca era atroce e pensavamo che questa cosa nascente di Internet potesse risolvere molti di questi problemi. Abbiamo molto presto appreso che era una pessima idea." (ibid.) Alla fine Netflix stava facendo video rental ma in un format online, non un granché come innovazione di business model.



3 DVD di Blockbuster

Per come era strutturata a quel tempo, Netflix si è trovata per circa un anno e mezzo a faticare per ottenere ricavi abbastanza consistenti. La struttura economica a noleggio è piuttosto semplice e intuitiva: si paga per un determinato bene una volta sola e poi lo si inizia a noleggiare e a raccogliere entrate incrementali. Netflix spendeva venti dollari per un film e lo noleggiava a quattro dollari per volta. Quindi, se riusciva a far "girare" il dvd ogni giorno, come faceva Blockbuster ad esempio, poteva recuperare i soldi in cinque giorni. E per giro intendiamo che un cliente faccia il noleggio, veda il film e restituisca il dvd nei tempi richiesti rendendolo disponibile per un altro cliente.

Ma l'economia era diversa se si cercava di fare il noleggio per posta, perché era impossibile far "girare" il dvd ogni giorno. I turns potevano impiegare dieci giorni e quindi poteva volerci un mese e mezzo solo per generare venti dollari di entrate, per recuperare il costo del dvd. Senza contare i costi che dovevano sostenere per i francobolli in due direzioni e il costo della busta.

Inoltre, il problema con i film è quando sono molto richiesti. Se c'è una *new release* il negozio di noleggio può far girare il film molto molto velocemente, invece per Netflix ci potevano volere tre o quattro mesi per recuperare il costo più alto del dvd, che a quel punto non era nemmeno più popolare.

In questa fase stavano cercando di innovare il canale di distribuzione, che in teoria avrebbe dato molta più scalabilità rispetto agli store. Avevano scommesso sul fatto che le persone sarebbero state interessate a ricevere direttamente i dvd nelle loro case. Ma poi si è scoperto che erano piuttosto impazienti e preferivano andare in negozio. "La premessa per noi era che la gente detestava Blockbuster. Odiavano l'esperienza di cercare un film. Odiavano l'esperienza di doverlo guardare nei tempi previsti, perché altrimenti si sarebbero beccati una penale di ritardo. Sapevamo che, poiché i Blockbuster avevano un certo numero di quartieri, ci sarebbe voluto molto tempo prima di avere una buona selezione di titoli, soprattutto per quanto riguarda i DVD. Abbiamo quindi pensato di avere un vantaggio strategico. Ma abbiamo imparato che tutti i vantaggi che pensavamo fossero enormi non erano sufficienti a superare alcune delle sfide intrinseche al nostro modello di business." (ibid.)

FASE 2: SUBSCRIPTION BUSINESS MODEL

"A quel tempo eravamo arrivati al punto di avere un magazzino piuttosto grande, pieno di film. Probabilmente avevamo diverse centinaia di migliaia di DVD. Perché dobbiamo lasciarli qui a non far nulla? Perché non possiamo trovare un modo per lasciarli a casa dei clienti, dove almeno possono essere utili? Avremmo potuto lasciare che tenessero i film per tutto il tempo che volevano e che quando avessero finito, ce li avrebbero rispediti e noi gliene avremmo dati altri." (ibid.) Se i clienti avessero dovuto tornare sul sito ad ogni termine ciclo per scegliere un nuovo film, secondo Marc Rudolph non avrebbe funzionato. Pochi lo avrebbero fatto.

Così pensarono di far stilare loro una lista di tutti i film che volevano vedere. Quando un film sarebbe stato restituito, ne avrebbero inviato un altro automaticamente, selezionandolo dalla wish-list. Ed è qui dunque che iniziarono le sperimentazioni con nuovi modelli di business, introducendo un paradigma basato sull'abbonamento mensile. "Facciamo in modo che paghino un canone mensile e che possano noleggiare tutti i film che vogliono. Quando abbiamo combinato tutti e tre questi elementi (nessuna data di restituzione, lista dei film, piani di abbonamento) in un unico test, ha funzionato in modo straordinario." (ibid.)

Tuttavia anche questa struttura di business portava con sé insidie e problemi economici che potevano minare in modo sostanziale l'azienda. I costi erano ancora molto alti, perché se qualcuno faceva 10 scambi in un mese, significava dieci volte le spese di spedizione, dieci volte l'imballaggio, il tutto con canone di abbonamento mensile fisso per il cliente, che variava dai quindici ai venti dollari al mese. Ma anche se qualcuno affittava solo una o due volte al mese poteva essere un problema.

Era ottimo in termini di costi, ma era molto difficile sapere quanti film comprare, perché per una nuova uscita non si poteva farla girare molto velocemente. Poteva rimanere a casa di qualcuno per due, tre, quattro settimane. Il che accentuava il problema che avevano avuto all'inizio, ovvero l'incapacità di far circolare rapidamente i film.

In ogni caso, la sfida principale delle subscription business è che tutti i costi vengono sostenuti al giorno 1. "E per noi è stato doppiamente negativo perché questo servizio di abbonamento illimitato, senza penali, senza date di restituzione, confondeva così tanto i clienti che per metterli a proprio agio abbiamo dato a tutti un mese gratuito." (ibid.) Era una delle prime volte che un'azienda online proponeva un mese gratis e con tantissimi benefit. Ebbe un estremo successo, ma tuttavia per Netflix non si trattava di mesi cost-free. Ci furono migliaia di iscrizioni a settimana e questo fu un disastro a livello finanziario. "Ci siamo trovati nella posizione di essere al verde, ma di avere successo. Eravamo nell'anno 2000. Avevamo probabilmente due o trecentomila abbonati e stavamo ancora crescendo a dismisura." (ibid.)

Per contestualizzare, il 2000 è stato l'anno del ".com crash" che ha creato problemi di finanziamenti a moltissime aziende che erano migrate sul web. Quello è stato probabilmente il momento più disperato per Netflix. "Decidemmo di fare l'unica cosa possibile, ovvero vendere Netflix. E l'azienda più ovvia a cui vendere in quel momento era Blockbuster. Avevamo un fatturato di 5-10 milioni di dollari e Blockbuster era un'azienda da 6 miliardi di dollari. Gli proponemmo di comprare Netflix per \$50 milioni. Decisero che non volevano comprarci, non solo non ci avrebbero salvato, ma ci avrebbero fatto concorrenza. Dovevamo quindi risolvere il problema da soli, in pratica riducendo i costi. Quando il mercato si è ripreso, nel 2002, siamo stati in grado di fare un'IPO (initial

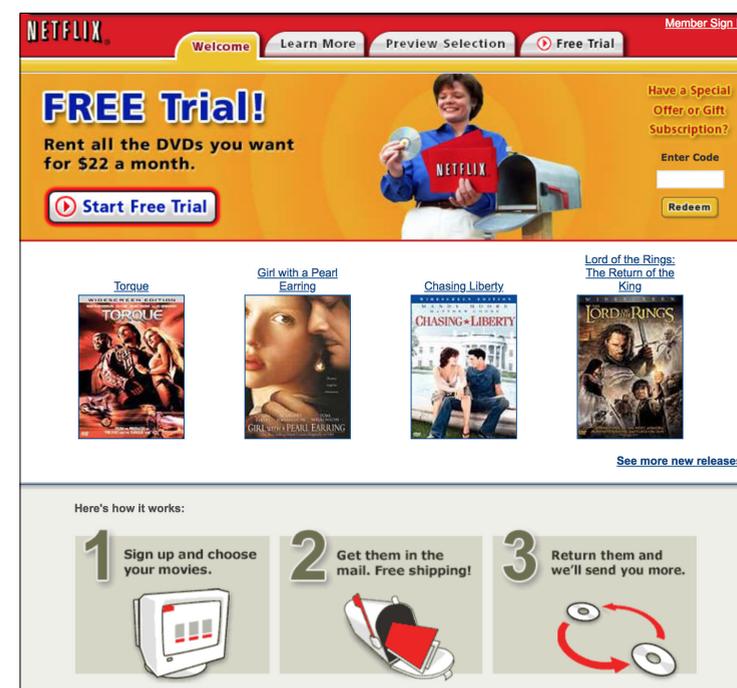
public offering) che ha salvato l'azienda." (ibid.)

L'ingresso nel mercato azionario salva dunque Netflix tanto che nel febbraio del 2003 raggiunge addirittura un milione di iscritti con 15.000 titoli. Negli stessi anni venne introdotto anche il recommendation system personalizzato. Nel 2006 viene poi annunciato il Netflix Prize, un premio da un milione di dollari a chiunque fosse riuscito a migliorare il suo algoritmo di raccomandazione, Cinematch, con una precisione del 10%.

L'evoluzione della tecnologia era il problema più imminente. "Per noi era ovvio che prima o poi la gente avrebbe fatto streaming o download. Ci siamo resi conto che se avessimo costruito questa azienda dicendo che era semplicemente un'azienda di DVD o che saremmo stati il più veloce mailer al mondo, sarebbe stato fantastico fino a quando il mercato non sarebbe scomparso. Ma anche se avessimo detto fin dal primo giorno che eravamo un'azienda di streaming, saremmo morti di fame perché non sapevamo quando sarebbe avvenuto lo shift allo streaming." (ibid.)

C'erano molte barriere che impedivano l'adozione dello streaming. A quel tempo l'Internet ad alta velocità era molto raro e quando c'era arrivava molto raramente a casa. E anche quando arrivava a casa, non era collegato al televisore, ma alla scrivania dell'ufficio. Era inoltre necessario disporre dei diritti digitali per prevenire i furti, perché Hollywood aveva paura che quello che era successo alla musica sarebbe successo anche a loro. Oltre a questo, Hollywood non aveva alcun incentivo economico a par-

FASE 3: STREAMING E ACCORDI CON I NETWORKS



4 Il sito di Netflix nei primi anni di servizio

tecipare. Avevano un flusso di entrate di otto miliardi di dollari all'anno grazie alle proiezioni nelle sale cinematografiche. Altri otto miliardi di dollari all'anno dai negozi di noleggio DVD. Perché voler rischiare tutto questo per un piccolo introito che potrebbe arrivare da quei pochi geeks che riuscirebbero a trasmettere in streaming? "La sfida commerciale per noi è stata trovare, quindi, il nostro value proposition. Come si fa a posizionare un'azienda in modo che possa avere successo ora e in futuro? Si può iniziare a costruire il capitale adesso, ma poi, quando il mondo cambierà, bisognerà avere ancora una posizione forte. Per noi, quindi, il posizionamento non era "siamo il mailer più veloce", né "siamo la società di streaming", ma "siamo un luogo dove scoprire grandi storie". (ibid.) Perché questo posizionamento così elastico funziona indipendentemente dal medium.

Dovevano quindi costruire qualcosa che permettesse di aspettare il momento giusto per la transizione allo streaming. Il posizionamento basato sull'aiutare le persone a scoprire grandi storie era il modo perfetto per farlo. Ma dovevano renderlo reale. "Per questo motivo, gran parte del nostro prodotto è stato costruito intorno a questo aspetto, alla presenza di contenuti di qualità, alla creazione di un algoritmo per prevedere ciò che poteva piacere alle persone e, infine, alla creazione di contenuti originali." (ibid.) Così, quando finalmente è diventato tecnicamente fattibile lo streaming, intorno al 2007, nove anni dopo il lancio, erano in un'ottima posizione. "Avevamo i soldi, i clienti, la comprensione di ciò che la gente voleva guardare e come. Siamo stati in grado di sfruttare tutti questi elementi per passare gradualmente allo streaming, in modo che la gente non cambiasse il modo in cui pensava a noi. Per loro è stato naturale. Netflix si è sempre occupata di trovare grandi contenuti." (ibid.)

Nel 2008-2009 Netflix stringe degli accordi con le tech company per lo streaming su dispositivi connessi a internet (come connected tv e Xbox 360). Questi contratti si rivelarono fondamentali per avvicinare gli utenti alla pratica streaming. Netflix si stava preparando al cambio di comportamento degli utenti. Erano anni in cui il DVD andava ancora per la maggiore: nel 2007 Netflix era arrivato a consegnare addirittura un miliardo di DVD. Ma si potevano già contare gli early adopters dello streaming, i primi a prendere confidenza con i dispositivi connessi a internet.

Con l'introduzione dello streaming cambiò ancora modello di business eliminando i costi e il trasporto fisico dei DVD. Ora l'attività era molto più scalabile e il costo di distribuzione dei contenuti per persona trascurabile. Era dunque finalmente possibile l'abbattimento delle barriere nazionali. Per i primi nove anni Netflix è stata un'azienda quasi esclusivamente statunitense. Questo perché l'ingresso in un nuovo paese sarebbe stato molto complicato quando richiedeva la spedizione postale. Avrebbe significato più magazzini dislocati in paesi diversi, problemi linguistici, problemi con le valute e ulteriori questioni con i diritti digita-

li. Con lo streaming, la possibilità di entrare in un nuovo Paese era ragionevolmente banale. Nel 2010, con il lancio in Canada, Netflix si è ufficialmente affacciata sui mercati internazionali. Nel 2011 arriva in America Latina e nei Caraibi e nel 2012 Netflix è finalmente in Europa, diventando ufficialmente disponibile nel Regno Unito, in Irlanda e nei Paesi nordici.

Il noleggio dei DVD, intanto, rimase ancora parte del business ma nel 2011 venne annunciata Qwikster, una società separata per dividere i suoi servizi di DVD dallo streaming, assegnandogli un sito web a sé stante, anche se collegato. Il motivo era il rialzo dei prezzi di spedizione, inevitabili, la volontà di focalizzarsi sul futuro del cloud e la differenza di cost structure tra DVD e streaming. Questa scelta tuttavia si rivelò disastrosa, Netflix cercò di rimediare facendo dei passi indietro ma questo comportò comunque la svalutazione delle azioni del 75%.

L'ingresso nel settore dello streaming ha avuto anche alcune complessità relative alla supply chain, perché per acquisire i contenuti non c'era un canale pre-esistente per lo streaming, come accadeva nel settore dei DVD. "Abbiamo quindi dovuto iniziare a rivolgerci ai fornitori. In questo caso i fornitori erano due: gli studios e i networks. Gli studios producono effettivamente i contenuti, ma probabilmente la grande astuzia di Netflix è stata quella di capire che poteva rivolgersi a coloro che avevano già stipulato accordi per l'acquisto dei contenuti, ma che li stavano utilizzando per la distribuzione televisiva e non li avevano ancora venduti per il canale streaming. Uno dei nostri grandi successi è stato quando abbiamo concluso un accordo con una delle reti via cavo statunitensi, Starz, e abbiamo concesso in licenza il loro intero catalogo per lo streaming, che così era di proprietà di Netflix. Saremmo stati l'unica fonte di streaming di quegli spettacoli. Molti pensavano che fossimo fuori di testa ad aver pagato così tanto per dei contenuti." (ibid.)

Molti di quei programmi erano per le reti televisive, per le quali funzionava che una volta mostrato il programma al pubblico, veniva poi rimosso dalla programmazione. In questo modo non c'era più molto valore per quel contenuto. Quindi, quello che sembrava un accordo ridicolmente costoso, si è rivelato un affare decisamente buono per Netflix, perché ha immediatamente ampliato il catalogo e ha iniziato a creare un precedente per altri accordi che avrebbero potuto fare con altre networks. "Abbiamo iniziato ad acquisire sistematicamente cataloghi di contenuti sempre più ampi. Non siamo mai riusciti a ottenere le new release di film. Non riuscivamo mai a ottenere uno show in prima visione. Ma andava bene così. La gente non pensava a Netflix in questo modo. Essendo uno dei primi e, di fatto, per molto tempo l'unico a trasmettere in streaming questo tipo di contenuti, le persone erano molto soddisfatte di ciò che potevamo offrire loro." (ibid.)

"All'inizio cercavamo di capire come funzionasse questo nuovo mondo dello streaming. Ma una volta capito, altre aziende

FASE 4:
NETFLIX DIVENTA
CONTENT
PRODUCER



5 Locandina della prima stagione di *House Of Cards*

hanno iniziato a fare streaming. I fornitori di contenuti hanno iniziato ad accorgersi e hanno capito: perché stiamo facendo questi accordi con Netflix? Perché stiamo dando in licenza questo film a una sola azienda? Lasciamo che chiunque possa vederlo in streaming. Ma in questo modo si potrà trovare lo stesso film su tutte le piattaforme, non solo su Netflix. E ci siamo resi conto che così non c'era alcun motivo per cui la gente potesse voler abbonarsi specificamente a Netflix. Dovevamo quindi differenziarci, dovevamo iniziare a creare i nostri contenuti, iniziare ad avere contenuti originali e a proprietà esclusiva di Netflix." (ibid.)

Ci sono due categorie: alcuni contenuti che si vogliono semplicemente avere, perché si cerca di alimentare il vorace appetito di contenuti del proprio pubblico, ma è anche necessario avere dei motivi per cui nuove persone vogliono iscriversi. "Bisogna avere i contenuti di cui le persone parlano al lavoro, di cui parlano agli amici, di cui parlano sui social media, e che le persone si rendano conto che l'unico posto in cui possono averli è Netflix." Ed è così che nel 2013 Netflix produce il suo primo contenuto originale, la serie tv multipremiata *House of Cards* diretta da David Fincher e con protagonista Kevin Spacey (prima della bufera legata alle molestie sessuali). La sua creazione, tuttavia, non segue la classica trafila degli studios, ma sfrutta qualcosa che gli stessi utenti lasciavano alla piattaforma: i propri dati. E non dati qualsiasi, ma quelli relativi alle proprie preferenze di film e serie tv tra generi, attori, registi.

"Crediamo in voi. Abbiamo fatto girare i nostri dati e quest'analisi ci ha detto che il nostro pubblico guarderà questa serie. Non abbiamo bisogno che realizziate un pilota" (ibid.) Così Netflix ha ordinato la produzione in blocco delle prime due stagioni di *House of Cards*, assicurandosi uno dei più grandi successi di critica di pubblico e, soprattutto, mostrando al mondo il suo volto di data company. (cfr Tassarolo, 2017) Andando a "colpo sicuro" ovvero ascoltando direttamente ciò che i dati rivelano, Ted Sarandos - chief content officer di Netflix - ha saputo scegliere il concept migliore tra decine di opzioni creative. In questo modo, i dati non hanno plasmato creativamente il contenuto, ma hanno guidato le scelte di business stabilendo cosa avrebbe avuto maggiore successo. Netflix poteva prevedere che una serie tv diretta da Fincher, di genere politico-thriller e con protagonista Kevin Spacey avrebbe fatto innamorare i propri *subscribers* e attirato nuovi utenti. Oltre ad *House of Cards* nel 2013 furono prodotte anche *Hemlock Grove* e *Orange Is the New Black* per cui Netflix ottenne 31 nomination agli Emmy.

C'è un ulteriore vantaggio nell'avere un contenuto original: dopo il costo iniziale di produzione si può usare quel contenuto quanto si vuole e per tutto il tempo che si vuole, quindi non si ammortizza il costo solo sugli abbonati attuali, ma anche su quelli futuri. Il costo di un contenuto prodotto rimane lo stesso, sia che si abbia un milione o cento milioni di abbonati. "Ma la capacità di

finanziare lo sviluppo è molto più facile quando si hanno cento milioni di abbonati; e si crea questo circolo virtuoso per cui più abbonati si hanno, più si possono pagare i contenuti e più si possono finanziare i contenuti, più abbonati si acquisiscono e così via." (ibid.) Con oltre 220 milioni di abbonati, la cifra che Netflix può stanziare su base annua per produrre *originals* è molto elevata. Si tratta di oltre 15 miliardi di dollari all'anno, una cifra nettamente superiore a quella che gli altri servizi di streaming possono permettersi di pagare. E questo inizia a consolidare il vantaggio che un leader di mercato come Netflix ha. Ma non è solo una questione economica. Le altre aziende di streaming hanno un anno, o forse due o tre anni di esperienza con i loro clienti. "Noi abbiamo clienti che sono abbonati a Netflix da 20 anni, e la nostra comprensione dei gusti dei consumatori è un enorme vantaggio competitivo". (ibid.)

Quello che ha sempre contraddistinto la storia di Netflix è stata quindi la capacità di pianificare il presente e risolvere i problemi che si presentavano nell'immediato, intercettando i cambiamenti in anticipo e adeguando agevolmente il proprio modello di business. "Noi ci siamo sempre chiesti "What's next?". Questa mentalità ha portato Netflix a essere leader di mercato a livello internazionale, al momento è presente in oltre 190 paesi con un catalogo di circa 15.000 titoli di cui 1500 *originals*.

Inoltre, con l'espandersi dei social media, la produzione di meme, contenuti UGC e dal 2015 con il trend Netflix & Chill - che allude in modo piccante al momento di guardare una serie tv o film con il proprio partner - il brand Netflix si è consolidato nell'immaginario globale arrivando a fidelizzare soprattutto i giovani utenti. Ed è proprio con queste generazioni, Millennials e Gen Z, che Netflix deve continuare a impegnarsi.

Per ottenere il loro affetto e la loro fedeltà sarà sempre più necessario produrre contenuti ad hoc e introdurre features via via sempre più engaging e legate ai mondi che queste generazioni conoscono e abitano online.

"When Netflix sneezes, the rest of Hollywood has a heart attack." (Faughnder, 2022) È questo l'incipit strepitoso che Ryan Faughnder utilizza sul Los Angeles Times per descrivere la psicosi generale che ha colpito il mercato dello streaming a inizio 2022. Nel primo trimestre la piattaforma ha registrato una perdita di 200.000 abbonati, segnando la prima perdita di subscription in oltre 10 anni. Ma non finisce qui, Netflix prevede di perdere altri 2 milioni di abbonati nel secondo trimestre del 2022.

6 Screenshot della live della CNBC dopo la caduta in stock di Netflix



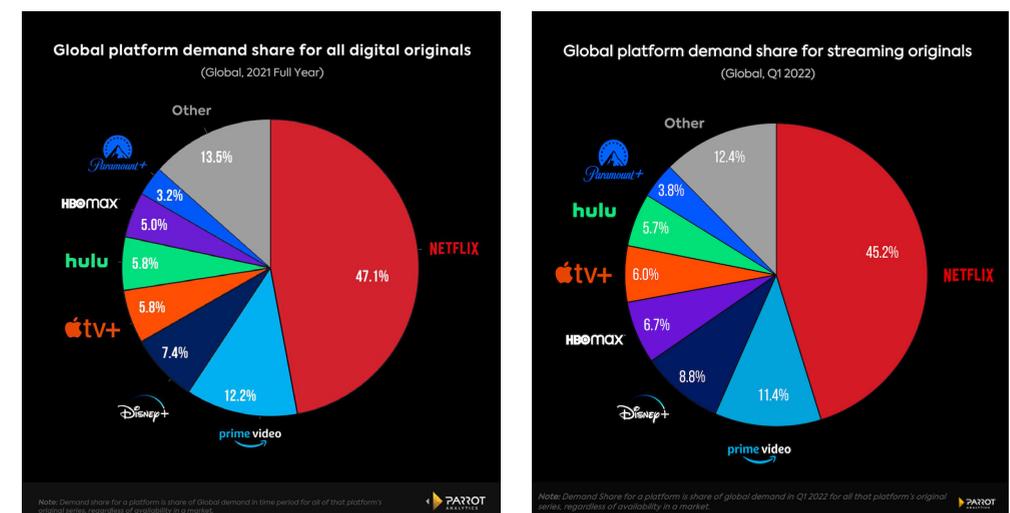
Questo rapido declino, appena dopo un boom di abbonamenti alimentato dalla pandemia, ha fatto sì che gli investitori si interrogassero sul reale valore degli investimenti nelle società di streaming. Dopo il pesante ridimensionamento a Wall Street (-67% da inizio anno), l'azienda ha dichiarato di licenziare 150 dipendenti e ridurre di un miliardo di dollari il suo budget per le nuove produzioni (il budget rimane comunque enorme, visto che era prevista una spesa di 18 miliardi di dollari). Oltre a ciò, Reed Hastings, che una volta aveva orgogliosamente giurato che non ci sarebbero mai state pubblicità su Netflix, ha detto che la società prenderà in considerazione di introdurre un pacchetto a basso prezzo supportato dalle ads, entro fine anno. Netflix ha anche dichiarato che darà un giro di vite alla condivisione delle password, una pratica che in passato aveva dichiarato di non generare problemi. Rispetto a questo, il servizio sta attualmente testando una funzione in Cile, Costa Rica e Perù che consentirà agli abbonati di aggiungere "account secondari" per chiunque utilizzi il servizio al di fuori del proprio nucleo familiare a un prezzo inferiore. Netflix sta anche lavorando al livestreaming per gli speciali comici e altri contenuti unscripted. [Detto questo, potrebbe volerlo fare al più presto se vuole tenere il passo di Disney Plus, che ha aggiunto 8 milioni di nuovi abbonati lo scorso trimestre e ha già confermato

di avere in cantiere sia una funzione di livestreaming che un livello ad-supported.]

Se dovessimo però riguardare i dati, accantonando le previsioni apocalittiche, vedremmo che lo stato di salute di Netflix non è dei peggiori. Il segno negativo è relativo al trimestre precedente; se si guarda alla variazione annuale, ovvero confrontandolo al primo trimestre del 2021, il saldo è in positivo per +1,4 milioni di iscritti, cioè il +6,7%. Mentre il calo di 200.000 *subscribers* tra il primo trimestre del 2022 e il quarto trimestre del 2021 equivale a un -0,1%, mentre la flessione più consistente, e realisticamente allarmante, di 2 milioni di iscritti rappresenta un -1% sul totale di 221,64 milioni di *subscribers*. E nonostante tutto l'ARS (average revenue per subscriber) continua a crescere.

Quindi, Netflix ha tutto sotto controllo? No, questo calo è semplicemente l'ultima, e probabilmente la più evidente prova di un settore che ha raggiunto un punto di svolta inevitabile. E sebbene Netflix sia ancora di gran lunga l'attore dominante, la sua quota di mercato è in declino. Secondo Parrot Analytics, nel Q2 2019 Netflix rappresentava addirittura il 62,6% della domanda globale, mentre nel 2021 si attestava globalmente al 47,1% e nel Q1 del 2022 addirittura è sceso al 45,2%. Diversi fattori hanno contribuito a far vacillare il numero di abbonati di Netflix.

7 Grafici di Parrot Analytics del 2021 e Q1 2022 sul global demand share degli originals



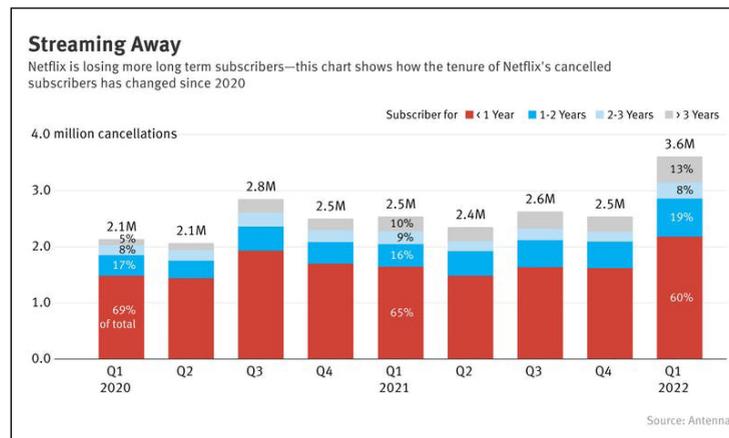
A marzo, Netflix ha sospeso i suoi servizi in Russia a causa della guerra contro l'Ucraina, tagliando fuori circa un milione di abbonati nel Paese. In seguito Netflix ha aumentato il prezzo mensile di tutti i suoi pacchetti di abbonamento, portando il piano Base da \$8,99 a \$9,99, il piano Standard da \$13,99 a \$15,49 e il livello Premium da \$17,99 a \$19,99 (in Italia abbiamo il Base a €7,99, lo Standard a €12,99 euro e il Premium a €17,99). Fatto assolutamente non da poco. Secondo Kevin Westcott, vicepresidente della società di consulenza Deloitte, i consumatori sono sempre più diffidenti nei confronti dell'aumento dei prezzi dei servizi strea-

¹ Per *churn rate* si intende il tasso di abbandono in un determinato periodo di tempo

ming e sono sempre più propensi a cancellare un servizio quando il programma preferito giunge al termine. Questo è quindi il modo in cui gli utenti tentano di personalizzare la propria esperienza audiovisiva, saltando da un servizio all'altro sia a causa del dispendio economico che della dispersione dei contenuti ritenuti interessanti. Sempre secondo Deloitte, il 25% dei clienti statunitensi ha infatti disdetto un servizio di streaming, per poi riabbonarsi entro un anno. (cfr Koblin e Sperling, 2022) Non dimentichiamo, comunque, che questa pratica è resa possibile dagli abbonamenti mensili. Quando gli abbonamenti sono strutturati annualmente, ad esempio, il cosiddetto *churn rate*¹ risulta più basso poiché si trova meno facilità nella disiscrizione.

Il dato più allarmante, secondo un rapporto di *The Information*, rimane il gran numero di long-term *subscribers* che sta annullando il proprio abbonamento Netflix. I dati del sondaggio, infatti, hanno rivelato che gli abbonati al servizio da più di tre anni hanno rappresentato il 13% delle cancellazioni nel primo trimestre del 2022. Oltre a ciò, il 60% delle cancellazioni è stato effettuato da nuovi abbonati nello scorso trimestre (cfr Roth, 2022), questo a dimostrazione che anche trattenere nuovi *subscribers* in piattaforma sta diventando sempre più complesso e cruciale.

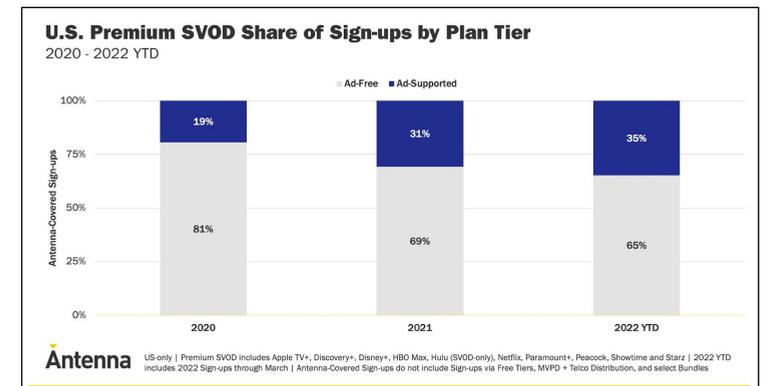
⁸ Grafico di Antenna relativo alla perdita di long term *subscribers* di Netflix dal 2020



Ecco che Netflix deve fare riflessioni più profonde sulla propria offerta, perché creare pacchetti ads-supported a basso prezzo e risolvere lo sharing delle password può incontrare la volontà degli investitori, ma solo in parte quella degli utenti - sia che siano nuovi iscritti che long-term.

Di positivo però c'è che, secondo i dati di Antenna, i piani ad-supported continuano ad acquisire una quota crescente di nuovi abbonamenti Premium SVOD, anche se comunque i piani di streaming senza pubblicità hanno in genere tassi di fidelizzazione più elevati. Dovendo quindi fare i conti sulla retention e la fidelizzazione dei *subscribers* non possiamo stabilire con certezza se questa sarà una scelta efficace per il lungo periodo.

⁹ Grafico di Antenna relativo allo share di iscrizioni nei servizi SVOD Premium in confronto tra Ad-free e Ad-Supported plans



Oltre a questo però, un ripensamento generale sul modello di business andrebbe fatto. Nel podcast *The State of Streaming* di *Recode* l'analista Michael Nathanson afferma "Il valore d'impresa di Netflix era enorme, ma non avevano mai generato free cash-flow, il che significa che non avevano mai avuto liquidità dalle loro operazioni. Devono quindi continuare a prendere in prestito denaro. A mio avviso è un modello terribile per le aziende che vogliono davvero creare un flusso di cassa. È un ottimo modello per aggiungere abbonamenti, ma non sono sicuro che gli abbonamenti siano la vera definizione di un buon business." (Kafka e Nathanson, 2022) Quello che Nathanson critica, quindi, è il fatto che Netflix si appoggi a Wall Street legandosi prettamente alla metrica degli abbonati. Per molti anni questa pratica è stata addirittura vista come bizzarra. In origine Wall Street aspettava anni prima di investire in un'attività, volendo vedere in anticipo se potesse essere redditizia e sostenibile. Questo con Netflix non è accaduto, perché il suo rapido successo e l'iniziale dominio incontrastato hanno dato un'impressionante fiducia agli investitori. Questo per molti anni non ha creato problemi e anzi molte attività si sono ispirate a questo paradigma per il proprio business.

Tuttavia adesso, dopo il tracollo di inizio 2022, Netflix dovrà man mano rendere conto di ciò che produce e soprattutto della propria sostenibilità economica.

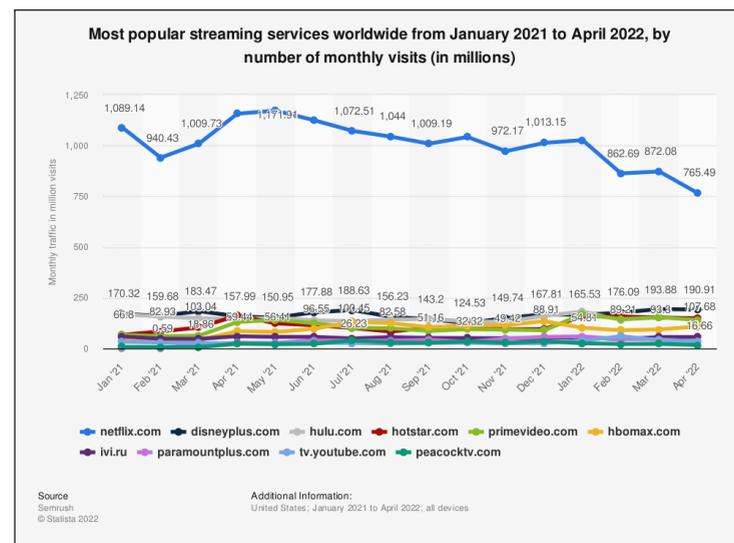
COMPETITOR DIRETTI E MODELLI DI BUSINESS DELLO STREAMING SYSTEM

Per avere una panoramica delle dinamiche recenti delle streaming wars mi servirò dei dati rilasciati da Statista e JustWatch di aprile 2022. In questo modo è possibile comprendere quali siano i principali servizi che più o meno globalmente stanno cercando di prendere terreno.

Tuttavia, non utilizzerò queste metriche per visualizzare un ranking oggettivo tra i vari competitor, questo perché - come vedremo più avanti - questi dati sono talvolta contestati per il modo in cui vengono raccolti e manipolati.

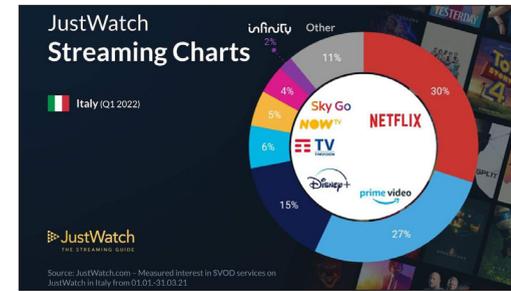
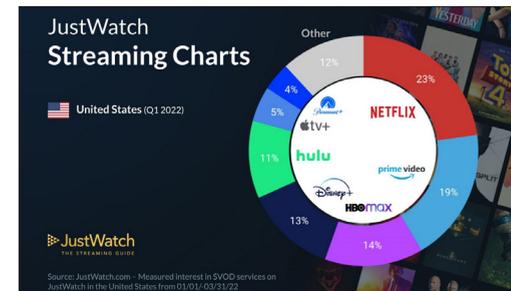
Secondo Statista nell'aprile 2022, Netflix ha generato oltre 765 milioni di visite globali. Il traffico verso la piattaforma è diminuito del 33% rispetto al mese precedente. Nel complesso, Netflix è stato il principale servizio di video-on-demand in abbonamento a livello mondiale in termini di traffico durante il periodo esaminato. Tra la seconda metà del 2021 e il 2022, le tendenze dei volumi di ricerca e di visita sui siti di streaming sembravano iniziare a normalizzarsi dopo l'aumento dell'utilizzo globale determinato dalla pandemia COVID-19 nel 2020.

10 Grafico di Statista che mostra i servizi streaming più popolari a livello globale da gennaio 2021 ad aprile 2022



Se poi iniziamo a guardare ai singoli paesi, negli Stati Uniti secondo JustWatch, HBO Max ha visto una crescita del 2% della sua quota di mercato, che le ha permesso di superare sia Disney+ che Hulu. Netflix e Prime Video sono ancora in testa.

Per quanto riguarda l'Italia, invece, i dati del primo trimestre del 2022 mostrano come Netflix continui ad attestarsi come leader di mercato (30%), seguito da Amazon Prime Video (27%).



11 Grafici di Just Watch sui dati streaming USA del Q1 2022

12 Grafici di Just Watch sui dati streaming Italia del Q1 2022

A gran sorpresa Disney+ arretra dal Q4 2021 arrivando solo al 15%. Al quarto posto vediamo Tim Vision, che si mantiene sul 6%. Mentre NOW (piattaforma SVOD di Sky) subisce un lieve calo passando dal 6% al 5%. Sempre Sky, però, attraverso Sky Go passa dal 3% al 4%. Alle ultime posizioni vediamo Infinity+ di Mediaset e "altri provider" di cui fanno parte Apple TV+ e MUBI che potrebbero crescere nei prossimi mesi.

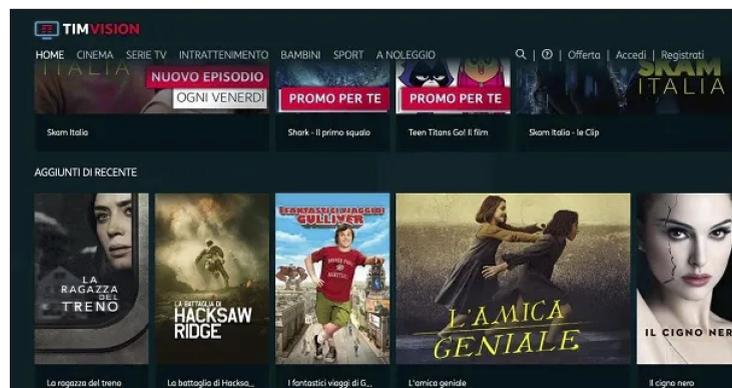
Nelle prossime pagine avremo le descrizioni dei principali servizi in Italia secondo JustWatch, mentre nei sottocapitoli successivi avremo le analisi dei principali servizi competitor a livello globale: Amazon Prime Video, Disney+, HBO Max e Hulu. Ognuno di questi, come vedremo, tenta di ritagliarsi una fetta del mercato costruendo una catalogo differenziante e piani di prezzo competitivi. Il modello di business più popolare è quello subscription based ovvero SVOD (Subscription Video On Demand) come Netflix; pochissimi infatti optano per AVOD (Advertising Video On Demand) come RaiPlay e TVOD (Transactional Video On Demand) come Rakuten Tv o parte dell'offerta di Amazon Prime Video.

Cogliamo dunque una particolare omogeneità tra i servizi più popolari, non facilitando così le preferenze degli utenti se non attraverso contenuti e costi. Intravediamo, inoltre, la tendenza a creare bundle e pacchetti multiplatforma, aggregando così moltissimi contenuti differenti.

TIMVISION

È il servizio SVOD di TIM che prevede una prova gratuita di 30 giorni per poi sottoscrivere un abbonamento mensile di 6,99 euro. Il suo fiore all'occhiello sono alcune acclamate serie come The Handmaid's Tale o American Woman, ma il vero punto di forza è l'offerta trasversale, che spazia dai film (anche in TVOD) alla convenienza dei relativi pacchetti. Tra quelli attualmente proposti, il più conveniente è TIMVISION Gold, che include DAZN, Infinity+, Disney+ e Netflix a 29,99 euro al mese (è possibile anche sottoscrivere TIMVISION con Disney+ a 9,99 euro, oppure con Netflix a 14,99 euro). Su TIMVISION è prevista la fruizione attraverso due device contemporaneamente con lo stesso account.

13 Screen del servizio TimVision

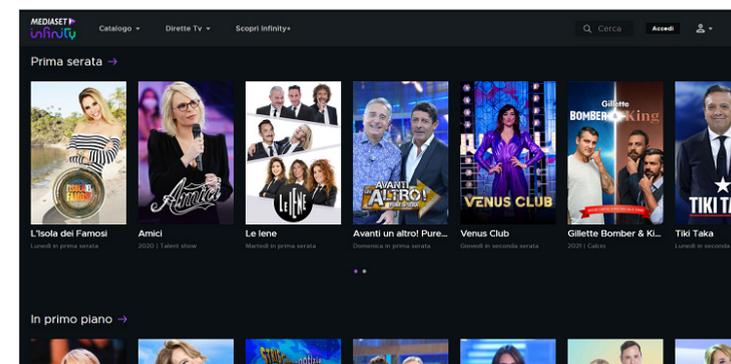


MEDIASET INFINITY+

Sulla piattaforma Mediaset Infinity c'è Infinity+, un channel di Mediaset che punta su un catalogo ben assortito tra film e serie tv (2.500 lungometraggi e oltre 2.700 episodi tra le varie serie). L'ab-

14 Screen di Mediaset Infinity

bonamento prevede un rinnovo mensile a 7.99 euro, uno semestrale a 39 euro, oppure annuale a 69. Fanno eccezione i film di primissima visione (che sbarcano sulla piattaforma in contemporanea con l'uscita in home video), per i quali è previsto un costo separato, anche se alcuni rientrano nell'offerta Premiere inclusa nell'abbonamento per un periodo limitat



NOW

Si tratta della piattaforma digitale SVOD di Sky, da cui attinge per proporre il proprio palinsesto di contenuti: film, serie tv originali e in esclusiva, oltre a eventi sportivi e talent show. Il servizio, che di recente ha subito un profondo restyling e rebranding, oltre a essere fruibile via dispositivo prevede anche la possibilità di adoperare uno Smart Stick proprietario che, collegato alla tv, consente di accedere anche ad altre app tra cui Netflix, Youtube, DAZN e Spotify. L'offerta propone l'acquisto di Pass: quello per entertainment e cinema ha un costo di 14,99 euro mensili, mentre per lo sport è disponibile un giornaliero di 14,99 euro oppure un mensile da 29,99 euro. A ogni pass è possibile associare 4 dispositivi in totale, ma solo 2 possono essere utilizzati contemporaneamente (tranne il Pass Sport).

15 Il servizio Now TV offre lo smart stick per accedere al servizio



16 Sky Go è disponibile su Pc, Ipad e smartphone

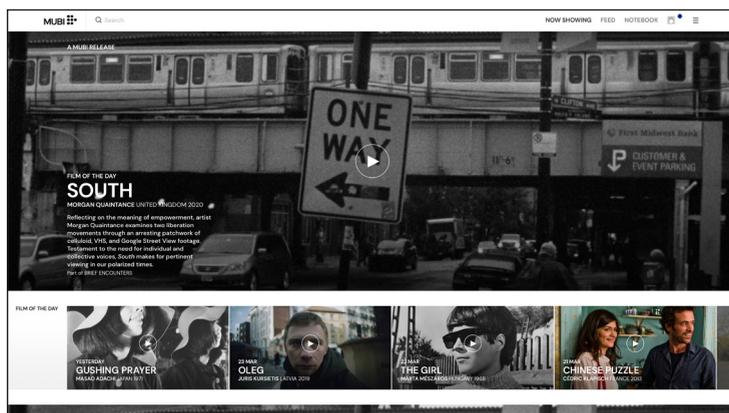
SKY GO

Sky Go è un servizio streaming del Gruppo Sky, gratuito per gli abbonati a Sky, che integra Sky TV consentendo agli abbonati di guardare Sky TV in diretta e on demand tramite una connessione Internet in mobilità. Consente di associare fino a 2 dispositivi. L'utente può visualizzare su Sky Go gli stessi contenuti presenti nel suo abbonamento di Sky.

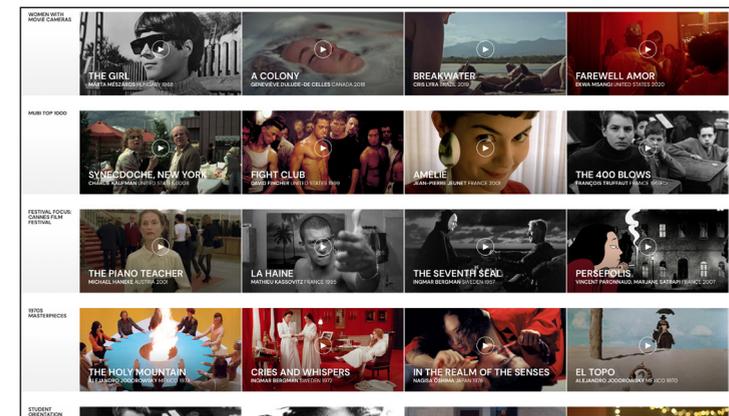


MUBI

È la piattaforma SVOD prettamente dedicata agli appassionati di cinema in cerca di una programmazione più sofisticata e meno mainstream. L'abbonamento mensile costa 9,99 euro (è prevista una prova gratuita di 7 giorni ed è possibile disdire in qualsiasi momento), quello annuale 71,88 euro. Per gli studenti il servizio è a 5,99 euro mensili. La cineteca virtuale di MUBI prevede un catalogo di centinaia di titoli, e ogni giorno almeno un titolo ne sostituisce un altro, offrendo così una proposta sempre stimolante e studiata, contraddistinta anche da distribuzioni esclusive.



17 Screen di MUBI



Si possono trovare cult, film indipendenti contemporanei, titoli rari e pellicole restaurate, oltre a retrospettive dedicate ad autori del passato. Da segnalare poi la sezione Notebook, un quotidiano digitale di cinema con notizie, approfondimenti e recensioni a cura degli utenti.

AMAZON PRIME VIDEO

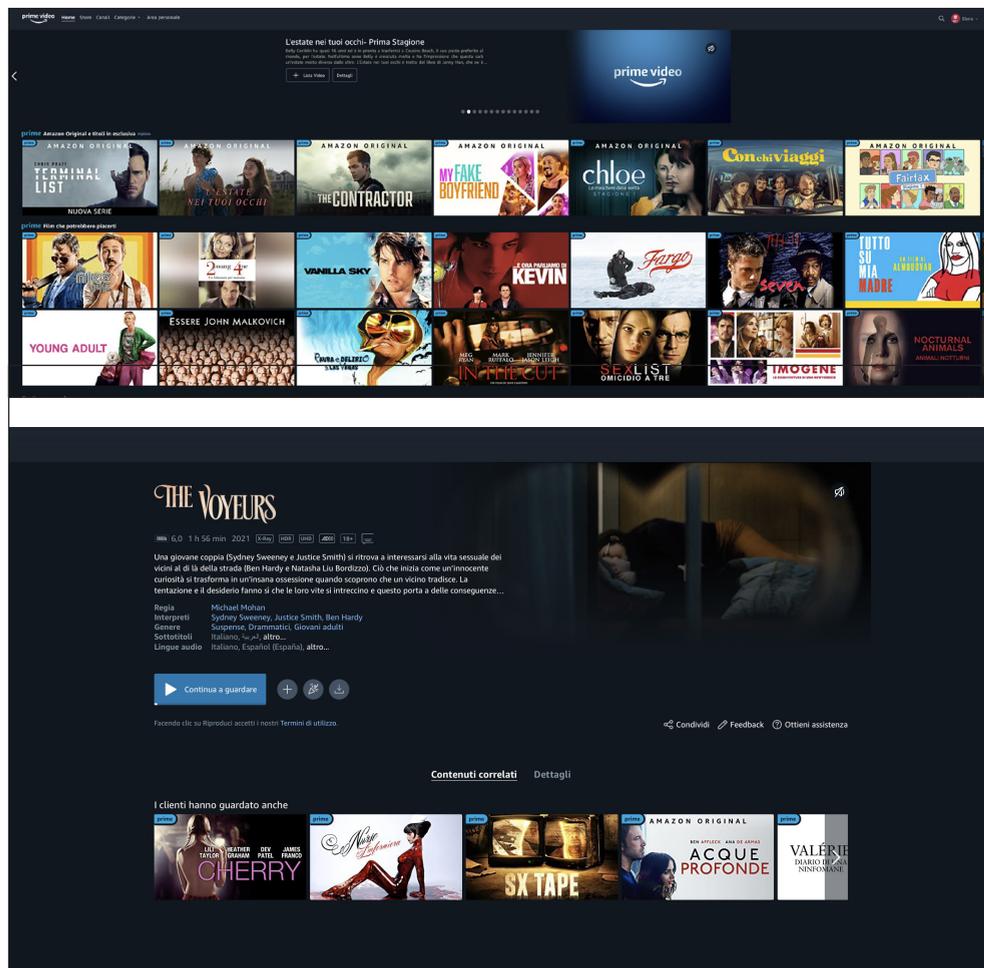
Amazon Prime Video è il servizio di video on demand sviluppato dall'e-commerce Amazon Inc disponibile globalmente dal 2016. Offre la possibilità di accedere a contenuti video, acquistare o noleggiare film e serie TV, sia di proprietà di terzi (Infinity+, STARZPLAY, Nogging, Juventus Tv, MUBI, IWONDERFUL, Raro Video Channel, Midnight Factory, Full Tv Moon, ShortsTv, Quello Concerts e Mezzo), sia contenuti originali prodotti da Amazon Studios. Alcuni contenuti sono esclusivi per gli abbonati alle spedizioni Prime, mentre altri sono accessibili a pagamento anche ai non abbonati con un'offerta TVOD. Altrimenti vi è un pacchetto mensile a 4,99 euro se non si fosse già clienti Prime.

Il servizio venne lanciato nel 2006 con il nome Amazon Unbox negli Stati Uniti. Un anno dopo, Netflix introdusse il proprio servizio SVOD e i dirigenti di Amazon si resero conto che per ritagliarsi uno spazio nel mondo dell'entertainment avrebbero dovuto modellare la propria offerta in modo analogo. Dal 2008 la piattaforma assunse il nome di Amazon Video on Demand per ricondurlo ad un termine molto più comune nel settore (Amazon Inc, 2008). Un'ulteriore colpo di genio fu l'inclusione di Amazon Video on Demand all'interno del servizio Prime, dati interni all'azienda infatti mostrarono come gli utenti che utilizzavano Prime Video acquistavano di più, aumentando così le probabilità che rinnovassero la propria iscrizione a Prime (Jeff Wilke, Amazon Worldwide Consumer CEO, 2019).

Tuttavia, quello che Amazon poteva e può permettersi, a differenza di Netflix e degli altri competitor, è l'ampissima possibilità finanziaria di sperimentare diversi approcci di produzione e business. Nel 2010 comprese la necessità di fondare un proprio

comparto creativo e vennero realizzati gli Amazon Studios. Era chiaro allora come adesso che l'aspetto decisivo per trattenere gli utenti consiste nella produzione di contenuti di qualità, soprattutto se original. Solo 3 anni dopo, in concomitanza con le prime produzioni Netflix, vennero realizzate le prime due serie originali: Alpha House e Betas. Al momento, Amazon sta puntando a realizzare show in grado di rivaleggiare con i maggiori successi dello streaming come 'Game of Thrones' della HBO o 'Stranger Things' di Netflix, non deve stupire quindi che l'azienda sia arrivata ad offrire 250 milioni di dollari per i diritti della serie prequel de 'Il Signore degli Anelli'; e creare titoli sofisticati in grado di aggiudicarsi premi internazionali - le vittorie più recenti sono state due Golden Globes per 'The Marvelous Mrs. Maisel' come 'Migliore serie TV' e da Rachel Brosnahan come 'Migliore attrice in una serie TV. La strategia di Amazon sta operando anche parallelamente al suo servizio SVOD, offrendo la possibilità di collegarsi alle piattaforme di altri network tramite gli Amazon Channel e aumentando l'offerta di eventi sportivi live.

18 Screen di Amazon Prime Video



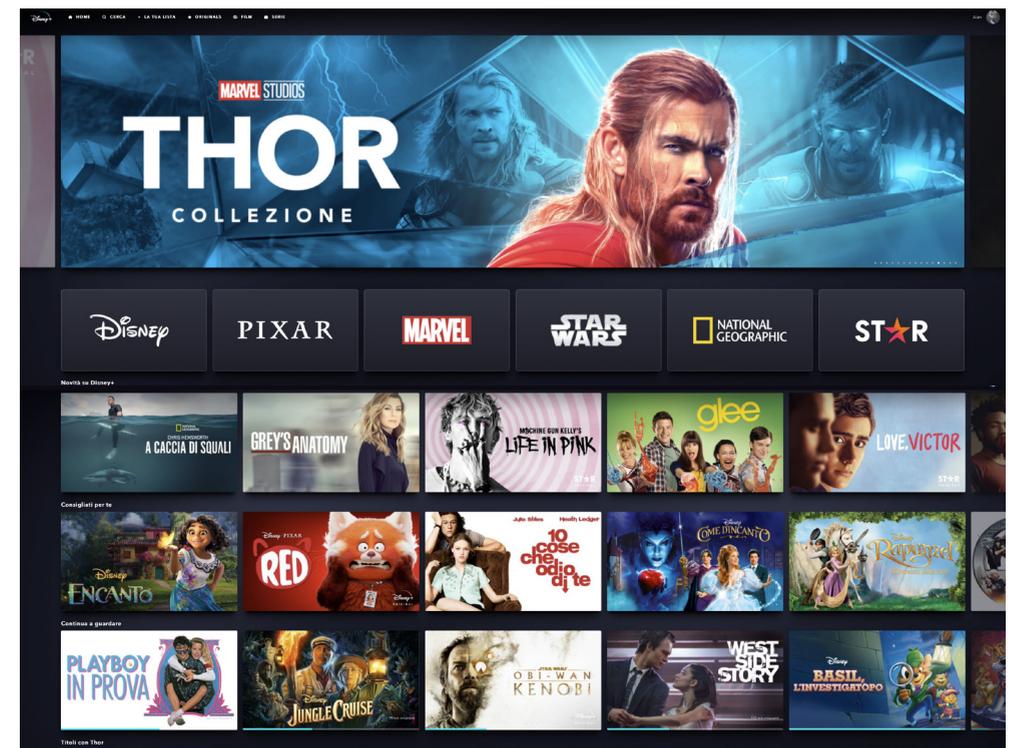
DISNEY+

Questa piattaforma SVOD ha già oltre 130 milioni di abbonati nel mondo, pur essendo stata lanciata solamente nel novembre del 2019. Il catalogo include tutti i classici Disney, la filmografia di Star Wars e tutta la saga relativa al Marvel Cinematic Universe - ma soprattutto i prodotti originali sviluppati ad hoc, come la serie tv The Mandalorian, dell'universo Star Wars, oppure le nuove serie targate Marvel. L'offerta è stata ampliata dalla piattaforma STAR, dedicata ai contenuti per un pubblico più adulto, pescando dalle produzioni Disney Television Studios, Hulu, FX, 20th Century Studios e 20th Television. Il prezzo dell'abbonamento è di 8,99 euro mensili, oppure 89,99 euro annuali, sempre con la possibilità di creare fino a sette account differenti e di utilizzare quattro dispositivi contemporaneamente.

I primi passi nell'ampliare il proprio catalogo sono stati compiuti dalla Disney con l'acquisizione nel 2006 della Pixar e poi della Marvel (2009) e LucasFilm (2012). Nel 2016 acquisisce anche una quota della società BAMTech, che si era fatta un'ottima reputazione per la creazione di diverse app per lo streaming, tra cui HBO Max. Questa strategia è proseguita con l'acquisto della 21st Century Fox nel 2019 ottenendo i diritti di titoli come Avatar (vedremo l'uscita del quarto capitolo nel 2026) e serie di successo come Modern Family, I Simpson e The Office.

Pur essendosi mossa in ritardo rispetto ai competitor,

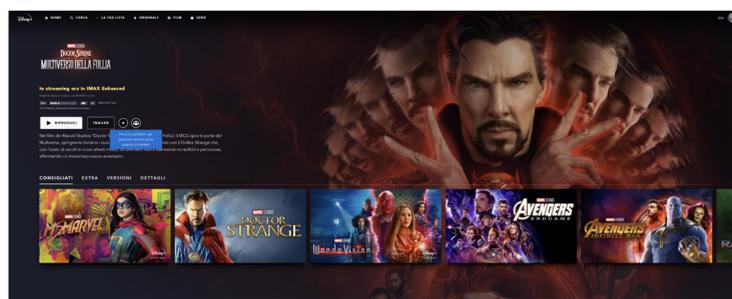
19 Homepage di Disney+



scelta dettata anche dalle scadenze dei diritti ceduti negli anni precedenti a Netflix, la piattaforma sta avendo ampio successo. L'obiettivo di Disney, tuttavia, non è puntare esclusivamente sul mercato streaming perché in realtà i ricavi maggiori che registra la major provengono dal settore Media Networks e Parks & Resorts, anche rispetto alle proiezioni cinematografiche. Secondo i dati di fine 2018, dei quasi 60 miliardi di dollari di ricavi registrati dalla Walt Disney Company appena un sesto era riconducibile alla divisione Studio Entertainment, mentre Media Networks e Parks and Resorts contavano rispettivamente per il 41% ed il 34% (The Walt Disney Company, 2019).

La finalità di Disney+ in questo caso è quella di conoscere i propri utenti in modo diretto, vedendo come essi interagiscono con i suoi contenuti e fornendo informazioni essenziali per la crescita di tutte le sue business unit: anche quelle relative ai gadget su cui puntare nei suoi parchi divertimento (cfr Ball, 2019).

20 Correlati al film Dr.Strange su Disney +



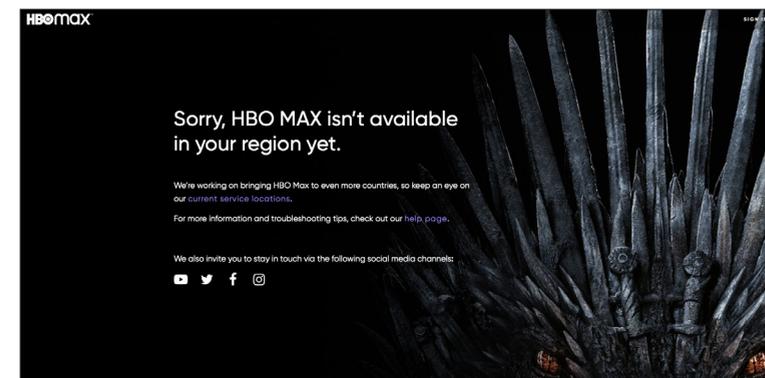
HBO MAX

HBO Max ha compiuto il suo ingresso due anni fa negli Stati Uniti, ad ora non è ancora presente in Italia pur essendosi espansa a 15 paesi europei a marzo 2022, e oggi la sua piattaforma ospita un ampio e variegato catalogo di programmi televisivi e film, con contenuti sia per adulti che per bambini. Il costo è di 15 dollari al mese, lo stesso del canale tradizionale di HBO che si ottiene attraverso la maggior parte dei fornitori di pay-TV. Il servizio ha aggiunto poi un piano TVOD da 10 dollari al mese che include pause pubblicitarie, chiamato HBO Max with Ads, e sono inoltre presenti anche i servizi chiamati HBO Now e HBO Go. Questa pluralità di offerte causa non poca confusione agli utenti. Per fare chiarezza:

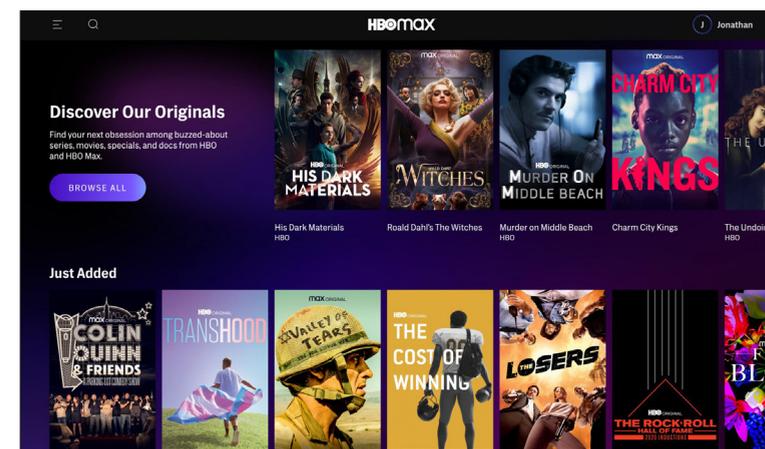
- HBO Max è il nuovo servizio streaming di proprietà di Warner Media, esso include il catalogo di HBO Now e dei partner BBC Studios, Criterion Collection e Warner Bros;
- HBO Now è il vecchio servizio streaming con soli contenuti HBO;
- HBO Go è comparabile a Sky Go ed è quindi la versione on demand per gli abbonati al servizio via cavo di HBO.

Al momento del lancio, HBO Max contava 10.000 ore di contenuti, tra cui una selezione di programmi televisivi molto ri-

21 HBO Max non è disponibile in Italia



22 Screen di HBO Max



chiesti come *Friends*, *The Big Bang Theory*, *Rick and Morty* e *South Park*. Da allora è cresciuta fino ad arrivare a più di 13.000 ore, includendo documentari, reality show, franchise di film e animazione. L'aspetto che gioca a favore di HBO Max rispetto alle altre opzioni è la capacità di aggregare contenuti di proprietà Warner che le permette titoli esclusivi come *Peacemaker*, *Raised by Wolves*, *Hacks* e i reboot di *Gossip Girl* e *Sex and the City*, *And Just Like That...* e quelli di HBO come ad esempio *Euphoria* e *Game of Thrones*.

Questa piattaforma sta prendendo terreno soprattutto grazie all'altissima qualità dei suoi titoli, i livelli di retention sono piuttosto alti, il che significa che i clienti difficilmente se ne vanno. (Alexander, 2022) Per quanto riguarda invece il lato tech alcuni utenti si sono lamentati della lentezza dell'applicazione. I clienti Android che hanno recensito l'applicazione su Google Play Store hanno segnalato problemi di *buffering*, tempi di caricamento lenti e crash all'avvio o nel bel mezzo della visione.

Tuttavia, l'ambito legato all'esperienza e all'interfaccia non è lasciato assolutamente in secondo piano. Una delle promesse di HBO Max, infatti, è stata quella di non utilizzare esclusivamente un motore di raccomandazione per far emergere nuovi contenuti per gli utenti, ma avrebbe avuto anche contenuti curati da celebrità, per

dare un tocco più umano. A due anni dal lancio, però, queste raccomandazioni non sono ancora disponibili. Tuttavia, Max cura i contenuti in modi che possono essere utili, ad esempio evidenziando gli episodi di *Friends* che seguono la relazione tra Ross e Rachel, in modo che non si debba andare a cercarli. Una modalità, dunque, che tenta di avvicinarsi e anticipare i bisogni dell'utente.

APPLE TV +

Apple ha rilasciato questo nuovo servizio a novembre del 2019. Per l'abbonamento, previa una settimana di prova gratuita, è prevista una tariffa mensile di 4,99 euro (in regalo tre mesi di abbonamento acquistando un prodotto Apple), il che lo rende uno dei servizi di streaming più economici nel suo genere. La visione simultanea con un unico account è fruibile solo attraverso l'opzione Famiglia e copre fino a sei dispositivi contemporaneamente. Disponibili anche una serie di contenuti TVOD.

Attualmente il catalogo di Apple TV + può contare su oltre 40 serie e una ventina tra film e documentari, al momento del lancio erano molte meno e cioè circa una dozzina. Apple, infatti, non ha espresso alcun interesse per i contenuti in licenza o a competere sulle quantità. Al contrario, l'azienda si sta concentrando sul rilascio di otto o dieci serie di alto profilo e ad alto budget all'anno. Questa strategia forse potrebbe ripagare: anche se hanno pochi programmi rispetto a tutti gli altri, la richiesta è piuttosto alta e hanno successo; *Ted Lasso* ha vinto una serie di Emmy e CODA ha appena vinto il premio per miglior film agli Oscar. Possiede, quindi, quelli che vengono chiamati *high acquisition titles*, i titoli per i quali i clienti si iscrivono. Sta anche spendendo molto per accaparrarsi i nomi più importanti di Hollywood: Oprah Winfrey, Steven Spielberg o J.J. Abrams. Apple ha anche concluso un accordo esclusivo con Alfonso Cuarón per i primi progetti televisivi del famoso regista.

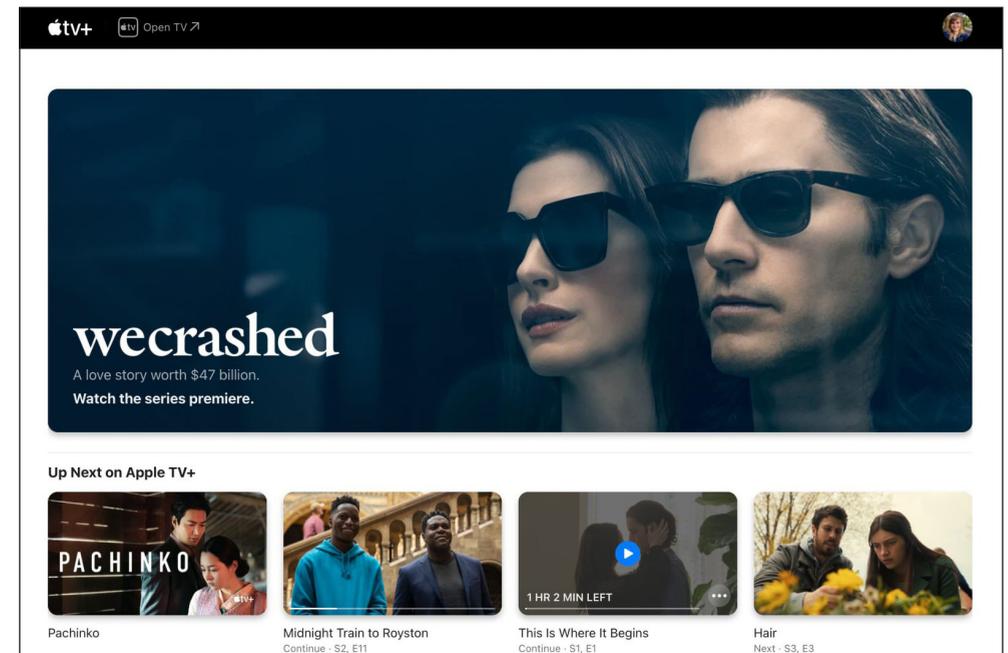
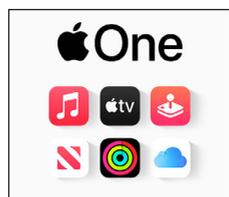
Gli originali, però, sono praticamente tutto ciò che Apple TV Plus ha. Quello che non ha, e che è altrettanto importante, è la cosiddetta catalog demand, appunto perchè non possiedono un'ampia selezione. Questo giustificherebbe il tasso di abbandono, il *churn rate*, che è quasi cinque volte superiore a quello di Netflix, che ha chiuso il 2021 con un tasso di abbandono mensile di appena il 2,2%, in calo rispetto al 2,5% di inizio anno.

Si dimostra comunque competitivo come offerta perché, a seconda del livello, i bundle Apple One possono includere anche Apple Music, Apple Arcade, Apple News Plus, il servizio di archiviazione iCloud e il servizio di allenamento guidato Apple Fitness Plus. Come Amazon, dunque, Apple ha sviluppato il servizio streaming per rafforzare e diversificare le offerte intorno al proprio core business.



23 Poster del film CODA original di Apple TV +

24 Servizi offerti con Apple One



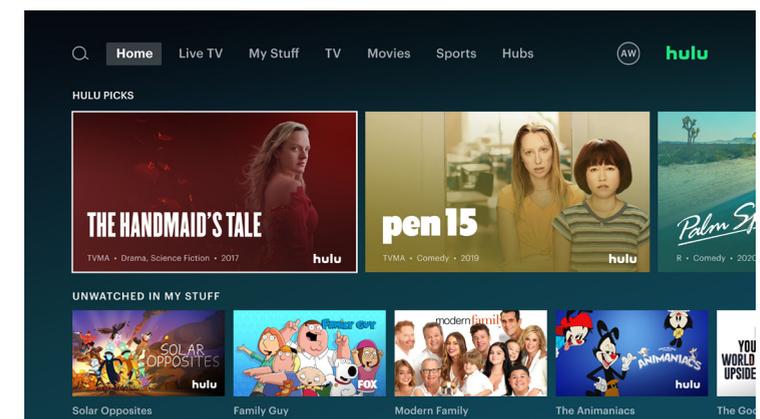
25 Screen da pc di Apple TV +

HULU

Hulu è un servizio di video on-demand creato nel 2007 negli Stati Uniti, ad oggi disponibile solo in US e in Giappone. All'inizio del 2021, il servizio si è espanso a livello internazionale grazie alla Disney (che ne è proprietaria al 67%), che ha lanciato un servizio secondario, Star, attraverso la sua piattaforma Disney+, per i clienti di Canada, Europa occidentale, Australia, Regno Unito e parti dell'Asia. Come abbiamo visto in precedenza Hulu viene offerta spesso in bundle con Disney+ e ESPN+, ma esistono anche offerte AVOD a 6.99 dollari mensili e SVOD a 12.99 dollari.

La piattaforma si differenzia da altri noti siti di streaming come Netflix e Amazon Prime Video per il fatto che offre ai clienti l'accesso anticipato a serie popolari di più reti tradizionali.

26 Screen di Hulu



KEEP WATCHING: COME MANTENERE GLI ABBONATI E ABBASSARE IL CHURN RATE?

"Il 2022 sarà "The year of the churn", almeno secondo il gigante della consulenza Deloitte che, in un suo report pubblicato lo scorso dicembre, ipotizza che quest'anno le piattaforme di streaming dovranno fare i conti a livello globale mediamente con un tasso d'abbandono (il temutissimo *churn rate*, appunto) del 30%. Deloitte prevede infatti che "almeno 150 milioni di abbonamenti a pagamento ai servizi di streaming video on demand (Svod) verranno cancellati in tutto il mondo". (Simi, 2022)

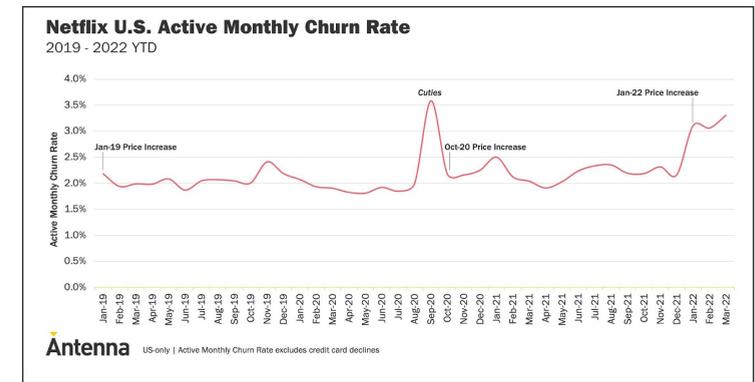
Già da qualche anno l'entrata in campo di numerosi provider streaming ha causato la frustrazione degli utenti di fronte alle molteplici opzioni. Il conseguente smembramento dei cataloghi e l'aumento dei prezzi, poi, ha causato anche il fenomeno delle switching platforms: gli utenti saltano da un servizio di abbonamento all'altro, iscrivendosi e poi annullandolo prima che questo si rinnovi automaticamente, per poi tornare di nuovo dopo qualche mese. Chi lo pratica maggiormente è la fascia di età 18-34, chiamata proprio generazione "churn and return". Il loro portafoglio segue i loro interessi mese per mese. Le persone, infatti, tentano sempre di più di personalizzare il modo in cui utilizzano questi servizi, cercando di aggregare ed evitare di spendere troppo per contenuti che non sono interessati a guardare. Sempre secondo Deloitte, nel *Digital Media Trend* del 2021, le persone ritengono sempre più gravoso e difficile gestire le proprie subscription: il 53% è scontento nel doversi abbonare a più servizi e il 66% rimprovera il continuo ricambio di contenuti e difficoltà nella ricerca poiché si perdono nella vastità delle offerte.

Questa nuova tendenza obbliga certamente le piattaforme a dover ripensare le proprie strategie per mantenere più a lungo i propri abbonati e abbassare il *churn rate*.

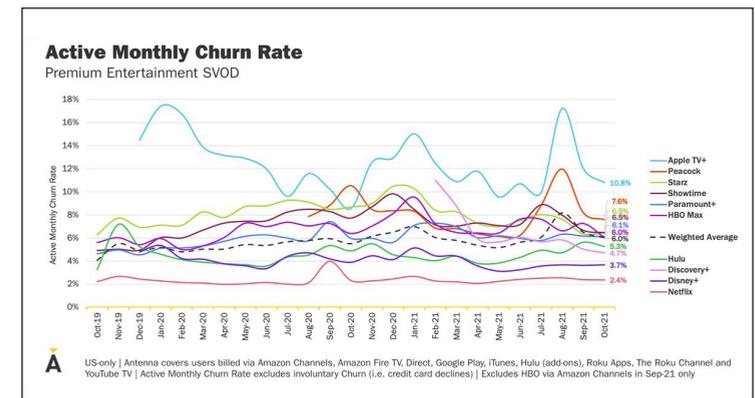
Attualmente i dati di Antenna mostrano come il tasso medio di abbandono mensile di Netflix è aumentato di +0,95 punti mese su mese nel gennaio 2022. Alla fine di marzo, il tasso di abbandono attivo mensile di Netflix era del 3,3%. L'ultima volta che Antenna ha registrato un simile picco di abbandono di Netflix è stato un incidente isolato nel settembre 2020, quando il servizio ha rilasciato il controverso film *Cuties* che ha causato numerose polemiche (il tasso di abbandono attivo mensile ha raggiunto il 3,6% in quel periodo). (cfr Brady, 2022)

Netflix rimane comunque quella messa meglio. Se guardiamo agli Stati Uniti nel 2021 Netflix presentava il tasso più basso di *churn rate* rispetto ai competitor. Ovviamente bisogna comunque contare che il 2,4% su una base di 222 milioni di abbonati è comunque una gran fetta di clienti in confronto ad altri provider che non raggiungono ancora i 100 milioni di subs.

27 Grafico di Antenna sul *churn rate* mensile di Netflix negli Stati Uniti



28 Grafico di Antenna sul *churn rate* mensile dei servizi SVOD



Come correre ai ripari e invertire la tendenza sempre più pericolosa del *churn rate*?

Quando Netflix era l'unico grande attore in gioco, poteva contare su serie in licenza come *Seinfeld*, *Friends* e *The Office* per mantenere gli abbonati. Ora, essendo che la competizione si è anche fatta più accesa e il catalogo è stato smembrato a causa delle licenze (che ha perso), l'unica modalità per ampliare il catalogo è produrre original sempre più attrattivi. Avere le migliori licenze rimane un vantaggio, ma questa spesa sarà sempre OpEx² e quindi non si convertirà mai in library di proprietà.

È così che il budget per i contenuti di Netflix è arrivato ad essere circa 17 miliardi di dollari quest'anno e l'azienda sta perseguendo in modo aggressivo lo sviluppo nelle regioni internazionali anche tramite produzioni glocal. La buona notizia è che Netflix si sta rapidamente assicurando anche gran parte dei più talentuosi scrittori, star e registi di Hollywood, da Ryan Murphy a Shonda Rhimes, Martin Scorsese, Kenya Baris, David Benioff e D.B. Weiss. Questo significa che il suo tasso di successo dovrebbe continuare a crescere. Ma se bastasse spendere di più, il settore video sarebbe solo una questione di chi ha il portafoglio più capiente. Non è così. Man mano che Netflix si avvicina alla saturazione di abbonamenti del mercato nazionale, la crescita dei suoi ricavi sarà guidata principalmente dall'aumento dei prezzi,

² da OPERating EXPense, si riferisce ai costi operativi di un'azienda

e la reputazione di serie troppo lunghe e film di serie B potrebbe rivelarsi problematica a prescindere dalla crescita del tempo di visione. Netflix dovrà rispondere alla concorrenza e il prodotto non sarà sufficiente. Il paradigma "content is king" non è più in grado di mantenere gli abbonati. Dunque, sarà sempre più una necessità capire il vero salto che le piattaforme streaming devono fare, bisogna contemplare strategie di distribuzione e curare l'esperienza d'intrattenimento in una visione più ampia possibile, anche in termini di tecnologie e nuovi medium. Vedremo più avanti - soprattutto nel capitolo 4 - come sia da perseguire la mentalità del "job to be done". Troppe aziende si definiscono attraverso i loro prodotti piuttosto che attraverso i bisogni che soddisfano. L'esempio classico è quello dell'industria petrolifera che, nella sua ossessione per i combustibili fossili, ha trascurato l'energia solare, nucleare, geotermica, ecc. Un altro esempio è quello delle grandi compagnie ferroviarie dell'inizio del XX secolo, che hanno perso l'occasione di utilizzare gli autobus, le automobili e gli autocarri a causa della loro attenzione per i treni e non per i trasporti in senso ampio.

Il cambio di passo per le piattaforme streaming è capire che la sola produzione di contenuti non può bastare per dominare l'industria dell'intrattenimento.

1.5

STRATEGIE DI RELEASE E CATALOG DEMAND

Una cadenza ricorrente di titoli hit, molto apprezzati, sono indispensabili per attrarre nuovi *subscribers* e fidelizzare gli utenti. Contenuti come *Game of Thrones*, *Stranger Things* e *The Mandalorian* sono diventati sempre più indispensabili nelle library, da soli sono in grado di garantire milioni di nuovi utenti anche per due o tre mesi. Se dunque un servizio riesce ad aggregare molti titoli di questa portata e con una certa cadenza, può assicurarsi abbonamenti di un anno e più. La programmazione è decisiva: ad esempio, circa la metà degli spettatori statunitensi che si sono iscritti entro tre giorni dall'uscita di *Hamilton* (Disney+), *Wonder Woman 1984* (HBO Max) e *Greyhound* (Apple TV+) se ne sono andati entro sei mesi, secondo i dati di Antenna. (cfr Frankel, 2022) Bisogna essere pronti a scandire ogni 3-6 mesi una *new release* per mantenere i subs guadagnati, ma anche per ottenerne altri. "Diciamo sempre che i titoli delle biblioteche tendono ad aumentare il coinvolgimento e a ridurre al minimo il churn", ha detto l'amministratore delegato della Disney Bob Chapek durante una conference call con gli analisti a novembre 2021, "Ma i nuovi titoli, i nuovi contenuti, che siano film o serie, aggiungono effettivamente nuovi [abbonati]".

La vera metrica dei servizi streaming, per stimare la user stickiness³, rimane tuttavia l'ammonto delle ore trascorse in piat-

³ La propensione dei clienti a ritornare sul vostro prodotto più frequentemente. Un prodotto sticky è progettato per approfondire il rapporto con il cliente nel tempo, incoraggiandolo a utilizzare il prodotto più spesso possibile

taforma. Gli investimenti di Netflix derivano proprio dalla sua ossessione per il coinvolgimento. Questa ricerca si concretizza più semplicemente nella metrica "ore per abbonato al mese", che Hastings identifica spesso come il KPI più fortemente associato alla fidelizzazione dei clienti e alla determinazione dei prezzi.

Lo vediamo anche nei contenuti stessi. Le serie originali di Netflix sono continuamente criticate perché gonfiate o troppo lunghe: le storie di sei episodi vengono abitualmente allungate a 10-13 episodi per allungare il tempo di visione (anche se questo comporta un abbassamento della qualità media).

Non dimentichiamo però che la maggior parte delle cable tv ha sempre avuto stagioni da 20-24 episodi.

Questa lunghezza è dovuta al fatto che, solitamente, lo spettatore medio guarda solo un terzo di una stagione lineare. Dopotutto, sono pochi i fan che possono sintonizzarsi ogni mercoledì alle 21, ad esempio. Per questo motivo, i network avevano bisogno di stagioni lunghe per coinvolgere e mantenere adeguatamente i fan di uno show e per monetizzare le loro proprietà di maggior successo. Ogni episodio doveva reggersi da solo, sostenere l'attenzione attraverso molteplici spot pubblicitari in una fascia oraria competitiva, e convincere gli spettatori a tornare esattamente 167 ore dopo per un'altra puntata. C'era anche la necessità di recap e continui flashback interni all'episodio per ricordare ciò che era successo nelle puntate precedenti. Di conseguenza, le stagioni potevano essere lunghe, ma le narrazioni rimanevano serrate e lineari, qualche episodio noioso o troppo intricato avrebbe potuto compromettere una serie.

L'avvento del consumo on demand ha reso invece possibili storie più complesse e un più ampio passaggio dalla TV episodica a quella seriale. Potreste non tornare a vedere una serie settimanale dopo tre episodi mediocri, ma potreste continuare a seguire una serie lenta la domenica pomeriggio quando è disponibile on-demand, in *binge-release* e senza pubblicità. In totale, quindi, la logica e l'uso di stagioni molto lunghe rimangono coerenti sia con l'industria che ha preceduto Netflix, sia con quella che ha rimodellato.

IL BINGE MODE POTREBBE ESSERE OVERRATED

Il fenomeno del *binge-watching*, strategia adottata da Netflix per differenziarsi dal business tradizionale, si è formato dalla scelta di trasmettere tutti gli episodi di una serie in un'unica volta. Il termine conobbe notevole popolarità nel 2013, ovvero l'anno in cui Netflix rilasciò le sue prime serie tv originali.

Le persone, anziché riprodurre il comportamento che avevano sempre adottato per le serie settimanali, iniziarono a consumare tutti gli episodi di fila. Questo era dovuto anche ad un insieme di features introdotte in piattaforma, come il salto dell'intro e l'autoplay degli episodi successivi, che ancor più portarono a un ininterrotto flusso di visione. Infatti, secondo uno studio Deloitte

del 2016, quasi il 70% degli utenti statunitensi guardava una media di cinque episodi di fila e il 31% guardava più episodi ininterrottamente almeno una volta alla settimana. (cfr Stone, 2016)

Questo comportamento - previsto da Netflix - ma non forzatamente progettato, è frutto del cervello. Secondo i ricercatori Robert Kubey e Mihaly Csikszentmihalyi, infatti, il desiderio di guardare così tanta televisione deriva da una reazione chimica cerebrale simile a quella indotta dalle droghe o dall'ipnosi, un'attività neurale che si sposta dall'emisfero sinistro all'emisfero destro, favorendo il rilascio di endorfina e permettendo allo spettatore di rilassarsi e di voler prolungare l'esperienza il più possibile. (Kubey e Csikszentmihalyi, 2002) Anche per questo motivo il *binge-watching* non è sempre visto in modo positivo, ma è innegabile che questa pratica abbia accomodato la visione e di conseguenza catalizzato l'attenzione degli spettatori perché completamente assorbiti dalla narrazione.

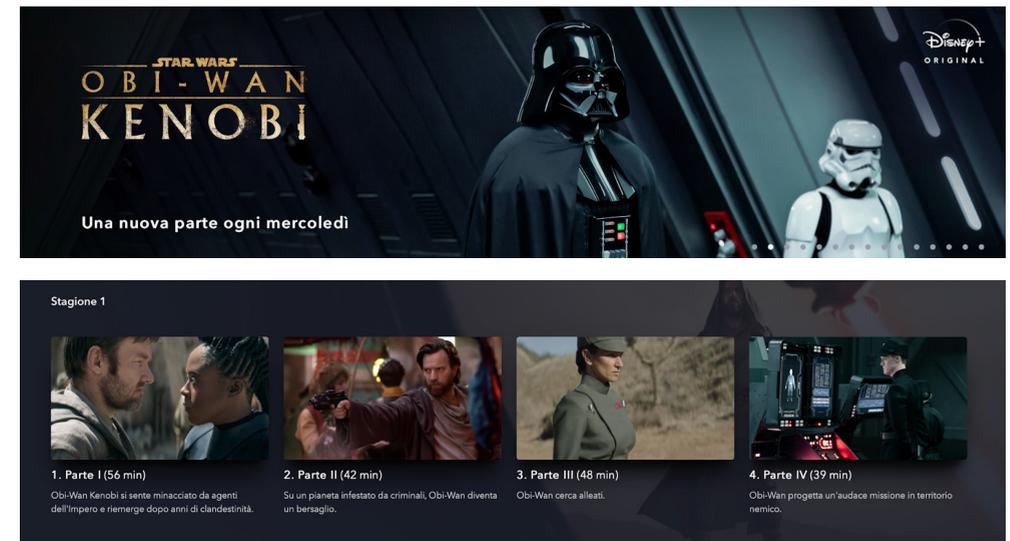
Quando una serie viene prodotta sapendo che verrà distribuita in un'unica *release*, si alterano anche le dinamiche creative. Cambia il modo in cui viene progettata la narrazione. Il team di scrittura presterà molta attenzione al modo in cui gli episodi terminano, ad esempio assicurandosi che ci siano cliffhangers, rivelazioni o colpi di scena in ogni singolo episodio.

Si ha l'opportunità di far immergere il pubblico nella storia, che così può essere davvero intricata. Difatti c'è meno il rischio che gli spettatori dimentichino ciò che hanno visto, perché quello che è successo nell'episodio 02 l'hanno visto solo tre ore prima! Ciò ha permesso la creazione di serie tv molto complesse come *Dark* con multiple linee temporali, numerosi personaggi e narrative incrociate.

Il *binge-watching*, tuttavia, porta con sé anche enormi problematiche di business dovute al fatto che contenuti ad alto budget vengono "bruciati" in brevissimo tempo dagli utenti. Il consumo è talmente condensato che rischia di non produrre valore perché la finestra temporale di demand è troppo ristretta. Quando pubblicare la fashion capsule partner della serie? Quando pubblicare i post e i video di intervista degli attori? Quando fare activation ed eventi per la vendita del merchandising? Essendo che tutte queste attività vengono preparate con largo anticipo, la schedule deve centrare il momento esatto di massimo hype, ed essendo potenzialmente breve questo momento non è facilmente prevedibile. Il suo impatto è però enorme, può condizionare la fidelizzazione e dunque i ricavi. Ad ora è ovvio che i momenti più vicini alla data di *release* sono quelli più hot, ma le dinamiche sociali di passaparola online e offlibe possono influenzarne intensità e durata. "Non tutti gli show di successo attirano numeri spettacolari di abbonati il primo giorno. Alcuni dei programmi in streaming più popolari degli ultimi due anni, tra cui *Ted Lasso* e *Squid Game* di Netflix, sono stati dei successi inaspettati che hanno richiesto alcune settimane di passaparola per ottenere un

grande seguito negli Stati Uniti."(Mullin e Marcellis, 2022)

Questo paradigma si contrappone alla *weekly release* tipica della tv episodica, che tuttora rimane il modello principale per le altre piattaforme. A differenza di Netflix, non rilasciano le stagioni complete in una volta sola. La maggior parte delle serie di Apple TV Plus, ad esempio, viene presentata in anteprima con un piccolo gruppo di episodi, spesso tre, seguiti da un nuovo episodio ogni settimana. Solo alcune stagioni complete - e selezionatissime - vengono rilasciate tutte nello stesso momento. Disney + invece trasmette un episodio a settimana, ad esempio ogni mercoledì per la nuova *release Obi Wan Kenobi*, come anche HBOMax ad esempio con *Euphoria* ogni domenica sera alle 21 (orario statunitense).



29 Screen di Disney+

Per superare la concorrenza e costruire grandi *franchise*, è necessario anche creare un'attesa precisa, settimana dopo settimana, per stabilire un rapporto più duraturo e costante con il pubblico, che non si consuma in un weekend di *binge-watching*.

Questo rapporto poi si trasforma in retention: gli utenti rimangono iscritti molto più a lungo. In più, la cadenza settimanale permette che le conversazioni delle persone alimentino l'hype e dunque influenzino ulteriori e potenziali utenti a fruire di quel contenuto. Per entrambi i modelli, che sia *binge-watching* o *weekly release*, si rinuncia a qualcosa. Ma è interessante notare come siamo noi spettatori, spesso, a creare il nostro personale sistema di visione. Anche se uno show è effettivamente bingeable, possiamo frazionarlo e fruirlo come se fosse settimanale. La stessa Sera Gamble - showrunner della serie Netflix *You* - ammette "In genere guardo la tv con mio marito e non vogliamo mangiarci l'intera stagione in un giorno per poi non avere più niente da vedere, quindi guardiamo *Squid Game* due episodi alla volta. E soprattutto se il programma è molto intenso, ho bisogno di autoregolarmi per

dormire la notte." (Gamble, 1 febbraio 2022) Viceversa, moltissimi utenti aspettano che esca l'intera stagione di una serie per poter fare la maratona, il che rende comunque bingeable i *weekly release*. "Certi programmi li seguo quando esce l'intera stagione. Non aspetterò di settimana in settimana, voglio anche sapere se il programma sta per essere cancellato. È una posizione difficile per questi show, perché si fa affidamento sul fatto che i benevoli signori che mandano in onda il programma siano pazienti, benché si sappia che molte persone non hanno guardato *Ted Lasso* o altri show che hanno goduto di una sorta di zeitgeist culturale fino alla prima stagione e non hanno più interesse per il modello settimanale." (ibidem)

È quindi chiaro che le persone cercheranno di personalizzare la visione in modo indipendente dalle strategie messe in atto dalle piattaforme, ricreando il modello che ritengono più comodo, piacevole e affine alle proprie esigenze. Non è nemmeno detto che in tutti i contesti e per tutte le tipologie di contenuto adotteranno sempre il medesimo metodo. Utilizzare una sola strategia per Netflix può essere quindi problematico, perché si taglierebbe comunque una parte di utenza. In tal senso, avrebbe bisogno di ibridare il *binge-watching* rilasciando pochi episodi insieme (3-4-5), più lunghi, e non tutta la stagione completa.

Questo, difatti, sta già accadendo in parte. Nel 2021 la serie animata *Arcane* di Netflix, ambientata nel mondo di *League of Legends* e in cima alle classifiche in 38 Paesi, è uscita settimanalmente in pacchetti di tre episodi, ognuno dei quali è considerato un atto. L'Atto 1 ha dato il via alla serie il 6 novembre, l'Atto 2 ha proseguito la storia il 13 novembre e l'Atto 3 il 20 novembre 2021.

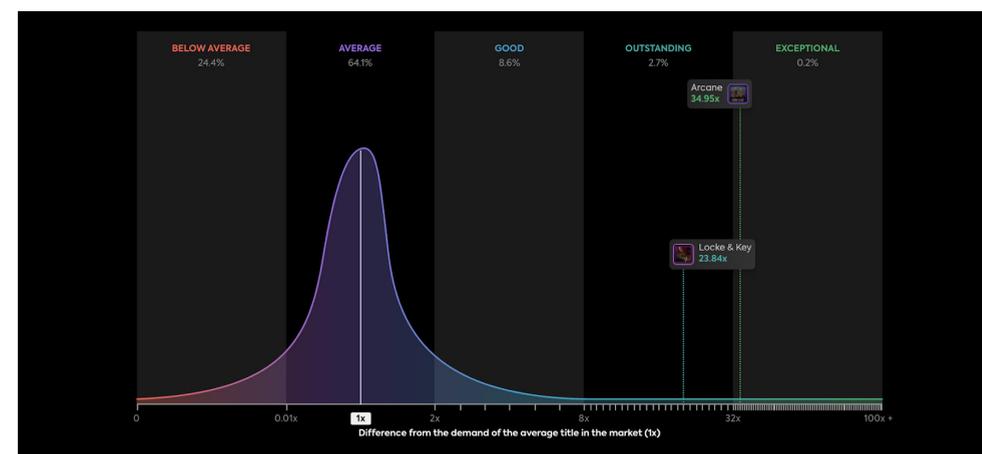
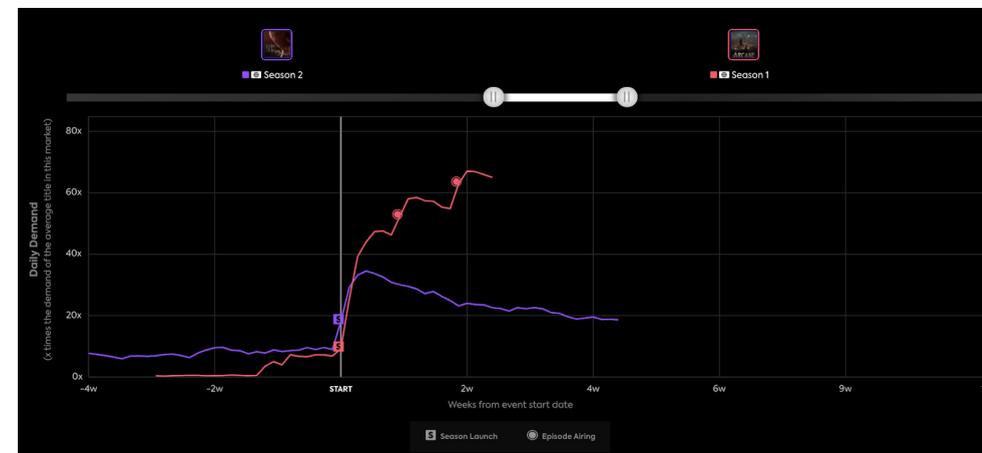
Anche per la *release* del quarto e attesissimo capitolo di *Stranger Things*, a fine maggio 2022, Netflix ha deciso di pubblicare solo i primi sette episodi. La puntata più breve è di 63 minuti, la media è di 77 minuti e l'episodio 7 dura ben un'ora e 38 minuti. Ma la vera svolta è che gli ultimi due episodi saranno trasmessi a distanza di oltre un mese, a luglio, con la durata rispettivamente di 85 minuti e due ore e 19 minuti.

CREARE ZEITGEIST CULTURALE

Di vitale importanza è anche la capacità di creare intorno ai contenuti dei momenti culturali. Questo permette che il film o la serie entri nell'immaginario comune, si diffonda e permanga nel tempo, portando le piattaforme a elevare il proprio naming.

Questo può avvenire con serie bingeable come *Stranger Things* e *Squid Game*, ma soprattutto con film e serie tv sviluppati e rilasciati nel lungo periodo come hanno dimostrato i *franchise* della Marvel, *Game of Thrones*, *Breaking Bad*, *Euphoria*.. potrei andare avanti per molto. Questi titoli non hanno avuto lo stesso picco che potremmo vedere con uno show del tipo "binge release", in cui la domanda sale e poi scende e sale ancora.

Facendo il confronto tra due serie Netflix: la serie bingeable *Locke & Key* e la serie *Arcane* (che come abbiamo visto è stata rilasciata settimanalmente a 3 episodi per volta), possiamo vedere come vari drammaticamente la domanda nel tempo. Se vediamo i dati, *Locke & Key* impallidisce rispetto ad *Arcane*. E soprattutto, la domanda aumenta a ogni nuovo episodio, creando nuovi picchi ogni settimana.



30 Grafico di confronto della daily demand tra *Arcane* e *Locke & Key*

31 Livelli di demand tra *Arcane* e *Locke & Key*

In 30 giorni *Arcane* ha visto crescere costantemente la sua domanda complessiva fino a 35 volte quella di tutti gli altri show a livello globale. Se ci limitiamo a esaminare le ore totali consumate, *Arcane* e *Locke & Key* si trovano in posizioni relativamente simili, ma sono le informazioni che non abbiamo a essere fondamentali. Mentre *Locke & Key* è stato aiutato dalla sua prima stagione ben accolta, *Arcane* è arrivato nel momento giusto (il più grande torneo di *League of Legends* era appena concluso) e ha una base di fan enorme.

Arcane potrebbe fornire la prova che la distribuzione degli episodi nell'arco di uno o due mesi aiuta a fidelizzare gli abbonati a Netflix o a portare nuovi abbonamenti ogni settimana. *Locke &*

Key potrebbe intrattenere gli abbonati per una o due settimane, ma poi passeranno a qualcos'altro, che potrebbe essere fuori da Netflix. Arcane, che sta continuando a costruire un pubblico e un'eco, diventa un motivo per aprire Netflix una volta alla settimana e non cancellarlo. (cfr Alexander, 28 novembre 2021)

L'EVENTIZZAZIONE DEL FILM E LA SUA DISTRIBUZIONE

Scott Stuber, capo del settore cinematografico di Netflix, ha recentemente dichiarato di voler realizzare film più grandi e migliori che rimangano nello Zeitgeist per più di una settimana. Stuber e il suo team possono usare i dati raccolti in piattaforma in questo sforzo, discernendo un quadro più completo del valore di una star in base al "coinvolgimento" che genera, e facendo il casting di conseguenza. Comprendere la domanda, insieme ai modelli di consumo e di ricerca dei clienti, e applicare questi dati a potenziali nuovi progetti, può aiutare a prevedere ciò che il pubblico potrebbe desiderare.

Ma quando si tratta di creare un evento intorno a un film, un momento zeitgeist, molti a Hollywood credono che il buon vecchio cinema, con le sue tradizioni, sia ancora necessario.

C'è un punto fondamentale infatti, ovvero dove e come lo distribuisce. Lo fa notare Richard Greenfield: "Tutta Hollywood sta puntando su una cosa: non puoi creare un momento di zeitgeist da un film online". Il vantaggio principale che gli studios indicano quando si confrontano con Netflix è la loro capacità di creare un momento culturale quando presentano un blockbuster nei cinema di tutto il mondo. E se per "momento culturale" si intende qualcosa che incide sull'immaginario collettivo, addirittura più generazioni, e non crea soltanto un certa hype al massimo per qualche mese, allora in effetti le major hollywoodiane non hanno tutti i torti. In questo caso all'interno della logica "produrre meno ma meglio" l'uscita nelle sale cinematografiche potrebbe significare per Netflix che, per dare rilevanza a un film sul quale si sta puntando molto, serva un percorso dentro il circuito dei cinema alla vecchia maniera. "È necessario avere costantemente nuovi contenuti", ha dichiarato Michael Nathanson, analista di Moffett Nathanson. I servizi di streaming non solo devono costruire vaste librerie di vecchi spettacoli e film, ma hanno anche "bisogno di un paio di grandi e bei film nelle sale cinematografiche ogni trimestre per farli sembrare davvero di valore."

Insomma per quanto il futuro sia certamente nell'online, per prosperare in molti si accorgono che non puoi permetterti di restare sempre dentro la sua bolla. Tuttavia se guardiamo a *Don't Look Up*, un originale Netflix scritto e diretto da Adam McKay, è stato visto solo da un migliaio di persone nei cinema italiani. Questo è giustificato dal numero limitato di sale previste per l'uscita e dalla quasi totale mancanza di comunicazione a supporto dell'uscita in sala, che sarà soffocata dall'uscita su piattaforma la vigilia



32 Una delle locandine del film Don't Look Up original di Netflix

di natale 2021. Abbiamo un cast strepitoso, tra cui Leonardo Di Caprio, Meryl Streep, Jennifer Lawrence, Timothée Chalamet e Jonah Hill, solo per citarne alcuni, e una declinazione fantascientifica che sarebbe notevolmente valorizzata da un'uscita in sala, ma le 1.000 presenze sono lì a dirci che se un prodotto non è comunicato allora non esiste. Per portare in sala degli spettatori è necessario creare un film-evento e dunque far partire tutta la macchina comunicativa a supporto di questo processo di eventizzazione. Perché altrimenti se il film non è visto come un contenuto che non merita la visione anticipata e a pagamento, nessuno andrà in sala. Anche il fatto che venga comunicata e quasi promossa la data di arrivo in piattaforma spesso scoraggia la programmazione nei cinema, soprattutto se entro i 3 mesi. Si tratta oltretutto del valore percepito del film stesso, favorito dalla sua promozione (teaser, trailer, manifesti, post online) o se è parte di qualcosa che il pubblico già conosce: un *franchise*, se il film è diretto da un certo regista, se il cast è stellare, se la storia è conosciuta, se un personaggio è particolarmente amato ecc. Infatti, i film che continuano a sbancare al botteghino rimangono i film figli di *franchise* di successo come quelli di Marvel, hanno resistito pure durante la pandemia. Anche per motivi legati all'evitare spoiler o per partecipare alle conversazioni con gli amici. Ad esempio secondo Deadline, l'attesissimo Spider-Man: No Way Home ha incassato 1.54 miliardi di dollari dopo soli 12 giorni, diventando il film con il maggior incasso del 2021 e il primo film in assoluto a superare quota un miliardo durante la pandemia, dopo che una serie di film di alto profilo sono usciti contemporaneamente nei cinema e sui servizi di streaming.

Questo dimostra come l'attesa di un film e l'affetto dei fan vada preso in considerazione per creare momento culturale. La parte critica è quindi quella relativa a comunicazione, promozione e distribuzione. "Il ragionamento fatto da Netflix somiglia al seguente: (1) distribuisco debolmente; (2) ottengo risultati bassi (ma sono io a deciderlo); (3) non divulgo i dati (che creerebbero l'equivoco sulla debolezza del film); (4) racconto che il film è andato bene (nei fortunati contesti dove l'ho reso disponibile); (5) punto a convertire principalmente su piattaforma. Una concatenazione di sapienti omissioni impedisce di farsi un'idea completa anche delle performance di È stata la mano di Dio a livello mondo, e la diluizione dell'informazione cresce in relazione ai risultati ottenuti in Italia (su piattaforma) fino a raggiungere livelli omeopatici, perdendo l'aggancio con il monte-ore (e la possibilità di fare inferenze sul numero di "teste"). La mancata condivisione dei dati di box office ottenuti in Italia dal film di Sorrentino potrebbe aver depotenziato il passaparola, privandolo della qualificazione del film come "uno dei più importanti successi del 2021 per un film italiano al cinema". Certo, a fronte di una politica distributiva di questo tipo (e della contestuale condivisione dei dati) sarebbe cresciuto anche il numero di abbonati Netflix che avrebbero scel-

to di vedere il film al cinema, ma il saldo fra domanda "bruciata" e quella "attivata" sarebbe stato verosimilmente positivo. L'auspicato ridisegno delle politiche distributive di Netflix (per il mercato theatrical) potrebbe sfociare in un: (1) distribuisco al cinema in modo proporzionato al potenziale theatrical del film; (2) ottengo risultati consoni, pur con il rischio che il mercato non risponda in modo adeguato; (3) mi attengo alle prassi di divulgazione dei dati su box office e admissions; (4) lascio che a parlare siano i dati e il passaparola degli spettatori; (5) accompagno l'uscita su piattaforma governando il livello di enfasi sul passaggio theatrical. Perché i vantaggi derivanti dai successi finirebbero col superare quelli dei (probabili) insuccessi che si consumerebbero "sotto gli occhi di tutti" (e non nel cono d'ombra attuale)? Chi scrive è convinto del fatto che, da un lato, il pubblico ha fatto pace con l'idea che anche un film che è andato maluccio in sala possa essere una buona opzione di intrattenimento per il consumo domestico; e, dall'altro, un successo in sala è destinato a essere un successo su piattaforma. Last but not least: l'ego (ed il potere contrattuale) dei grandi registi e dei migliori talent sarà sempre più lusingato da un buon risultato al botteghino rispetto alla presenza nelle top 10 di una piattaforma. Vero, Scarlett?" (Casula, 7 febbraio 2022)

Quello a cui l'autore dell'articolo di *Link Per La Tv* allude è il caso di Scarlett Johansson contro Disney. *Black Widow* è uscito nei cinema americani, durante il sofferente periodo di variante Delta, e su Disney+ a pagamento il 9 luglio. L'attrice - pagata 20 milioni per il ruolo - aveva così dichiarato che le era stata promessa "un'uscita esclusiva nelle sale cinematografiche" e soprattutto avrebbe avuto diritto a una percentuale di incassi al box office. La Disney non ha mantenuto la parola e a quel punto le cose si sono fatte complicate. Va inoltre ricordato che *Black Widow* è stato per un certo periodo il film che ha incassato di più al botteghino, con 183,6 milioni di dollari. Pochi giorni dopo che la prima udienza della causa per i profitti di Scarlett Johansson contro la Disney è stata rinviata a marzo 2022, la candidata all'Oscar e la Casa del Topo si sono riappacificati. Come accade quasi sempre in casi come questo, nessuna delle due parti ha fornito indicazioni sull'entità dell'accordo, che potrebbe superare i 40 milioni di dollari.

33 Articolo di Rolling Stone sulla disputa Johansson vs Disney



BLOCKBUSTER VS CODA LUNGA

Forse, più importante della capacità di una serie di successo di far crescere gli abbonati o di aumentare il numero complessivo di spettatori, è l'idea dell'accumulo della library. Anche in questo caso si tratta di un aspetto di importanza unica rispetto ai precedenti storici. Di conseguenza, ciascuno dei principali servizi SVOD si concentra sull'investimento in contenuti che può possedere in esclusiva e in perpetuo, piuttosto che affittarli o "ruotarli". E Netflix, non essendo stata per lungo tempo studios produttivo, ha dovuto realizzare molto in fretta la sua base di catalogo. Secondo il *New York Times*, quest'anno Netflix realizzerà circa 70 film *originals*, alcune stime parlano di 90, ma stiamo comunque parlando di un film ogni cinque giorni, rendendo Netflix di gran lunga lo studio più prolifico di Hollywood (la maggior parte degli altri produce tra i 25 e i 30 film all'anno).

Da qualche anno si discute (anche in ambito accademico) su quanto siano essenziali i pochi blockbuster (i "prodotti" ad alto margine) nell'era degli scaffali illimitati di Internet, e quanto lo sia la cosiddetta "coda lunga" prodotta dall'enorme numero di titoli a basso margine. La coda lunga, secondo Eric Schmidt, presidente esecutivo di Alphabet, la società madre di Google, ha influenzato il pensiero della sua organizzazione, ma ha anche affermato che la maggior parte dei soldi si fa con la parte alta, i blockbuster. Anche Anita Elberse, docente della Harvard Business School, ritiene che nell'era di Internet e della scelta infinita, i blockbuster, persino le grandi piattaforme come Netflix, siano il cuore dell'industria dei media. Netflix, d'altra parte, ha resuscitato programmi dimenticati da tempo e distribuito film che nessun altro avrebbe realizzato perché era certa che avrebbero potuto attrarre un pubblico di nicchia che, se convertito in clienti fedeli, avrebbe recuperato i costi nel tempo.

34 Titoli english e non-english nella top 10 globale di Netflix

| Title | Category | Weeks in global top 10 |
|------------------------|-------------------|------------------------|
| Squid Game | Non-English TV | 19 |
| Hometown Cha-Cha-Cha | Non-English TV | 16 |
| Carinha de Anjo | Non-English TV | 15 |
| Money Heist | Non-English TV | 14 |
| The Queen of Flow | Non-English TV | 14 |
| Maid | English TV | 13 |
| Newly Rich, Newly Poor | Non-English TV | 13 |
| Red Notice | English Movie | 13 |
| Yo soy Betty, la fea | Non-English TV | 13 |
| Blood Red Sky | Non-English Movie | 11 |

Source: Netflix

C'è anche un approccio nuovo, quello legato al glocal. Le produzioni internazionali o in paesi stranieri come *Squid Game*, *Dark* o *La Casa De Papel* hanno dimostrato come questi contenuti possono comunque avere un successo internazionale, pur in lingua originale. *Squid Game* ad esempio, con i suoi incredibili 1,65 miliardi di ore di visualizzazione nei primi 28 giorni. L'idea che tutto il mondo voglia vedere solo contenuti inglesi-statunitensi prodotti da Hollywood si sta alterando e anzi la TV straniera potrebbe soppiantare quella inglese come categoria di programmazione principale. Anzi, i dati dimostrano come i mercati occidentali hanno gusti sovrapponibili e spesso ricercano contenuti stranieri, forse perché visti come innovativi rispetto al canonico format americano.

35 Gli show tv di lingua straniera superano quelli in lingua inglese

Foreign language programming is on the rise

■ Hours viewed in first 28 days*



Source: Netflix
*Total of top 10 most popular shows, as of Feb. 27

The Most Popular Titles in the 10 Biggest Markets

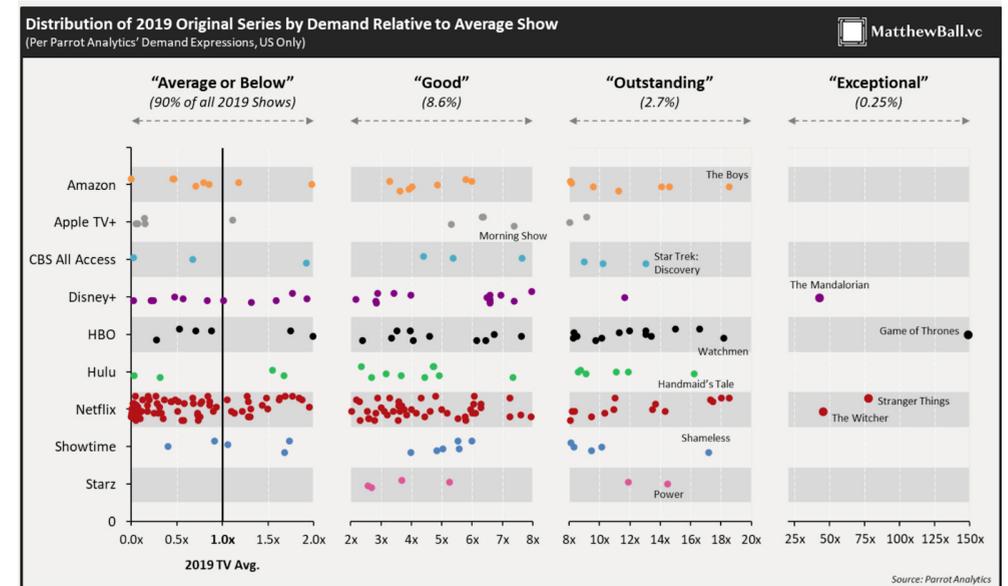
| Country | Title | Weeks in top 10 |
|-------------|--|-----------------|
| Japan | Crash Landing on You | 35 |
| Mexico | Yo soy Betty, la fea | 35 |
| Brazil | Chiquititas | 28 |
| South Korea | Hospital Playlist | 18 |
| U.S. | CoComelon | 16 |
| Australia | Maid, Animal Kingdom | 12 |
| Canada | Maid | 12 |
| Germany | Betty en NY, Money Heist, Squid Game | 11 |
| France | The Queen of Flow, Money Heist, Squid Game | 10 |
| U.K. | Squid Game | 10 |

36 I titoli glocal sono i più popolari nei paesi d'appartenenza e sono molto apprezzati in Occidente

ELEVARE LA QUALITÀ MEDIA

Sta di fatto che in un mercato con sempre più concorrenti, Netflix e gli altri streamer devono cercare comunque di elevare la qualità di quello che fanno per mantenere i loro abbonati e cercare di attrarne di nuovi ma, nello stesso tempo, devono rallentare e cercare di spendere meglio i loro soldi. "Se con il tuo budget realizzi quattordici film ma solo undici sono fantastici, allora vuol dire che con quei soldi avresti dovuto farne solo undici" queste le parole di Scott Stuber al New York Times, il capo dei film original di Netflix. Quando si parla di qualità, infatti, Netflix non è nelle posizioni migliori. Negli anni si è presa delle critiche per la (presunta) qualità dei suoi film originali ad alto budget, come *Bright* del dicembre 2017 (27% su Rotten Tomatoes), *The Cloverfield Paradox* del gennaio 2018 (16%), *Mute* di febbraio (13%), *The Titan* di marzo (18%) e *The Outsider* (20%) - un'affermazione che la società respinge brandendo i suoi (presunti) enormi numeri di spettatori.

Secondo Parrot, nel 2019 Netflix ha rilasciato 16 stagioni televisive "Outstanding or Better" (ciò significa che le "Demand Expressions" sono state >8x rispetto alla media delle serie, equivalenti al top 2,5% di tutte le uscite). Si tratta di un numero superiore a quello di qualsiasi altro servizio video. Tuttavia, questo è in gran parte il risultato dell'enorme produzione dello streamer. Solo il 12% delle 135 uscite totali di Netflix per il 2019 si sono qualificate come "Eccezionali o migliori", mentre il 55% (o 74) sono state medie o inferiori.



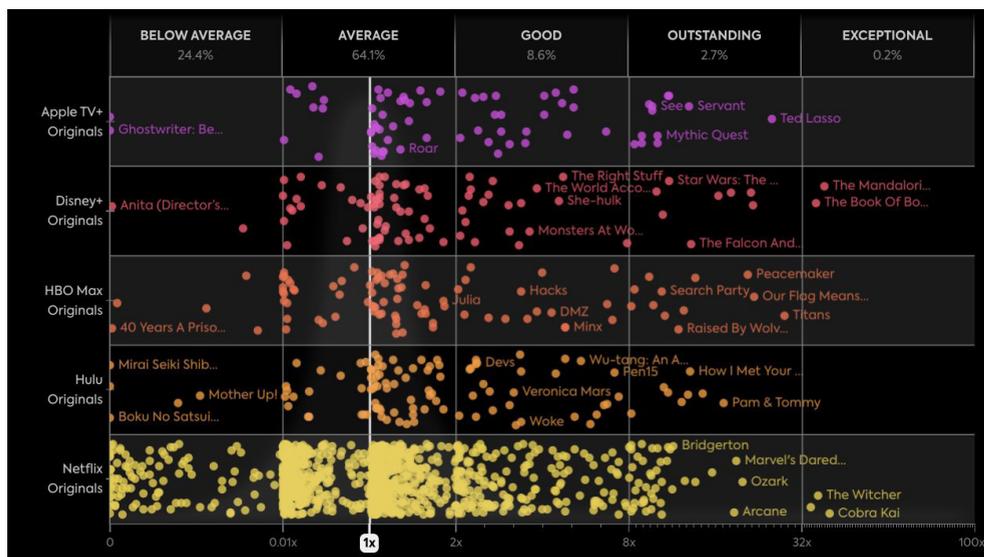
37 Distribuzione della Demand Expression negli Stati Uniti nel 2019

La HBO, al contrario, aveva pubblicato 14 stagioni televisive "Outstanding or Better" nel 2019, due in meno di Netflix. Tuttavia, aveva pubblicato 30 serie rispetto alle 135 di Netflix. A tal fine, quasi una su due delle uscite della HBO è stata "Eccezionale o migliore" e solo il 20% è stato nella media o inferiore. La differenza

di potenza di queste due reti è straordinaria.

Anche per il Q1 2022 i dati non hanno cambiato tendenza per Netflix. In un tweet Julia Alexander, la Director of Strategy di Parrot Analytics e Senior Streaming Editor per The Verge, Puck e Vox, afferma "Mentre oggi si parla di contenuti di Netflix (qualità vs. quantità, crescita della spesa, cluster di gusti, strategia di rilascio, percentuale di successo), ecco un rapido grafico che mostra la domanda di tutti gli originali esclusivi sulle principali piattaforme* nel primo trimestre del 2022 (il secondo trimestre di Disney)." (Patel e Alexander, 5 aprile 2022)

Se facciamo un confronto con il grafico del 2019 proposto da Matthew Ball, notiamo che i servizi competitor molto difficilmente hanno contenuti Below Average, ma piuttosto si estendono nella fascia Average-Good. Questo limite nella qualità di Netflix, oltretutto, ha un immenso impatto sul naming generale dell'azienda e delle sue produzioni, ormai spesso gli insider e gli utenti reputano Netflix scaduto in qualità media, preferendo ad esso altre piattaforme più recenti e attraenti per i propri contenuti di successo. Risulta in un problema di percezione per cui un nuovo film o serial originale potrebbe venire automaticamente visto come poco desiderabile.



38 Distribuzione della Demand Expression negli Stati Uniti nel Q1 2022 secondo i dati di Julia Alexander (per Parrot Analytics)

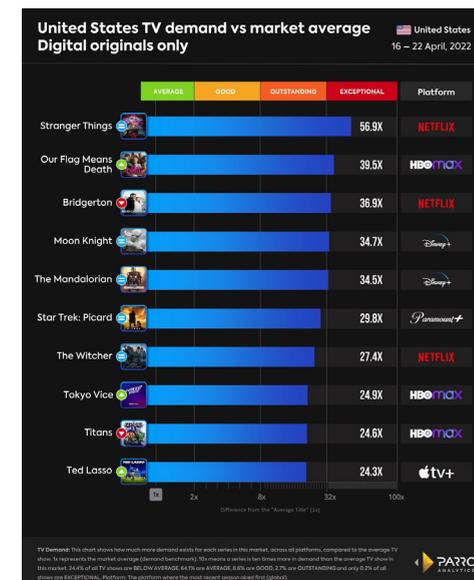
Notiamo la tendenza di alcuni titoli di fascia Exceptional attrarre molti abbonati e soprattutto mantenere le classifiche globali per molto tempo. Le persone, ad esempio, si sono iscritte su HBO/HBO Max per serie "exceptional" come *Euphoria* o *I Soprano*. Questi sono i tipi di titoli, i cosiddetti *high acquisition titles*, che si traducono nel 95% dei casi in un aumento dell'acquisizione di abbonati. Facendo un passo indietro, anche il successo di *The Mandalorian* è istruttivo. Il titolo è stato uno dei soli quattro rilasci "eccezionali" del 2019, battendo il 99,75% delle altre serie del

2019. La domanda di questo titolo (costato circa 100 milioni di dollari) è stata equivalente alla domanda combinata di tutte le 11 serie originali di Apple TV+ del 2019 (costate almeno 1 miliardo di dollari) e di quasi la metà delle oltre 135 nuove stagioni di Netflix. La domanda di *The Mandalorian* è poi aumentata nel 2022 in seguito alla prima di Obi-Wan Kenobi il 27 maggio, indicando l'interesse dei fan nel ripassare le trame mentre continuano il viaggio di Obi-Wan. Se poi guardiamo direttamente al 2022, con l'arrivo di *Bridgerton 2*, *Moon Knight*, *Stranger Things 4* nelle settimane dal 02 e 22 aprile e poi 07 maggio e 03 giugno, vediamo la variazione di demand di questi titoli e il loro ranking in evoluzione soprattutto in concomitanza di annunci di *release* dei nuovi capitoli.



39 Grafico di Parrot Analytics sulla demand negli Stati Uniti dal 2 all'8 aprile 2022, *Bridgerton* è al primo posto

40 Grafico di Parrot Analytics sulla demand negli Stati Uniti dal 16 al 22 aprile 2022, *Stranger Things* è al primo posto



Stranger Things è risalito dal terzo al primo posto nella settimana 16-22 Aprile, ha visto la sua domanda crescere di un ulteriore 21%. I fan della serie, che attendevano con ansia l'attesissima quarta stagione, hanno divorato ogni dettaglio rilasciato su di essa. Il lancio del trailer della settimana precedente stava ancora spingendo la domanda per la serie ben prima dell'uscita prevista per il 27 maggio della quarta stagione. La vediamo infatti crescere settimana dopo settimana fino ad essere 210.1 volte più richiesta rispetto alla media delle serie del mercato, proprio nella settimana di *release*.

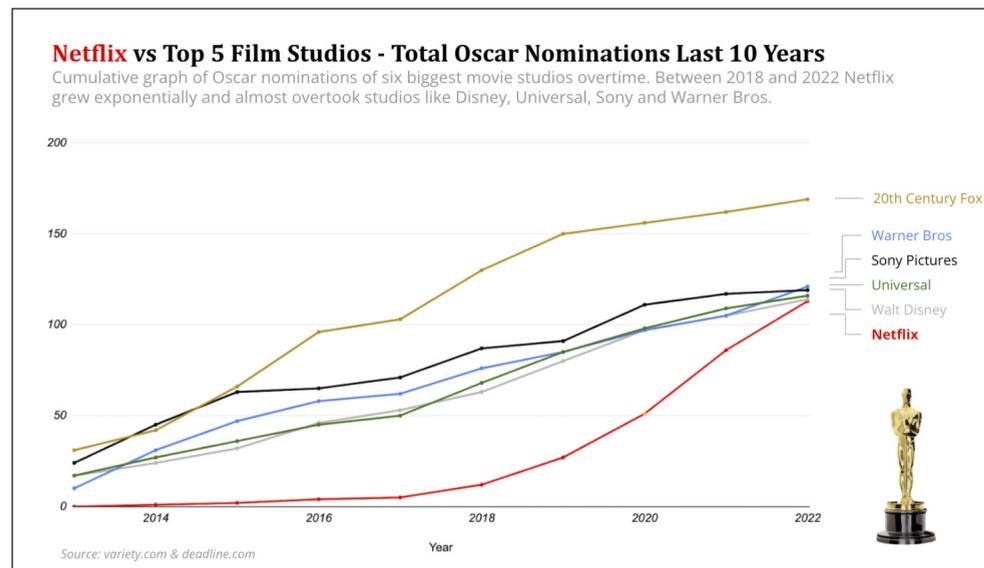


41 *Stranger Things* arriva al 210.1x di demand nei giorni del rilascio della quarta stagione

I progetti ambiziosi e costosi sono diventati non solo possibili, ma anche necessari per i principali operatori di streaming. Dopo l'enorme successo di *Game of Thrones* della HBO, dirigenti del settore streaming come Jennifer Salke di Amazon hanno riconosciuto l'importanza di megahit globali in grado di portare nuovi abbonati. "Sono fermamente convinta che questo sia un business guidato dai successi", afferma Salke. Amazon dispone di team dedicati allo sviluppo di "show globali", come l'attesissima prima stagione della serie del Signore degli Anelli, prevista per il prossimo autunno e costata 465 milioni di dollari.

L'incapacità di produrre un nuovo grande successo può provocare l'abbandono della piattaforma. Rayburn, analista del settore, sostiene che il churn è un problema più grande di quanto gli streamer abbiano riconosciuto pubblicamente. Questo potrebbe spiegare perché Disney+ ha annunciato l'anno scorso l'intenzione di creare più di 50 spettacoli Marvel, Star Wars, Pixar e Disney. I franchise non solo aiutano gli streamer ad attingere a comunità di fan già pronte, ma possono anche mantenerle collegate a tempo indeterminato. Netflix, invece, ha puntato su titoli che potessero avere successo anche ottenendo premi e riconoscimenti agli Academy Awards. Negli ultimi cinque anni ha speso centinaia di milioni per produrre film in grado di aggiudicarsi i migliori premi. Non è ancora riuscita ad aggiudicarsi l'Oscar per il miglior film, ma il suo impegno nella produzione di film di prestigio è stato lodato, ricordiamo ad esempio *Roma* di Alfonso Cuarón e *The Irishman* di Martin Scorsese.

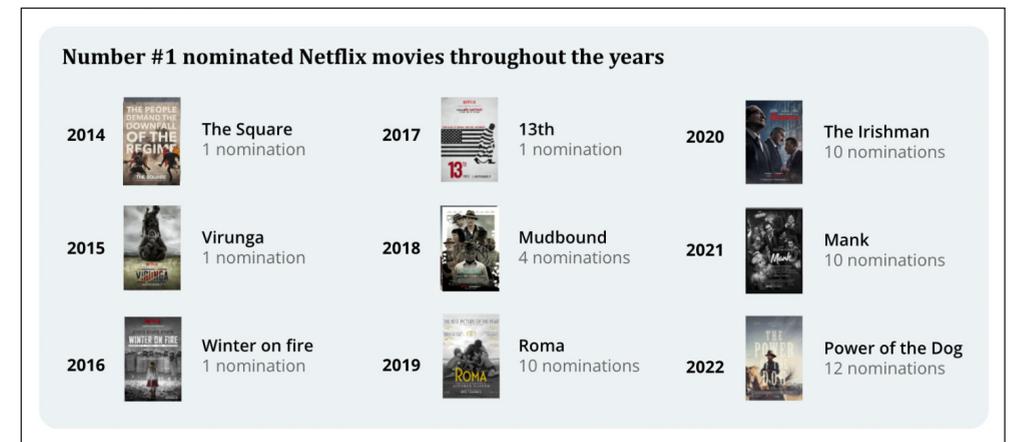
42 Grafico di Variety e Deadline relativo alle nomination agli Oscar dei più grandi studios americani negli ultimi 10 anni (2012 - 2022)



Tuttavia anche quest'anno agli Oscar 2022 la statuetta per il miglior film è stata rubata a Netflix proprio sotto il naso, quest'anno il suo "Il Potere del Cane" che aveva fatto incetta di

nomination (ben 12). L'Oscar è andato a CODA di Apple Tv+. Anche questa piattaforma, infatti, sta puntando su titoli di alto livello per accrescere il proprio naming e popolarsi di contenuti. "Sì. In un certo senso è l'equazione di Apple, dove Apple TV Plus è al di sopra della media con gli originali. Anche se hanno pochi programmi rispetto a tutti gli altri, la richiesta è piuttosto alta e hanno successo; hanno *Ted Lasso* che ha vinto un sacco di Emmy e CODA, che ha appena vinto il premio per il miglior film. Apple TV Plus ha quelli che noi chiamiamo *high acquisition titles*, per i quali i clienti si iscrivono. Quello che non hanno, e che è altrettanto importante, è la domanda di catalogo." (Patel e Alexander, 5 aprile 2022) Vedremo più avanti come gli hit titles possono sì attrarre abbonati, ma non possono reggere da soli l'onere di mantenere in piattaforma gli utenti. Non basta la richiesta di alcuni titoli precisi, è necessaria la demand del catalogo nel suo insieme.

43 Numero di nomination dei film Netflix negli anni

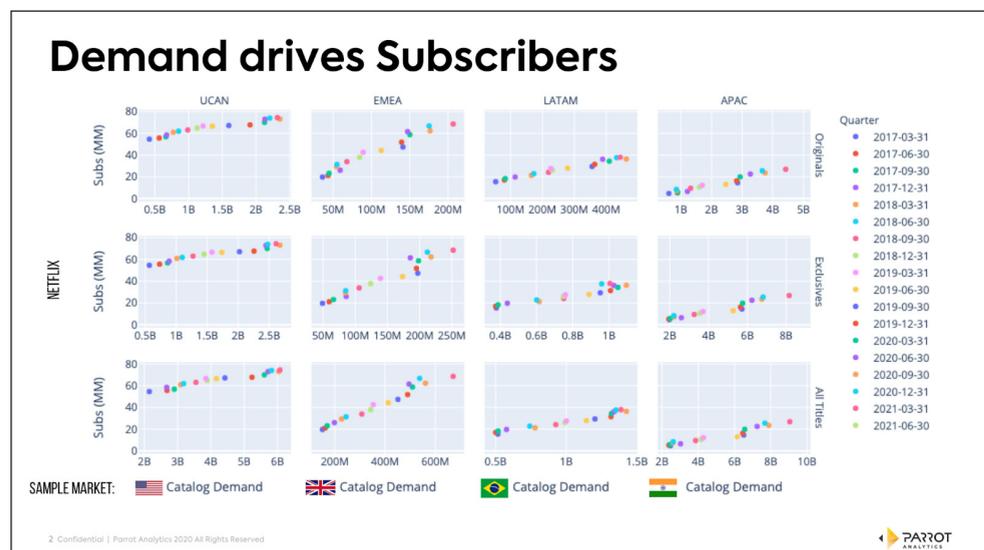


"DEMAND DRIVES SUBSCRIBERS"

L'interesse per l'immensa libreria di Netflix ha mostrato segni di appiattimento. "Per ogni singolo titolo del catalogo di Netflix, la domanda è praticamente piatta", ha dichiarato Alejandro Rojas, vicepresidente di Parrot Analytics "Il catalogo di HBO Max e Disney+ sta crescendo a due cifre. È una grande differenza". (Rojas, 26 settembre 2021)

Per analizzare questo aspetto, e cioè quello della catalog demand, voglio utilizzare proprio i dati di Parrot Analytics. Sul sito afferma "La domanda è la valuta dell'economia dell'attenzione". Questo servizio, infatti, ha sviluppato una metrica per valutare non solo il numero di spettatori di determinati spettacoli, ma anche la loro probabilità di attirare abbonati a un servizio di streaming. Tiene traccia della popolarità dei contenuti televisivi catturando ogni giorno le "Demand Expressions" di oltre 2 miliardi di utenti online, con segnali che spaziano dai motori di ricerca, alle chiacchiere sui social media, ai siti di fan e critici, alle visualizzazioni di video sociali, ai download della pirateria, al traffico

in streaming, ai download e persino al traffico su Wikipedia e sui siti di microblogging, il tutto per titolo e per Paese. Tutti i segnali vengono poi ponderati in base alla loro correlazione con l'intenzione (ad esempio, una pagina Facebook vale molto meno di un noleggio digitale o di uno streaming completo) e riassunti in una metrica proprietaria, la "Demand Expression". In questo modo, Parrot Analytics si sta ritagliando uno spazio ben utile per aziende come Amazon, Sky e Disney. Sebbene questi dati non possano essere perfetti, danno un'idea chiara di quanto siano richiesti i contenuti di ciascun servizio, piuttosto che del numero di spettatori che raccolgono. Questo, ovviamente, si distingue dall'idea filosofica di "qualità", perché qui la demand è espressa in desiderabilità. È la domanda. E ricordiamo che nello SVOD la relazione tra domanda e valore non è lineare: uno show 8 volte più richiesto della media è probabile che valga molto di più di uno show 8 volte superiore alla media. Questo è importante anche al di là di un singolo anno. Nel corso del tempo, questi titoli si aggregano in una libreria che ogni servizio spera di poter utilizzare in futuro senza costi aggiuntivi.



44 Grafico di Parrot Analytics che sottolinea come la demand degli originals di Netflix preceda l'iscrizione di nuovi utenti

A commento del grafico sul sito di Parrot Analytics si legge "La domanda è un fattore chiave per convertire gli individui in abbonati: nel grafico sottostante, mostriamo la domanda globale di spettacoli televisivi nelle regioni definite da Netflix, come UCAN, EMEA, LATAM e APAC. L'asse verticale rappresenta il numero di abbonati a Netflix, mentre l'asse orizzontale rappresenta la nostra metrica principale: la domanda del pubblico. Nella riga superiore, ad esempio, mostriamo la domanda di tutti i contenuti originali Netflix nel tempo e la confrontiamo con gli abbonati. In questo caso notiamo una forte correlazione. Quando effettuiamo la stessa analisi per i contenuti esclusivi in licenza (riga centrale), emerge una correlazione simile. Infine, nella riga in basso, si

analizza la domanda di tutti i titoli del catalogo di Netflix nel corso del tempo. La domanda serve come indicatore del numero di abbonati che una piattaforma potrebbe avere o guadagnare in quel trimestre. Pertanto, questo set di dati può essere sfruttato per capire se Netflix rispetterà o meno la sua guidance di aumento degli abbonati."

NOBILITARE IL GUILTY PLEASURE

Vale anche la pena ricordare che il "lavoro da fare" di Netflix non è necessariamente quello di fornire i migliori contenuti possibili. Gli americani guardano in media 5,5 ore di video al giorno, e non tutti sono destinati a essere mentalmente impegnativi o creativamente stimolanti. Alcuni aiutano semplicemente a rilassarsi o a passare il tempo ("TV da tapis roulant", come dice il fondatore di REDEF Jason Hirschhorn). Non tutti gli spettatori vogliono "la migliore esperienza possibile di Jessica Jones": ad alcuni piace semplicemente trascorrere del tempo nel suo universo. Di conseguenza, molti preferirebbero godersi 13 ore di serie piuttosto che sette, anche se la qualità diminuisce. Anche Matthew Ball nel 2019 scriveva nel suo blog "La verità è che Netflix è semplicemente diventato una forma di intrattenimento a basso costo che la maggior parte delle famiglie (Netflix ha in media più di 3 profili utente per account) ha semplicemente assorbito nelle proprie spese mensili e raramente prende in considerazione la possibilità di cancellarlo. A questo proposito, spesso si dimentica che l'americano medio guarda più di cinque ore al giorno di video. Non tutto questo tempo viene speso per guardare intrattenimento di alta qualità e vincitore di un Emmy. Gran parte di esso è destinato a passare passivamente il tempo mentre si cucina o si fa tapis roulant, e in quanto tale, il titolo specifico guardato non ha molta importanza." (Ball, 3 marzo 2019)

Questa visione all-you-can-watch considera i contenuti come fondamentalmente sostituibili, perché non si tratta di un'esperienza che viene acquistata (o venduta), ma di tempo. La qualità si esprime attraverso il volume di visione e, come per la maggior parte dei beni sostituibili, l'efficienza dei prezzi è fondamentale. Se il titolo medio genera 100 ore per dollaro, un titolo che genera solo 80 ore costa a Netflix il 25% delle ore di visione potenziali e quindi perdite di abbonati evitabili e guadagni di abbonati realizzabili. Ben presto quindi la conversazione si è spostata sui programmi "guilty pleasure", ovvero quei programmi che sono così brutti o così trash che ci imbarazza ammettere di guardarli. "Tutti pensiamo di "dover" guardare qualcosa di educativo e serio, così come tutti pensiamo di dover mangiare insalata e proteine magre. Le caramelle per il cervello, come il cibo spazzatura, sono una questione di equilibrio". (Bak, 10 settembre 2020)

Si tratta alla fine di trovare la giusta proporzione tra le parti e avere una library abbastanza ampia da comprendere anche questo tipo di contenuti, assieme ai titoli di prestigio. Per-

ché comunque anche i cinefili più appassionati possono volersi concedere ore di puro entertainment con Masterchef, The Circle, Keeping Up With The Kardashians o Making a Murderer. E allora per non cedere alla "spazzatura" della produzione a basso budget, e comunque permettere godimento allo spettatore, gli studios hanno nobilitato il guilty pleasure. "Se oggi pensiamo al true crime, al lifestyle, ai talent show, ai cooking show, ai reality show non pensiamo solo a una tendenza ormai debordante, ma anche a veri fenomeni che è accettabile discutere in società. Anzi, diventa quasi un imperativo, visto che tutti ne parlano. Gli elementi della quality tv hanno contaminato i generi dalla serie B alla Z, legittimandoli e nobilitandoli. Stimolano la condivisione, i discorsi sociali e quindi il passaparola. Il guilty pleasure non è più colpevole se è condiviso." (Barra e Brembilla, 26 maggio 2020)

HBO MAX INIZIA A FAR PAURA



45 Logo di HBO Max

Quando è stata lanciata, HBO Max ha sofferto di una tecnologia scadente, di un marchio di medio livello e di un'amministrazione in subbuglio. Nell'arco di alcuni mesi, HBO Max si è trasformata da operatore di secondo livello in uno sfidante credibile. La strategia per portare persone in piattaforma è stata anche molto rischiosa e spesso criticata, usare le new release di film ad alto budget in piattaforma, evitando i cinema durante la pandemia. "Sono una grande fan di Jason Kilar. Ha sconvolto un modello molto tradizionale, ma ha detto: "Perderemo soldi con questi film nei cinema perché nessuno li vedrà, quindi li useremo per portare la gente su HBO Max". Non c'era molto da fare per spingere le persone a iscriversi, ma quei film li hanno aiutati a raggiungere circa 75 milioni di abbonati entro la fine del 2021, mettendoli in un'ottima posizione. Ha guardato i film e si è detto: 'E se li usassimo per lo streaming?' Che poi è quello che Netflix sta cercando di fare da anni e quindi credo che abbiano corso molti rischi e che molti di questi abbiano dato i loro frutti."

Capire perché un servizio come HBO Max si è moltiplicato mentre altri stanno ancora cercando di decollare è fondamentale per qualsiasi dirigente, direttore, programmatore o investitore che voglia evitare di essere schiacciato nei prossimi anni. "HBO Max ha il miglior catalogo, è il miglior servizio di streaming dal punto di vista dei contenuti, non ancora della tecnologia. Hanno bisogno di una serie costante di programmi per attirare gli utenti ma poi, una volta entrati, è piuttosto difficile cancellare HBO Max." Queste le parole di Julia Alexander di Parrot Analytics nel podcast *The State Of Streaming* di *Recode by Vox*. Mentre in un'altra intervista Julia affermava "Non direi che Netflix abbia le serie più chiacchierate in circolazione. Non ha le grandi vittorie televisive di prestigio come un tempo. Tutto ciò avviene su HBO Max, Hulu o Apple TV con *Severance*, anche se queste applicazioni non sono altrettanto valide."

Quale servizio offre i contenuti più interessanti al pubblico più vasto? E chi domina la conversazione settimana dopo settimana? Netflix è ancora il leader di questa corsa, ma dopo un forte 2021 e un 2022 in crescita, HBO Max non è troppo lontano dallo specchio retrovisore.

Reputazione di qualità

L'entità del differenziale qualitativo testimonia anche il già citato ruolo della competenza creativa e dell'esecuzione. La HBO ha un processo di sviluppo notoriamente lento e deliberato (che spesso fa perdere progetti) ed è incredibilmente selettivo. Negli ultimi anni, la HBO ha prodotto e rifiutato progetti pilota come *The Corrections* (basato sul romanzo di Jonathan Franzen e interpretato da Maggie Gyllenhaal, Ewan McGregor, Chris Cooper e Greta Gerwig), così come uno dei suoi prequel di *Game of Thrones* (è impossibile immaginare che un'altra rete possa rifiutare anche un mediocre spinoff di uno dei tre show più importanti del decennio). Inoltre, il marchio B2B dell'azienda fa sì che sia il "network preferito" da molti dei creatori più talentuosi, grazie ad accordi con i talenti e a solidi rapporti di lavoro. Questo rende più facile per HBO acquisire i "progetti migliori" in una situazione di concorrenza. La reputazione di qualità dell'azienda si traduce anche in una maggiore richiesta da parte del pubblico e la normalizzazione dei suoi prezzi. Se combinata con l'intera libreria HBO e le nuove serie, oltre a tutti i nuovi film Warner Bros. e ai contenuti per bambini, la percezione del valore di HBO Max è improvvisamente cambiata e il prezzo di 15 dollari, che per alcuni poteva essere un ostacolo, è diventato un punto di forza. Anzi, con l'aumento dei prezzi di Netflix, HBO Max ora costa anche meno.

Servire il pubblico giovane e femminile

"Quando analizziamo i dati, c'è un enorme incrocio di pubblici poco serviti, che tendono a essere le giovani donne e le giovani donne di colore, che non sono servite così bene come tendono a esserlo gli uomini. Quando parlo con certe aziende, molte delle raccomandazioni che faccio sono: 'Volete fare un altro Star Wars perché pensate che sia il modo per fare un miliardo di dollari, ma Star Wars esiste già; le persone che vogliono Star Wars andranno a Disney Plus e lo avranno.' C'è un mercato enorme con un buco in cui potreste concentrarvi per un po' su di loro. In questo modo, aumenterete i vostri abbonati e ridurrete il numero di abbandoni. In base a questa metrica, sarete in grado di aumentare il costo dell'abbonamento perché avete un basso tasso di abbandono e potete cogliere questa opportunità." (Alexander, 5 aprile 2022) Queste sono sempre le parole di Julia Alexander mentre racconta il suo lavoro di consulenza per le aziende streaming.

Questa strategia ha iniziato a dare i suoi frutti nel 2021, quando HBO Max ha finalmente iniziato a offrire drammi leggeri, serie per young adult e animazione, oltre alla tradizionale pro-

grammazione di prestigio. L'intuizione di servire un pubblico più giovane e femminile si è espresso poi nella realizzazione di *Euphoria* da parte di HBO, che è stato ovviamente un enorme successo. Le adolescenti amano consumare contenuti e amano soprattutto creare contenuti sui contenuti che guardano. Il connubio perfetto per creare zeitgeist intorno alla serie. Lo sottolinea anche Julia Alexander in un articolo di Parrot Analytics "*Euphoria* è stata una decisione fuori dagli schemi per la HBO, una rete il cui pubblico è prevalentemente maschile e anziano. È per questo motivo, tuttavia, che il responsabile dei contenuti Casey Bloys ha deciso di investire nella prima vera serie adolescenziale della HBO. Con protagonista Zendaya (uno dei talenti più richiesti al mondo), la serie è diventata la più richiesta della HBO negli ultimi 30 giorni, superando serie come *Game of Thrones*, *Last Week with John Oliver* e *Succession*. Poiché c'è spazio per la crescita dei drammi adolescenziali, e grazie al sostegno della HBO e a un casting intelligente, *Euphoria* è diventata uno dei maggiori successi televisivi. Gli adolescenti, in generale, sono tra i consumatori di contenuti più affamati, che si impegnano con i contenuti e sono i più propensi a partecipare agli sforzi strategici del settore (come il merchandising e le esperienze dal vivo). Non tutto è previsto dai dati. Non tutto è spiegato dai dati. Al contrario, i dati sono il miglior strumento di guida. Sono quelli che aiutano a capire cosa il pubblico non chiede esplicitamente, ma cerca assolutamente quando sceglie un nuovo programma da guardare o una piattaforma a cui abbonarsi." (Alexander, 3 aprile 2022)

Una tecnologia che sta migliorando

Quello di cui non si parla abbastanza è il modo in cui una tecnologia buona o cattiva può influire sulla scoperta, sul coinvolgimento e sull'affetto per una piattaforma. Inevitabilmente, se queste aree iniziano a diminuire, l'attenzione viene meno e il servizio diventa un peso piuttosto che una necessità. I contenuti possono essere ottimi, ma l'esperienza deve essere all'altezza.

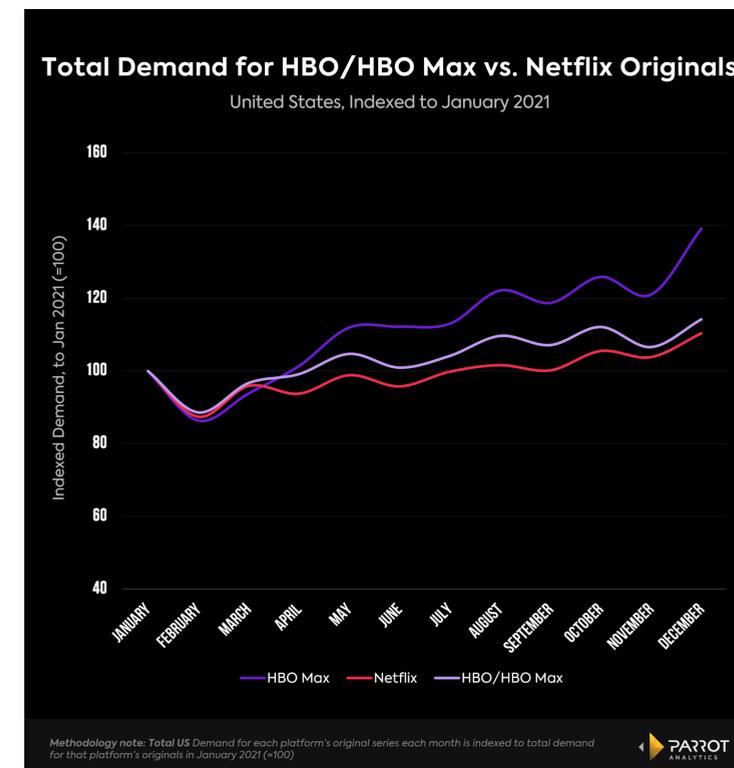
Una tecnologia scadente, quindi, influisce sulla scoperta dei contenuti e allontana i clienti. Il team HBO Max di WarnerMedia ha quindi deciso di ricostruire l'intera app (che continuerà fino al 2022). "Non è ancora perfetta - ho dato di matto quando né il finale di stagione di *Succession* né la prima di *Euphoria* si sono caricati - ma la tecnologia sta migliorando, secondo quanto riportato da terzi." (ibidem)

Catalog demand in crescita e strategia di release ibrida

Mentre nel 2021 Netflix ha distribuito più serie originali di HBO Max, la crescita della domanda per gli originali di HBO e HBO Max ha superato quella di Netflix nel corso dell'anno. O, per dirla in un altro modo: quest'anno la gente ha preso seriamente in considerazione gli originali di HBO Max, e questa crescita sta continuando anche nel 2022. In media, le serie di Netflix erano le meno

richieste in partenza. Come tali, hanno bisogno di una crescita molto maggiore per soddisfare le prestazioni di HBO Max, e lo stesso tasso di crescita non significa la stessa crescita complessiva. Per eguagliare HBO, Netflix dovrebbe raddoppiare la domanda del 100% del suo slate, piuttosto che vedere il 30% crescere del 90%. E qui è importante ribadire che il valore dei successi cresce in modo non lineare. Nel complesso, Netflix ha voti deboli. I miglioramenti da un semestre all'altro aiutano, ma la media rimane comunque abbastanza bassa.

46 Grafico di Parrot Analytics che compara la demand per gli original di HBO/HBO Max e per quelli di Netflix



"Credo che parte della crescita della domanda derivi dalla strategia di programmazione ciclica di HBO Max, in contrasto con il nastro trasportatore di Netflix. Su Netflix, ci sono così tante nuove uscite che tutto si mescola assieme. Su HBO Max alcuni show sono settimanali, altre serie rilasciano tutti gli episodi in una volta sola e altre ancora sono un ibrido. A sua volta, questo spesso dà la possibilità agli early adopter e ai ritardatari di scoprire una nuova serie insieme, aumentando la domanda complessiva di un titolo." (ibid.) Per una generazione, HBO è stata conosciuta come la visione della domenica sera. Ma con i film di Warner Bros. che spesso debuttano il venerdì, e gli originali HBO Max che rivendicano il giovedì, ha sottratto attenzione ai concorrenti per tre giorni alla settimana, suscitando conversazioni che hanno convinto nuovi clienti (o vecchi decaduti) a pagare. E più tempo si trascorre

47 HBO Max è stato reso disponibile in 15 paesi europei da marzo 2022

su una piattaforma, più alta è la possibilità di scoprire altri titoli, creando un circolo virtuoso di scoperta di contenuti. Sempre se le proposte rispettano le aspettative. E per HBO Max sembra che lo facciano: i livelli di retention sono piuttosto alti, il che significa che i clienti non se ne vanno. La gente non è disposta a rinunciare perché c'è sempre qualcosa da guardare.



1.6

ALLA RICERCA DI METRICHE CONDIVISE PER LO STREAMING ED ECOLOGIA DEL DATO

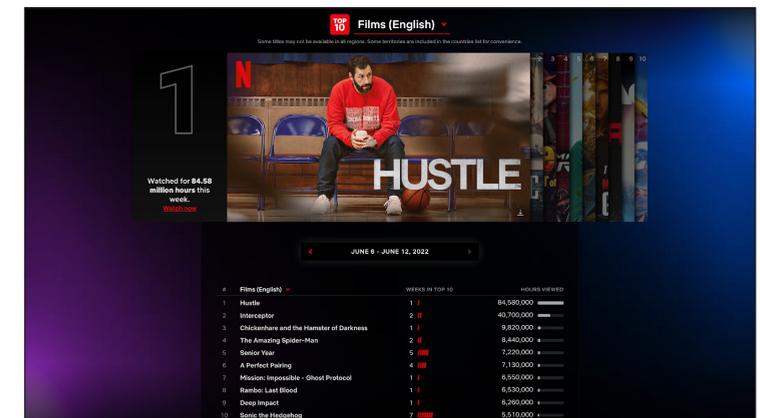
Netflix sa che la narrativa della subscription probabilmente non ci sarà in futuro, almeno non come prima. Qual è la lezione da trarre? Cambiare la narrativa. Disney+ può vantare un prezzo basso e titoli in franchising che si traducono in una proposta di alto valore, e HBO Max può offrire più contenuti di qualità superiore, ma Netflix è in grado di macinare ore, quindi perché non spostare la narrazione verso il coinvolgimento del pubblico invece che verso la crescita del numero di abbonati? L'accesso, o l'abbonamento, non equivale alla visione e il suo gradimento.

Netflix fino a qualche tempo fa per comunicare dati relativi a quanto un suo titolo aveva avuto successo, utilizzava una metrica che contava soltanto il numero di account che avevano guardato un titolo per almeno 2 minuti. Non era chiaro, ad esempio, quanti fossero semplicemente persone che cercavano di capire di cosa diavolo trattasse quel *Squid Game* sulla bocca di tutti o, invece, spettatori realmente coinvolti. Come riportato in una recente lettera agli azionisti, nei prossimi mesi Netflix prevede di introdurre un ulteriore aggiornamento sulle statistiche dei suoi contenuti originali più visti: questi saranno classificati in base alla

quantità di ore totali viste. Il dato relativo al monte ore settimanale ci dice, oggettivamente, molto di più sul reale coinvolgimento che un film o una serie TV si sono guadagnati tra gli spettatori. Un altro dei ribaltamenti di paradigma imposti dal colosso dello streaming è quello di aver posto al centro delle proprie metriche non tanto il numero di spettatori per singolo film ma, al contrario, il numero di film e serie TV vista dal singolo abbonato.

Oltre a questo è stata introdotta anche una nuova Top 10 settimanale con le ore totali accumulate e le settimane di seguito in classifica. Pablo Perez De Rosso, vicepresidente della strategia, pianificazione e analisi dei contenuti di Netflix, lo ha annunciato dicendo "Soprattutto speriamo che la nostra nuova Top 10 settimanale su Netflix aiuti i fan a scoprire nuove storie e a partecipare a nuove conversazioni". In questo senso, le nuove informazioni su Netflix sono simili alle classifiche dell'App Store di Apple o alle classifiche di Spotify, volte a incrementarne l'utilizzo e a promuovere i contenuti. Molti utenti hanno già lamentato, però, l'effetto clickbait perché spesso nelle classifiche non ci sono titoli di alto livello, ma quelli che incuriosiscono di più il pubblico, che a volte si sentono ingannati.

48 Netflix introduce i dati delle su top 10 in base alle hours viewed in first 28 days



49 Le Top 10 sono divisibili per categorie



È necessario un po' più di trasparenza nei dati. "E aziende come Netflix o Disney dovranno comunicare al mercato con metodologie più chiare rispetto a quanto fatto fino ad oggi. I minuti complessivi di visione della Top 10 di Netflix ci dice poco in tale senso, servirebbe capire quanto ad esempio una serie come ST4 ha contribuito a far rinnovare per mesi gli abbonati già esistenti, incrementare il "tasso di fedeltà", ma questa è un'informazione che Netflix si è sempre guardata bene dal comunicare. Per quanto può ancora farlo soprattutto nel momento in cui decide di aprirsi agli investitori pubblicitari?" (Simi, 5 giugno 2022)

In questo la trasparenza è importante e al momento, "Sono osti che decantano la qualità del loro vino, aggiungendovi quantità dallo statuto friabile. Sono misure auto-dichiarate e auto-certificate, sviluppate fuori da standard condivisi. Sono posizioni relative per cui non c'è il valore assoluto, posizioni apicali mentre manca tutto quanto sta sotto. Sono numeri sporadici e casuali, concessioni su cosa si può e si vuole. Appena si gratta un po', a questi dati viene subito a mancare la terra sotto ai piedi." (Barra, 28 febbraio 2022) I dati disponibili pubblicamente rivelano che, in assenza di uno standard coerente e unificato tra le piattaforme streaming, queste continuano a seguire una propria serie di regole. Difatti la decisione di non controllare la rete, secondo Luciano Floridi, professore ordinario di filosofia ed etica dell'informazione presso l'Oxford Internet Institute e l'Università di Bologna, ha lasciato il mercato libero di evolversi e di definire le proprie regole. Chi fa le regole, fa il gioco. Anzi, che chi fa il metro misura l'universo. La questione della creazione di regole per misurare la rete è una di quelle che plasmeranno l'ecologia del dato in futuro. I numeri da soli non significano nulla, o almeno molto poco. Per uscire dal circolo vizioso della comunicazione per il gusto di comunicare, e per comunicare in modo più efficace, sarebbe utile stabilire una sorta di ecologia, che consenta di collocare correttamente i dati, contestualizzare, aggiungerne tutti i contorni e comprenderne regolarmente la natura e le implicazioni. Ad esempio, a seconda della stagione dell'anno o del giorno della settimana, dell'affollamento o della scarsità di altri contenuti e della quantità di watchers realmente presente, il posizionamento nella Top 10 assume un'importanza differente e significativa.

D'altro canto, sembra che nessuno sappia come misurare qualcosa e che tutte le misurazioni siano incompatibili e non direttamente comparabili. Da questo punto di vista, le metriche devono essere specificate da terzi super partes, prevedere una serie di norme uniformi per tutti e sviluppare sistemi di equivalenza che ci permettano di confrontare il consumo tra i vari e numerosi media. Al momento, i dati presentati dalle stesse piattaforme, le misure del successo (il fallimento non esiste), sono strumenti di promozione che non hanno altro ruolo o funzione pubblica se non quella di produrre rilevanza, di fornire l'esca per far parlare di sé. Le metriche sono così una scusa per trasformarci tutti in in-

granaggi solo parzialmente consapevoli di una macchina di marketing sempre attiva. Molti, e soprattutto i pubblicitari, non sono più tutti d'accordo con questa visione. Netflix ne è ben consapevole e sa che è in arrivo una qualche forma di controllo esterna. Nemmeno i collaboratori e i creativi sono a conoscenza delle reali statistiche dei loro prodotti. "Onestamente non ho alcuna motivazione per farlo" (citato in Belloni, 18 novembre 2021), ha dichiarato il co-amministratore delegato Ted Sarandos nel 2013 quando gli è stato chiesto perché tenesse segreti gli ascolti di *House of Cards*. "Netflix non vende pubblicità" ha fatto notare "e i creatori non si preoccupano degli ascolti, vogliono solo fare cose belle. Quando Kevin Spacey me lo chiede, gli dico semplicemente che sono entusiasta" (ibid.) disse ridendo. Una qualche formula andrà trovata per premiare i migliori talenti e cercare di strapparli alla concorrenza. A lungo hanno risolto il problema pagando cachet come se comunque la produzione fosse destinata a essere un grande successo, strategia però decisamente onerosa da mantenere nel tempo. E se quindi dovesse rilasciare dei dati ai creativi, quali dati e con quali modalità saranno resi pubblici per un contratto? E queste metriche saranno certificate da un ente terzo o gli artisti che firmano un contratto dovranno fidarsi dei dati della controparte? Inoltre ora Netflix potrebbe vendere pubblicità e dunque non potrà fuggire dal rendere pubblici i propri dati.

METRICHE E TENTATIVI ATTUALI: PARROT ANALYTICS, JUSTWATCH, ANTENNA, NIELSEN E WFA

I tentativi per cercare di uniformare i dati e raccogliarli dalle varie piattaforme sono molti e diversificati. Il problema principale è la frammentazione e la mancanza di dati rilasciati dai servizi stessi, come abbiamo visto. Anche per questo Deloitte traccia l'andamento del mercato tramite il Digital Media Trend chiamato "Piecing it together", il nome è evocativo e si riferisce alla volontà di aggregare tutte le diverse fonti disperse su più piattaforme.

Le modalità in cui si stanno reperendo dati sono ancora in via di sviluppo. Parrot Analytics, che è una delle più autorevoli piattaforme nel 2022, raccoglie i dati di Demand Expressions di oltre 2 miliardi di utenti online guardando il traffico sul web, sui social media, views di youtube, torrent scaricati, download e ricerche sui motori di ricerca e click su wikipedia, il tutto per titolo e per Paese. Sono anche in grado di stabilire per ciascun titolo quanto è probabile che aggiunga una quota di abbonati in piattaforma. Tuttavia c'è qualche pecca, Julia Alexander che è Director of Strategy dell'azienda sottolinea un aspetto importante: "È difficile determinare il totale delle visualizzazioni domestiche guardando alle ore totali consumate, perché non possiamo distinguere i dettagli chiave, come ad esempio quante visualizzazioni sono rewatch. Inoltre, è difficile confrontare il pubblico totale di serie o

film new *released* con quello di altre serie che hanno ricevuto una misurazione completa di 28 giorni (questo è l'intervallo di tempo che Netflix utilizza per le misurazioni). Ciò rende estremamente difficile stabilire un confronto 1:1 tra le serie sulla base dei soli dati di Netflix." (Alexander, 28 novembre 2021) Il servizio JustWatch.com, invece, si basa sull'interesse misurato per i servizi SVOD su JustWatch e solo per gli Stati Uniti. L'interesse misurato si traduce nel numero di volte in cui qualcuno ha cercato un contenuto e lo ha trovato sui vari streamer. Un gran numero di ricerche per *Stranger Things*, ad esempio, probabilmente spingerebbe Netflix verso l'alto. Non sapremo però quanti siano effettivamente iscritti a Netflix e abbiano visto o gradito *Stranger Things* o si siano iscritti per vederlo. Ma quindi è questo il modo giusto per misurare la quota di mercato degli SVOD? Come dimostra JustWatch, ci sono molti modi per misurare e manipolare i dati del video-streaming.

Antenna tenta invece un approccio che si lega maggiormente ai dati di subscription, è in grado di compilare le iscrizioni giornaliere alla maggior parte dei servizi di streaming aggregando i dati provenienti da una serie di applicazioni di terze parti che aiutano gli utenti a gestire le loro caselle di posta elettronica o a rispettare un budget mensile. Tali applicazioni tengono traccia delle transazioni relative allo streaming e delle e-mail che confermano le decisioni degli utenti di sottoscrivere o annullare un abbonamento allo streaming. Antenna, però, non riesce a tenere traccia delle iscrizioni degli abbonati a Prime Video di Amazon perché molti abbonati si iscrivono a Prime per altri vantaggi di Amazon. Anche questa modalità risulta quindi molto limitata.

Leader mondiale nell'audience insights, nei dati e nelle analisi, Nielsen è il servizio più autorevole da mezzo secolo. L'azienda è nota soprattutto per gli indici di ascolto Nielsen, che misurano l'audience di televisione, radio e giornali nei mercati dei media. Gli investitori e le aziende utilizzano questi indici per prevedere le tendenze dei consumatori tramite i dati relativi alla "quota di mercato", uno strumento pratico di gestione.

50 Homepage del servizio Nielsen

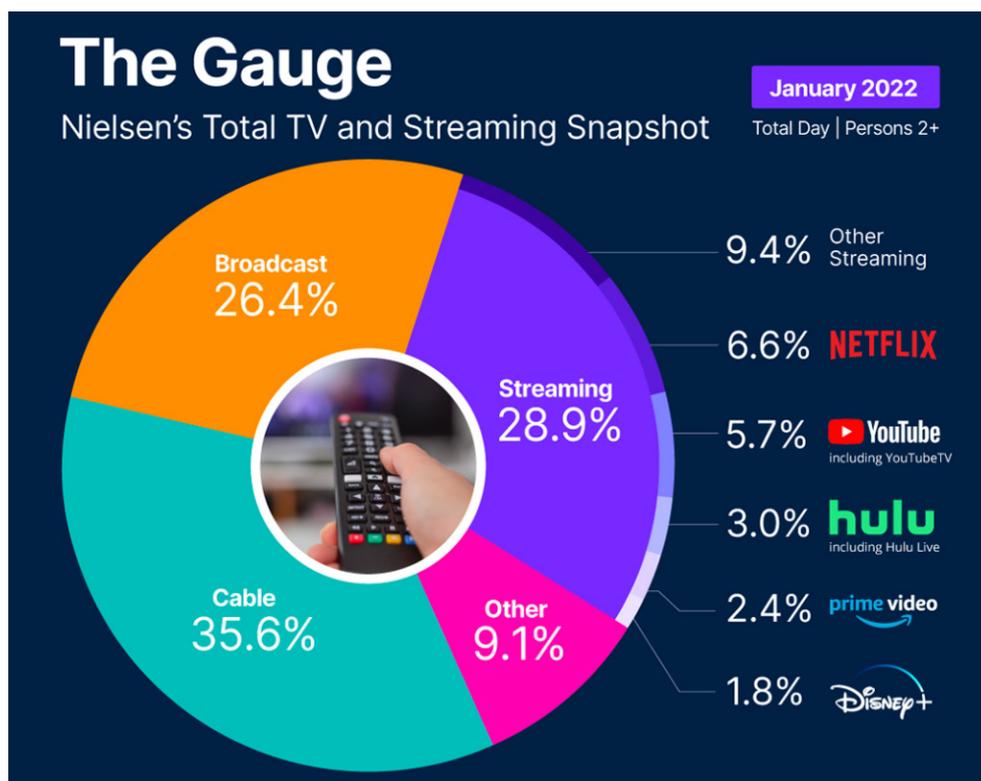


In questi anni, però, ha mostrato tutta la sua inadeguatezza per misurare lo streaming, essendo ancora legata a paradigmi di retaggio televisivo. Si è sempre occupata degli ascolti televisivi per tutta la storia della televisione. "Quello che si continua a fare è trasferire un numero molto limitato di metriche dell'era pre-digitale nel mondo digitale cercandone il corrispettivo: numero di spettatori uguale numero visualizzazioni." (Simi, 11 luglio 2021) Quanto è utile per misurare e capire i media digitali nel 2022? Se guardiamo a ciò che funzionava con il metodo Nielsen 20-30 anni fa, si trattava dell'idea di ciò che funzionava per gli inserzionisti, quindi era interamente basato sui modelli di consumo. Si poteva guardare un programma fisso, ad esempio dalle 20 alle 21, il martedì o il mercoledì, e Nielsen poteva dire: "12 milioni di persone si sono sintonizzate per guardare Law & Order".

Nel 2017 Nielsen aveva poi introdotto un nuovo strumento per reinventarsi nell'era dello streaming, utilizzando la tecnologia di riconoscimento audio per ascoltare ciò che le persone guardano e valutare lo screentime. Una sorta di test. L'azienda ha dichiarato di essere riuscita a determinare il numero di spettatori che trasmettevano i contenuti di Netflix attraverso il software di riconoscimento audio nei dispositivi Nielsen presenti in 44.000 case negli Stati Uniti. Questo metodo, secondo l'azienda, poteva essere più accurato che affidarsi a persone che compilano una scheda cartacea nel loro salotto, sperando che non mentano dicendo di guardare film impegnati quando invece guardano la soap opera del giorno. Non la pensava allo stesso modo Netflix che anzi ha definito i dati "non accurati, neanche lontanamente" quando Nielsen pubblicò gli indici di ascolto per *Stranger Things*.

Nel 2020 è arrivato The Gauge, annunciando l'avvio di un nuovo sistema di misurazione che prometteva di tenere conto della nuova realtà dello streaming video calibrando i dati anche sui nuovi protagonisti di questo mercato. All'interno dell'audience televisiva complessiva Nielsen tiene conto sia degli apparecchi tradizionali sia di quelli che oggi possono essere connessi a Internet, in particolare gli smart TV, in grande crescita e sicuramente destinati a diventare lo standard nelle case americane (e non solo in quelle, certo) ma che ancora, lo standard, non lo sono. Per le statistiche di streaming, infatti, ha misurato circa 14.000 famiglie attraverso un hardware che osserva il traffico internet che passa attraverso un router Wi-Fi. Questo dispositivo è quindi collegato ai televisori e in questo modo non tiene conto di ciò che viene guardato su telefoni o computer portatili, una fetta più che significativa. In più si avvale di panel rappresentativi e non rileva i dati reali. Non sorprende così che i primi risultati di gennaio 2022 sono a favore della cable tv, secondo il rapporto lo streaming rappresenta solo il 28.9%, con Netflix e YouTube al 6.6% e 5.7% e con Hulu, Amazon Prime Video e Disney+ al 3%, 2.4% e 1.8%. Servono nuove metriche che tengano conto del ruolo di internet e dei dispositivi mobili. E anche nuovi approcci. Nel 2022 Nielsen si pre-

figge di misurare la "bingeability". "Attraverso una delle sue società, Gracenote, ha lanciato nuovi strumenti che si prefiggono di misurare la "bingeability", termine che trovo abbastanza ridicolo, ma che ci dice molto sulla necessità di nuove metriche all'interno dello streaming, come la capacità di una puntata di una serie di coinvolgere il pubblico con il resto degli episodi della stagione in corso e in quelle passate." (Simi, 5 giugno 2022) In ogni caso, una società di terze parti che certifichi i dati dell'audience è già una mezza rivoluzione perché, come abbiamo visto, queste piattaforme esitano a fornire dati completi e contestualizzati, ma i futuri scenari normativi in materia di privacy saranno molto più complessi di quelli attuali, e stiamo andando verso un mondo senza tracciabilità (cookieless).



51 Dati rilasciati da The Gauge di Nielsen a gennaio 2022

Quindi, come si può superare questo ostacolo? La WFA (World Federation of Advertisers) ha riconosciuto che il Vid è l'unica risposta possibile. "Il Virtual People Id è un modello che a partire dai dati di consumo delle persone reali è in grado di creare degli avatar. Persone virtuali per definizione prive di privacy. A ogni impression proveniente da un data provider è assegnato un Vid secondo un processo che resta comunque di natura statistica - non c'è infatti nessuna certezza che alla stessa persona sia associato sempre lo stesso avatar. È bene ripeterlo, il Vid non è un'identità elettronica della singola persona reale ma una recluta

di un esercito di avatar che nel suo insieme dovrebbe riprodurre il comportamento di un gruppo di persone reali. Un modello che funziona secondo le logiche e le numeriche dei big data. In questo senso la privacy è salva perché non esisterebbe nessun legame diretto tra i dati censuari di cui dispone l'editore, dietro consenso dell'utente come da norme a tutela della privacy, e il sistema di misurazione crossmediale immaginato da Wfa. Grazie ai Vid si otterrebbe la famosa deduplica di reach and frequency.

Netflix, per fare l'esempio più facile, possiede i dati di quello che facciamo sulla sua piattaforma, è del tutto lecito e comprensibile che sappia cosa guardiamo, quando, fino a dove, in quale sequenza e via dicendo. Ma tali dati sono suoi e Wfa non può usarli per tracciarci ovunque si spingano i nostri consumi video. Possono, però, essere usati per modellare un Vid. Il processo prevede l'utilizzo di un algoritmo che svolga questo lavoro." (Guarnaccia, 7 marzo 2022)

In sintesi, qualcosa di molto fondato e significativo dal punto di vista statistico che permette al Vid Operator di calibrare il comportamento dell'audience da parte dei singoli provider per dare vita a Vids (i nostri avatar) che sono una sintesi di comportamenti reali avvenuti su un singolo medium e crossmediali - non solo YouTube, ma anche Netflix, Disney+ ecc - e che così possono avere una loro attendibilità statistica generale.

- 2.1 L'ORIGINE DEL RECOMMENDATION SYSTEM: CONSIGLIERI E ORACOLI
- 2.2 IL VALORE DELLA FIDUCIA NEL RAPPORTO UOMO-MACCHINA
- 2.3 RECOMMENDATION EXPERIENCE: OLTRE L'INTERFACCIA
- 2.4 BIAS ALGORITMICI E INTERPRETAZIONE DEL DATO
- 2.5 CONTENT IS SCREEN: INTERFACCIA COME SPAZIO GENERATIVO ED ESPLORATIVO

Nel libro di Ed Finn *Che cosa vogliono gli algoritmi*, l'autore descrive come l'algoritmo abbia via via assunto un'aura di mistica onnipotenza e onniscienza nella nostra vita. Un algoritmo, tuttavia, non è altro che un costrutto linguistico tecnologico, una serie di regole e passaggi per trarre un risultato definito e quantificabile, nulla di per sé avrebbe quel senso di mistero che avvolge questa entità matematica. Questa tendenza, difatti, si deve soprattutto alla volontà umana di raccontare e definire la realtà attraverso il linguaggio e il desiderio di trarre intuizioni da essa. "L'algoritmo ha le sue radici non solo nella logica matematica ma nelle tradizioni filosofiche della cibernetica, della coscienza e della magia del linguaggio simbolico." (Finn, 2017)

L'introduzione del concetto di algoritmo ha in sé la convinzione che tutto possa essere calcolato, previsto e dunque "predetto", anche in modalità sconosciute all'uomo e al suo creatore. Questa visione, molto diffusa dagli albori della tecnologia, viene spesso associata alla metafora della cattedrale. "Software e cattedrali sono molto simili: prima li costruiamo, poi preghiamo" (ivi:XIII) Viene così a crearsi una "teocrazia computazionale" che vuole sostituire Dio con l'algoritmo. E' un rapporto mitologico e religioso che porta la tecnologia a entità divintech a cui l'uomo supplica delle risposte. "Così noi, l'avidio pubblico di quell'utopia, accettiamo i risultati degli algoritmi software senza discuterli, come prodotti magici dell'elaborazione." (ivi:XIV) Anche perché solitamente non conosciamo i processi che gli algoritmi applicano, noi cogliamo semplicemente il risultato. Operano come scatole nere ed è dunque questa l'utopia dell'algoritmo, l'inganno di poter conoscere risposte a noi troppo complesse da ottenere, ma anche troppo complesse da comprendere. Dal momento che non siamo in grado di dire con esattezza perché sia stato consigliato un titolo piuttosto che un altro, supponiamo semplicemente che Netflix ci conosca. Il dio risiede nella macchina, ed è inconoscibile e invisibile come qualsiasi altra entità divina e ultraterrena. Lo stesso algoritmo di raccomandazione di Netflix è compreso solo in parte dagli ingegneri che lo hanno formulato. "Le grandi aziende custodiscono gelosamente le scatole nere che eseguono questi insiemi di dati e di processi, e persino i tecnici responsabili di alcuni dei sistemi algoritmici più riusciti e diffusi del mondo – come per esempio i dirigenti di Google e di Netflix – ammettono di comprendere solo in parte i comportamenti manifestati dai loro sistemi." (ivi p.28) È la vittoria del linguaggio dei codici, anzi a livello semiotico si può parlare di vittoria della significazione sul significato perché l'interprete umano non è nemmeno più in grado di coglierne la traduzione.

Ma se perdiamo la nostra interpretazione, il nostro ruolo quale diventa se non quello di adoratori o peggio servitori? Gli algoritmi sono creati per servire l'uomo, non viceversa. Per tornare all'umano, allora, è necessario comprendere cosa vi è di umano nell'algoritmo. Innanzitutto la sua creazione, fatta da uomini e per questo impregnata di preconcetti e strutture sociali. "A differenza della proverbiale scatola nera, la macchina culturale è in realtà porosa, ingerisce ed espelle strutture culturali e computazionali a ogni punto di collegamento con altri sistemi sociotecnici. Ian Bogost, da *The Cathedral of Computation*: "Una volta che si comincia a guardarlo da vicino, ogni algoritmo tradisce il mito della semplicità unitaria e della purezza computazionale. (...) Una volta adottato un certo scetticismo verso l'aspetto divino degli algoritmi e dei dati, non si può più interpretare un sistema computazionale come meramente algoritmico. Pensiamo per esempio a Google Maps. Non è solo un software cartografico che gira su un computer, ma coinvolge anche sistemi informativi geografici, satelliti e transponder di geolocalizzazione, automobili guidate da esseri umani, sistemi di registrazione ottica panoramica montati su edifici, leggi internazionali sulle registrazioni e sulla privacy, sistemi di gestione di reti fisiche e di dati, nonché gli apparati mobili e no che presentano il tutto. Questa non è cultura algoritmica: è... be', semplicemente cultura." (ivi:42)

Se allora l'uomo deve tornare centrale in questo rapporto di co-dipendenza, "abbiamo bisogno di scienze umane sperimentali, di una serie di strategie per impegnarci direttamente nella produzione e nel sapere algoritmici, basandoci sulle teorie dell'improvvisazione e dell'indagine sperimentale per affermare che una cultura del processo, della produzione algoritmica, richiede una critica processuale che sia al contempo riflessiva e giocosa. È così che possiamo cominciare a capire la figura dell'algoritmo come ridefinizione dello spazio per l'immaginazione culturale e cominciare a collaborare veramente con le macchine culturali anziché esserne adoratori o, peggio, animali domestici." (ivi:XX) Dobbiamo accantonare l'utopia che l'algoritmo - da solo - possa conoscerci meglio del nostro migliore amico o addirittura di noi stessi. E così anche Netflix, che decanta il suo algoritmo come la sua creatura più preziosa, deve comprendere che l'intimità è parte di un processo collaborativo basato sulla fiducia. Sia gli esseri umani che le macchine dovranno abbracciare nuovi modi per imparare l'uno dall'altro e dai dati per migliorare drasticamente le loro capacità di collaborazione e di prevedere ciò che le persone vogliono veramente.

L'ORIGINE DEL RECOMMENDATION SYSTEM: CONSIGLIERI E ORACOLI

La storia delle recommendation è la storia di come le persone cercano e ricevono i consigli. All'inizio, i motori di raccomandazione erano divini. Sia i re che i popolani cercavano la guida delle proprie divinità. Gli antichi astrologi di tutto il mondo tracciavano le influenze celesti. Oracoli, veggenti e indovini dell'antichità classica interpretavano auspici e presagi per i loro supplicanti interessati. Il desiderio di un consiglio divino trascendeva il tempo, la cultura e la geografia. Nel suo *Sulla divinazione* (44 a.C.), il grande statista, oratore e scettico sulla divinazione Marco Tullio Cicerone dichiarò: "Non conosco alcun popolo, sia esso colto e raffinato o barbaro e ignorante, che non ritenga che le cose future siano indicate da segni e che sia possibile per alcune persone riconoscere quei segni e prevedere ciò che accadrà". Non mancano il genio, l'immaginazione e l'eccentricità. L'intuizione storica fondamentale è che le persone di tutto il mondo - re, cittadini e ora utenti - cercano nuovi strumenti, tecniche e tecnologie nella loro personale ricerca di consigli praticabili.

La transizione in corso dai sistemi di raccomandazione "guidati dalla divinità" a quelli "guidati dai dati" è notevole sia per ciò che non è cambiato sia per ciò che è cambiato. Per quanto le tecniche e le tecnologie di raccomandazione si siano evolute in modo radicale e rapido, il desiderio di avere insights persiste. Le dimensioni personali e culturali più significative della raccomandazione di oggi risalgono direttamente alle loro antiche origini. La divinazione può essere anacronistica, ma anticipa l'uso contemporaneo dei motori di raccomandazione per prendere decisioni. Entrambi cercano, ascoltano e percepiscono modelli che informano e ispirano allo stesso tempo.

L'ascesa della statistica ha poi trasformato i paradigmi di previsione/raccomandazione. La divinazione è passata dall'interpretazione degli dei al calcolo delle probabilità. Invece di chiedere "Cosa dicono gli dei?", si calcola con successo "Cosa dicono le probabilità?". La probabilità, non solo la causalità, diventa un prisma quantitativo attraverso il quale decostruire i segreti della natura. L'inferenza, la correlazione, la regressione, la significatività e altri strumenti e tecniche statistiche hanno così accelerato la transizione delle raccomandazioni dalla divinità ai dati.

Non tutte le raccomandazioni sono tuttavia nate da fonti divine. Gli esseri umani hanno a lungo cercato consigli tra loro, non solo come interpreti o intermediari degli dei. La storia dei consigli dei mortali inizia con proverbi, parabole e favole e si dirama nella curatela degli esperti, ora influencer. La "società degli esperti", che Dunston chiamava Società Ateniese, offriva ai lettori i propri consigli pratici e le proprie filosofie. Questi "esperti"

e "consiglieri" riflettono l'altro grande filone storico dell'innovazione della raccomandazione: la curation. "Curation può essere una parola sgraziata e talvolta malvista, ma con la sua radice latina curare (prendersi cura di), cattura questo insostituibile tocco umano", sostiene Michael Bhaksar. "Vogliamo essere sorpresi. Vogliamo competenza, giudizi estetici distintivi, un chiaro dispendio di tempo e fatica. Ci piace la realtà disordinata del gusto altrui e una connessione personale fidata". La curatela porta la conoscenza pratica e la raffinatezza nella scelta. Le idee e le espressioni si prestano al tocco curatoriale tanto quanto gli oggetti o l'arte. Il curatore, come il raddomante, l'astrologo, il guru del self-help e altri filosofi pratici, offre raccomandazioni e consigli che informano la scelta. Come nel caso della divinazione e dell'astrologia, la curatela può evocare - e provocare - lo shock di un'introspezione inaspettata. Per approfondire dunque il funzionamento del recommendation system, dobbiamo quindi ricordare la sua radice evidentemente sociale e antropologica, che non può essere estirpata completamente dalla sua attuale forma statistica e computazionale. L'aspettativa umana, i desideri e le contraddizioni del gusto devono poter essere contemplati e ricompresi nel progetto delle recommendation. Anziché tentare di addomesticare le persone ad essere prevedibili, gli algoritmi dovrebbero iniziare ad avere comportamenti che incontrino la fiducia degli utenti. In questo senso anziché velarsi di mistero, la macchina algoritmica deve rendersi intelligibile, trasparente e interpretabile.

52 Durante la festività della bona dea le vestali interpretarono una fiamma come un presagio favorevole



IL VALORE DELLA FIDUCIA NEL RAPPORTO UOMO-MACCHINA

Come già detto in precedenza, i processi algoritmici di raccomandazione sono tutt'altro che trasparenti. Infatti, la maggior parte degli utenti non è consapevole del fatto che le proprie abitudini di visione vengono costantemente documentate dalle piattaforme, oppure non è in grado di tracciare, accedere e comprendere i numerosi modi in cui le proprie azioni vengono tradotte in raccomandazioni. Questa inaccessibilità non permette che l'utente sappia esattamente cosa sta accadendo dietro l'interfaccia. Se la recommendation non rispecchia le aspettative, si ha una notevole decadenza della fiducia nel recommender e, oltre a questo, gli utenti non percepiscono il beneficio di fornire feedback espliciti, quindi investono meno sforzi, generando dati molto meno ricchi e accurati. Tuttavia, è proprio la fiducia che gli esseri umani ripongono nelle raccomandazioni ad essere la chiave del successo dei recommendation system. Anche se il recommender delle piattaforme streaming è difficilmente utilizzato per prendere decisioni critiche, come avviene in medicina, in processi industriali pericolosi o in investimenti finanziari, l'affidabilità è una qualità che si spera di ottenere - e su cui si conta. In più, il livello di conoscenza di base e di competenza del dominio dell'utente è spesso elevato: quando viene presentato un elenco di film consigliati da vedere, è probabile che l'utente conosca alcuni dei film. Pertanto, gli errori di sistema e i comportamenti incoerenti possono essere evidenti.

La raccomandazione invita all'esplorazione, mentre la fiducia costruisce legami che creano nuove catene di valore. Se la raccomandazione è soddisfacente, si ha più fidelizzazione e maggior intenzione da parte dell'utente di rimanere e tornare in piattaforma. La trasparenza e la creazione di fiducia sono fondamentali per il modo in cui le raccomandazioni di Netflix allineano l'esperienza e le aspettative degli utenti. La maggior parte degli utenti è disposta a correre il rischio - e a trascorrere del tempo - con i consiglieri di cui si fida. Così le raccomandazioni sono vissute non tanto come strumenti promozionali quanto come inviti personali. E gli utenti sono in genere più soddisfatti delle raccomandazioni che sono giustificate e spiegabili. La forma più semplice di spiegazione è forse la classica informazione base sul prodotto, che si è rivelata in grado di influenzare positivamente la fiducia dell'utente e l'utilità percepita delle raccomandazioni. (cfr Sinha e Swearingen, 2001) Una spiegazione più complessa, che metta in evidenza i vantaggi degli articoli raccomandati e la loro rispondenza alle esigenze del cliente, si è rivelata in grado non solo di aumentare la fiducia degli utenti, ma anche di incrementare la loro conoscenza del dominio percepita (cfr Felfernig e Gula, 2006). Paul Lamere di Spotify ha recentemente coniato il

neologismo "recsplanation" per descrivere come i loro motori di raccomandazione giustificano le playlist, ad esempio il Discover Weekly o il Daily Mix, che vengono prodotte dai suoi algoritmi per ciascun utente. Anche Netflix vuole che le raccomandazioni incoraggino la comprensione. "Un modo diverso di promuovere la fiducia con la componente di personalizzazione è quello di fornire spiegazioni sul perché decidiamo di raccomandare un determinato film o spettacolo. Non lo raccomandiamo perché soddisfa le nostre esigenze commerciali, ma perché corrisponde alle informazioni che abbiamo da voi: le vostre preferenze di gusto e le vostre valutazioni esplicite, la vostra cronologia di visione o anche le raccomandazioni dei vostri amici" (Amatrian e Basilico, 20 giugno 2012). La "spiegabilità del machine learning" è diventata di conseguenza una delle aree più importanti nella ricerca sui sistemi di raccomandazione. Non bastano le raccomandazioni serendipiche: le persone devono essere in grado di vedere e comprendere il "perché" sottostante. I sistemi che non sono in grado di spiegare il loro ragionamento agli utenti finali rischiano di perdere la loro fiducia e di non essere accettati. Gli utenti chiedono interfacce che consentano loro di conoscere il funzionamento interno, permettendo loro di costruire modelli mentali appropriati. Inoltre, fornire spiegazioni porta a una migliore comprensione e a un "senso di perdono" degli errori del recommender. Johnson et al. hanno esaminato come gli errori di automazione influenzino la fiducia degli utenti nell'affidabilità effettiva e percepita. Questo aspetto non è assolutamente secondario se si considera la competizione in atto tra i servizi streaming; se non vi fosse perdono si potrebbe perdere l'utente al primo suggerimento non gradito e dunque costruire un rapporto di fiducia basato sul rendere l'utente consapevole e partecipe delle scelte, riveste un'enorme rilevanza.

D'altronde, l'esperienza di raccomandazione è essenzialmente una storia - una narrazione - che porta a compiere delle scelte. Ecco perché tutti i motori di raccomandazione, sia per progettazione esplicita che per tacito default, sono creature dell'economia comportamentale. In questo senso, tutti i progettisti di recommendation system sono intrinsecamente architetti della scelta. L'architettura delle scelte è meglio definita come "la progettazione delle scelte con l'obiettivo di influenzare le decisioni". Ciò include le interfacce utente, il testo, le immagini e i suoni associati, nonché la struttura della presentazione delle scelte. Non vi è nulla di automatico e anzi nelle scienze comportamentali è esplicito che le persone possano essere persuase e influenzate da come le informazioni vengono strutturate e presentate. Pu e Chen hanno condotto uno studio sugli utenti, da cui è emerso che le interfacce di raccomandazione basate sull'organizzazione creano efficacemente fiducia, aumentano l'intenzione degli utenti di riutilizzare il sistema e riducono lo sforzo cognitivo necessario per prendere una decisione. (Pu e Chen, 2006) Lo studio di Shani et al. si è concentrato sull'impatto delle "confidence di-

splays”, come le icone del pollice in su o le valutazioni a stelle, sulla fiducia degli utenti. È emerso che le “confidence displays” sono percepite come utili, sostengono la fiducia degli utenti e li aiutano a identificare le raccomandazioni pertinenti. Infine, è emerso che l'inclusione di un agente umanoide nell'interfaccia del sistema aumenta la credibilità del sistema e infonde fiducia negli utenti. (Shani et al., 2013)

Nel lavoro di Shlomo Berkovsky, Ronnie Taib e Dan Conway How to Recommend? User Trust Factors in Movie Recommender Systems gli autori hanno analizzato una serie di fattori di presentazione delle raccomandazioni che possono potenzialmente infondere fiducia negli utenti. Analizzando la letteratura precedente hanno estratto nove fattori di fiducia, raggruppati in tre dimensioni. Hanno poi condotto uno studio sugli utenti in crowdsourcing per confrontare sperimentalmente la potenza di questi fattori.

Gli utenti hanno lodato la struttura organizzata, che li ha aiutati a identificare gli elementi desiderati in modo in modo più semplice. Questo risultato suggerisce che, al di là dei generi cinematografici, i progettisti del sistema dovrebbero prendere in considerazione la possibilità di raggruppare gli elementi raccomandati in base alle caratteristiche salienti del dominio, al fine di aumentare i livelli di fiducia degli utenti.

Un altro risultato importante si manifesta nella dimensione della priorità. La qualità è risultata essere la più affidabile nella fase di classificazione, superando la diversità e la familiarità.

| Presentation | Debrief |
|--------------|---|
| Genre | This recommender groups movies by genre |
| Human | This recommender is based on a human preference |
| Star | This recommender favours movies popular in IMDb |
| Explanation | Debrief |
| Persuasive | This recommender focuses on awards and accolades received by the movies |
| Personalised | This recommender tries to match the movies you said you liked |
| IMDb | This recommender favours high ranking movies in IMDb |
| Priority | Debrief |
| Quality | This recommender focuses on movies with high IMDb scores |
| Diversity | This recommender favours a diversity of genres |
| Familiarity | This recommender favours relatively recent movies |

Table 1. Dimensions, factors, and debrief texts.

53 Caratteristiche fornite in fase di presentazione e debrief

54 I tre casi proposti per Presentation

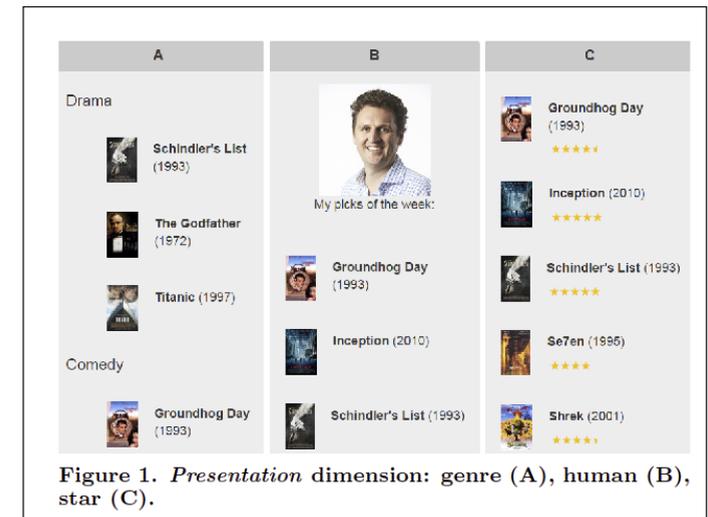


Figure 1. Presentation dimension: genre (A), human (B), star (C).

55 I tre casi proposti per Priority

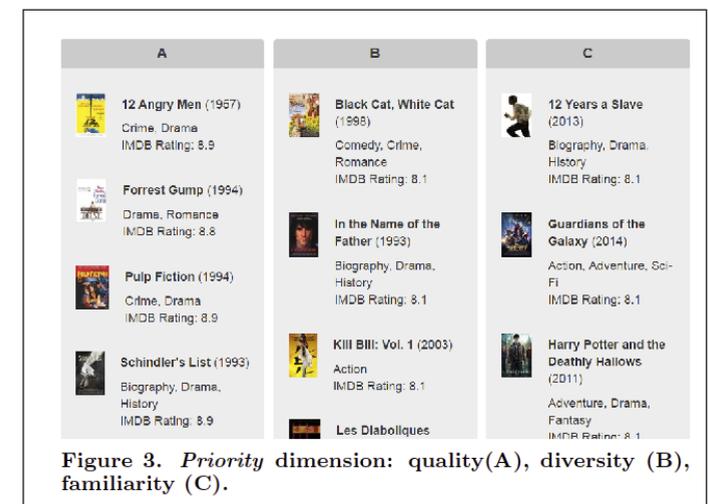


Figure 3. Priority dimension: quality(A), diversity (B), familiarity (C).

56 I tre casi proposti per Explanation

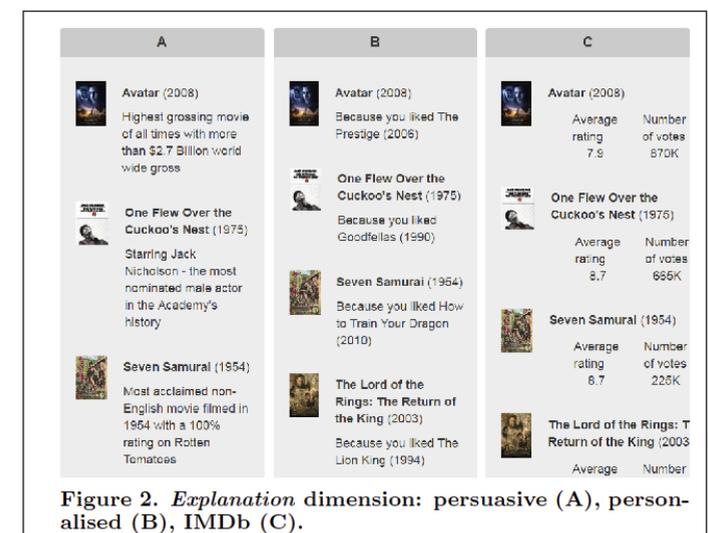


Figure 2. Explanation dimension: persuasive (A), personalised (B), IMDb (C).

Questa predominanza è stata osservata rispetto a tutti i costrutti di fiducia studiati, con la priorità della qualità che ha attirato tra il 40% e il 50% dei voti. Tuttavia, nella fase di debrief la qualità è rimasta il fattore di fiducia maggiore solo in tre costrutti, mentre la preferenza verso la diversità e la familiarità è aumentata in modo significativo. Ciò si spiega con le sottili differenze tra le liste di raccomandazione, che diventano evidenti solo se spiegate esplicitamente agli utenti. La mancanza di un chiaro vincitore in questa dimensione suggerisce che utenti diversi possono preferire priorità diverse delle liste di raccomandazioni. Pertanto, i progettisti del sistema dovrebbero prestare attenzione a queste preferenze degli utenti e considerare come allinearle con i loro obiettivi aziendali. Le spiegazioni personalizzate sono state percepite come le più affidabili per quanto riguarda l'integrità, la trasparenza e l'intenzione di riutilizzo. Al contrario, le spiegazioni basate su IMDb sono risultate più affidabili per quanto riguarda la benevolenza e la fiducia generale, mentre le spiegazioni persuasive sono state preferite per quanto riguarda il costrutto di competenza. "Riteniamo che i risultati qui presentati debbano svolgere un ruolo importante quando si considera l'effetto desiderato del sistema di raccomandazione, ad esempio per fornire raccomandazioni puramente incentrate sull'utente (la benevolenza è una priorità) o per riportare gli utenti al sistema (l'intenzione di riutilizzo è una priorità)." (Berkowski et. al, 2017)

| | Competence | Integrity | Benevolence | Transparency | Re-use | Overall |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Presentation</i> | | | | | | |
| Genre | 49.0%** | 62.0%** | 50.3%** | 50.7%** | 61.0%** | 51.7%** |
| Human | 22.3% | 14.0% | 20.0% | 14.3% | 11.0% | 18.0% |
| Star | 28.7% | 24.0% | 29.7% | 25.0% | 28.0% | 30.3% |
| <i>Explanation</i> | | | | | | |
| Persuasive | 54.4%** | 27.5% | 31.5% | 29.2% | 30.5% | 33.2% |
| Personalised | 13.8% | 41.3%** | 22.8% | 37.2% | 35.9% | 28.2% |
| IMDb | 31.9% | 31.2% | 45.6%** | 33.6% | 33.6% | 38.6% |
| <i>Priority</i> | | | | | | |
| Quality | 49.3%** | 43.6%** | 46.3%** | 48.6%** | 41.9%** | 44.9%** |
| Diversity | 17.6% | 20.3% | 20.3% | 19.3% | 20.6% | 23.0% |
| Familiarity | 33.1% | 36.1% | 33.4% | 32.1% | 37.5% | 32.1% |

Table 5. User preference towards trust factors. The dominant factor for each construct is in bold. Significance levels are as follows: $p < 0.05$ is marked by * and $p < 0.01$ – by **.

57 Risultati della ricerca

Infine, se si vuole entrare in rapporto con l'utente, è poi necessario che la macchina algoritmica integri ciò che avviene quotidianamente nelle recommendation umane. L'influenza degli amici, o comunque dei propri pari, rientra in quello che viene chiamato "riprova sociale". Difatti, nelle interfacce troviamo spesso recommender a filtro collaborativo "persone come te hanno aggiunto...", persone che hanno comprato questo hanno comprato anche...". La convalida sociale, il "comportamento del gregge" e la FOMO fanno parte delle motivazioni che spingono una persona a guardare e interessarsi di certi contenuti. Gli utenti decidono di selezionare alcuni articoli non solo in base alla loro qualità, ma anche in base al modo in cui tali decisioni possono

influenzare o coinvolgere le loro reti sociali. Infatti, la raccomandazione basata su valutazioni e recensioni di altri utenti, si è rivelata la più potente fonte di differenziazione. La passione di Bezos per la personalizzazione sarebbe stata emulata da Reed Hastings di Netflix, Mark Zuckerberg di Facebook, Reid Hoffman di LinkedIn, Katrina Lake di Stitch Fix, Jack Ma di Alibaba, Brian Chesky di Airbnb e Daniel Ek di Spotify, tra gli altri. Erano simili per mentalità. Amazon ha informato e influenzato i clienti automatizzando senza sosta il suggerimento del passaparola. (cfr Schrage, 2020) Queste dinamiche sociali si insinueranno sempre di più in questi processi decisionali algoritmici, proprio perché già parte dei processi decisionali umani.

2.3

RECOMMENDATION EXPERIENCE: OLTRE L'INTERFACCIA

"Tutto è raccomandazione." Questo è uno dei principi dei data scientist di Netflix, che sono spesso stati premiati per la loro bravura nel concepire questo tipo di principi e intuizioni. Per quanto importanti possano essere la pertinenza e l'affidabilità, conta di più il modo in cui gli utenti vivono e fanno esperienza delle recommendation. Sono curiosi? Sono eccitati? Motivati? Annoiati? Quando tutto è una raccomandazione, le raccomandazioni sono tutto. In molti casi, i recommender diventano indistinguibili dall'esperienza dell'utente; in effetti, ottenere raccomandazioni eccellenti può essere l'intero scopo dell'interazione. Le persone si aspettano una scelta pertinente. L'esperienza dell'utente è dunque strettamente legata alle sue aspettative; non si può cambiare l'una senza influenzare l'altra. Le persone si aspettano infatti offerte personalizzate che riflettano accuratamente - e addirittura anticipino - le loro preferenze. Desiderano una personalizzazione semplice, facile e immediata. In questo modo, le crescenti aspettative degli utenti modificano le traiettorie di progettazione delle raccomandazioni. Le persone non chiedono solo raccomandazioni migliori, ma vogliono esperienze di raccomandazione migliori. È la differenza tra una buona cucina e una cena raffinata. I grandi pasti offrono più di un ottimo cibo: l'ambiente, il servizio e la conversazione migliorano sia il cibo che l'esperienza. I motori di raccomandazione devono quindi avvalersi di conoscenze e competenze multidisciplinari per offrire un valore maggiore e ispirare maggiore fiducia agli utenti.

Tuttavia, non vogliono apparire inquietanti, invadenti o manipolatori. Benché si trovino a dover soddisfare sia le esigenze dell'azienda che dell'utente, quest'ultimo si aspetta un servizio trasparente e su misura. Accogliere queste tensioni, conflitti e aspirazioni è l'obiettivo della progettazione dell'esperienza utente e della gestione delle aspettative. I progettisti di motori di racco-

mandazione guardano di conseguenza alla psicologia cognitiva e sociale, alla sociologia, all'economia comportamentale e ad altri ambiti di ricerca. Vogliono capire meglio cosa fa funzionare le raccomandazioni per gli utenti e per le esigenze aziendali. Le nuove tecnologie creano nuovi contesti per nuove raccomandazioni. Le nuove raccomandazioni, a loro volta, trasformano il comportamento dei clienti.

La trasformazione di Netflix evidenzia la sfida di allineare in modo creativo l'esperienza dell'utente con le sue aspettative. Il fervente impegno dell'azienda per la personalizzazione trascende la tecnologia e i dispositivi. "Nel corso degli anni abbiamo scoperto che l'incorporazione di raccomandazioni per personalizzare il più possibile Netflix ha un valore enorme per i nostri abbonati" (Amatriain e Basilico, 2012), hanno osservato i data scientist e ingegneri Xavier Amatriain e Justin Basilico. La leadership di Netflix è consapevole che il successo futuro dipende tanto dalla qualità di Netflix RX (Recommendation Experience) quanto dalla qualità dei suoi contenuti. L'innovazione delle raccomandazioni deve avere un impatto misurabile e influenzare il comportamento degli utenti. Già è accaduto con l'introduzione del binge mode, ove abbiamo visto adottare nuovi comportamenti che tutt'ora vengono impiegati. Riformulando senza sosta se stessa, Netflix ha creato, coltivato e celebrato un nuovo tipo di cliente: il binge viewer. Il *binge-watching* infatti si integra perfettamente con l'esperienza di raccomandazione. "Il marchio di Netflix per gli spettacoli televisivi è davvero incentrato sul binge" ha dichiarato Reed Hastings, CEO e cofondatore di Netflix, nel 2011. "Si tratta di accogliere, di farsi prendere dalla voglia di guardare un episodio dopo l'altro. Crea dipendenza, è eccitante, è diverso".

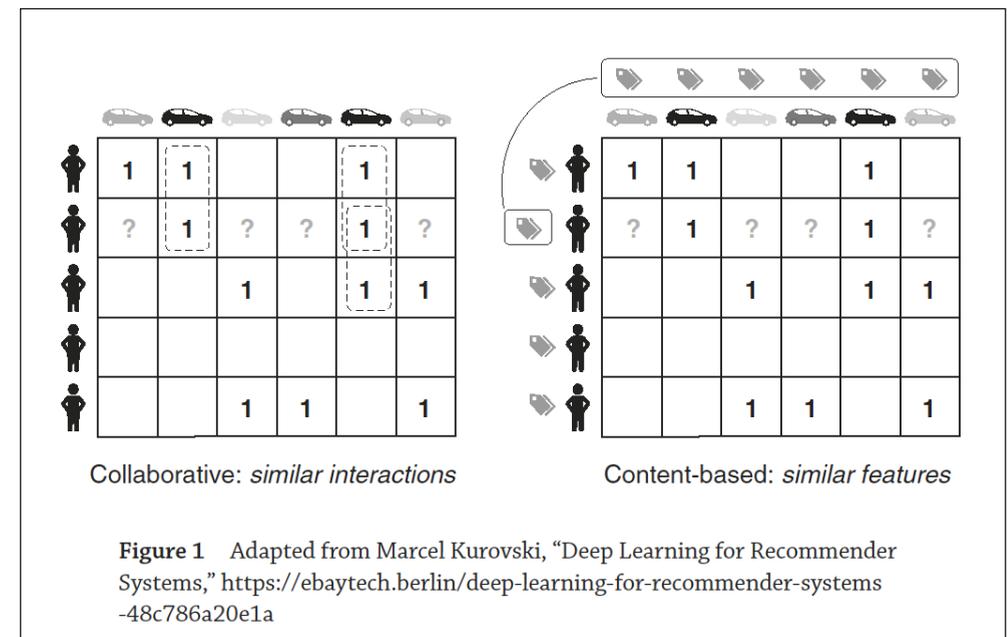
Se dunque non è più possibile scollare la raccomandazione dall'esperienza utente, bisogna sempre più dar peso a questo ambito di progetto. "In molti casi le persone seguiranno le raccomandazioni perché si rendono conto che gli algoritmi fanno scelte migliori" (citato in Thompson, 4 ottobre 2018), ha dichiarato in un'intervista lo storico e futurista israeliano Yuval Noah Harari. Perché scelte migliori implicano una maggiore soddisfazione e dunque un'ottima esperienza in piattaforma.

IDENTITÀ DIGITALE, PERSONALIZZAZIONE E DATAFICATION DEL GUSTO: COME FUNZIONA L'ALGORITMO DI NETFLIX

Se dunque vogliamo cercare di umanizzare l'algoritmo, è prima necessario coglierne il funzionamento - per quanto possibile. Come detto in precedenza, l'algoritmo di Netflix è talmente complesso che alcuni risultati sfuggono alla comprensione degli stessi ingegneri che lo hanno sviluppato, questo però non deve limitarci a priori per evitare di fare delle riflessioni a riguardo o indagare la tematica anche da un punto di vista interno. Per que-

sto capitolo mi servirò del contributo di Michael Schrage dal libro *Recommendation Engines*, che attua sia riflessioni di carattere computazionale che di user experience.

La prima domanda a cui desideriamo rispondere è certamente: come emergono computazionalmente le raccomandazioni specifiche dai dati? Le raccomandazioni derivano dall'identificazione, dalla definizione e dall'inferenza di somiglianze desiderabili. Il genio paradossale della somiglianza è la promessa matematica di una sorpresa prevedibile, nota anche come "serendipity". I sistemi di raccomandazione non sono altro che cacciatori di somiglianze tra caratteristiche e attributi. Questi ultimi servono a definire i profili degli utenti e degli articoli che, matematicamente, vivono nella matrice. Gli utenti sono righe, gli articoli sono colonne e ogni intersezione utente/articolo - ogni coppia della matrice - rivela il grado di preferenza dell'utente per gli articoli. La matrice è quindi il punto in cui la ricerca delle somiglianze dà i suoi frutti. Ma non tutti gli utenti hanno dichiarato o rivelato una preferenza o una classifica per un elemento. La maggior parte degli articoli, infatti, non è stata valutata formalmente. In termini tecnici, queste lacune rendono la matrice "rada", cioè più vuota che piena, come un enorme formaggio coi buchi svizzero.



58 Dal libro del MIT *Recommendation Engines*, confronto tra matrice collaborativa e content-based

I profili dei film potrebbero elencare caratteristiche chiave come attori, registi, genere, budget o vincitori di premi Oscar. La presenza o l'assenza di una particolare caratteristica può essere contrassegnata da un 1 o da uno 0. Il profilo dell'utente rileva se, o quanto, agli utenti "piace" la presenza (o l'assenza) di particolari caratteristiche. I recommender content-based costruiscono

i profili degli utenti con un insieme di caratteristiche ponderate. Per semplificare in modo grossolano ma utile, se un utente ha visto dieci film, si potrebbe ragionevolmente dedurre l'affinità o la preferenza calcolando quali caratteristiche (attori, registi, generi) erano più spesso presenti o assenti in quei film. Se sette dei film scelti erano film d'azione di grande budget con famose star maschili, per esempio, il profilo di preferenza/affinità e la matrice dell'utente sarebbero radicalmente diversi da quelli di chi ha visto quattro grandi commedie romantiche, due piccoli film stranieri indipendenti e un documentario premiato con l'Oscar.

"Questo è il problema tecnico e matematico da risolvere. L'obiettivo dei recommender è quello di prevedere in modo affidabile e riempire gli spazi vuoti, calcolando le correlazioni tra i set di dati di utenti/articoli per prevedere le raccomandazioni. Una maggiore correlazione implica una maggiore somiglianza. Si noti che "la correlazione non implica causalità". Cioè, non c'è alcun tentativo di spiegare il "perché" di questa correlazione." (Schrage, 2020) La popolarità, ad esempio, è la somiglianza trascendentale perché implica che certi articoli sono maggiormente preferiti dagli utenti, ma non esplicita le motivazioni o le caratteristiche intrinseche dell'articolo che l'hanno portato a essere preferito. Difatti, i filtri collaborativi non devono sapere o capire nulla degli articoli che raccomandano. Si basano semplicemente sul presupposto che gli articoli con proprietà e caratteristiche simili saranno valutati in modo simile. La sfida consiste nel determinare quali caratteristiche e attributi sono più predittivi per un determinato utente. In altre parole, "le persone come te" che hanno apprezzato un film molto probabilmente apprezzeranno anche quest'altro. I recommender basati sul trovare somiglianza tra contenuti devono creare sia i profili degli articoli che il profilo dell'utente, ovvero matrici che catturino e rappresentino le caratteristiche più importanti e descrittive. Queste righe e colonne possono poi essere descritte matematicamente in altri modi. Così, invece di vederli come insiemi, possiamo vederli come vettori, oggetti matematici che hanno una direzione e una grandezza. Ricordiamo il teorema di Pitagora, $a^2 + b^2 = c^2$? Un modo semplice per confrontare i vettori delle caratteristiche di due elementi è calcolare la loro distanza euclidea. Quanto sono distanti questi vettori? Più sono vicini, più sono simili. Un approccio alternativo, o complementare, è quello trigonometrico: calcolare l'angolo tra i vettori. Più l'angolo è piccolo, cioè più è vicino allo zero, più i vettori sono simili. (L'essere perpendicolari o "ortogonali" implica la massima dissimilarità). Per quanto riguarda i film, ad esempio, un recommender "vettorializzerebbe" le caratteristiche, gli attributi e le descrizioni ponderate, come il budget, il genere, i premi e le recensioni. Questi vettori di caratteristiche incapsulerebbero digitalmente il profilo del film. Il profilo dell'utente, invece, consisterebbe in un vettore che aggrega le caratteristiche dei film che l'utente ha apprezzato. Una combinazione di distanza euclidea e somiglianza,

ad esempio, potrebbe essere utilizzata per filtrare, classificare e consigliare i prossimi film più graditi da vedere.

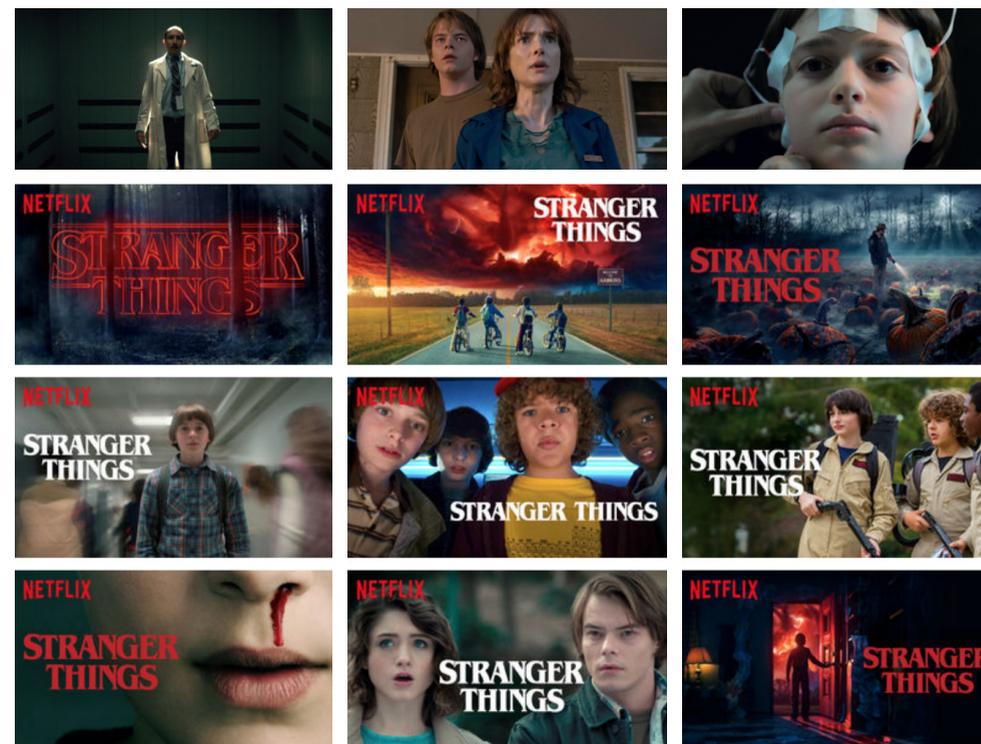
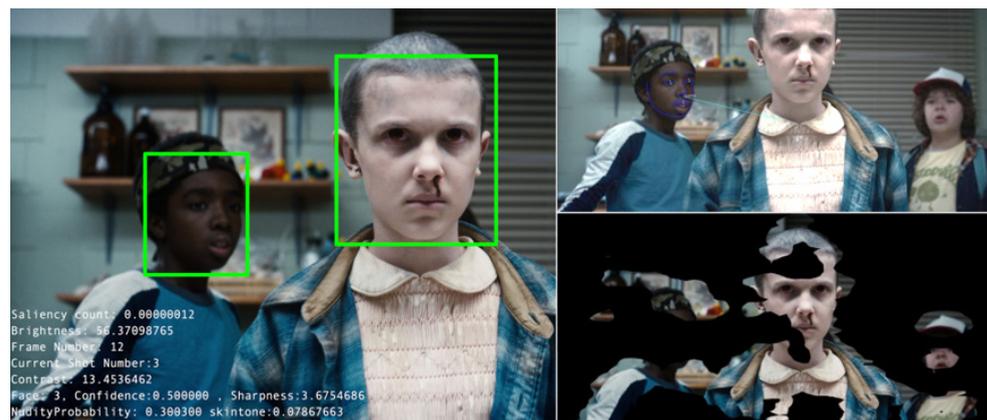
L'obiettivo è quindi quello di trovare algoritmicamente degli schemi o imporre una struttura per ricavarne un significato. I dati hanno una forma, che sia sotto forma di matrici, vettori, grafici, alberi o reti neurali, e la forma ha un significato. Dopo aver formulato le matrici e le caratteristiche da estrapolare, i dati vengono poi raccolti e intrecciati per ricavarne le recommendation. Ma come verificare che esse siano efficaci e valide? Netflix, Google, TikTok, Stitch Fix, Pinterest, LinkedIn e altre organizzazioni orientate alla raccomandazione adottano un approccio deliberatamente sperimentale. Utilizzano quello che viene comunemente chiamato A/B testing, un metodo di ricerca per confrontare due versioni di una interfaccia o di un'applicazione per determinare quale sia più performante. Questo approccio però non è sempre funzionale e intelligibile. Sono gli stessi ingegneri ad ammetterlo in un articolo del *Netflix Tech Blog* "Se facciamo provare un'esperienza a tutti e misuriamo semplicemente una metrica prima e dopo il cambiamento, possono esserci differenze rilevanti tra i due periodi di tempo che ci impediscono di trarre una conclusione causale. Forse è un nuovo titolo che sta avendo successo? Forse è una nuova partnership di prodotto o un *franchise* che attrae un maggior numero di utenti? Ora abbiamo più di una possibile spiegazione per l'aumento del coinvolgimento: potrebbe essere la nuova esperienza di prodotto, potrebbe essere il titolo di successo che è su tutti i social media, potrebbero essere entrambi. Oppure potrebbe essere qualcosa di completamente diverso. Il punto chiave è che non sappiamo se la nuova esperienza di prodotto abbia causato l'aumento dell'engagement. C'è sempre qualcosa che non sappiamo." (Tingley et al, 22 settembre 2021) Vi è anche il problema dei falsi negativi e dei falsi positivi "Una scomoda verità sulla sperimentazione è che non possiamo minimizzare contemporaneamente i falsi positivi e i falsi negativi. Infatti, i falsi positivi e i falsi negativi si scambiano l'uno con l'altro. Se usassimo un tasso di falsi positivi più severo, come lo 0,01%, ridurremmo il numero di falsi positivi per i test in cui non c'è differenza tra A e B, ma ridurremmo anche la potenza del test, aumentando il tasso di falsi negativi, per i test in cui c'è una differenza significativa."

In molti casi, quindi, i risultati degli A/B test richiedono un'interpretazione ricca di sfumature e, di fatto, il risultato del test stesso è solo uno degli input per una decisione aziendale. "Nell'utilizzare gli A/B test per far evolvere l'esperienza dei membri di Netflix, abbiamo scoperto che è fondamentale guardare oltre i numeri, compreso il valore p, e interpretare i risultati con un giudizio forte e sensato per decidere se ci sono prove convincenti che una nuova esperienza è "vincente" per i nostri membri." E ancora, "Le conclusioni scientifiche e le decisioni commerciali o politiche non dovrebbero essere basate solo sul superamento di una soglia specifica da parte di un valore p." (Tingley et al,

⁴AVA è una raccolta di strumenti e algoritmi progettati per far emergere immagini di alta qualità dai video del nostro servizio. Una singola stagione di uno show televisivo medio (circa 10 episodi) contiene quasi 9 milioni di fotogrammi totali.

15 novembre 2021) Se poi si vuole esplorare molteplici opzioni di raccomandazione, le aziende devono andare oltre il semplice A/B testing. "Gli esperimenti basati sui multi-armed contextual bandits sono in genere molto più efficienti dei 'classici' A/B testing basati su test statistici di ipotesi", afferma Steven Scott di Google. Per multi-armed contextual bandits si intende un algoritmo di apprendimento che può testare diverse azioni e imparare automaticamente quale sia il risultato più gratificante per un determinato contesto. Questo tipo di approccio viene utilizzato da Netflix per le locandine personalizzate dei film e delle serie tv. A livello computazionale, l'utente è il contesto, poiché ci aspettiamo che utenti diversi rispondano in modo diverso alle immagini. "In genere abbiamo fino a qualche decina di immagini di artwork candidate per titolo e selezionate da AVA⁴. Osserviamo il tasso di utilizzo complessivo per tutte le immagini nella nostra esplorazione dei dati, che è semplicemente il numero di riproduzioni diviso per il numero di impression. Ad esempio, il miglioramento della personalizzazione è stato maggiore nei casi in cui l'utente non aveva interagito in precedenza con il titolo. Questo ha senso perché ci aspetteremmo che l'artwork sia più importante e utile per qualcuno quando un titolo è meno familiare." (Chandrashekar et al., 7 dicembre 2017)

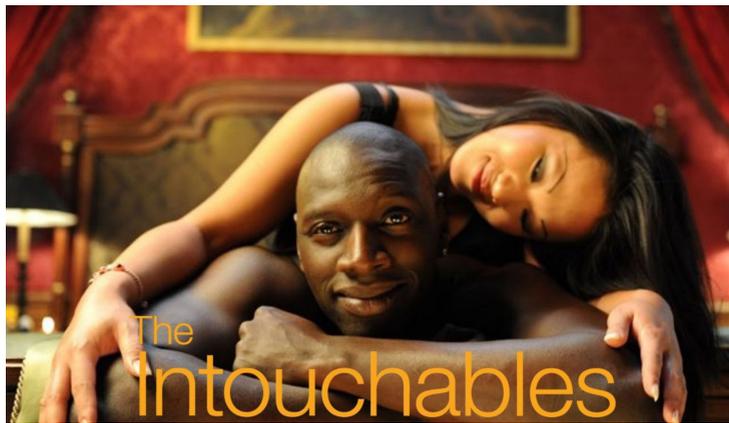
59 Elaborazioni di AVA



60 Dalle elaborazioni di AVA vengono create le cover personalizzate degli shows di Netflix

Se però ci venisse suggerito di guardare l'esilarante commedia francese *Quasi amici* (*The Intouchables*) tramite la locandina che ritrae il protagonista con una prostituta, capiremmo una storia molto diversa da quella reale, ci faremmo un'idea diversa da "quello di cui parla" il film. Forse ci è stata proposta così perché vediamo spesso commedie romantiche, ma resta il fatto che quella scena dura 2 minuti su 112 totali e non è per nulla descrittiva del genere e del tono del film. Saremmo stati attirati con l'inganno. A Netflix non interessa, in fondo avremmo apprezzato la pellicola essendo un ottimo prodotto. Oppure non avremmo fatto mai play, perdendoci una chicca incredibile perché convinti fosse un film melenso. Su questi comportamenti, difatti, non vi è calcolo che tenga, sono tutte scommesse che l'algoritmo compie con noi.

Anche Dan Kois sottolinea quindi questo aspetto "Per qualche motivo - forse i film d'azione che ho visto di recente in streaming - la mia homepage illustra *Il grande Lebowski* con la foto di un John Goodman arrabbiato che punta una pistola, come se la commedia dei fratelli Coen fosse in realtà una sorta di thriller di vendetta. Netflix sembra più sfacciata nelle sue strategie, più disposta a promettere qualcosa e poi a non mantenerlo assolutamente, spesso usando trucchi di titoli familiari al social web. Ecco cos'è il clickbait: attirare qualcuno a cliccare e poi consegnare qualcosa di diverso da ciò che il titolo ha fatto desiderare. Si pone una domanda, ma non si risponde. Promette soddisfazione e poi lascia l'utente insoddisfatto." (Kois, 22 agosto 2021)



Questo "effetto clickbait" non deve stupire. Netflix si è sempre impegnata a far sì che gli utenti cliccassero su uno spettacolo e in fretta. Le ricerche condotte dal network dimostrano che gli utenti considerano ogni titolo per ben 1,8 secondi e che se non trovano nulla entro un minuto e mezzo, se ne vanno. Nella lotta contro la "paralisi da analisi", il network sperimenta costantemente nuovi modi per rendere gli articoli della homepage il più attraenti possibile.

Fortunatamente, però, la persistenza - se gli spettatori arrivano all'80% di una serie, per esempio - sta diventando sempre più importante del fatto che gli spettatori clicchino in primo luogo. "Le cose a Netflix cambiano continuamente", mi ha detto un creatore di show, "e non riceviamo molte informazioni", ma a questo creatore è stato chiarito che il suo show è stato rinnovato non perché un gran numero di persone ha cliccato, ma perché un'alta percentuale di persone ha guardato l'intera stagione. E questo è un bene! Questo è il tipo di politica che, si spera, stroncherà sul nascere la fioritura di clickbait di Netflix." (ibid.)

Inoltre, questa ostinata personalizzazione delle locandine al momento genera un continuo ricambio di immagini che non permette agli utenti di cercare e riconoscere i contenuti che già conoscono. Questo dimostra come i metodi per controllare l'efficienza degli algoritmi siano spesso poco governabili, oltre che poco efficaci per stabilire le motivazioni dei comportamenti

utente. Oltre a questo, è da sottolineare come a utenti differenti possano essere proposti gli stessi film ma facendo leva su aspetti diversi. Questa non è una vera personalizzazione dei contenuti, è piuttosto creare l'amo perfetto per il pesce giusto. Ma non finisce qui, bisogna poi verificare sia se la visione del contenuto risponde alle aspettative dell'utente e sia se il titolo sia stato apprezzato.

IDENTITÀ ALGORITMICA E PREVEDIBILITÀ UMANA

L'intelligenza artificiale alla base del futuro delle recommendation è l'introspezione aumentata. La recommendation diventa uno specchio magico che riflette i sé futuri. Infatti, i recommender diventano un modo per replicare ed estendere gli aspetti di noi stessi che contano di più. Va poi riconosciuta una distinzione tra sé presente e sé futuro. "In poche parole, mentre a me piace vedermi come il cinefilo che guarda in *binge-watching* Shoah di Claude Lanzmann e il giorno dopo lo confronta con *The Act of Killing* di Joshua Oppenheimer, la triste verità è che dopo una lunga giornata di ricerche in biblioteca e quarantacinque minuti di metropolitana nell'ora di punta, *Batman vs Superman* o un episodio di *The Office* possono sembrare più attraenti. È vero che il mio io futuro potrebbe essere imbarazzato da queste scelte; ma la cultura on-demand esiste solo nel mondo dell'infinità del momento e le nostre scelte immediate potrebbero rivelarsi molto diverse dalle nostre previsioni." (McDonald e Smith-Rowsey, 2016)

Proprio perché le persone, gli umani, spesso hanno comportamenti e gusti imprevedibili e contraddittori, le macchine algoritmiche faticano a stargli dietro. Essere prevedibili significa negare la contingenza e la potenzialità, due principi che sfuggono alla logica della "programmabilità". "Le raccomandazioni algoritmiche dicono: "Se guardi *The Handmaid's Tale* probabilmente ti piacerà un altro dramma deprimente, che dovresti guardare". Non è così che funzionano gli esseri umani. Gli esseri umani guardano *Handmaid's Tale* e la cosa successiva che vogliono guardare è *South Park* o *Rick & Morty*, come se volessero guardare qualcosa per ridere o non pensarci." (Alexander, 12 aprile 2022)

Il punto e lo scopo non è l'adesione pedissequa a queste previsioni, ma è dare alle persone la possibilità di vedere, sentire e percepire cosa potrebbero fare le possibili versioni di se stessi. Quella che è stata definita "identità algoritmica" è un elemento cruciale dell'esperienza di Netflix, poiché il nostro "io" sulla piattaforma viene costantemente prodotto e riprodotto in base al nostro comportamento e alle interazioni con essa. Vediamo e costruiamo una versione del nostro io riflessa nelle piattaforme che utilizziamo, in base ai contenuti a cui siamo esposti. E questo spessissimo crea frustrazione perché gli utenti non si sentono rappresentati dai suggerimenti e nemmeno abilitati a dialogare con l'algoritmo in modo diretto. Non c'è bisogno di cercare a lun-

go su Twitter, Facebook o nei meme di Internet per trovare persone che riflettono su ciò che sta accadendo alla loro concezione di sé data da Netflix, con commenti come: "Hotel Transylvania è il mio film preferito su Netflix! Spero che l'algoritmo sia incasinato e che questo non rifletta effettivamente i miei gusti", "*Guardando le Top Picks per me su Netflix penso 'Davvero? È questo che pensate di me?'".

L'autenticità non può essere mediata. Esiste solo in quanto significata, ma si suppone che indichi una posizione al di là della significazione, in cui le cose si presentano direttamente come sono "realmente" senza finzioni, strategie o necessità di interpretazione. La rincorsa verso l'autenticità attraverso le piattaforme, come attraverso ogni medium, avrà sempre il retrogusto di qualcosa che non rappresenta davvero in profondità ogni aspetto di sé. Quello che si può fare è permettere che le persone possano esprimersi, anziché interpretare (male) i dati che essi forniscono con le proprie azioni.

LA MATEMATIZZAZIONE DEL GUSTO

L'impossibilità di tradurre in tag e parole semplici la complessità dell'arte, la sua incommensurabilità, è di certo uno dei fattori di maggior difficoltà per gli algoritmi. D'altronde è un problema di linguaggio, la descrizione testuale o la categorizzazione non sono abbastanza per certi attributi impalpabili. Anche per noi umani è così. Ci è possibile paragonare, fare ranking soggettivi per preferenza o parlare di somiglianze, ma anche noi non saremmo in grado di stabilire perché amiamo un certo tipo di film e serie. Lo stesso concetto vale anche per la musica o per la cucina o lo sport, ad esempio, il piacere, le emozioni e i sensi inquinano la razionalità.

"Descrivere un film come Blade Runner solo come di genere fantascientifico, diretto da Ridley Scott e interpretato da Harrison Ford, è a dir poco limitativo per la complessità che quel contenuto esprime. Perdere tutte le altre informazioni limitandosi alla descrizione dell'anagrafica standard significa non poter cogliere le sfumature – più o meno marcate – che spingono un utente ad amare un titolo." (Tessarolo, 30 ottobre 2017)

Una soluzione di Netflix arriva dalla combinazione del lavoro che possiamo affidare alle macchine e dal fondamentale contributo degli esperti del settore, rigorosamente umani. Questo perché sette anni fa Todd Yellin, un dirigente di Netflix ossessionato dai film, ha deciso di scomporre ogni film in dati. Ha assunto aspiranti sceneggiatori e li ha pagati per guardare i film e valutarne i livelli di romanticismo, gore, eccentricità e persino di risoluzione della trama. In un certo senso, Yellin voleva invertire tutte le formule di Hollywood in modo che Netflix potesse mostrare matematicamente i film che sapeva ci sarebbero piaciuti. Ce lo spiega in maniera limpida Ed Finn nel suo libro *Cosa vogliono gli*

algoritmi. "Yellin ha descritto la nuova filosofia di indagine che ha guidato le analisi di Netflix dopo la transizione al video in streaming, un'idea che ha chiamato, in modo semischerzoso, *Netflix Quantum Theory*. La società ha deciso che i film e le serie televisive si potevano misurare direttamente, dato un numero sufficiente di etichettatori umani e un'accurata guida di trentasei pagine per misurare circa mille quanti o microtag, come Yellin preferisce adesso chiamarli, che posizionano le opere all'interno di un paesaggio sistematico di aspettative di genere. Monitorando decine di variabili in ogni film o serie, tra cui il livello di turpiloquio, l'intensità dei personaggi femminili e l'ambiguità o la certezza del finale, Netflix ha messo insieme un sofisticato modello algoritmico per descrivere le relazioni culturali tra le singole opere cinematografiche e televisive, un modello che abbraccia compiutamente il divario tra elaborazione e cultura. [...] Questi etichettatori anonimi ci fanno intravedere chiaramente per la prima volta la forza lavoro umana alle spalle di una macchina culturale, dietro la facciata dell'efficienza computazionale, intenta a far ruotare gli ingranaggi della scatola nera." (Finn, 2017)

Ma può bastare davvero? "Una categoria sfuggente come quella del "gusto" può essere tradotta in una formula empirica e matematica? In che modo un sistema basato su algoritmi può sostituire l'esperto o il mediatore culturale? E, infine, i "microtag" offrono un modo rivoluzionario di distribuire e consumare contenuti audiovisivi, oppure creano "filter bubbles" che ci alimentano con gli stessi prodotti formulistici e quindi rappresentano una minaccia sia per la cultura della cinefilia sia per le libertà creative dei registi?" (McDonald e Smith-Rowsey, 2016) Per rispondere a questi interrogativi, innanzitutto bisogna comprendere cosa sia e come si formi il gusto. Il gusto è un insieme soggettivo, personale e coerente di preferenze che si manifestano attraverso il consumo di beni culturali (vestiti, cibo, mobili, opere d'arte, libri, ecc.), e il "gusto" come costruito culturale può essere manipolato e plasmato dagli oligopoli dei media e dalle influenze sociali. La questione di come il gusto venga acquisito e plasmato è stata al centro di una ricca letteratura sull'estetica e sulla distinzione tra il "buono" e il "bello", che può essere fatta risalire addirittura a "Of the Standard of Taste" di David Hume e alla Critica del giudizio di Immanuel Kant (originariamente intitolata Critica del gusto). Nel suo studio fondamentale sulla costruzione sociale del gusto, Pierre Bourdieu mette in evidenza le interrelazioni tra estetica e gerarchia di classe "Il gusto classifica e classifica il classificatore. I soggetti sociali, classificati dalle loro classificazioni, si distinguono per le distinzioni che fanno, tra il bello e il brutto, il distinto e il volgare, in cui si esprime o si tradisce la loro posizione nelle classificazioni oggettive". (Bourdieu, 1987)

La definizione di Bourdieu del gusto come indicatore di classe basato sulla capacità di decifrare vari "codici culturali" è un utile punto di partenza per una discussione sulla formazione del

gusto individuale. Ironicamente, l'uso metaforico della parola "codice" da parte di Bourdieu, per implicare un processo in cui sia la comunicazione umana che il consumo di beni culturali sono "atti di decifrazione, decodifica", rafforza la categorizzazione disposta dagli algoritmi di Netflix per le preferenze degli utenti e la matematizzazione del gusto.

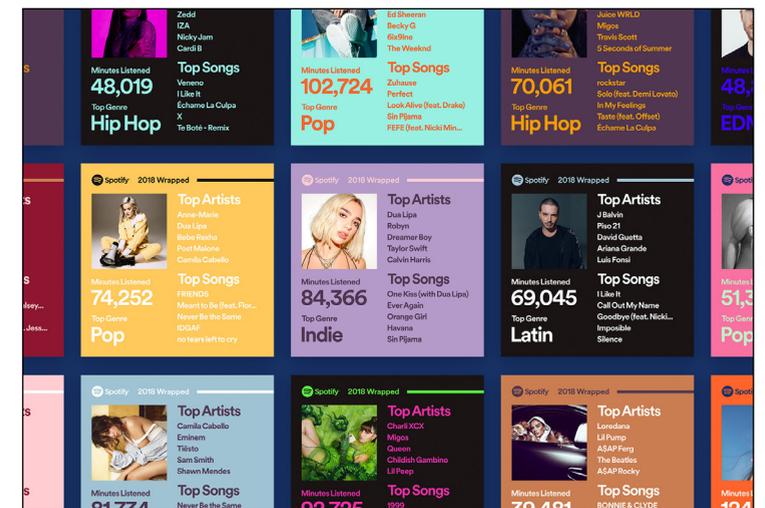
E così con l'algoritmo è nata una nuova macchina del gusto. Ma è ancora possibile distinguere tra le nostre scelte e quelle che l'algoritmo fa per nostro conto? Alla fine, Netflix, come altri servizi digitali come Spotify, fornisce le stesse recommendation a persone diverse che hanno fatto scelte simili. Poiché questi servizi imparano la nostra storia e le nostre abitudini, il risultato può essere accurato. Questo, però, non significa che siano stati in grado di mappare intimamente i nostri gusti e la nostra personalità. Per citare Manovich, "in quella che può essere letta come una versione aggiornata dell'"interpellazione" di Althusser, ci viene chiesto di scambiare la struttura della mente di qualcun altro per la nostra. Per quanto sofisticati, il processo di etichettatura, i metadati e i filtri collaborativi di Netflix non possono imitare completamente le formazioni di gusto individuali. Invece, effettuano scelte informate negoziando la cronologia di visione dell'utente con una libreria limitata di contenuti che cambia frequentemente. E questa negoziazione non è immediata. Caratterizzare la somiglianza tra persone o film comporta scelte difficili: la parodia di Balle spaziali di Mel Brooks è più vicina alle commedie di L'aereo più pazzo del mondo o a Guerre stellari, il film che Balle spaziali parodiava? L'utopia dell'algoritmo di poter misurare, matematizzare e descrivere qualsiasi sfera umana è ancora in auge. Ma gli utenti non vogliono sentirsi misurati, vogliono essere capiti, essere soddisfatti del modo in cui gli algoritmi si relazionano con loro. "Sentite, ragazzi, tutti voi algoritmi di contenuti, questo non sarebbe un problema se vi interessaste un po' di più alle nostre relazioni. O meglio, se i vostri ingegneri fossero un po' più interessati a studiare il comportamento umano e a darci più opzioni per modificare il motore di raccomandazione. Siamo creature complesse con gusti diversi. Questi gusti possono essere manipolati, per alcuni di noi. Ma gli altri hanno maggiori probabilità di essere irritati da tali manipolazioni. Davvero, gli algoritmi che un giorno potrebbero diventare vere e proprie IA, vogliono rovinare la propria reputazione in questo modo? Volete rischiare un contraccolpo dell'algoritmo per cui nessuno vi usa più, nonostante siate spesso utili? In caso contrario, lasciateci modificare le vostre impostazioni, ad esempio consentendoci di escludere certa musica da determinate playlist. Abbandonate la scatola nera. Fate domande personalizzate. Imparate a conoscerci. Come si fa in famiglia." (Taylor, 7 settembre 2020) Quando l'algoritmo abilita l'esplorazione e la scoperta, quando diventa compagno e non padrone, allora sì che gli utenti sono lieti del servizio. In un articolo di Vox dedicato a Spotify Wrapped, la giornalista Kelly Pau descrive

62 Un esempio di Spotify Wrapped



63 La cantante Madison Beer, che ha 28,9 milioni di follower su Instagram, condivide la sua 2021 Spotify Wrapped in una sua storia IG

64 Esempi di Spotify Wrapped del 2018



l'enorme successo che ha travolto questa feature. "Spotify ci spia, e noi lo adoriamo. Quando Spotify Wrapped è uscito nel 2017, ha colpito le mie chat di gruppo come una notizia dell'ultim'ora. Un amico mi ha inviato uno screenshot che mostrava che era nella top 1% degli ascoltatori di Frank Ocean con un messaggio: "CAN U BELIEVE THIS", seguito da una marea di messaggi di altri amici che sottolineavano i loro riconoscimenti in streaming. Non molto tempo dopo, le persone su Internet hanno condiviso i loro risultati di ascolto. Le storie di Instagram si sono riempite di statistiche sullo streaming che prendevano in giro i gusti più beceri o le inclinazioni artistiche. (Ammetto che anch'io ho condiviso le mie)." (Pau, 2 dicembre 2021)

L'aspetto della facilità nella condivisione non è secondario. Con un solo tocco, i contenuti, pre-generati, possono essere pubblicati sui social e inviati ad amici. I consumatori capiscono sempre di più che la modalità in cui utilizzano un'applicazione influenza il tipo di contenuti che vedono. Ed essi costruiscono la loro identità digitale proprio a partire da essi. Perché alla fine ottengono un ulteriore tassello quantificabile da aggiungere al proprio profilo online. Dunque, la dataficazione del gusto umano non è da eliminare o escludere a prescindere. Semplicemente l'algoritmo non deve essere liberticida per gli utenti, al contrario deve abilitarne l'espressione e la formazione del gusto personale e collettivo.

Recentemente, e in particolare dopo il grande successo di *Squid Game*, diverse riflessioni condivise tra esperti di tecnologia, sociologi, giornalisti e critici cinematografici hanno ripreso un dibattito già esistente su quanto i criteri e le procedure algoritmiche utilizzate dalle grandi piattaforme di streaming, e in particolare da Netflix, nel definire la "popolarità" dei contenuti e la loro classificazione influenzino le scelte e i gusti collettivi di milioni di spettatori. Secondo il sociologo inglese David Beer, esperto di

nuovi media e docente all'Università di York, molte pratiche culturali sono oggi significativamente condizionate dai processi di automazione dei servizi OTT, che si sovrappongono a fattori - esperienze, background culturale, classe sociale - che in precedenza regolavano e influenzavano tali pratiche. "Questi algoritmi non solo rispondono ai nostri gusti, ma li modellano e li influenzano" (Beer, 14 ottobre 2021), ha scritto Beer su *The Conversation*. Secondo Drew Austin, è come se i servizi streaming stiano fingendo che i gusti non siano un fenomeno profondamente legato alla socialità. Le loro recommendation sortiscono un effetto "appiattente e standardizzante", ancora "più pronunciato quando la natura profondamente sociale dei gusti è minimizzata e i contenuti sono decontestualizzati". (Austin, 25 ottobre 2021)

BIAS ALGORITMICI E INTERPRETAZIONE DEL DATO

La scienza dei dati, nonostante l'apparente oggettività, è sorprendentemente soggettiva nei suoi processi. Pone tale questione anche Rahul Agarwal, data scientist e CEO & Managing Director per 10 anni presso Lenovo India. "Come data scientist, il nostro lavoro consiste nel dare un senso ai dati. Nel condurre questa analisi, però, dobbiamo prendere decisioni soggettive. Quindi, anche se lavoriamo con dati e fatti concreti, la scienza dei dati ha una forte componente interpretativa." (Agarwal, 20 aprile 2020) Questo aspetto non deve essere assolutamente ignorato o sottovalutato perché i presupposti interpretativi spesso si basano su bias umani, che poi di conseguenza diventano bias algoritmici, inquinando i dati del modello. Tutti sono preda di pregiudizi cognitivi che distorcono il pensiero, ma i data scientist devono evitare che essi rovinino il loro lavoro.

I bias cognitivi sono "scorcioie mentali" o come li chiamiamo comunemente: preconcetti e pregiudizi. Daniel Kahneman - il premio Nobel di *Thinking, Fast & Slow* - ne introduce i concetti per la prima volta nel 1982 in "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" assieme a Slovic e Tversky. In questo testo, descrive i processi di funzionamento cognitivo sottolineando come il cervello cerchi delle vie più rapide, pre-conosciute (e sbrigative) per raggiungere un obiettivo. Le persone, infatti, tendono a scegliere il percorso mentale che richiede il minimo sforzo. Tutti i comportamenti rappresentano una negoziazione tra il beneficio di compiere una determinata azione e lo sforzo richiesto percepito. La maggior parte degli innumerevoli bias umani può essere letta in questi termini. Ad esempio la Sunk Cost Fallacy (fallacia dei costi irrecuperabili) si riferisce alla tendenza degli esseri umani a prendere decisioni basate sull'entità dell'investimento già effettuato, che porta a investire ancora di più ma senza alcun ritorno. Tutti noi abbiamo visto in azione questo bias, sia che si tratti di guardare un brutto film perché l'abbiamo già pagato, sia che

si tratti di finire una serie tv orribile perché eravamo già a metà strada. In quei casi ci siamo trovati in una situazione in cui abbiamo finito per perdere altro tempo perché stavamo cercando di recuperare o far valere quello già investito. Ovviamente non è inevitabile, non si applica allo stesso modo per chiunque, ma l'individuazione di questi bias viene riconosciuta da una tendenza umana generale più o meno potente, anche dovuto al grado di consapevolezza di possedere questo tipo di bias. Più è alto il livello di autocoscienza e più è possibile limare ed eliminare gli effetti che questi bias hanno nella nostra vita, è dunque fondamentale saperli riconoscere soprattutto quando possono deformare il nostro lavoro. Quando il pregiudizio deriva dalla risoluzione di problemi nella progettazione diventa bias tecnico. "Le fonti di bias tecnici possono essere trovate in diversi aspetti del processo di progettazione, comprese le limitazioni degli strumenti informatici come hardware, software e periferiche; l'attribuzione di significato sociale ad algoritmi sviluppati fuori contesto; imperfezioni nella generazione di numeri casuali; e il tentativo di rendere i costrutti umani riconducibili ai computer, quando quantifichiamo il qualitativo o formalizziamo il non formale." (Lorenzi, 2021) Quello che preme sottolineare è che nella progettazione degli algoritmi ci sono sempre dietro delle persone e per quanto un ingegnere o un progettista sia specializzato, competente e formato per la sua professione, come individuo presenterà sempre dei bias preesistenti che possono influire sul suo operato. Magari accontentandosi di modelli già conosciuti e comprensibili anziché crearne altri più adatti al problema specifico.

Inoltre "essendo che il lavoro di data scientist consiste nel ricercare modelli", afferma Agarwal, "questa tendenza può portare a trovarne anche dove non ci sono". Come abbiamo visto in precedenza nella descrizione dell'algoritmo di Netflix, la correlazione non implica causalità. Tuttavia, alcuni bias cognitivi possono spingere i data scientist a ricercare pattern, relazioni e modelli dove non vi sono, è il problema della falsa causalità. Spesso mettono in relazione dati che apparentemente sono in correlazione mentre invece sono solo una coincidenza. In ogni fase del processo, è importante chiedersi se la nostra variabile indipendente sia eventualmente solo correlata alla variabile dipendente.

"Quello che però bisogna evitare è lasciarsi condizionare dai propri assunti quando inavvertitamente influiscono sul modo in cui formuliamo delle ipotesi. Nella definizione del modello algoritmico una prima fase di progettazione consiste nel porsi delle domande a cui il sistema proverà a dare delle risposte. Se le domande che vengono poste in partenza hanno dei bias, anche le risposte che darà la macchina non ne saranno prive. È qui che possono entrare in gioco i bias di conferma che ci fanno propendere per ciò che già pensiamo e crediamo." (ibid.) Una vecchia battuta dice che se si torturiamo i dati abbastanza a lungo, questi confesseranno. Con un lavoro sufficiente, si possono distorcere i dati

per fargli dire quello che si vuole. Allora, per evitare che questo processo di inquinamento, è necessario che fin dall'elaborazione iniziale del modello si prendano certe precauzioni. Si tratta di fare un'analisi dati anche in fase di preprocessing ed è quindi importante affrontare queste tematiche non solo dal data scientist, ma anche dall'esperto di dominio. Per esperto di dominio intendiamo un professionista che non ha competenze di machine learning, ma che conosce perfettamente l'ambito e le caratteristiche da includere nel modello perché esse possono cambiare il risultato finale. Ad esempio i virologi per l'analisi dei dati sulla mortalità del Coronavirus hanno dato maggior peso a certe caratteristiche come le fasce d'età poiché l'anzianità introduce un fattore di rischio. Nei Big Data a volte il significato viene ignorato, per questo è importante che ci sia l'esperto di dominio a dare una lettura più profonda e ricca del dato e che collabori per creare il modello. Alcuni bias, tuttavia, non sono immediatamente visibili in fase di preprocessing, nel dataset, ma vengono successivamente amplificati e resi visibili dalla costruzione del modello. Nell'ambito del machine learning per ridurre gli effetti del bias possiamo intervenire in 3 momenti: pre-processing, in-processing, post-processing. In fase preliminare il focus sono i dati, vado a creare il dataset. In fase di in-processing si va a lavorare sugli algoritmi e introdurre dei vincoli, considerando i bias all'interno della funzione matematica che realizza il classificatore. Nel post-processing vado a rielaborare il modello una volta che è stato addestrato, introducendo pesi e funzioni. Nel caso delle piattaforme streaming, i designer e i sociologi sono i preposti esperti di dominio per l'interazione uomo-macchina.

Queste figure sono determinanti per la lettura algoritmica e l'interpretazione dei dati soprattutto per quello che chiamiamo pensiero laterale. Attività che non possono rimanere confinate ed esclusive ai soli data scientist, programmatori o manager aziendali. La disciplina del design si è estesa allo Human-centered design "dal progetto di oggetti al progetto di algoritmi che determinano il comportamento di sistemi intelligenti" (West, 2020) Soprattutto in un ambito basato su contenuti complessi da descrivere matematicamente come film e serie tv e i comportamenti impliciti degli utenti, realizzare correlazioni corrette non è immediato. La visione di un certo contenuto ne implica obbligatoriamente la preferenza o l'apprezzamento? Un primo passo potrebbe essere la raccolta di feedback espliciti tramite la disposizione di touchpoint per l'interazione uomo-macchina e la progettazione di "sistemi che siano 'spiegabili' per gli utenti sia da un punto di vista di cosa sta succedendo nel momento dell'interazione, che da un punto di vista della responsabilità delle scelte che vengono prese in modo automatico. Questi principi possono essere utili per contrastare la presenza di bias algoritmici in quanto puntano a far comprendere i vari passaggi dell'interazione e del processo decisionale della macchina all'utente." (Lorenzi, 2021)

CONTENT IS SCREEN: INTERFACCIA COME SPAZIO GENERATIVO ED ESPLORATIVO

Concentrandoci troppo sull'algoritmo si perde un'altra importante trasformazione culturale che è avvenuta: quella relativa all'interfaccia. Per rendere gestibili tutti questi contenuti, le piattaforme di streaming hanno introdotto nuovi modi di organizzare la cultura per noi. La homepage personalizzata utilizza algoritmi per offrire determinate categorie di generi e programmi specifici. Vi sono diversi modi in cui la UX/UI di Netflix ha organizzato gli elementi. L'algoritmo ordina l'intero catalogo di video per ogni profilo di membro in modo personalizzato ed è responsabile per la suddivisione in fasce:

- Le "righe di genere" (cioè le righe come "Film con una forte protagonista femminile").
- Top Picks che produce ad esempio i suggerimenti Top 10 per l'utente trovando le migliori raccomandazioni personalizzate nell'intero catalogo.
- Trending Now, cioè le "tendenze a breve termine". Esistono due tipi di tendenze: le tendenze annuali (come Halloween o Natale) e gli eventi unici che fanno aumentare l'interesse per determinate categorie o film (un uragano che fa aumentare l'interesse per i documentari sulle catastrofi naturali).
- "Continua a guardare", n base alla probabilità di riprendere la visione di un determinato video.
- Somiglianza video-video Questo algoritmo si occupa delle righe "Perché hai guardato..." Si tratta di un processo in due parti: la prima è la generazione di un elenco di video simili per ogni video del catalogo (che non è personalizzato), mentre la seconda è una classifica personalizzata di ogni video all'interno della riga.

Poiché la maggior parte di queste informazioni è contenuta nei metadati, potremmo non essere consapevoli di quali categorie ci vengono proposte. Chi dunque ha il controllo? La classificazione della cultura potrebbe escluderci da alcune categorie o voci, il che può essere limitante e plasmante del modo in cui utilizziamo la piattaforma. Ci guida e ci educa, influenzando le nostre scelte. Anche l'autoplay predefinito funziona ancora come un protocollo per insegnarci quale potrebbe essere il percorso preferito (cioè continuare a guardare). Nel tempo, questo ha il potenziale di condizionare le nostre abitudini di visione. Ed è probabile che sia così. Un recente studio di Netflix (2016) ha rivelato che l'utente medio finisce un'intera stagione entro una settimana.

Questo rapporto tra azione (dell'utente) e risposta (del sistema) che sembra causale, è in realtà incomprensibile per l'utente poiché nascosto dalla superficie dell'interfaccia. Questa incomprensibilità contribuisce a creare una sensazione paradossale.

sale di controllo e di non controllo. L'oscurità dell'algoritmo e dei suoi processi crea ciò che Nagy e Neff (2015) chiamano un'affordance immaginaria. Un'affordance immaginaria è quella che "emerge tra le percezioni, gli atteggiamenti e le aspettative degli utenti, tra la materialità e la funzionalità delle tecnologie e tra le intenzioni e le percezioni dei progettisti" (Nagy & Neff, 2015, p. 1). Infatti, le percezioni, le convinzioni e le aspettative degli utenti su ciò che la tecnologia fa o su ciò che la piattaforma suggerisce di fare "modellano il modo in cui si avvicinano ad esse e le azioni che pensano siano suggerite" (Bucher & Helmond, 2018, p. 14, con riferimento a Nagy & Neff, 2015, p. 5). Si applica un principio di "Bauhaus inverso": anziché essere la forma a seguire la funzione, la funzione segue la forma. Le limitazioni e i vincoli fisici dei dispositivi definiscono e determinano l'erogazione delle raccomandazioni. Tutti insieme, questi elementi co-costruiscono un consenso immaginario su come tutto funziona. Le affordance immaginarie che ne derivano possono funzionare, paradossalmente, per dare all'utente la sensazione di avere il controllo e di capire le regole, anche se ne sono decisamente lontani. Sebbene i dati possano essere creati dagli utenti, non sono controllati dagli utenti, che hanno poca scelta su come e quando questi dati vengono generati e poca voce in capitolo su come vengono utilizzati" o interpretati. In confronto, la 'forza' del governo algoritmico consiste nel separare i soggetti dalla loro capacità di fare o non fare determinate cose. Inoltre, abbiamo visto che le forme di conoscenza generate e la messa in atto di questa conoscenza sotto forma di recommendation hanno effetti sull'identità e sull'autonomia umana. L'identità algoritmica prodotta attraverso le raccomandazioni è disincarnata, spersonalizzata e disumanizzata. L'utente di Netflix diventa un insieme di dati misurabili e prevedibili. Non è più una persona nel mondo con una relazione complessa e spontanea, ma un profilo assimilato a un altro milione di profili simili ad esso che ha rapporto con uno schermo.

"Il mondo integrato e promiscuo dei media digitali hanno fatto degli schermi dei terminali fondamentali di percezione e di registrazione del mondo, di comunicazione interpersonale e di massa, di informazione e di intrattenimento. Insomma, la convergenza ne ha fatto dei fondamentali supporti/mediatori d'esperienza, con una valenza non solo percettiva, cognitiva ed emotiva, ma anche pragmatica e dispositiva. Attraverso gli schermi non solo si guarda e si ascolta, si esperisce e si organizza il mondo, ma anche, e sempre più, si agisce nei riguardi del mondo. [...] L'interposizione insomma si è fatta abilitazione: ciò che filtra il mondo è anche ciò attraverso cui io posso interagire con esso. [...] Tagliamo la testa al toro, dunque, affermando (un po' alla McLuhan): "Content is Screen!". Il contenuto è schermo, in quanto si dà a vedere: non c'è contenuto mediale, oggi, che non abbia anche e soprattutto una natura iconica. Ma, al tempo stesso, lo schermo è contenuto, in quanto fa vedere: determina cosa viene visto e a

quali condizioni, con le sue funzioni di mediazione attiva, di riorganizzazione del visibile e di governo delle logiche di accesso." (Di Chio, 2017)

È in quest'ottica che vanno rilette tutte le features presentate sulla piattaforma. Più che abilitare sembrano delineare le zone d'azione e inazione, impedendo o incentivando certi comportamenti. Ad esempio evitare la ricerca. E in questo senso "Play something" va visto come la più recente ed evidente rivendicazione dell'utilità degli algoritmi di Netflix, sui quali - come ha scritto Vulture in un lungo articolo intitolato "Netflix and the search for a way to stop it scrolling". E quando il progetto era ancora in fase di sperimentazione, Glen Davis, il product designer di Netflix che stava lavorando al progetto "instant joy", ha dichiarato: "Abbiamo fatto molte ricerche sulla psicologia che sta dietro a teorie come la decision fatigue e abbiamo cercato di pensare a possibili applicazioni per Netflix". Davis ha anche parlato di armonia e contrasto tra "la virtù della scelta e l'onere della scelta". Tra le prime idee ce n'è stata una che prevedeva di ridisegnare da subito la homepage a griglia di Netflix, sostituendola immediatamente - e per tutti - con la proposta di un unico contenuto (quest'ultimo variabile da utente a utente e a seconda del momento). In questa ipotesi, la homepage a griglia sarebbe stata eventualmente presente solo in un secondo momento, e solo per chi avesse voluto davvero andarla a cercare. Ma l'idea non è stata esplorata perché, secondo le parole di Davis, "sarebbe stata stridente e avrebbe sconvolto le aspettative degli utenti su ciò che è Netflix". Probabilmente è a questo che faceva riferimento Eric Colson, VP Data Science e Director of Algorithms and Analytics per 6 anni a Netflix, quando dice "Se fossimo davvero audaci, non presenteremmo cinque o più recommendation. Ne presenteremmo una sola e, se lo facessimo, dovremmo semplicemente riprodurla quando l'utente è online." Un'idea sicuramente audace, ma che precluderebbe totalmente la possibilità d'azione libera dell'utenza. Per questo tipo di interventi bisognerebbe avere algoritmi con enormi capacità immaginative e d'intimità, che ancora non esistono. Preferisco pensare che sia meglio così.

- 3.1 **FILM TALKING&SHARING:
IL CASO LETTERBOXD**
- 3.2 **CULTURA PARTECIPATIVA:
FANDOM E EARNED MEDIA**
- 3.3 **L'INFLUENZA DECISIVA
DEL PASSAPAROLA**
- 3.4 **COMMENSURARE
È UN PROCESSO SOCIALE:
STELLINE E THUMBS UP/DOWN**

L'ESPERIENZA AUDIOVISIVA È CONDIVISA E SOCIALE

Brian Uzzi - studioso, insegnante e consulente riconosciuto a livello mondiale in materia di leadership, reti sociali e nuovi media - stava giocando a squash quando è saltato fuori l'argomento film. Il suo compagno di squash aveva appena visto la rom-com *The Big Sick*. "Mi disse: 'Ho adorato questo film; non so dirti quanto sia bello'", ricorda Uzzi. Qualche giorno dopo, un collega ha consigliato lo stesso film. Poi Uzzi incrociò un gruppo di studenti universitari che ridacchiando gli chiesero cosa avrebbero dovuto fare nel fine settimana, Uzzi consigliò con sicurezza *The Big Sick*, un film che lui stesso non aveva mai visto. Era un esempio da manuale di un fenomeno che gli studiosi, Uzzi compreso, stanno cercando di capire: come il passaparola serpeggia attraverso le diverse reti sociali e influenza le decisioni dei consumatori lungo il percorso. "Una spiegazione importante è che il passaparola nasce per empatia o altruismo. Si può pensare che il passaparola sia in gran parte il risultato del desiderio delle persone di aiutare gli altri", afferma Uzzi.

Ma in quali circostanze lasciamo effettivamente che le opinioni degli altri influenzino le nostre decisioni? Per scoprirlo, Uzzi e Derek Rucker si sono rivolti a Hollywood. Il team di ricerca, che comprendeva tre coautori - Sarah Soderstrom dell'Università del Michigan, James Fowler dell'Università della California San Diego e Daniel Diermeier dell'Università di Chicago - ha analizzato il modo in cui l'eco che precede l'uscita di un film hollywoodiano influisce sul fatto che le persone vadano a vedere il film nel weekend di apertura. Innanzitutto bisogna fare una distinzione tra le conversazioni prima dell'uscita e quelle dopo l'uscita. Di solito si ritiene che il passaparola prima dell'uscita sia meno utile di quello dopo l'uscita, poiché è evidentemente speculativo: il film non è ancora uscito. Tuttavia, i ricercatori hanno ipotizzato che il passaparola pre-uscita possa comunque avere un'influenza significativa sulle scelte dei consumatori, se supera una certa soglia. Questa ipotesi si basa su una precedente ricerca di Uzzi e Soderstrom, che ha preso in esame i social network. Hanno scoperto che circa l'85% degli individui frequenta un numero limitato di cerchie sociali, ma il restante 15% ha una rete di connessioni ampia e variegata ed è quindi molto influente perché le sue opinioni raggiungono molti gruppi. (cfr Uzzi et al, 2016)

Gli autori hanno così teorizzato che, per far decollare un film, il buzz - o come l'abbiamo chiamato nel capitolo 1 zeitgeist - dovrebbe raggiungere questi influencer e questi dovrebbero iniziare a diffonderlo nelle loro cerchie. Per mettere alla prova questa teoria, Uzzi, Rucker e i loro colleghi hanno utilizzato i dati di marketing relativi a più di 300 film usciti a Hollywood. I dati

provenivano da un'indagine condotta tra il 1998 e il 2001 da una società di produzione cinematografica, in cui veniva chiesto agli intervistati se i loro amici avessero parlato di un determinato film nella settimana precedente l'uscita.

Utilizzando questi dati, i ricercatori hanno tracciato la percentuale di intervistati che avevano sentito parlare del film rispetto agli incassi di ogni film. Dopo aver controllato altri fattori (il budget del film, il numero di sale che lo proiettavano, la presenza di una star di primo piano, ecc.), hanno analizzato come i diversi livelli di passaparola prima dell'uscita influissero sugli incassi.

I risultati sono stati coerenti con la loro ipotesi. Per i film di cui parla solo una piccola frazione della popolazione, ogni ulteriore passaparola prima dell'uscita ha avuto un impatto minimo al botteghino. Ma una volta che un film ha permeato una certa massa di intervistati - circa il 21% - c'è stata una connessione molto più forte con le vendite dei biglietti. Il passaparola prima dell'uscita aveva improvvisamente un effetto quattro volte superiore.

Ad esempio, meno del 15% degli intervistati aveva sentito parlare del film del 2000 *Nurse Betty* di Renée Zellweger prima della sua uscita, il che significa che molto probabilmente gli influencer non sono stati raggiunti e il passaparola non ha mai preso slancio. D'altro canto, *Pearl Harbor* del 2001, di cui quasi la metà degli intervistati ha sentito parlare, ha probabilmente permeato molti social network influenti e ha quindi ottenuto un ritorno quattro volte superiore per ogni percentuale aggiuntiva di chiacchiere prima dell'uscita. (In effetti, l'esplosivo weekend di apertura da 59 milioni di dollari del film non ha deluso le aspettative; né ha sorpreso il weekend di apertura da 7 milioni di dollari di *Nurse Betty*). Nel modello, i potenziali adottanti hanno interagito con gli amici della loro rete secondo le "regole" di influenza suggerite dall'analisi originale delle reti sociali di Uzzi e Soderstrom. I risultati del modello hanno riprodotto fedelmente gli stessi modelli di adozione osservati nei dati reali. "Ciò che è indubbiamente chiaro è che la comunicazione del passaparola, da Facebook a Yelp a Rotten Tomatoes, è destinata a crescere. Un decennio fa, per molte delle mie decisioni, chiamavo alcuni amici intimi e chiedevo: 'Cosa ne pensi di questo prodotto o film?' Oggi, invece, mi faccio influenzare non dalle conoscenze più strette, ma da un gran numero di conoscenze ampie sparse per il web." (ibid.)

Netflix e molti altri prodotti digitali che forniscono raccomandazioni multimediali personalizzate, non ha capito quello che le raccomandazioni interessanti vengono dalle persone interessanti. Questi sforzi algoritmici per discernere le precise sfumature delle preferenze individuali degli utenti, alimentando iterativamente il loro comportamento all'interno dell'applicazione, riflettono la convinzione che il gusto personale sia un prodotto della natura piuttosto che dell'educazione. In altre parole, da questa prospettiva algoritmica, il nostro gusto è intrinseco e immuta-

bile piuttosto che un risultato in continua evoluzione delle nostre interazioni con l'ambiente.

Nel cinema, nella musica, nell'arte e in molti altri settori, le nostre preferenze sono in gran parte il risultato della cultura in cui siamo cresciuti - una moltitudine di persone intorno a noi che ci dicono cosa è "cool". Il gusto è profondamente sociale, ma l'esperienza utente di Netflix finge che non lo sia.

Deliberato o meno, questo fraintendimento del modo in cui si sviluppa il gusto può spiegare perché le raccomandazioni algoritmiche fornite da applicazioni come Netflix non sono migliorate molto, almeno rispetto alle aspettative.

Minimizzando il contesto sociale dell'audiovisivo e collocando ogni individuo all'interno del proprio silo algoritmico, Netflix mina lo sviluppo del gusto stesso. Gli utenti non incontrano le raccomandazioni algoritmiche nel vuoto; le loro preferenze sono già state modellate socialmente nel momento in cui iniziano lo streaming. Ma sostituendo l'ambiente culturale ricco di contesto di un individuo, in parte o del tutto, l'algoritmo riduce le opportunità di scoprire nuovi contenuti nel modo in cui le persone hanno sempre fatto. Le raccomandazioni algoritmiche sembrano avere un effetto appiattente e standardizzante sul gusto, e questo effetto è più pronunciato quando la natura profondamente sociale del gusto è ridotta al minimo e il contenuto è decontestualizzato.

Un DJ umano, invece, potrebbe presentarci qualcosa di completamente diverso perché gli piace, e se ci piace il DJ c'è una discreta possibilità che ci piaccia quello che seleziona. Negli ambienti digitali più mediati dagli algoritmi, come Netflix, non c'è nessuno di interessante a dirci cosa è bello, ma solo macchine che rispecchiano il vostro comportamento passato. Il critico tecnologico Rob Horning ha scritto molto sull'effetto di appiattamento di questi algoritmi, sostenendo che il loro obiettivo non è affatto quello di capire l'utente, ma piuttosto quello di rimodellare gli utenti in modo che sperimentino il desiderio in modo programmato e preformattato. Eliminando il contesto del mondo esterno e sostituendolo con un ambiente che fornisce il proprio contesto algoritmico - e poi incoraggiandoci a trascorrere sempre più tempo in quell'ambiente - il nostro gusto appena standardizzato rende più facile per le piattaforme vendere i propri utenti agli inserzionisti. È interessante notare che gli algoritmi dei contenuti di alcune piattaforme sembrano capire meglio i loro utenti, o almeno facilitare il tipo di serendipità digitale che espande i nostri orizzonti. In genere si tratta di social network, siti che mettono in primo piano le persone che producono i contenuti, suggerendo che l'interazione umana, anche nella sua forma digitale, è il vero motore del gusto. La perdurante importanza dell'influencer, nelle sue molteplici forme, potrebbe essere dovuta a questo fondamentale desiderio di raccomandazioni umane. Quando qualcuno apre YouTube o TikTok, spesso guarda persone che gli piacciono o che ammira. Questi artisti, ovviamente, sanno meno dei loro

spettatori di quanto non sappiano gli algoritmi (anche se gli algoritmi mediano chi questi spettatori vedono), ma a quanto pare questo non ha molta importanza: quello che vogliamo davvero è qualcuno più figo di noi che ci dica cosa è figo.

La socialità permea dunque ogni fase dell'esperienza audiovisiva. Dal passaparola *pre-release*, all'esperienza del cinema ove troviamo in contemporanea nel mondo persone riunite in sale cinematografiche, alle conversazioni con gli amici, potrei andare avanti all'infinito. Anche la formazione di fandom, il passaparola, la condivisione e la realizzazione di collage identitario fanno parte della macchina culturale delle comunità, il consumo si trasforma in processo collettivo. Un processo che nasce dal dinamismo degli utenti che diventano fan e rimaneggiano il contenuto audiovisivo influenzandone la diffusione e la popolarità. Una piena comprensione dell'attuale effervescenza delle produzioni culturali dal basso può essere ottenuta solo facendo riferimento alla nozione di "pubblici connessi" cui si rifanno diversi studiosi. Mizuko Ito si riferisce ai "networked publics" come "a linked set of social, cultural, and technological devolepment that have accompained the growing engagement with digitally networked media". Questa effervescenza è destinata a aumentare o tutt'al più mantenersi costante con l'uso quotidiano dei social networks. Nello scenario contemporaneo gli utenti costituiscono gli interlocutori fondamentali per le industrie mediali. In primo luogo, i fan, in quanto consumatori fidelizzati, costituiscono una base di pubblico costante nel tempo. In secondo luogo, in quando trend setter, essi fungono da termometro delle tendenze in atto tra gli spettatori. In terzo luogo, le competenze accumulate e condivise dalle comunità di fan ne fanno preziosi consulenti per le istituzioni mediali circa la qualità e il successo dei prodotti culturali già pubblicati o l'affidabilità di quelli in programmazione.

Se dunque la socializzazione è così pervasiva e passa necessariamente per i media, i servizi devono di conseguenza creare le condizioni favorevoli per mantenere le comunità vicine alla piattaforma, anche per valutare il proprio stato di salute.

Se vogliamo compiere una riflessione rispetto a come ad oggi si stanno instaurando dinamiche di film talking online e dunque come la socialità stia divenendo (già lo era) perno di questa industria, il principale caso studio da analizzare è Letterboxd: un sito di social media senza pretese che si posiziona come un rifugio per la comunità di cinefili e critici cinematografici wannabe, ma non solo. Se cercate fonti di recensioni cinematografiche online, c'è molto da scegliere. Rotten Tomatoes, IMDb e Metacritic sono solo alcune delle principali opzioni, ma nessuna di queste può davvero eguagliare l'esperienza utente di Letterboxd. Questo perché la UX/UI della piattaforma la rende unica e condivisibile online, giocando un ruolo importante nella sua crescita negli ultimi anni.

Una delle recensioni più popolari mai scritte su Letterboxd è stata pubblicata su *Fight Club* di David Fincher all'inizio del 2018. È stata scritta da Mia Vicino, una ventiquattrenne di Los Angeles che scrive con il nickname Brat Pitt. Vicino scrive una rubrica di repertorio per il *Willamette Week*, un alt-settimanale di Portland, ma il suo articolo su *Fight Club* fa a meno delle formalità. Scrive in minuscolo. Non mette il titolo in corsivo. (Se si pubblica direttamente sul sito, bisogna inserire il codice HTML da soli). Non ci sono nemmeno i punti. Eppure questo pezzo di 183 parole cattura perfettamente i due decenni turbolenti del film nella cultura, dove è stato celebrato come barometro dell'indignazione maschile e vilipeso come istigatore della stessa. È il tipo di scrittura che potrebbe trovare spazio solo su Letterboxd: una stenografia disinvolta e personale che si rivolge in modo diretto ai conoscitori.

65 La recensione più popolare su Letterboxd del 2018



Mia è su Letterboxd da quando aveva 19 anni, quando ha sviluppato una passione per i film e voleva tenere traccia di tutto ciò che guardava. "Non sono necessariamente d'accordo con molte delle cose che ho detto nel 2016", dice, ma l'abitudine di registrare titoli e recensioni, creando quello che il servizio chiama un "Diario", le ha permesso di seguire la sua evoluzione come spettatrice cinematografica e, in qualche misura, come essere umano. La recensione di *Fight Club* è un riflesso di come la nostra comprensione dell'arte possa cambiare, rimodellata dalle nostre esperienze, dalla prospettiva degli altri o dal modo in cui si è affermata nella cultura.

Letterboxd è nato come progetto secondario. Nel 2001, Buchanan e von Randow hanno fondato un'azienda di Auckland, in Nuova Zelanda, chiamata Cactuslab, che è tuttora la società madre di Letterboxd e un attivo costruttore di applicazioni e siti web, da imprese culturali come il New Zealand International Film Festival a lavori aziendali nel settore sanitario e contabile. Ancora oggi, Letterboxd non occupa tutto il tempo di Buchanan e il suo team è composto da meno di 10 persone. "Diario" è una delle parole su cui Matthew Buchanan si è concentrato quando lui e Randow hanno concepito Letterboxd negli anni precedenti al suo lancio nel 2011. L'altra parola era "Liste". Questi erano gli elementi costitutivi del servizio, e sono quasi imbarazzantemente fedeli al modo in cui la mente del cinefilo "da collezionista" lavora per compartimentare i film che vi passano attraverso.

"L'aspetto del diario è la mia parte preferita" (citato in Tobias, 18 settembre 2020), dice. "Il fatto di avere qualcosa che traccia la tua vita. Per me, i film e la mia vita si intersecano davvero". Questa possibilità di tenere traccia, unita a quella di scoprire contenuti e la socialità sono l'evidente movente del sito, e forse il motivo del suo successo. Letterboxd, per come si auto-definisce dalla sua homepage, è infatti un "social film discovery". La maggior parte delle persone si è imbattuta in esso da sola o gli è stato consigliato dagli amici, e la sua crescita oltre i 3 milioni di utenti attivi (il doppio rispetto a due anni fa) negli ultimi otto anni è stata lenta e organica globalmente.

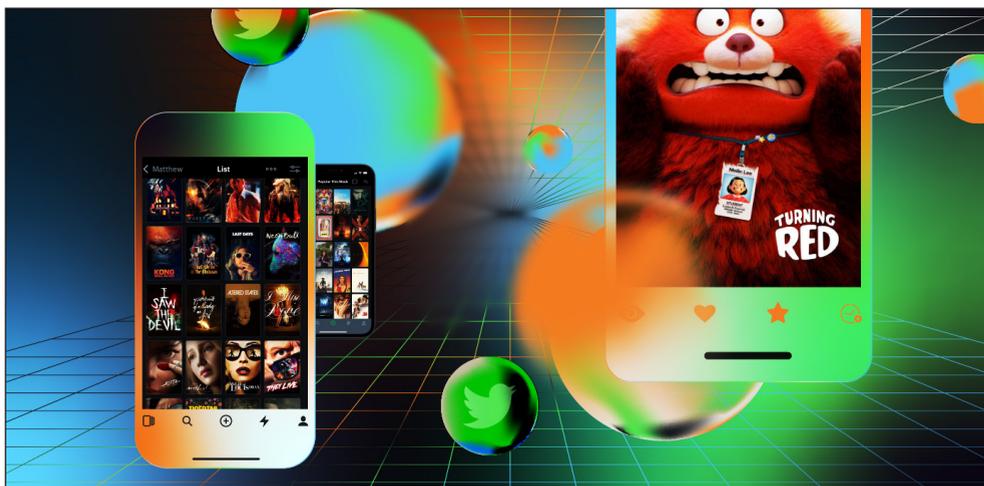
Le conversazioni sono ciò che alimenta la piattaforma assieme alla partecipazione attiva degli utenti che rilasciano recensioni, rating e creano liste personalizzate di film. Le date di uscita non contano su Letterboxd e le conversazioni possono avvenire su qualsiasi film in qualsiasi momento, il che gli conferisce un vantaggio rispetto alle pubblicazioni ufficiali, che fissano la loro copertura in base alle date di *release* e passano rapidamente alla cosa successiva. Una cosa che non mi è sempre piaciuta nel guardare la vecchia TV", dice Adejuyigbe, "è che si ha l'impressione che l'aspetto della discussione sia finito. È come se il giorno in cui esce uno show, hai quel giorno per discuterne con le persone su Internet. Con Letterboxd, invece, mi sento come se potessi guardare un film in qualsiasi momento e, fortunatamente, ci sarà

un forum intorno a quel film se le persone vogliono discuterne con me". (ibid.)

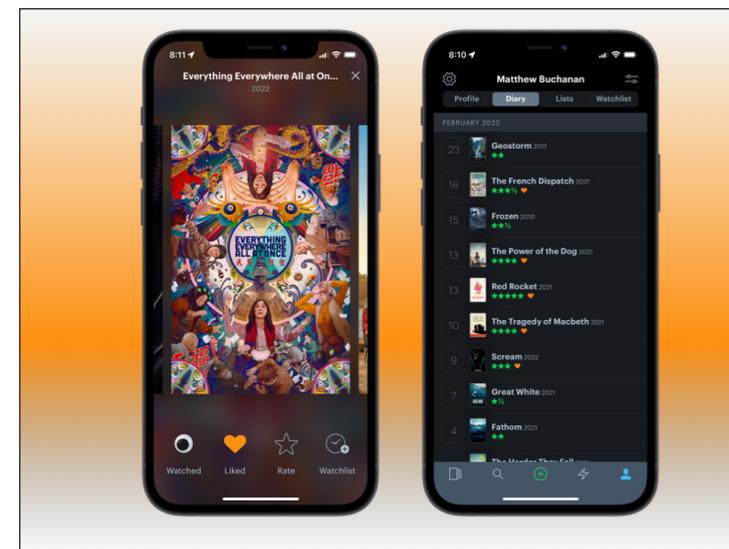
Ancora più utile è la possibilità di guardare le valutazioni e le recensioni esclusivamente da parte di amici fidati e collaboratori del sito, che possono avere una sensibilità più comune. Non è di per sé la fonte più affidabile per le critiche, ma come abbozzo di ciò che si potrebbe voler vedere o evitare, è sicuramente utile. Ha comunque un notevole impatto sapere che certi film sono stati visti o apprezzati dai propri amici, un motivo in più per guardarli e selezionarli quando non si sa cosa guardare e per poter partecipare alle conversazioni senza sentirsi esclusi dall'ennesima citazione di Boris fuori contesto.

Quando è stato concepito il sito Buchanan era frustrato dal fatto che esistessero strumenti sociali per la condivisione di musica, come Last.fm, o di foto, come Flickr, ma che i film non avessero ancora nulla. Così ne creò uno. "IMDb esisteva, ma non aveva profili", dice Buchanan. "Non aveva un modello di follower. Volevamo davvero innestare un'esperienza che fosse un po' Twitter, un po' Tumblr e un po' IMDb, e metterli insieme per vedere se potevamo creare uno spazio in cui le persone si sentissero a proprio agio nel condividere la loro esperienza con i film".(ibid.) Pe quanto riguarda la monetizzazione, Letterboxd ha un modello più comune alle organizzazioni non profit. Gli account gratuiti sono soggetti a occasionali annunci pubblicitari di terze parti, ma gli account "Pro" e "Patron" sono privi di annunci e offrono soprattutto una maggiore flessibilità della pagina del profilo e statistiche avanzate. Se volete sapere qual è il genere che guardate di più o quali sono le star o i registi ai quali avete dato il voto più alto, queste informazioni sono a vostra disposizione, insieme al numero di ore che avete trascorso a guardare film e ai Paesi che avete visitato. Come per Netflix o Spotify, quindi, il dato viene inteso anche come merce di scambio con l'utente che è desideroso di ottenere insight su di sé utili per la propria attività di consumo.

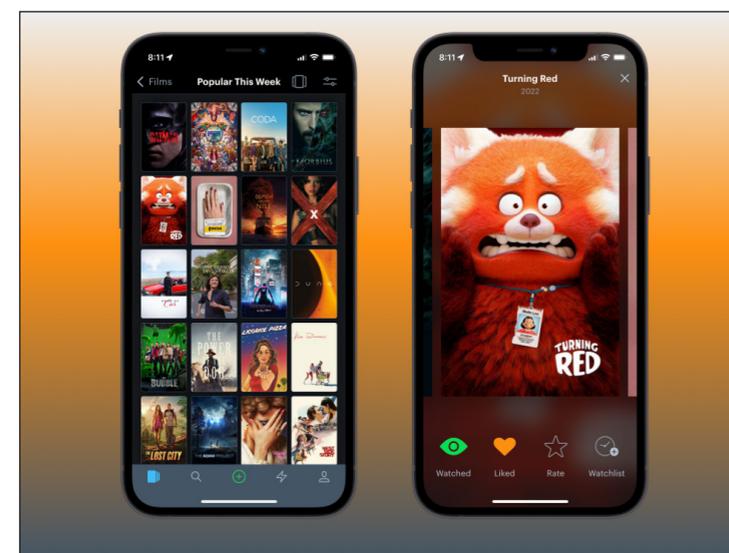
66 Letterboxd



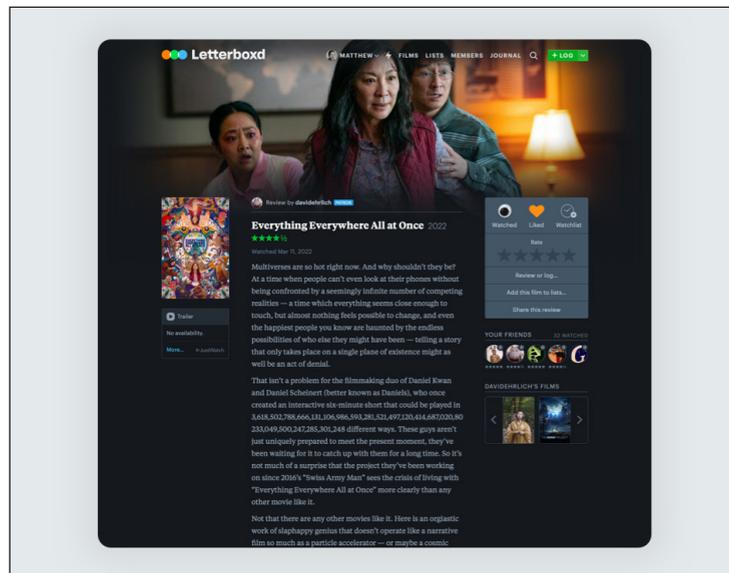
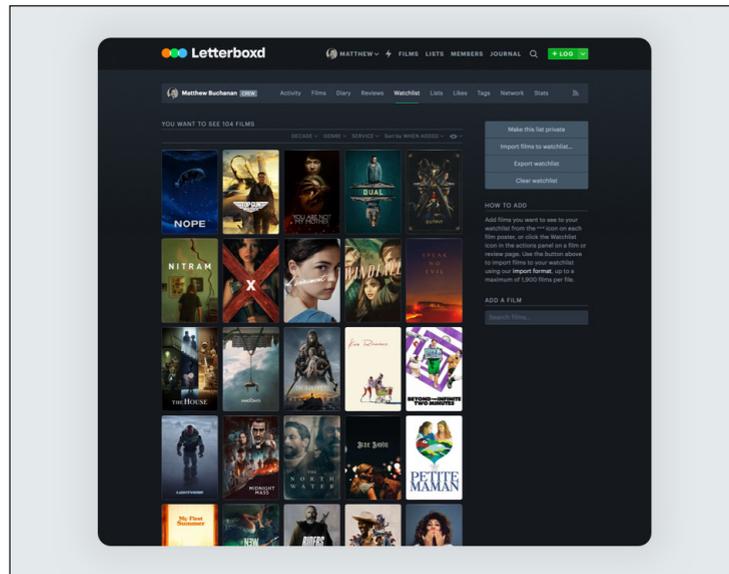
67 Letterboxd su mobile con funzione diario



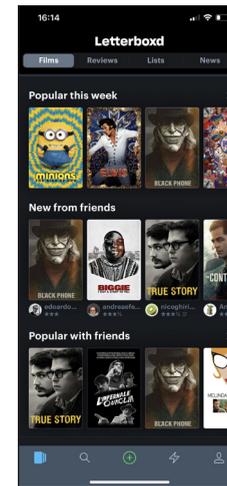
68 Letterboxd su mobile con Popular This Week



L'aspetto comunitario di Letterboxd, invece, non è facile da definire, perché può variare notevolmente a seconda di dove si svolgono le conversazioni. Ogni membro può costruire una propria fetta di territorio con i suoi follower, come può interagire con una cerchia di amici, ma non c'è un meccanismo per richiamare l'attenzione su un singolo post di recensione. L'algoritmo non dà priorità su certi contenuti e le notifiche sono poste in secondo piano. In questo modo vi è un flow cronologico in cui dominano le interazioni degli utenti tra rating e recensioni. Le singole pagine hanno anche la possibilità di inserire recensioni piene di spoiler (con spoiler alert), che possono naturalmente portare a discussioni più sostanziali su dettagli che non possono essere menzionati nelle recensioni formali o snocciolati nei forum aperti.



Letterboxd ha un flusso di "attività" simile ai feed dei giganti dei social media come Twitter e Facebook, ma si tratta soprattutto di una cultura decentralizzata in cui gli utenti curano il proprio spazio - chi li segue, chi scelgono di seguire - e le conversazioni sono limitate ai commenti sotto una singola recensione. Ovviamente il sito non è esente dai problemi che affliggono di consueto le altre piattaforme social come la moderazione dei commenti. La moderazione di qualsiasi rete di social media è un gioco di briscola perpetuo. Esistono politiche comunitarie, applicate da un gruppo di moderatori volontari e anonimi che esaminano i commenti segnalati. Fino a quest'anno, i membri non avevano la possibilità di combattere gli abusi sulle proprie pagine di

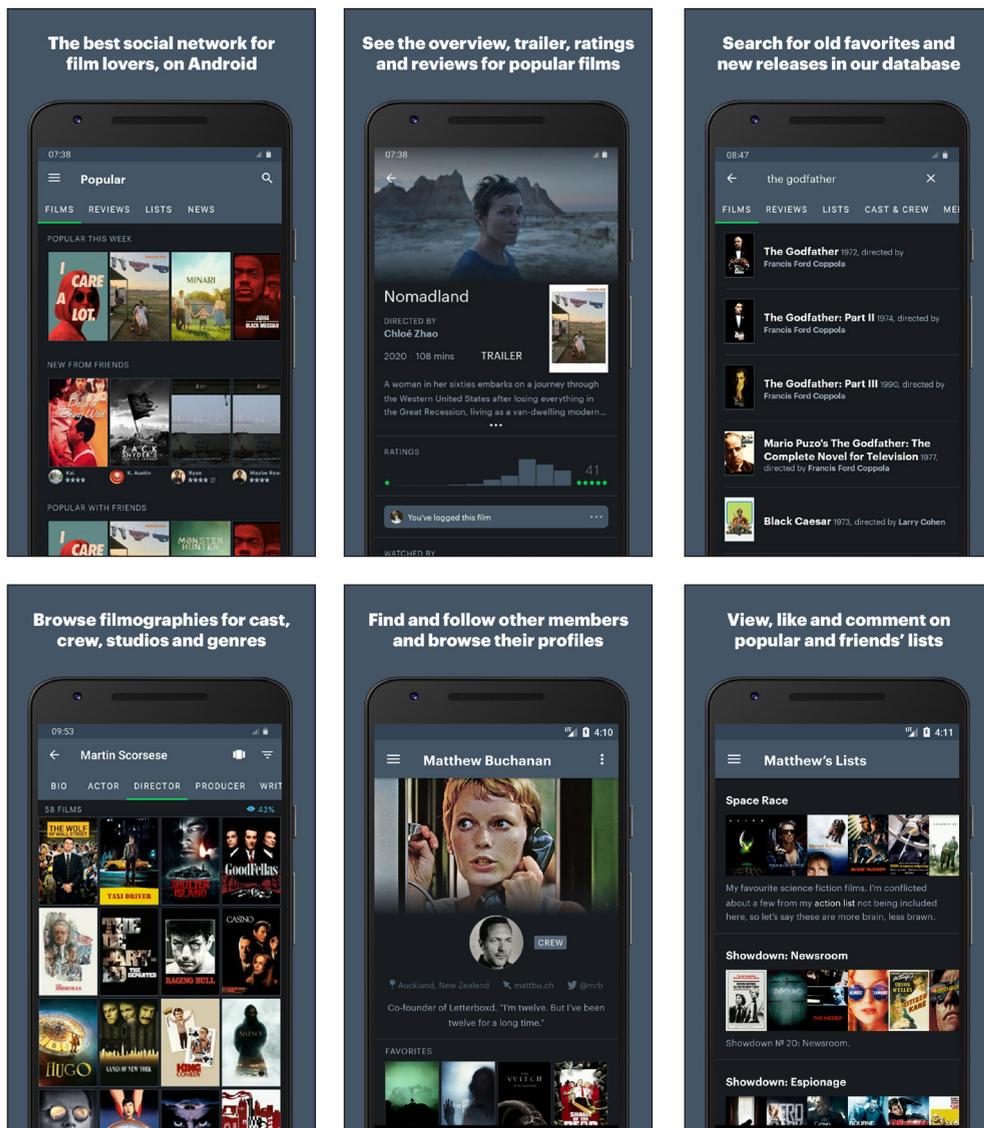


71 Films, Reviews e condivisione su IG

recensioni, se non segnalando i commenti sgradevoli e sperando per il meglio. Ora hanno la possibilità di curare il proprio spazio. Non devono aspettare che i moderatori prendano decisioni. Tuttavia bisogna sottolineare come a differenza di social come Instagram, Youtube, Facebook e TikTok, le discussioni sono molto più relegate a un secondo o terzo livello di lettura. Questa non immediatezza nel rispondere alle recensioni permette che l' hate speech sia disincentivato poiché richiede maggior sforzo agli utenti malintenzionati. Se infatti un utente legge una recensione che non gradisce, per poter rispondere deve cliccare sulla singola recensione che viene aperta su un'altra pagina, questa distanza tra conversazioni e contenuto di riferimento è diversa da quello che troviamo solitamente per i post di Instagram, ad esempio, e implica che queste "bolle" di dialogo siano mondi autonomi attorno al contenuto, senza tuttavia che lo intacchino direttamente. Se su Instagram i primi commenti sono immediatamente in evidenza sotto un post, addirittura pinnabili, su Letterboxd si leggono le recensioni e i relativi likes, ma non direttamente le risposte a tali recensioni. È cambiata anche la "forma" stessa delle recensioni. Quelle più votate sulla piattaforma non sono le tipiche lunghe recensioni di film da parte di professionisti del settore, ma sono prese a misura di tweet, non convenzionali, satiriche e scritte da chiunque abbia un account. Direttamente sopra la casella di testo della recensione, c'è un sistema visivo di valutazione a stelle in verde brillante, che esalta l'assurdità delle migliori battute. Ogni recensione ha una piccola immagine della key art del film sulla destra. Sono tutte scelte di design che rendono le recensioni riconoscibili a colpo d'occhio, oltre che facili da leggere, screenshottare e retwittare.

L'aspetto di condivisibilità è centrale, Letterboxd lo ha inteso e produce più features possibili perché le conversazioni su Letterboxd si amplifichino anche oltre le sue mura. Ora può incoraggiare l'entusiasmo per i film e ricondurre le persone a un sito che ha una voce editoriale, con un nuovo podcast, interviste ed elenchi di registi e inviti a "showdown" di crowdsourcing su argomenti come film sportivi sottovalutati o storie di Los Angeles. In passato, Letterboxd poteva sembrare un magazzino di opinioni; ora ha un'identità più umana". (ibid.) Matthew Buchanan, cofondatore di Letterboxd, afferma che durante il processo di progettazione non pensavano consapevolmente alla condivisione dell'interfaccia utente sotto forma di screenshot, ma capisce perché le persone vogliono pubblicare l'esperienza di utilizzo dell'app sui social media se le informazioni sono chiare e accessibili. "È immensamente piacevole vedere i molti modi in cui i nostri membri usano gli strumenti che abbiamo costruito per creare le loro identità e i loro meme", dice." (ibid.) È impossibile pianificare consapevolmente questo fenomeno, ma è splendido vedere la condivisione organica delle immagini della nostra UI in tutto il web.

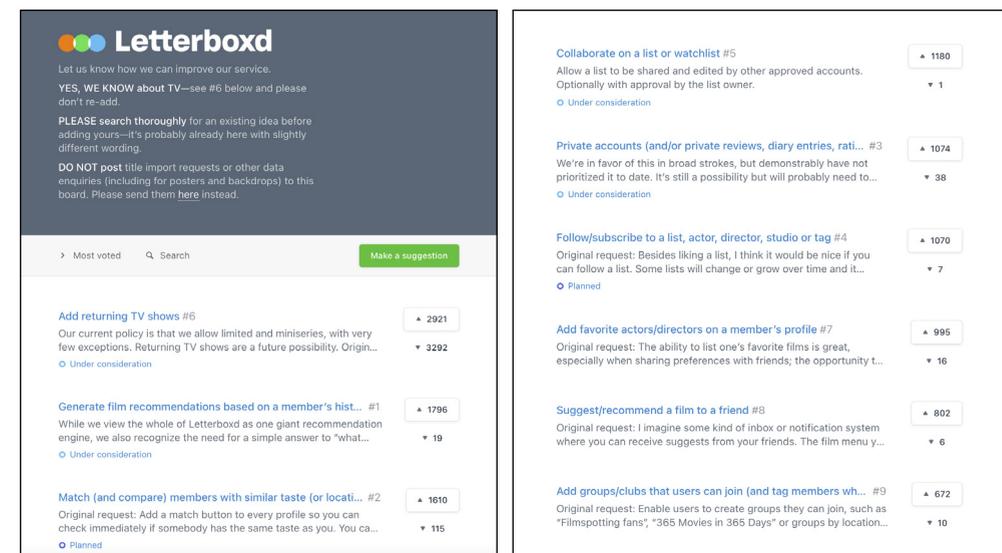
C'è molto da apprezzare nella UX/UI di Letterboxd, a co-



72 Screen da App Store

minciare dal fatto che è accessibile sia da mobile che da desktop, per coloro che preferiscono scrivere recensioni più lunghe usando una tastiera adeguata. Inoltre, non distingue tra "pubblico" e "critica" come fa Rotten Tomatoes, quindi l'intera esperienza di lettura, commento e scrittura delle recensioni è più egualitaria e incentrata sulla comunità. Altre funzioni popolari sono il diario cinematografico, dove gli utenti possono registrare tutti i film passati che hanno visto in ordine cronologico, e le liste, un divertente strumento visivo per curare le collezioni di film senza i vincoli di categorie o generi cinematografici preselezionati. Anche questo aspetto di curatela user-generated, un po' come le playlist di Spotify, porta le persone a essere attive e sfruttare il lavoro degli altri per scoprire chicche, nuovi generi, nuovi creativi e nuovi conte-

nuti. Si sviluppa una cultura partecipata e un'educazione audiovisiva comunitaria. Anche il fatto che per ogni film vi siano tutte le info dei produttori, registi, cast, che sia specificato dove si possa trovare il contenuto e che tutti questi elementi siano linkati ad altre pagine, offre un esplosione che può essere sfruttato dagli utenti per le proprie ricerche su film. Tuttavia, una delle pecche principali di Letterboxd è che non vi siano ancora presenti le serie tv (se non alcune eccezioni e raramente suddivise per episodi) o i programmi televisivi. Un grave errore se si pensa proprio a come sia la quality tv a trainare le conversazioni nel lungo periodo. Non a caso, la vediamo come prima richiesta della community: "Richiesta originale: Aggiungere le serie tv. Sembra un'aggiunta naturale. Il sito web continua a crescere. Perché non espandersi per aggiungere le serie televisive? Per avere una categoria separata, in modo che non si confondano con le valutazioni dei film?". (ibid.)

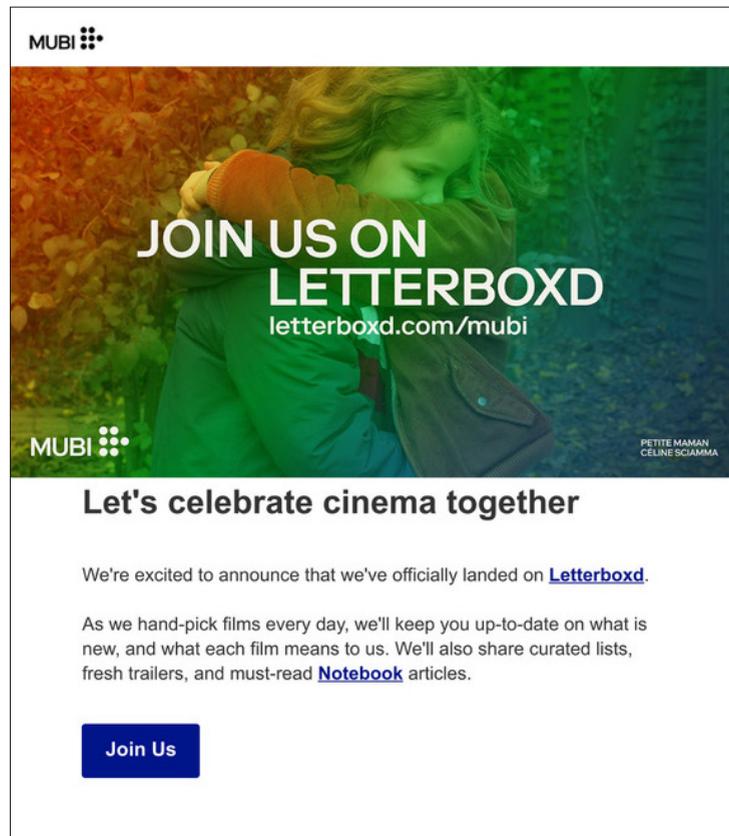


73 Form per feedback degli utenti con proposte e suggerimenti

Al momento la risposta del servizio è "La nostra politica attuale prevede l'ammissione di serie limitate e miniserie, con pochissime eccezioni. I returning tv shows sono una possibilità futura." Letterboxd continua comunque a evolversi sulla base dei suggerimenti della comunità attraverso canali come il pannello per le richieste di funzionalità. Ma secondo Buchanan, quando si tratta di feedback più reattivi da parte degli utenti, è Twitter a fornire la maggior parte dei commenti quasi istantanei sulle funzionalità e sulle decisioni relative al prodotto". E che sia involontariamente o intenzionalmente, è proprio questa la condivisibilità per cui è stato progettato. Oltre allo stretto rapporto con i ricercatori di utenti, c'è anche la collaborazione con i product manager, gli ingegneri e i data scientist. Quando si analizzano i risultati di un test A/B, ogni parte contribuisce con una prospettiva diversa, che aiuta anche a capire l'impatto e i compromessi delle decisioni di progettazione.

Sounds familiar? Netflix potrebbe prendere largamente spunto da questo social integrando features simili o puntando a strette collaborazioni con essa. Anche a livello promozionale, Letterboxd si sta ampliando con partnership con pagine su Instagram, servizi streaming come MUBI e popolando il sito di interventi, podcast e articoli. La sua popolarità non farà altro che aumentare.

74 Collaborazioni tra MUBI e Letterboxd



75 Podcast di Letterboxd



3.2

CULTURA PARTECIPATIVA: FANDOM E EARNED MEDIA

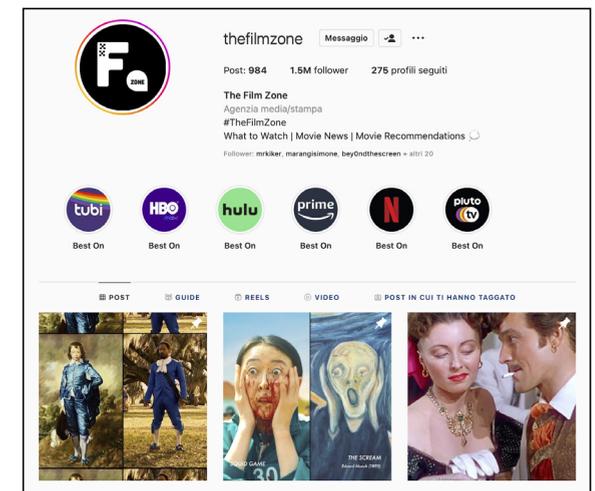
Nella cultura partecipativa dell'audiovisivo un aspetto rilevante è la curatela. L'abbiamo visto con Letterboxd e la creazione di liste e watchlist da parte degli utenti. Ma è soprattutto sul web che forum, blog, canali YouTube, profili Tiktok e pagine Instagram dedicati al cinema e alle serie tv sovrabbondano. E sono anche seguitissime, @movie.magic conta 3.6 milioni di follower, @thefilmzone 1.5M, @filmatic 1.1M, @the_goodfilms 1.5M. Queste pagine nascono da semplici appassionati che investono tempo nel costruire questi profili proprio perché innamorati del mondo audiovisivo. I follower lo capiscono e ne colgono il valore.



76 Christian Dwarica, 24 anni e fondatore di The Film Zone su IG

The Film Zone, ad esempio, è la creazione di Christian Dwarica, 24 anni. Era seduto nel suo appartamento fuori dal campus vicino all'Università del Texas, ad Austin. Era la metà di gennaio 2019, l'inizio di un nuovo semestre. Avrebbe dovuto studiare, forse, ma invece stava riflettendo su quale film guardare. C'erano semplicemente troppe opzioni, ricorda Dwarica "E se creassi un posto dove le persone possano decidere cosa diavolo guardare?". Pochi giorni dopo, Dwarica lanciò un account Instagram chiamato Film Zone per dare consigli su film e televisione attraverso immagini, montaggi e video. Da allora l'account si è ampliato per pubblicare contenuti dietro le quinte e ospitare domande e risposte in diretta con registi come M. Night Shyamalan. Oggi la pagina conta 1,5 milioni di follower e ha stretto collaborazioni con aziende del calibro di Hulu, Apple Tv+, Tubi e Saint Laurent per promuovere i contenuti in uscita. Ad agosto, ospiterà un festival cinematografico su Instagram per mettere in luce i nuovi talenti. Ha in programma anche la produzione di contenuti originali.

77 Post e profilo IG di @thefilmzone



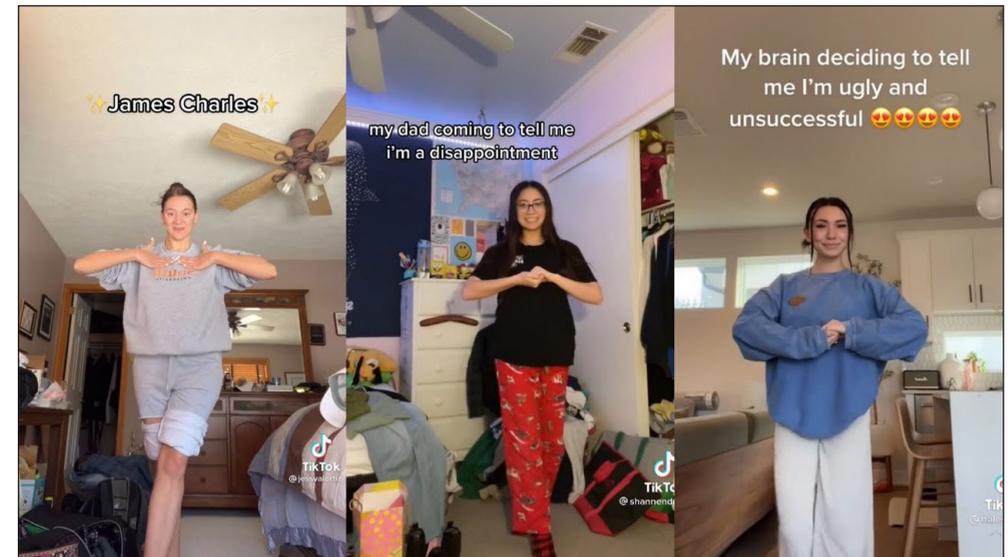
La maggior parte della crescita è data dal passaparola, dice. L'interazione con le persone ha contribuito ad aumentare l'attività dell'account. Si è assicurato di rispondere a quasi tutti i commenti e i direct. "Le persone hanno ancora bisogno di fonti affidabili per scoprire le cose", ha dichiarato a Insider Michael Dennis, fondatore della società di produzione ReelBlack. "Siamo ancora limitati alle stesse 24 ore al giorno, ma la quantità di materiale che ci viene gettata addosso è davvero tanta. Una cosa come la Film Zone è necessaria" (citato in Davis, 8 giugno 2021). Tra i seguaci di alto profilo ci sono Mark Wahlberg, Jason Momoa e persino Chance the Rapper, che ha dichiarato a Insider di amare l'account perché mostra un vero apprezzamento per il cinema. "Si vede che amano davvero ogni aspetto del cinema" (ibid.), ha detto. L'amore per il contenuto è quello che muove le persone, che crea il fandom e incentiva le conversazioni e la produzione di earned media. Non si tratta solo di consumo, ma di porsi domande come: "Chi sta facendo modifiche su TikTok? Chi è su Twitter a radunare le persone? Chi sta trovando il modo di caricare gli episodi degli spettacoli per le persone che non vogliono abbonarsi, ma vogliono essere in grado di impegnarsi in questo tipo di serie?"

Lo afferma anche Julia Alexander rispetto al suo lavoro di consulenza "Ci rivolgiamo alle aziende dicendo: 'Se avete la loro adorazione - questo concetto di amore che è difficile da quantificare ma è estremamente importante per la conversazione nei rapporti diretti con i consumatori - allora andrete bene. Riuscirete a ottenere un'acquisizione continua di clienti e vedrete tassi di abbandono più bassi e una maggiore fidelizzazione'." (Alexander, 5 aprile 2022) È su questo che bisogna concentrarsi: misurare l'attività sui social media come proxy dell'affetto.

Un caso emblematico di popolarità per passaparola è quello del film d'animazione Disney *Encanto* con i numerosi meme e TikTok prodotti dopo la *release* in piattaforma. Non solo la canzone "We Don't Talk About Bruno" è in cima alla Billboard Hot 100, ma è anche la colonna sonora di oltre 800.000 TikTok. Molti utenti hanno ricreato le scene e gli abiti dei personaggi, fino a fare l'analisi dei segni zodiacali dei personaggi, o ricreare la "Mariano Dance" nei propri TikTok. *Encanto* ha fatto poco meno di 100 milioni di dollari al cinema, poi è passato a Disney Plus ed è salito alle stelle. È stato il film più visto e ha raggiunto il primo posto nella classifica di iTunes. "Abbiamo assistito a una crescita esponenziale della domanda nel momento in cui il film è arrivato su Disney Plus, ma la richiesta era piuttosto media quando è uscito nelle sale. Poi la canzone "We Don't Talk About Bruno" è diventata un meme e un'attrazione per la gente; è diventata un successo assoluta e ha continuato a crescere. L'argomentazione della Disney è che questo può accadere per ogni film." (ibid.)

Il caso *Encanto* infatti è stata la prova che le conversazioni e gli earned media possono condurre in vetta un film non molto atteso nelle sale e farlo poi esplodere sulle piattaforme.

78 Locandina di *Encanto*

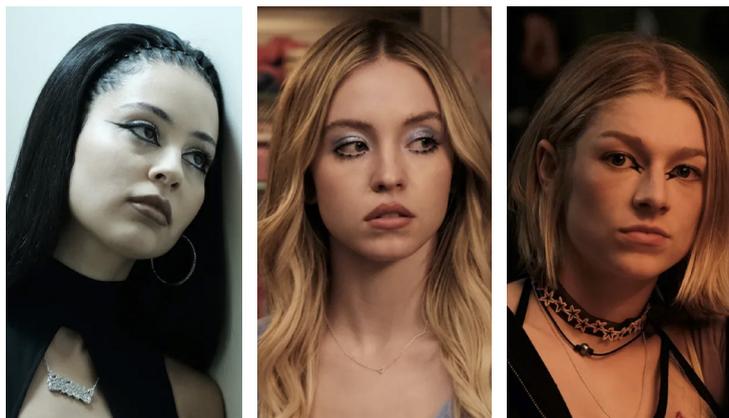


79 TikTok che mimano la Mariano Walk

80 Mariano Walk in *Encanto*

Questo accade continuamente anche per le serie tv. Nel 2022 la seconda stagione di *Euphoria* su HBO e HBO Max ha avuto un successo internazionale clamoroso soprattutto grazie alla movimentazione dei social. Dopo la messa in onda della prima stagione, si è creata una nuova era del trucco, in cui le persone sui social hanno iniziato a sperimentare con i colori, gli strass e l'espressione di sé grazie alla MUA che lavorava allo show, Doni Davy. TikTok ha dato il via a un nuovo trend in cui qualcuno entra in una stanza indossando un abbigliamento scolastico apparentemente normale (pantaloni della tuta, felpa con cappuccio, zaino grande), con un suono da *Spongebob Squarepants* che annuncia "dove pensi di andare?" Poi, la persona esce dall'inquadratura e rientra con un look ispirato a *Euphoria* con la didascalia "dimenticavo che vado alla *Euphoria* High". Non è solo TikTok ha creato reel basati sullo show, anche Instagram e Twitter si sono divertiti molto con i meme. "Lo show è il più twittato in USA negli ultimi 10 anni con 30 milioni di Tweet dall'inizio della seconda stagione, il 9 Gennaio scorso." (Docter-Loe, 27 febbraio 2022) La diffusione di related content online ha portato *Euphoria* a occupare una posizione tra la prima e la seconda nella classifica Trending TV di Variety, che tiene traccia del coinvolgimento su Twitter degli show televisivi. Gli spettatori della seconda stagione sono aumentati di quasi il 100% rispetto alla prima, che erano 13,1 milioni. Se da un lato questo risultato è dovuto alla popolarità di Zendaya, dall'altro riflette anche il maggiore coinvolgimento sui social media dello show in generale, aprendo la base dei fan a persone che potrebbero non seguire gli episodi in tempo reale. "Giorni prima del debutto della nuova stagione, sulla mia pagina TikTok For You sono apparsi dei video che anticipavano l'uscita della serie, alcuni con oltre 17,9 milioni di visualizzazioni. Ero incuriosito, non solo dalla serie, ma anche dalle reazioni online. L'euforia dominava i

81 Make up delle protagonist e di *Euphoria*



82 TikTok di makeup artist che ricreano i trucchi di *Euphoria*



social media e io, onestamente, non volevo restarne fuori. Così, il 9 gennaio, mi sono sintonizzata sul primo episodio non appena è stato trasmesso. Già il giorno dopo i social media erano invasi da contenuti di *Euphoria*. La gente ricreava ogni episodio su TikTok, riproponendo scene con pochissimo contesto, in pratica rielaborando i momenti salienti in forma comica. Alcuni dei più popolari sono stati visualizzati oltre 6 milioni di volte e alcuni creatori di contenuti hanno dedicato i loro interi account alle ricostruzioni di *Euphoria*. Allo stesso tempo, anche le star di *Euphoria* si sono aggiunte al turbinio dei social media. Gli attori che hanno parte-

cipato come comparse alla prima stagione hanno raccontato le loro esperienze in *Euphoria*. Angus Cloud, che interpreta lo spacciatore Fez, ha postato su Instagram un video in cui colpisce in testa con una bottiglia il collega Jacob Elordi, star di *Euphoria*, filmato dietro le quinte di una scena apparsa nel primo episodio. Ho iniziato a inserire *Euphoria* nel mio programma settimanale, cercando di guardarlo il più vicino possibile all'orario di messa in onda. Puntualmente, alla fine di ogni episodio - o a volte anche durante - i social media si sono animati." (ibid.) La visione condivisa sui social come Twitter presenta inoltre un punto a favore inaspettato: la mancanza di spoiler. "Gli spettatori di Netflix che utilizzano Twitter sono consapevoli di quello che potremmo definire "galateo dello spoiler" e sono sofisticati nel reagire alla serie senza rivelare informazioni cruciali sulla trama. Gli spettatori potrebbero comprendere che, pur condividendo l'esperienza di guardare lo spettacolo, non tutti lo stanno vivendo nello stesso momento." (Plothe e Buck, 2019)



83 Meme da Twitter sulla seconda stagione di *Euphoria*

Similmente anche alla canzone di Encanto, anche l'audio proveniente direttamente da *Euphoria* è esploso su TikTok. Scorrendo l'app, possiamo trovare canzoni di Labrinth tratte dallo show, come "Forever", "Formula", "Still Don't Know My Name" o "All for Us". Questi brani facevano parte della colonna sonora della prima stagione e hanno centinaia di migliaia di streaming su Spotify. Anche l'audio di scene specifiche è diventato popolare, anche per contenuti non legati a *Euphoria*. Un frammento audio della scena di Cal e Fez nell'episodio 4 ("Sono estremamente confuso/ Sei confuso, sono fottutamente confuso fratello") è presen-

te in quasi 250.000 video, e la reazione di Maddy alla recita di Lexi nel promo dell'episodio 7 ("Aspetta, questa cazzo di recita è su di noi?") è utilizzata in più di 60.000 al momento della scrittura. Sebbene si tratti di un fenomeno comune su TikTok - l'audio dei programmi televisivi viene spesso utilizzato in video non correlati - questo dimostra quanto *Euphoria* sia diventata pervasiva, oltre al fandom, oltre alla piattaforma, è diventata parte della cultura contemporanea.

84 Scena della fight tra Maddy e Cassie in *Euphoria 2*



85 Meme e grafiche degli utenti che richiamano alla fight tra Maddy e Cassie facendo riferimento al Super Bowl, l'episodio è infatti stato rilasciato negli Stati Uniti la stessa domenica dell'evento sportivo



Euphoria non è certo la prima o l'ultima fascinazione dei social media. Quasi un anno fa, WandaVision ha visto un'esplosione simile, ispirando innumerevoli TikTok e meme sui suoi personaggi, in particolare su Jimmy Woo. Prima della nuova stagione di *Euphoria*, le persone si sono riversate su Yellowjackets con analisi e teorie dei fan a bizzeffe.

Le piattaforme online sono diventate un mezzo popolare per gli spettatori per elaborare film e TV in generale. Ma l'estetica sorprendente e le trame complesse di *Euphoria* l'hanno resa un abbinamento naturale con i social media. Il fatto che il pub-

blico debba aspettare una settimana prima di vedere un nuovo episodio non fa che creare attesa, attirando le persone. Come ha sottolineato un TikTok: "È come un club del libro sponsorizzato dalla HBO e dalla nostra ossessione per le persone sexy e tossiche". "Inizialmente non ero interessata a *Euphoria*, ma la serie mi ha conquistata nel corso delle ultime settimane, grazie agli abiti selvaggi, ai resoconti esilaranti e al flusso incessante di musica di Labrinth sulla mia pagina For You. Non vedo l'ora di vedere cosa ha in serbo il creatore Sam Levinson per il finale di stagione. E ancora di più, non vedo l'ora di vedere i meme che ispirerà." (ibid.)

La movimentazione dei fandom porta talvolta anche a richieste alla produzione, come modifiche alla trama o alla grafica. Questo è il caso del film Sonic, e non si può negare che l'impegno del pubblico l'abbia trasformato da un disastro preannunciato in uno degli adattamenti di videogiochi di maggior successo di tutti i tempi. I fan del videogioco, difatti, hanno riversato numerosi commenti negativi e lamentele rispetto alla grafica del personaggio visto in anteprima. A questo è dunque seguito un redesign che ha posticipato l'uscita del film nelle sale, tuttavia questo impegno è stato ripagato anche dagli utenti stessi che promettevano di vedere il film per premiare i creatori di averli ascoltati. Il cambiamento nel design di Sonic non solo ha fatto sì che il primo film avesse la possibilità di funzionare, ma ha anche dato all'intero team creativo coinvolto nel progetto molto più credito presso i fan per lo sviluppo dei sequel. L'accoglienza di ogni notizia relativa a Sonic 2 e ai piani del franchise per il futuro è generalmente molto positiva e rivela che i film di Sonic hanno ora molto più spazio per rischiare rispetto al passato. Una cosa simile sta accadendo a She-Hulk che è stato aspramente criticato per la grafica, alcuni utenti pensano addirittura che sia un modo per ricreare il fenomeno di Sonic e dunque sia un'attività premeditata. Resta il fatto che l'ascolto dei fandom online rimane fondamentale per la misurazione in real time dell'hype per un contenuto.



86 Post di un profilo meme @pubity su IG



87 Before & After dei vfx di Sonic

LA VISIONE CONDIVISA: NETFLIX PARTY, SECOND SCREEN E SOCIAL TV

Durante la pandemia, quando tutte le persone erano obbligatoriamente isolate in lockdown, sono nati numerosissimi plugin - anche non autorizzati - per permettere a più membri di guardare lo stesso show o film contemporaneamente sulle piattaforme streaming, con anche la possibilità di chattare e confrontarsi in real time. Dopo questo periodo di testing, le piattaforme hanno inserito queste features e ora Disney+, Amazon Prime Video e Hulu hanno una modalità di visione condivisa. C'è persino un'estensione per Chrome Netflix Party disponibile nel Google Play Store. Secondo la loro pagina su Patreon, un milione di membri di Netflix ha utilizzato l'estensione per Chrome e ci sono stati più di 10 milioni di download dal Google Play Store.

Se si entra in contatto con i propri amici su Netflix, è meno probabile che si abbandoni il servizio e si lascino i propri amici. Non di meno, una funzione Netflix Party potrebbe aumentare i profitti in due modi: 1) i membri sono entusiasti di questa funzione e attirano così altri nuovi membri, e 2) la funzione migliora la fidelizzazione. Se la funzione evitasse che anche un solo membro su mille abbandoni la piattaforma, potrebbe migliorare il *churn rate* mensile dal 2,0% all'1,9%.

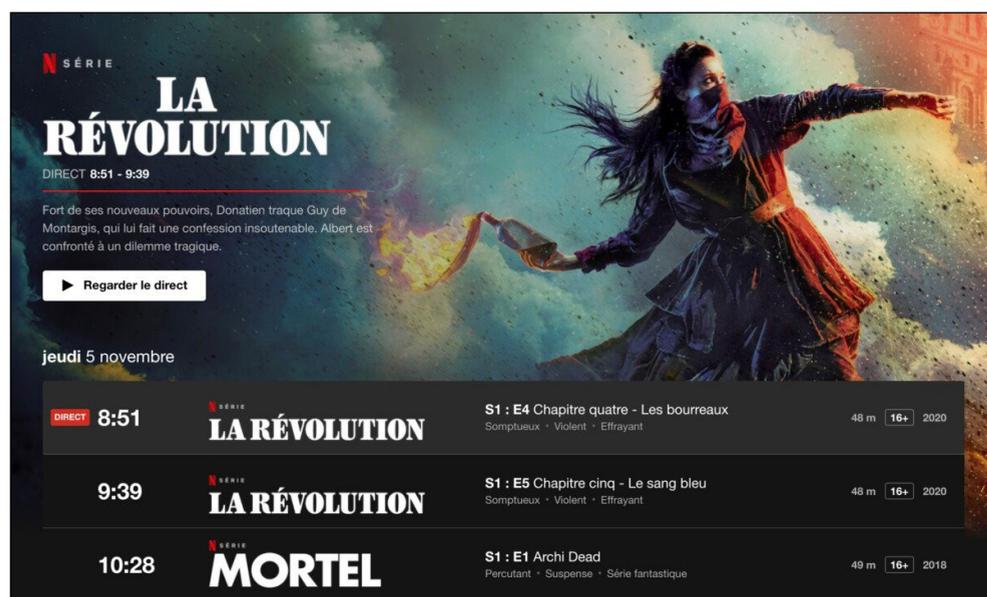
Questa tendenza alla visione condivisa, non è altro che un ritorno al palinsesto e dunque al bisogno di una visione collettiva, più ampia della versione iper-personalizzata e singola che sembrano voler spingere ad ogni costo le piattaforme. Lo afferma Luca Barra nel suo articolo Come le piattaforme inseguono i palinsesti: "Il perfezionamento di funzionalità che consentono la visione e il commento di una serie o di un film entro gruppi privati e ridotti (group watch) provano anche a ricostruire una specie di pressione sociale simil-palinsestuale che porti alla risincronizzazione almeno nel caso di alcuni consumi pregiati. Certo del palinsesto televisivo non rimane proprio tutto, nell'arena ribollente delle piattaforme digitali, ma il fondato sospetto è che le sue funzioni siano lì in qualche modo ricostruite, surrogate. Il salto dalla composizione delle griglie di programmazione all'accorta curation delle library digitali non è così ampio: ci sono professionisti, gli uomini e le donne dietro agli algoritmi, ci sono le playlist da costruire, ci sono le linee editoriali da seguire, ci sono i blocchi di contenuti e i tempi degli spettatori." (Barra, 14 aprile 2022)

Se non si ha la possibilità di commentare in piattaforma, gli utenti si spostano su altre comunità online o chat e dunque utilizzano più dispositivi in contemporanea, il pc o la tv per il contenuto e lo smartphone per il commento. Viene a originarsi il fenomeno del *second screen*. Seguono i canali cinematografici, leggono informazioni sulla trama o sulle nuove uscite e guardano i trailer (cfr Oha et al., 2017), oppure "twittano in diretta". Il live-tweeting

è stato definito come l'attività di condivisione di esperienze durante la visione di uno spettacolo, per sentirsi in contatto con un pubblico più ampio; fa parte della cosiddetta "Social TV", ovvero l'uso di social network come Twitter o Facebook stimolato dai programmi televisivi (cfr Buschow, 2014). I fan creano forum online ed esperienze sociali in tempo reale utilizzando tag e hashtag, commentando con altri spettatori connessi su un secondo schermo, di solito un laptop o un cellulare. Succede continuamente sia con serie tv come *Euphoria*, lo abbiamo visto nello scorso capitolo, che con contenuti di talent show come XFactor e Masterchef. Anzi spesso sono i programmi stessi a incitare il commento online con specifici hashtag. Nel libro *Netflix at the Nexus* gli autori affermano "Nell'ambito delle dinamiche relazionali l'interazione con gli amici sui social network e le applicazioni di messaggistica mentre si consumano contenuti dipende da ciò che è disponibile. In altre parole, anche se la maggior parte degli utenti interagisce durante la pratica, non vede alcun problema nel continuare le conversazioni su altri schermi quando il contenuto non è così attraente, e sviluppa competenze per questo comportamento. Inoltre, gli utenti vogliono rivedere i contenuti per recuperare informazioni che si sono persi o per ricordare il passato." (Plothe e Buck, 2019). e ancora "Netflix e i suoi contenuti diventano un punto di conversazione e sono presenti nelle conversazioni e nelle relazioni degli intervistati a tutti i livelli, confermando l'idea che, anche se il consumo è individuale, il carattere sociale della piattaforma spicca e, insieme agli oggetti materiali, costituisce stratificazioni di flussi di consumo e rafforza o crea nuovi legami (come nel caso dell'intervistata che fa *binge watching* "insieme, ma separatamente" con gli amici attraverso le applicazioni di messaggistica e sceglie i programmi per "avere qualcosa di cui parlare" con le persone che la circondano, compreso il suo ragazzo). Il senso di appartenenza che deriva dal guardare contenuti con un gruppo o dall'essere i primi a vedere uno spettacolo (per mettersi in mostra o evitare spoiler) permea queste relazioni." (ibidem)

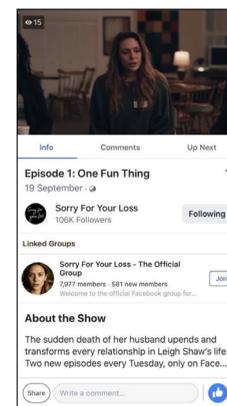
La teoria del ritorno al palinsesto tradizionale assume ancor più validità se guardiamo all'implementazione di Direct da parte di Netflix in Francia. L'azienda l'ha descritta come "un'esperienza basata sul web che è la stessa per tutti coloro che la guardano: un servizio in tempo reale che offre ai nostri membri in Francia alcuni dei migliori contenuti francesi ed europei... Invece di scegliere cosa guardare, si vuole solo iniziare a guardare. Siamo sempre alla ricerca di nuove funzionalità per aiutare i nostri membri a scoprire più facilmente grandi spettacoli e film" (Grewal, 5 novembre 2020). L'implementazione permette di avere i canali e un palinsesto con orari precisi, proprio come per la classica cable tv. Questa modalità riduce così la paradox of choice degli utenti, originata dalla infinità di contenuti proposti normalmente. La disaggregazione dei canali e il "lasciami guardare secondo il mio programma, esattamente quello che voglio, quando voglio", tutto

ciò sembra fantastico finché non ti ritrovi a destreggiarti con i telecomandi, a cercare di ricordare le password, a googlare per capire quale servizio ha il programma che volevi guardare e tutto quello che vuoi fare è rilassarti per un po' di tempo. Matt Strauss, che supervisiona Peacock in qualità di presidente del settore direct-to-consumer e internazionale di NBCUniversal, afferma che i canali di streaming sono appena agli inizi. Egli indica Spotify come fonte di ispirazione per la direzione che vuole dare ai canali di Peacock. Mentre gli utenti di Spotify hanno accesso a milioni di canzoni a loro scelta, egli osserva che molti scelgono di ascoltare playlist composte da canzoni scelte da altri. Nello stesso modo in cui Spotify ha creato playlist personalizzate, Strauss immagina un giorno in cui gli utenti potranno sintonizzarsi su un canale creato apposta per loro, con programmi programmati in base al momento della giornata in cui tendono a guardarli, magari le notizie al mattino e un paio di film la sera.



88 Screen di Netflix Direct disponibile solo in Francia

L'ibridazione delle piattaforme streaming con quelle dei social network, sta avvenendo anche in senso inverso. Anziché aggregare le comunità online, come già fanno, puntano sul portare contenuti. "Anche i Community fanno leva sulla capacità di aggregare una gran quantità/massa critica: non però di contenuti, ma di utenti. È la strategia dei social network, il cui potere di convocare consistenti porzioni della domanda ("ci sono tutti/ci vanno tutti") e di operare anche in maniera segmentata per community di interessi ("ci sono i miei pari/simili") li rende sempre più imprescindibili per chi voglia far vedere i propri contenuti. Non sorprende che Facebook abbia deciso di lanciare Watch, servizio che permette di vedere i programmi tv preferiti, sia live che on

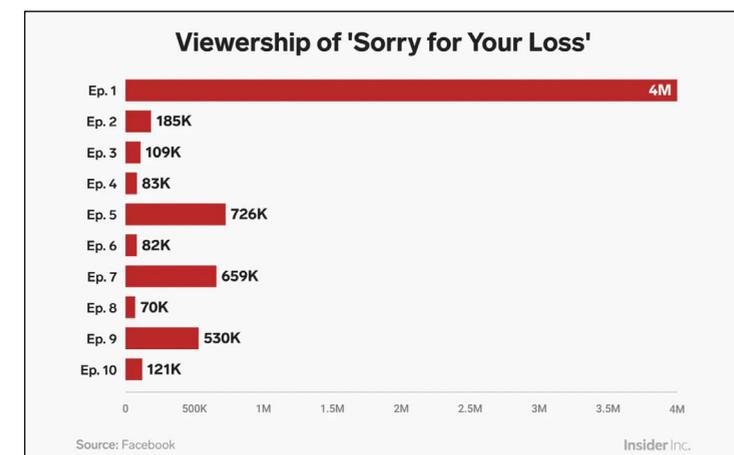


89 Sorry For Your Loss su Facebook Watch

demand, rimanendo nell'ambiente social." (Di Chio, 2017) Uno dei primi tentativi di Facebook Watch è stata la serie tv del 2018 con Elizabeth Olsen, su una giovane vedova in lutto "Sorry for Your Loss". Le recensioni per la serie di 10 episodi sono state stellari e alla fine ha raggiunto il 95% su Rotten Tomatoes. La storia ha commosso la critica: The Atlantic l'ha definita divertente, candida e straziante fin dall'inizio. E ancora prima del lancio dello show, il suo trailer aveva già ispirato gli utenti di Facebook a postare le proprie storie di dolore e perdita, un elemento di condivisione sociale che ha dimostrato la posizione unica di Facebook come piattaforma televisiva.

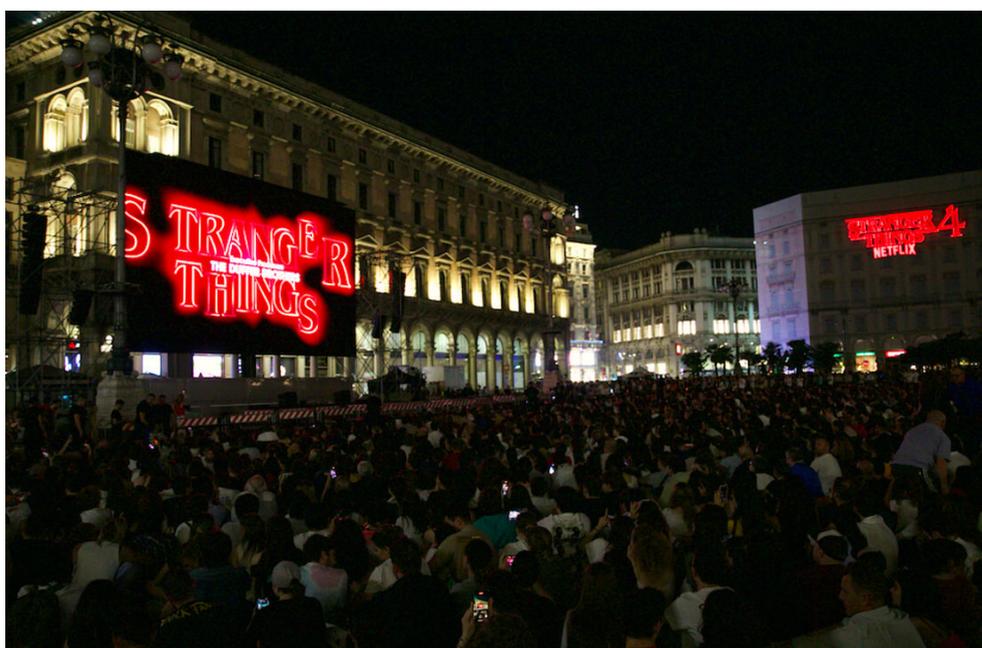
Il primo episodio ha ottenuto 4 milioni di visualizzazioni, il che, nonostante le "visualizzazioni" di Facebook vengano registrate dopo soli tre secondi, è impressionante. Ma in seguito gli spettatori sono crollati. Quindi, avete una star del cinema, recensioni incredibili, un'eco prima dell'uscita, e poi.. un buco nell'acqua? La spiegazione sembra insita nell'apparato tecnologico. Lo individua l'autore dell'articolo di Insider Nathan McAlone "Ecco un aneddoto personale. Il giorno dell'uscita, ero entusiasta di vedere Sorry for Your Loss. Ho acceso la mia smart TV con Roku per provare a guardare il primo episodio. Poi ho scoperto che non esisteva un'app Roku per Facebook (o per Facebook Watch). Facebook ha ignorato il principale lettore di streaming. Ho passato 20 minuti a spulciare su Internet per cercare di trovare una soluzione, ma alla fine ho rinunciato a cercare di farlo funzionare sul mio televisore. Almeno per me, sembra uno spettacolo da guardare sul televisore e non sul telefono. Forse avrebbe avuto maggiori possibilità di costruirsi un pubblico su Netflix o Hulu." (McAlone, 2 novembre 2018) Questo esempio, lo vedremo nel capitolo 4, dimostra che non basta più essere solo distributori, o aggregatori di contenuti o di utenti per avere successo. Ma non è tutto, la necessità di guardare fisicamente in modalità condivisa - così come è sempre accaduto per il cinema e i film - sta avvenendo anche per le serie tv. Di recente, Netflix ha proposto la visione in anteprima

90 Viewership di Sorry For Your Loss



mondiale del primo episodio di *Stranger Things 4* in piazza Duomo, a Milano. L'evento ha avuto un enorme successo, portando in piazza fino a 7000 persone. "E non è finita qui perché prima della proiezione, uno straordinario varco spazio-temporale si è aperto sulla facciata dello storico Palazzo Carminati: uno scenografico spettacolo di luci ha permesso ai fan di immergersi nell'universo di *Stranger Things*. Il Sottosopra ha dominato le facciate di altri iconici luoghi in tutto il mondo: dall'Empire State Building a New York City (USA), a Bondi Beach (Australia), sul Gran Malecón de Barranquilla (Colombia), sul Portale dell'India a Mumbai, sulla Torre Menara di Kuala Lumpur (Malesia), sul Monumento Nazionale Al-Ula (Arabia Saudita), sul Museo Guggenheim di Bilbao, nella Calle Gran Vía 28 e a Plaza del Callao a Madrid (Spagna), sul Media Park di Colonia (Germania), nella Xbox Plaza a Los Angeles (USA), solo per citarne alcuni." (Ciarlante, 27 maggio 2022)

91 Foto dell'evento in piazza Duomo dell'anteprima di *Stranger things 4*



3.3

L'INFLUENZA DECISIVA DEL PASSAPAROLA

L'influenza del passaparola, sia offline che online, è molto nota al mondo del marketing fin dagli albori. Anche Valerio Bassan sottolinea la forza del passaparola online. "Il passaparola, a un primo impatto, potrebbe sembrare una strategia d'altri tempi. Eppure Twitter – e in generale, internet – non l'hanno reso vetusto. Al contrario, lo hanno fatto diventare ancora più potente. Jeff Bezos sottolineò l'effetto moltiplicatore del web: "Una volta, un cliente felice parlava del tuo prodotto a 5 amici. Ora, grazie al megafono

di internet, attraverso le recensioni online o i social media, il suo consiglio ne raggiunge 5000". Del resto, le ricerche dimostrano che il passaparola sia un fattore cruciale nella decisione di acquisto, e che il 92% degli utenti si fidi più del suggerimento da una fonte fidata che della pubblicità. [...] Tra le cose che mi piacciono del passaparola è che non fa distinzioni di industria o prodotto – funziona per ciucci e pannolini come per i libri russi dell'ottocento – né di dimensioni dell'azienda: vale tanto per Tesla, che non ha mai speso un dollaro in pubblicità, quanto per il salumiere sotto casa. Dare consigli, infatti, appartiene alla nostra natura di esseri umani: dare una raccomandazione utile ci ripaga con un senso intrinseco di soddisfazione e aumenta la nostra social validation, alimentando il legame di reciproca fiducia con amici e conoscenti." (Bassan, 15 maggio 2020)

Sempre secondo Bassan, il marketing basato sul passaparola, o word-of-mouth marketing (WOMM), segue in genere tre modelli:

- L'organic inter-consumer influence model: è il passaparola "naturale", in cui un cliente, dopo avere testato personalmente un prodotto o servizio, lo consiglia a uno o più amici;
- Il linear marketer influence model: è il passaparola che viene generato e alimentato da alcuni nodi-chiave della rete, come influencer e opinion leader;
- Il network coproduction model: è il passaparola eterodiretto dal marketer che, attraverso varie strategie, promuove, incentiva e indirizza la conversazione tra le persone riguardo al prodotto, nella speranza di generare un po' di buzz.

Il *word of mouth* online (eWOM), che è stato indicato come uno dei mezzi più influenti di comunicazione naturale e informale tra i consumatori, è definito come qualsiasi dichiarazione fatta da un consumatore su un prodotto e resa disponibile ad altri consumatori su Internet. (cfr Hennig-Thurau, 2004) In teoria, i clienti possono trarre vantaggio dall'aver centinaia di recensioni online da cui trarre informazioni; tuttavia, questo numero elevato di recensioni può creare un sovraccarico di informazioni. (cfr Jones e Ragaeli, 2004) Pertanto, i consumatori devono essere in grado di identificare un numero minore di recensioni utili e diversi portali web online stanno cercando di fornire modi per farlo (Mudambi e Schuff, 2010), ad esempio evidenziando keywords o pinnando 3 review emblematiche.

Solo pochi studi recenti hanno poi analizzato nel dettaglio le informazioni testuali contenute nelle recensioni dei clienti online. Ad esempio, Ghose e Ipeirotis hanno identificato importanti caratteristiche testuali come i livelli lessicali, semantici, grammaticali e stilistici e ne hanno studiato l'impatto sulle vendite dei prodotti e sull'utilità delle recensioni (Ghose e Ipeirotis, 2010), mentre Rui et al. (2013) hanno utilizzato algoritmi di machine-learning e hanno scoperto che il WOM negativo è associato a minori vendite di film, mentre i tweet positivi portano a maggiori

vendite di film. La ricerca ha inoltre dimostrato che le emozioni influenzano il processo decisionale (Raghunathan et al., 2006) e dunque il contenuto emotivo del WOM è più influente degli altri attributi. Come hanno notato Dellarocas e Narayan, l'emozione è una causa importante e comune per il comportamento di WOM tra i consumatori, sia offline che online, e abbiamo scoperto che le ragioni del WOM online e offline sono complessivamente simili. (Dellarocas e Narayan, 2006)

Inoltre, l'emozione rende possibile il processo di comunicazione attraverso il quale gli elementi di un'esperienza privata possono essere condivisi con i partner sociali. Ad esempio, è stato dimostrato che l'emozione della sorpresa gioca un ruolo chiave nell'evocazione del WOM dei consumatori. Una sorpresa negativa può creare WOM negativo, mentre una sorpresa positiva può produrre WOM positivo. La sorpresa, tuttavia, è un'emozione non valutata che si verifica quando le possibilità di un prodotto o di un servizio non vengono soddisfatte, nota anche come discrepanza di schema. (Derbaix e Vanhamme, 2003) Ricordate ciò che citavo nel capitolo 2 riguardo le aspettative prima create e poi non rispettate dalle locandine personalizzate da Netflix?

Inoltre, secondo recenti studi, i risultati suggeriscono che le caratteristiche semantiche hanno un effetto maggiore rispetto ad altre caratteristiche nell'influenzare l'utilità delle recensioni e che le recensioni con opinioni estreme sono considerate più utili di quelle con opinioni neutre o miste. È ancora più interessante notare che le recensioni con contenuti emotivi positivi hanno un effetto positivo sull'utilità delle recensioni, mentre quelle con contenuti emotivi negativi non hanno alcun effetto sull'utilità delle recensioni. Questo risultato sottolinea l'importanza delle emozioni totali e positive nelle recensioni online. A questo proposito, introdurre la possibilità di fare review e rating direttamente sulle piattaforme streaming potrebbe avere ottime ripercussioni sulla popolarità dei film e la loro visione. Spesso le aziende temono i commenti degli utenti perché hanno il potere di affossare i loro prodotti con reviews negative. Questo può accadere, è un'eventualità, ma tuttavia questi studi dimostrano come invece siano di maggior peso le recensioni positive nel processo di decision-making, perché reputate più utili. (Ullah et al., 2015)

PROCESSI DECISIONALI E IMPORTANZA DELL'EWOM PER FILM E SERIE TV

La teoria del principio di sufficienza o del minimo sforzo presuppone che una persona voglia sempre ridurre il processo di pensiero cercando di ottenere informazioni che semplifichino il processo decisionale e la quantità di memoria da utilizzare piuttosto che considerare tutte le opzioni disponibili. (cfr Wood et al., 1985) Uno di questi modi è la raccolta di informazioni provenienti da altre persone. I consumatori tendono a fare affidamento innanzitutto sui loro legami sociali per convalidare l'utilità del WOM: la famiglia e gli amici (cfr Brown e Reingen, 1987), ma anche legami remoti come le celebrità, hanno un impatto.

Questi legami mancano in un ambiente virtuale, dove chi scrive le recensioni è nella maggior parte dei casi un estraneo che condivide le proprie opinioni per motivi diversi, e questo di solito costringe i lettori a valutare l'utilità del messaggio quasi esclusivamente sulla base del contenuto del messaggio comunicato. Ci sono differenze significative quando si passa attraverso il mondo virtuale. Innanzitutto, la scalabilità e la velocità con cui le opinioni vengono lette non hanno precedenti: se prima era possibile condividere in modo sincrono all'interno di un piccolo gruppo di amici e parenti, oggi si parla di un argomento mentre lo si sta vivendo, il mondo del web ci permette di comunicare in modo sincrono con chiunque. (cfr Hung e Li, 2007) Le informazioni rimangono disponibili e accessibili nel tempo e sono solitamente rintracciabili e organizzate in categorie, thread, che consentono all'utente di trovarle rapidamente e, quindi, meno caotiche o frammentarie di una conversazione faccia a faccia. (Christy e Thadani, 2012) Rispetto al WOM tradizionale, che di solito proviene da fonti conosciute, è poco numeroso ed è positivo o negativo, l'eWOM è anonimo nella fonte, voluminoso nella quantità e variabile nella valenza. La credibilità del WOM tradizionale è più naturale da valutare per chi lo riceve: conoscere la persona che ha commentato aiuta a valutare più facilmente il valore del contenuto. Permette, quindi, di adattare il commento in base sia al contenuto sia al mittente. La credibilità è, infatti, uno dei principali fattori studiati da Brown, Broderick e Lee (2007) per comprendere il potere del WOM di influenzare le decisioni altrui, la sua forza persuasiva. Il primo ad essere identificato è il legame tra mittente e destinatario: più forte è il legame e maggiore è l'influenza di questo nel processo decisionale. (cfr Brown e Reingen, 1987) La seconda è l'omofilia, ovvero la somiglianza tra i membri di un gruppo in termini di attributi e caratteristiche come età, sesso, istruzione, cultura e stile di vita. (cfr Rogers, 1983) Tuttavia, ciò porta a risultati diversi: da un lato, limita il tipo di informazioni che si ricevono e il tipo di interazioni che si sperimentano perché sono tutte correlate allo stesso tipo di appartenenza, ma dall'altro, grazie alla somiglianza tra gli individui, crea legami di fiducia e comprensione che sono

possibili solo tra persone che condividono gli stessi interessi e le stesse situazioni per cui l'influenza che generano è potente.

Con queste premesse, Cheung e Thadani nella loro ricerca "The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model" (2012) hanno cercato di capire se questo tipo di comunicazione influenzasse le intenzioni dei clienti, sostenendo che questo processo gioca un ruolo significativo nel processo decisionale di acquisto dei consumatori.

Come già detto, i consumatori accettano facilmente le raccomandazioni dei propri pari rispetto alle forme di marketing tradizionali. Se un utente di un social network pubblica un commento su un prodotto, i suoi amici lo leggono, aggiungono messaggi e si trasformano in una discussione che, quando il volume è significativo, può diventare un vero e proprio buzz. Nel loro studio, Pauwels, Bucklin e Trusov (2009) hanno confrontato gli effetti del marketing tradizionale e del social network WOM, evidenziando che l'elasticità del secondo è 8,5 volte superiore alle azioni ordinarie del primo giorno. Questa differenza cresce ancora di più nel tempo, "è circa 20 volte superiore alla voce diffusa da eventi di marketing, rendendo il WOM uno dei più potenti strumenti di comunicazione". (Trusov et al., 2009)

Nel settore dell'entertainment l'eWOM assume forme diverse: le recensioni sono considerate una fonte di informazioni sul prodotto perché dovrebbero riflettere l'esperienza dell'utente e la soddisfazione del consumatore, mentre i forum di discussione, le chat room, i blog e i siti di comunità coinvolgono le aspettative dei consumatori che possono essere influenzate dalla struttura sociale. Rui, Liu e Whinston (2013) hanno studiato come questo e l'eWOM abbiano influenzato anche il box-office e le classifiche, evidenziando che quando c'è una partecipazione significativa, allora il consumo è maggiore.

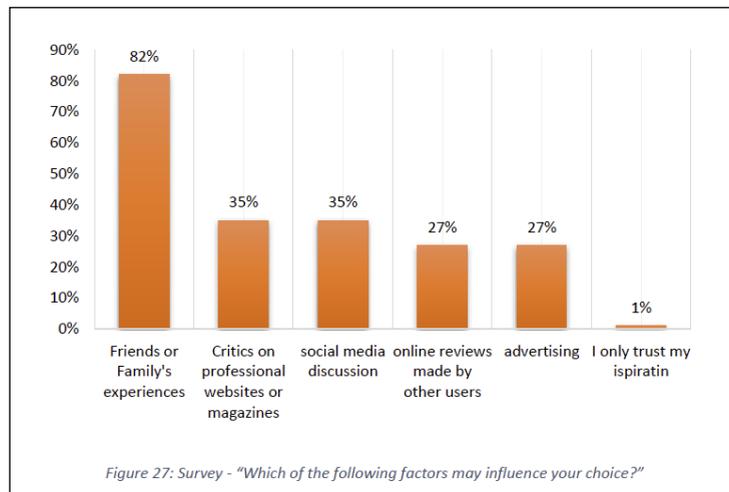
L'utilità sociale o l'altruismo possono essere identificati tra i motivi per cui le persone decidono di commentare: gli individui, che si impegnano nell'eWOM con obiettivi altruistici, condividono le loro esperienze a beneficio di altri senza aspettarsi nulla in cambio, considerano il piacere di aiutare gli altri lasciando recensioni come una motivazione essenziale per i consumatori a diffondere l'eWOM, salvando altri utenti da cattive esperienze, soprattutto quando si tratta di loro simili. La ricerca di appartenenza è un altro fattore critico. I social network sono utilizzati da molti utenti, in particolare dagli adolescenti, per stabilire la propria autostima e creare la propria identità. (Pempek et al., 2009) Molti, infatti, si impegnano su queste piattaforme per trovare persone come loro, qualcuno che possa capire il loro punto di vista e le loro prospettive, modelli in cui riconoscersi. Nella loro ricerca Schirra, Sun e Bentley (2014), intitolata "Together Alone", sottolineano, infatti, come le persone cerchino connessioni con un pubblico più ampio, mentre guardano le serie televisive, per sentirsi parte di un

fenomeno che si estende oltre il loro gruppo di amici, ma che li mette in contatto con persone di tutto il proprio paese o il mondo che sono estranee ma con le quali condividono gli stessi interessi e la stessa esperienza di intrattenimento. Alcune delle persone intervistate hanno dichiarato che: "la differenza tra guardare una serie televisiva con e senza Twitter è un po' come la differenza tra guardare un film a casa su un DVD e guardare il film in una sala cinematografica... Come quando vai al cinema, e ti senti parte di un'esperienza perché ci sono altre persone che la condividono con te". (Schirra et al., 2014) È normale che persone appartenenti alla stessa famiglia o a gruppi di amici abbiano gusti diversi; questo modo di connettersi sul web, quindi, dà agli utenti la sensazione di non essere soli quando sono soli in casa a guardare una serie sul laptop o sulla tv; un intervistato dice: "Se non posso dirlo a nessuno intorno a me, lo metto su Internet. Qualcuno lo leggerà, qualcuno sarà d'accordo con me a un certo punto. È solo una rassicurazione che non sono solo". (ibid.)

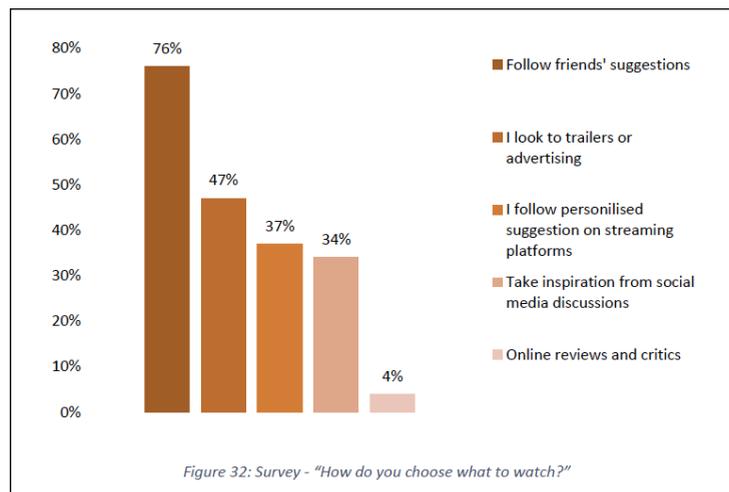
A ulteriore supporto del valore del passaparola nel processo di decision-making, farò uso di alcuni risultati del sondaggio condotto durante la tesi magistrale di Computer Engineering del 2020 di Stefania Angelastri dal titolo "How have streaming platforms changed the way people consume entertainment and what roles Data science and Word-of-mouth play in making them successful?". I 100 partecipanti al sondaggio hanno dovuto rispondere ad alcune domande relative a ciò che guardano e alle loro preferenze, a come scelgono quando decidono di guardare un nuovo contenuto e se sono disposti a condividere o meno le loro opinioni quando sono soddisfatti o delusi. "Con la varietà e la molteplicità dei contenuti a cui siamo esposti, la scelta di cosa guardare diventa sempre più complicata. Spesso passiamo più tempo a cercare l'ispirazione che a consumare effettivamente il prodotto. È quindi ragionevole che si utilizzino dei filtri per scremare l'elenco delle possibilità e fare una scelta conforme ai nostri gusti. Sono molte le fonti da cui possiamo attingere informazioni per fare una scelta: pubblicità, pagine web e tra le più comuni, come già detto, c'è senza dubbio il passaparola sia tra amici che attraverso i social network. Il primo elemento che abbiamo considerato è la popolarità. Il fatto che una serie sia sulla bocca di tutti e che possa essere al centro di conversazioni tra amici o sul web, infatti, sembra essere importante per il 40% del campione ma, tra questi, solo il 5% lo considera la discriminante per guardare uno show; il 28% non lo ritiene un fattore essenziale e la restante parte del campione assegna alla popolarità un'importanza pari a 3 su una scala da 1 a 5, segno che non è un criterio decisivo ma che non è del tutto irrilevante." (Angelastri, 2020) Alla domanda "Quali dei seguenti fattori possono influenzare la sua scelta?" (Figura 27) i risultati mostrano che le esperienze di familiari e amici sono le risorse principali, seguite dalla critica ufficiale e dalle discussioni sui social media. I risultati alla domanda "Come scegli

cosa guardare?" ci dà un'idea della propensione delle persone a chiedere "consigli". I risultati (Figura 32) mostrano che il consiglio degli amici è il processo di selezione più considerato, seguito dalla pubblicità (47%) e dai suggerimenti personalizzati forniti dalle piattaforme di streaming.

92 Figura 27



93 Figura 32

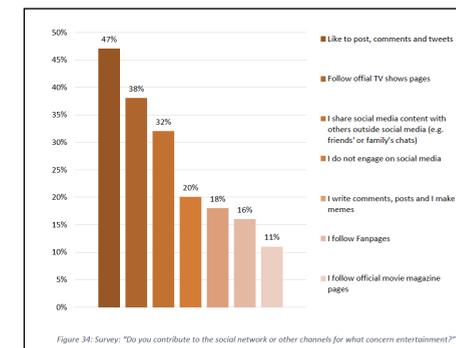
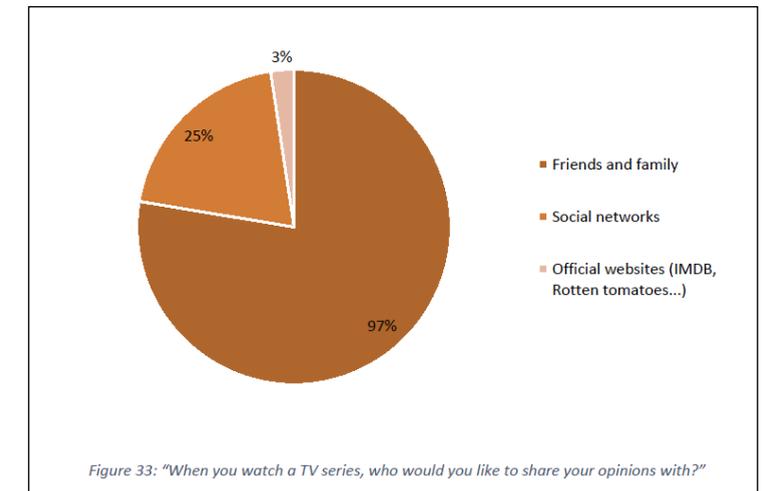


Le discussioni sui social network sono considerate dal 34% degli spettatori, che sembrano più propensi ad affidarsi a legami sociali stretti o a strumenti di comunicazione ufficiali. Se da un lato abbiamo riscontrato che l'opinione di altri utenti, vicini o sconosciuti, ha un'influenza positiva, il passo successivo è capire se il consumatore è propenso a condividere la sua esperienza, come e se decide di farlo e quali sono le ragioni che guidano questa scelta. Il campione ha risposto alle seguenti domande: "Quando guardi una serie TV, con chi vorresti condividere le tue opinioni? (Figura 33) "Contribuisci ai social network

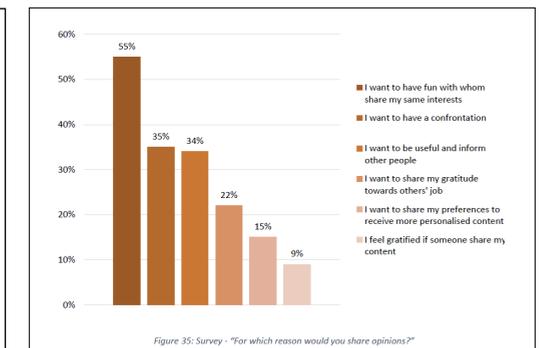
o ad altri canali per quanto riguarda l'intrattenimento?". (Figura 34) "Per quale motivo condivideresti opinioni?"(Figura 35). Dall'analisi delle risposte, non sorprende quindi che il 97% del campione abbia confermato di condividere le proprie esperienze con familiari e amici. In confronto, solo il 25% è aperto anche alla comunicazione esplicita e testuale sui social network.

La comunicazione più spesso passa attraverso il rilascio di like, infatti. Come si può vedere dall'istogramma della Figura 34, data la molteplicità di sentimenti che possono essere espressi attra-

94 Figura 33



95 Figura 34



96 Figura 35

verso un solo click (divertimento, amore, rabbia, tristezza) è facile capire che la semplicità con cui i contenuti possono essere promossi sui social network senza la necessità di essere attivi è il modo più utilizzato. Tuttavia, un semplice like è uno strumento potente e pratico per creare passaparola sul web e ampliare la visibilità dei contenuti grazie al continuo sviluppo degli algoritmi di raccomandazione che stanno alla base della rete. Non è quindi necessario comunicare apertamente le proprie opinioni a parole per influenzare la popolarità e la visibilità dei contenuti. Il 18% dichiara di scrivere commenti, condividere post o addirittura creare i propri contenuti come meme, immagini il cui significato viene

utilizzato in modo diverso dal contesto originale. Il 38% segue pagine ufficiali e l'11% riviste di cinema. I contenuti originali delle case di produzione, come trailer, interviste e pubblicità, sono considerati nel processo informativo così come le recensioni dei critici, percepite come fonti più affidabili perché basate su competenze riconosciute.

Infine, gli intervistati del sondaggio affermano che confrontarsi su trama, personaggi e sviluppi futuri è una delle ragioni per cui iniziano a parlare di serie TV e a informare gli altri sulle proprie esperienze; anche il sentimento di utilità è un driver prezioso quando pensano a quali possano essere le motivazioni per contribuire al processo decisionale degli altri. Tuttavia, l'intrattenimento è stato scelto come driver dalla maggior parte delle persone che pensano ancora che la visione di una serie TV sia solo una parte dell'esperienza, che si completa quando ci si impegna sui social media e si leggono commenti, si guardano video e meme creati dai fan e si possono inoltrare agli amici, creando un vero e proprio passaparola che si diffonde da persona a persona.

3.4

COMMENSURARE È UN PROCESSO SOCIALE: STELLINE E THUMBS UP/DOWN

Che siano costituiti da stelle, pollici o cuori, tutti i sistemi di valutazione hanno come obiettivo finale il coinvolgimento degli utenti. E un maggiore coinvolgimento degli utenti (che è già di per sé un ottimo risultato) significa più dati che possono essere utilizzati per fornire un'esperienza sempre più personalizzata. Un sistema di valutazione è un possibile investimento da parte degli utenti nel servizio digitale. Una volta che gli utenti hanno chiaro e sono favorevoli al ritorno di questo investimento, sono più propensi a investire e a impegnarsi meglio nel sistema di valutazione. Si attuano comportamenti di "educazione" dell'algoritmo, poiché capiscono che addomesticando la macchina avranno un'esperienza e recommendation migliori.

Tuttavia, questo processo è strettamente legato alla capacità di paragonare, commisurare oggetti di entità e caratteristiche differenti ma soprattutto alla socialità. La scala valoriale da cui partiamo è sempre parte di una cultura che fornisce i parametri di valutazione, anche se implicitamente. A un utente di Instagram viene mostrato che un certo post di 9gag ha 5.59.031 like e l'utente si conforma aggiungendo un altro like. La conformazione vale per le valutazioni, le stelle, i voti e altri sistemi, se la somma (o la media) di tutte le valutazioni viene mostrata prima dell'atto di valutazione. Forse questo fattore è uno dei principali responsabili del concetto di viralità sui social media. Ma cosa ci piace esatta-

mente quando regaliamo un "like" a un amico? Questa, in effetti, è una domanda a cui è impossibile rispondere. Come problematizzato da Bourdieu, "tutto sembra suggerire che anche tra i valutatori professionisti, i criteri che definiscono le proprietà stilistiche delle 'opere tipiche' su cui si basano tutti i loro giudizi rimangono di solito impliciti" (Bourdieu, 1987).

Netflix in questi anni non è riuscita a migliorare in modo significativo le sue raccomandazioni agli utenti anche a causa dell'opacità dei suoi sistemi di valutazione. Nel 2017, ha sostituito il suo sistema a cinque stelle con un più semplice sistema di pollice in su e pollice in giù. Più opzioni di valutazione si offrono agli utenti, maggiore è lo sforzo mentale che si richiede agli utenti. Un sistema binario non solo riduce il carico cognitivo per gli utenti, ma consente anche di raccogliere insieme di dati più ampi, il che significa che la personalizzazione del prodotto diventerà più intelligente nel tempo. Questo sistema difatti genera a sua volta un punteggio match score cioè "percentuale di corrispondenza" che mostra la probabilità stimata da Netflix che un determinato utente apprezzi un film o una serie. In un saggio del 2018 su Medium che critica il sistema di valutazione, Pascal Baspeyras osserva che la percentuale non è una valutazione di quanto ci piacerà qualcosa, ma solo una stima del fatto che ci piacerà (e che gli daremo un pollice in su). Un basso punteggio di corrispondenza percentuale, in altre parole, indica che Netflix non è sicuro che qualcosa piacerà o non piacerà. I punteggi inferiori al 55% non vengono nemmeno visualizzati.

⁹⁷ Rating con pollice su/giù di Netflix

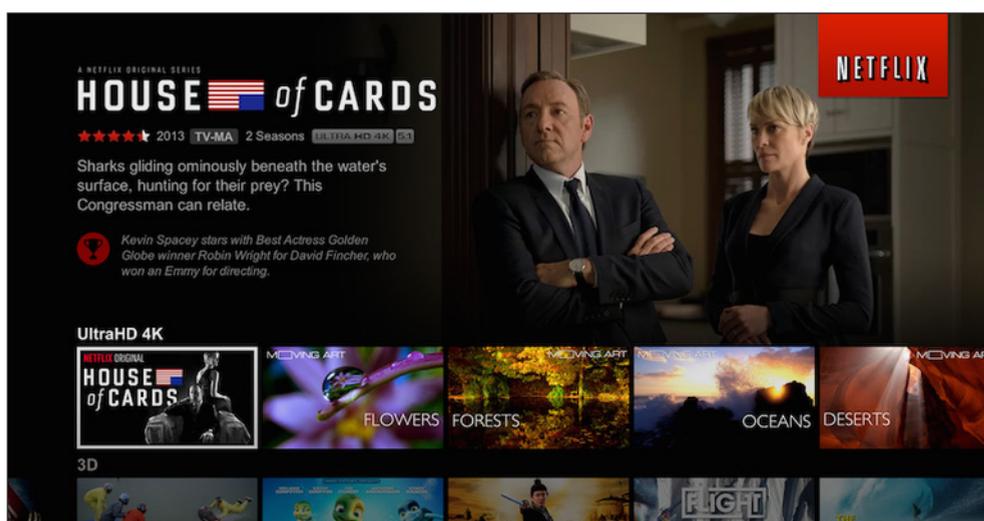


Dopo il rilascio di questo nuovo sistema, infatti, gli utenti erano confusi. "Alcuni potrebbero ancora pensare che "95% di corrispondenza" significhi che l'utente umano probabilmente darà allo spettacolo un voto di 9,5 su 10. Ma no, significa solo che siete sicuri al 95% che quello show mi piacerà. Il che potrebbe essere una metrica interessante per i vostri ingegneri e utile per i vostri maestri. Per quelli di noi che ricordano le sfumature fornite da un punteggio generato dagli utenti, è un insulto. E ci fa corre-

re ai nostri smartphone per capire cosa guardare." (Taylor, 7 settembre 2020) E ancora "Noi esseri umani privilegiamo un'ampia gamma di fattori: la durata del programma, le opinioni dei nostri amici, se siamo in vena di commedie o di drammi, i protagonisti, i giudizi delle recensioni. E non crediate che non abbiamo notato che sembrate sempre molto sicuri che un originale Netflix ci piacerà. È appena uscito, ha una grande N rossa e si dà il caso che sia "compatibile al 99%"? Beh, diciamo che la nostra fiducia nella vostra fiducia è calata molto tempo fa." (ibidem)

Un sistema di valutazione a 5 stelle può essere perfetto per l'utente per prendere decisioni complicate, mentre un semplice pollice su/giù può essere migliore per l'algoritmo. Secondo Cameron Johnson, direttore dell'innovazione di prodotto di Netflix, il nuovo sistema di valutazione con thumbs up/down ha ricevuto il 200% di valutazioni in più negli A/B testing. Ciò è dovuto in parte al modo in cui funzionava il vecchio sistema di valutazione a stelle di Netflix: le stelle che ogni utente vedeva accanto a un programma riflettevano le previsioni di Netflix su quanto l'utente si sarebbe divertito a guardarlo. Più gli utenti davano un voto alle cose che guardavano, più le previsioni diventavano accurate. Ma la maggior parte degli utenti non lo capiva. Le persone erano abituate a vedere le valutazioni a stelle su Amazon o Yelp, dove il numero di stelle rifletteva la media delle recensioni di tutti gli altri. Così molti utenti di Netflix non si sentivano obbligati a dare un voto quando pensavano che la loro opinione fosse solo una goccia nel mare di tutte le recensioni di Netflix. Anche qui, il metodo di valutazione in sé è valido, ma viene inquinato e reso inefficace dall'opacità della piattaforma nel fornire spiegazioni e soprattutto da errori di UX/UI. Se gli utenti fossero informati, se venisse spiegato loro il significato degli elementi d'interfaccia e il valore dei dati che rilasciano, sarebbero raccolti anche dati più accurati.

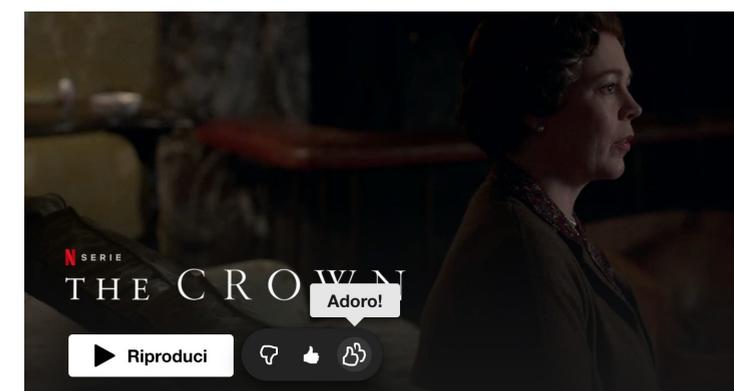
98 Screen di Netflix quando il match score era a stelline



L'abbandono del sistema di valutazione a 5 stelle, a mio avviso, è stata una scelta controproducente. "Questa tipologia di valutazione può aiutare le persone a sentirsi più sicure delle loro decisioni. Inoltre, le valutazioni con le stelle sono spesso accompagnate da recensioni qualitative, che aiutano ulteriormente a fare considerazioni più profonde. Aumentare la complessità con stelle e recensioni qualitative è una buona combinazione se il tempo per sessione è una metrica di coinvolgimento importante, come nel caso di Netflix. Inoltre, quando gli utenti hanno una maggiore creatività con le loro recensioni, queste ultime possono diventare un punto di orgoglio e di significato. Yelp ha fatto un ottimo lavoro di gamification delle proprie recensioni per far crescere in modo massiccio la propria base di utenti." (Balboni, n.d.) Anche Netflix dovrebbe valutare la reintroduzione delle 5 stelle e delle review per esplicitare le valutazioni degli utenti e rendere la piattaforma maggiormente partecipata.

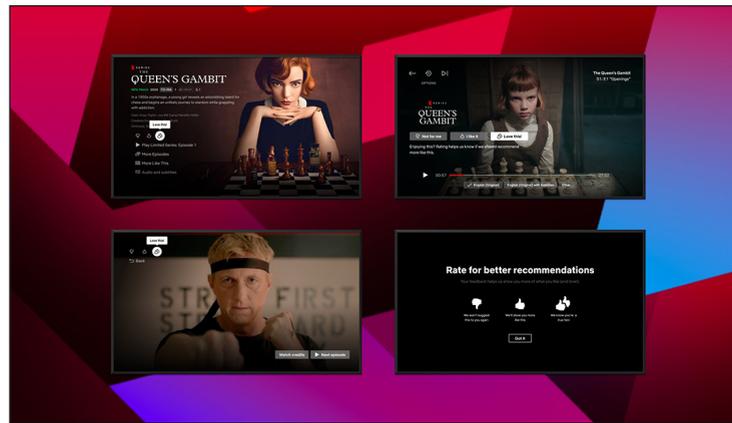
Un sistema binario è troppo limitante per valutare un contenuto così complesso come un film o un episodio di una serie tv. Il cambiamento ha infastidito alcuni dei 100 milioni di abbonati di Netflix, che non hanno colto le sfumature di un sistema non binario. Un utente su Reddit aveva riassunto bene le lamentele scrivendo: "Il problema del pollice in su/pollice in giù è che ora non c'è assolutamente alcuna differenza tra ""Credo di non aver odiato questo film"" e ""Questo è il più bel film che abbia mai visto in vita mia, e voglio vederne altri come questo"". Entrambi i film ora hanno lo stesso peso nelle votazioni. Questo significa che esiterò a mettere il pollice verso i film che mi sono piaciuti solo leggermente, perché non voglio rovinare le mie valutazioni".

È probabilmente per questo motivo che nel 2022 è stato introdotto il pulsante "Adoro!" con i due pollici alzati "Per esempio, se hai amato Bridgerton, potresti voler vedere altre serie o altri film con lo stesso cast o della stessa casa di produzione, Shondaland" (Doig-Cardet, 11 aprile 2022) spiega Christine Doig-Cardet, Director of Product Innovation di Netflix. Un primo passo verso l'abbandono del sistema binario, anche se moltissimi utenti non hanno ancora colto questa nuova feature.



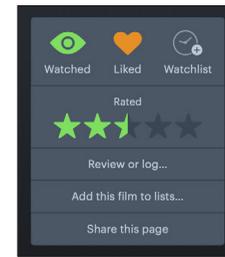
99 Bottone Adoro!

100 Screen di presentazione del rating nei diversi dispositivi da parte di Netflix



Non dimentichiamo, comunque, che il tema delle valutazioni è molto complesso e non può essere risolto solo dalla selezione di un sistema piuttosto che un altro. Tutti noi intendiamo le valutazioni allo stesso modo? Forse no. Se 3 stelle può significare 'mi è piaciuto' e 2 'non mi è piaciuto', 2.5 è un voto sufficiente? Un mi piace indica una preferenza assoluta o un semplice gradimento? Ognuno utilizza le metriche in modo soggettivo, soprattutto quando non vi sono indicazioni precise.

Oltre a questo, la tendenza di Netflix a nascondere le valutazioni sembra un tentativo malcelato di fuggire dal giudizio. Teme l'opinione degli utenti, probabilmente perché molti contenuti sono *originals* e non di qualità elevata, lo abbiamo visto in precedenza. Ma anche se i giudizi non sono espliciti in piattaforma, non significa che non vi siano. Introdurre reviews e rating appartenenti agli utenti e visibili a tutti renderebbe molto più semplice selezionare i contenuti e instaurare conversazioni. Non sarebbe nemmeno necessario avere il massimo del rating in tutti i contenuti. Todd Yellin, vicepresidente del prodotto di Netflix, ha spiegato che l'azienda si è gradualmente resa conto che i dati comportamentali erano un indicatore più valido dei contenuti che gli utenti volevano effettivamente consumare. "Gli utenti valuta-



101 Funzionalità di Letterboxd

vano i documentari con 5 stelle e i film stupidi con sole 3 stelle, ma guardavano comunque più spesso i film stupidi che i documentari con una valutazione alta" (Roettgers, 16 marzo 2017). Le persone guarderebbero comunque film valutati con 3 stelle e, in ogni caso, la qualità media di Netflix è tesa ad aumentare grazie alle nuove direttive.

Infine, per avere un'esperienza in piattaforma il più possibile riconducibile a quella umana, autentica, dell'audiovisivo dovrebbero essere contemplate altre metriche. Il tag "watched", come quello di Letterboxd ad esempio, aiuterebbe a capire quali film sono stati visti anche prima che l'utente si sia iscritto in piattaforma, evitando che film visti e rivisti, vengano puntualmente suggeriti. Questa metrica non avrebbe un peso di valutazione, anzi molto spesso su Letterboxd viene utilizzata per quei film che non si sa ancora bene come valutare. Introdurre anche metriche relative ai "preferiti" per legame emotivo sarebbe ottimo, molti utenti di Letterboxd ammettono che pur votando alcuni film malamente usano il cuore per sottolineare l'affetto che provano per essi. Anche il "Rewatched" potrebbe essere un modo in cui gli utenti indicano quali contenuti preferiscono rivedere più spesso, i cosiddetti "comfort movie" o contenuti di "background", ovvero quando le persone guardano un film per avere un sottofondo sonoro alle proprie attività.

Dunque, come abbiamo potuto constatare, l'esperienza audiovisiva non è facilmente rappresentabile da una sola metrica, la complessità artistica di un film o una serie tv non può rientrare in una gradazione di voto. Bisogna trovare equilibrio, fornire molteplici modalità di dialogo tra utente e interfaccia e puntare all'ascolto. La tendenza attuale all'eccessiva semplificazione delle piattaforme tiene fuori le opinioni degli utenti, con la scusa del non volerli sovraccaricare. Le nuove interfacce limitano così l'azione delle persone con sistemi liberticidi. Niente di più controproducente per formare una fidelizzazione stabile. Perché non puntare alla trasparenza e alla "explainability" piuttosto?

- 4.1 "IS NETFLIX A TECH, DATA OR MEDIA COMPANY?"
- 4.2 I VERI COMPETITOR DELL'ECOSISTEMA ENTERTAINMENT
- 4.3 CHE FINE HANNO FATTO LE SOCIAL FEATURES?
- 4.4 LOVE MONETIZATION E DIVERSIFICAZIONE

Negli anni Sessanta, Theodore Levitt, economista e professore alla Harvard Business School, presentò la sua teoria della "miopia del marketing". In particolare, egli ipotizzò che troppe aziende si definiscono attraverso i loro prodotti piuttosto che attraverso i bisogni che soddisfano (questa idea è stata ampiamente remixata come teoria del "job to be done"). Questa mentalità espone queste aziende a spostamenti e interruzioni. L'esempio classico è quello dell'industria petrolifera che, nella sua ossessione per i combustibili fossili, ha tralasciato l'energia solare, nucleare, geotermica, ecc. Un altro esempio è quello delle grandi compagnie ferroviarie dell'inizio del XX secolo, che hanno perso l'occasione di utilizzare autobus, automobili e autocarri perché si sono concentrate sui treni e non sui trasporti. "All'origine di ogni catastrofe di business c'è sempre una combinazione di alcuni fattori: la miopia di marketing (concentrarsi ossessivamente sul proprio prodotto, o sui miglioramenti delle sue caratteristiche, come soluzione sempiterna del bisogno di consumo: chi non ricorda i contenuti "extra" nei dvd, evidenziati come imperdibile benefit?), un evento scatenante tecnologico (gli smartphone, la banda larghissima, il crollo dei costi della tecnologia in generale), e nella maggior parte dei casi un ricambio generazionale che azzera le abitudini acquisite e le convenzioni tra bisogno e soluzione." (Diegoli, 13 settembre 2021)

L'era digitale ha reso la conglomeratione un po' più popolare (ad esempio Amazon), ma per la maggior parte i leader di mercato tendono a essere specializzati (ad esempio Facebook non Google+, Shopify e Stripe non Amazon Pay, TikTok non Instagram, Tinder non Facebook Dating). Queste idee sono interessanti se si considera l'industria dell'intrattenimento moderna. Storicamente, abbiamo definito un'azienda di intrattenimento in base alla sua offerta principale. Marvel era un'azienda di fumetti, Mattel un'azienda di giocattoli, ESPN una rete sportiva, ecc. Quando si pensa al classico Disney - ideato da Walt stesso negli anni Cinquanta e che oggi è l'ossessione di tutti i dirigenti di Hollywood - si ricorda erroneamente che il centro di questa azienda è la proprietà intellettuale. In realtà si tratta di talento creativo degli studi cinematografici. Persino Walt descriveva la Disney come una società cinematografica. Invece "la strategia di YouTube, Amazon e Netflix, che di fatto esercitano un potere di chiamata davanti alle proprie interfacce all'insegna del 'qui trovi tutto'. La partita tra content provider e gatekeeper, però, rimane la stessa di sempre: "commoditizzare" l'altro. I content provider puntano a generare prodotti/brand che esercitino una forte attrazione autonoma, a prescindere da chi li distribuisce. Hanno bisogno dei distributori,

non vogliono esserne dipendenti. I distributori gatekeeper cercano di stabilire un rapporto forte con gli utenti, a prescindere dal (singolo) contenuto distribuito. Hanno necessità di contenuti attrattivi, ma non vogliono dipendere dai produttori. Si potrebbe rileggere la storia industriale dell'audiovisivo come una grande partita tra chi produce contenuti e chi gestisce gli schermi. In questo senso, mentre la competizione fra content provider e gatekeeper ha una sua profonda ragione industriale, la diatriba teorica sul primato dell'uno o dell'altro tra i fautori del "Content is King!" e del "Distribution is Queen!" ha davvero poco senso." (Di Chio, 2017) Se quindi Netflix deve andare oltre il contenuto e la distribuzione, qual è il suo job to be done per tenere lo scettro nel mercato entertainment?

4.1

"IS NETFLIX A TECH, DATA OR MEDIA COMPANY?"

La più comunemente trascurata spiegazione del successo di Netflix è anche quella più difendibile: il prodotto. In un'epoca in cui la maggior parte delle aziende tecnologiche deve ammettere con prepotenza di essere anche un'azienda di media, l'identità tecnologica di Netflix viene spesso ignorata. È un'azienda di tecnologia e prodotti tanto quanto Google, Apple o Amazon. Ci si chiede: "Cosa siete? Siete un'azienda tecnologica o un'azienda di media?". Loro si limitano a dire: "Speriamo di essere un'azienda redditizia". Questo è un dibattito che ogni CEO odia, ma ora Wall Street non tratta più Netflix solo come l'azienda tech che un tempo si vantava di essere. Le viene richiesto un ulteriore passo, sia verso i media tradizionali che le nuove dinamiche dell'intrattenimento. Secondo Marc Rudolph, c'è stato un momento in questo anno trascorso che i loro dipendenti ad Hollywood hanno superato quelli della Silicon Valley. E c'è un motivo ben preciso per cui Netflix ha due sedi, una a Los Gatos e una a Los Angeles. A Netflix c'è un'idea che è alla base dell'azienda: non si può avere la creatività senza la distribuzione e senza un potente braccio tecnologico che contribuisca a fornire un'ottima esperienza, a far sì che le persone vogliano rimanere all'interno di quell'applicazione e a far sì che le persone vogliano usarla. Questo è ciò che dà a Netflix un grande vantaggio rispetto ai suoi concorrenti tuttora. Ma non si tratta più di essere "solo" una data company, una tech company o una media company. I tempi attuali richiedono ad ogni servizio di poter eccellere in ogni settore, dalla creatività alla produzione, distribuzione, comunicazione, promozione e così via. Non è più possibile delegare a terzi o tralasciare aspetti che tradizionalmente venivano considerati separatamente. Se dunque Netflix da noleggiatrice di dvd per posta è via via divenuta una entertainment company, il suo essere azienda deve adeguarsi anche alle nuove modalità di fare intrattenimento e ai bisogni emergenti

dei suoi abbonati. Se infatti ritorniamo al concetto di “job to be done” comprendiamo come il bisogno a cui Netflix vuole rispondere va oltre la distribuzione di film o serie tv. Che cosa significa fare intrattenimento? Dal latino cogliamo il significato di questo termine: trattenere (tinere) dentro (intra). Questa rilettura ci permette di individuare ciò che è il fondamento del lavoro futuro e attuale di Netflix, mantenere l’utente entro la propria esperienza, ospitarlo nella propria dimora. Ci viene in aiuto anche il motto che i fondatori avevano individuato per il posizionamento ancor prima del modello streaming “A place to discover great stories”, ora passato a “See what’s next”.

Per indagare come trattenere i propri *subscribers*, in primo luogo è necessario comprendere lo scenario attuale dei competitor diretti rispetto alle metriche che al momento denotano il panorama SVOD. In tal senso, in queste pagine mi occuperò di analizzare gli aspetti dedicati alla library, la tecnologia e l’usabilità oltre che al pricing, l’avalability e la soddisfazione degli utenti.

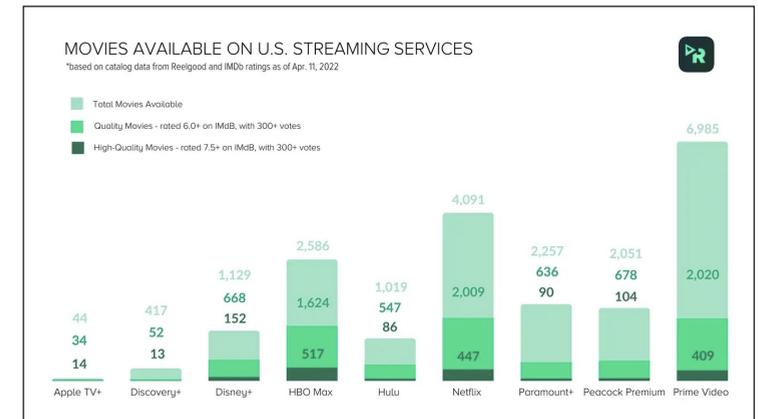
Stabilendo infatti 8 caratteristiche misurabili e comparabili è possibile fare dei confronti tra le piattaforme streaming principali (Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, HBO Max e Apple TV+) e individuare carenze e opportunità di crescita, oltre che cogliere la peculiarità di ogni servizio. Per le caratteristiche qui di seguito mi sono adoperata dei dati più recenti del 2022 raccolti da Parrot Analytics, Whip Media e Reelgood e di valutazioni qualitative.

Ricordiamo comunque, dal capitolo 1, che spesso queste metriche risultano avere lacune date dalla poca trasparenza dei servizi stessi e dal metodo di raccolta dei dati, dunque questa analisi è comparabile a una stima atta a mostrare sommariamente le differenze dei servizi SVOD in modo relativo, soprattutto a livello visivo con l’utilizzo di grafici a radar. Alcuni dati raccolti in fase di ricerca non hanno avuto modo di essere inseriti nel grafico per mancanza di uniformità (dati mancanti o di periodi temporali differenti), chiarezza da parte del fornitore del dataset sul metodo di raccolta o giustificazioni sul loro significato o inefficacia per la tipologia di rappresentazione (numero di utenti e data di lancio delle piattaforme).

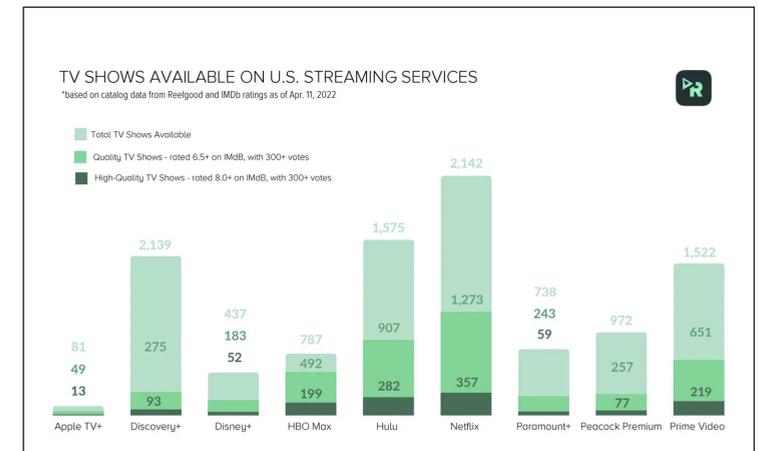
LIBRARY

Per quanto riguarda la caratteristica della library, ho utilizzato i dati raccolti da Reelgood e commentati da Business Insider in un articolo del 20 aprile 2022. Il motore di ricerca per lo streaming Reelgood ha fornito a Insider un’analisi delle librerie di streaming statunitensi di nove grandi piattaforme. L’analisi esamina le dimensioni dei cataloghi cinematografici e televisivi di ciascuna piattaforma negli Stati Uniti. Reelgood non ha potuto suddividere le librerie in base ai contenuti originali, ma i dati danno un’idea dei punti di forza e di debolezza delle principali piattaforme statunitensi, da Netflix a HBO Max.

102 Film disponibili per piattaforma negli Stati Uniti secondo i dati di Reelgood di aprile 2022



103 TV shows disponibili per piattaforma negli Stati Uniti secondo i dati di Reelgood di aprile 2022



AVAILABILITY

Per quanto riguarda l’availability, i dati sono stati raccolti dalle piattaforme stesse, ove fossero forniti tali dati. Si tratta sia della disponibilità territoriale e dunque il numero di paesi in cui la piattaforma è available, oltre che agli aspetti di disponibilità per dispositivi associabili per la fruizione.

USABILITY

Per l'aspetto dell'usabilità si è fatto ricorso ai principali attributi definiti da Nielsen:

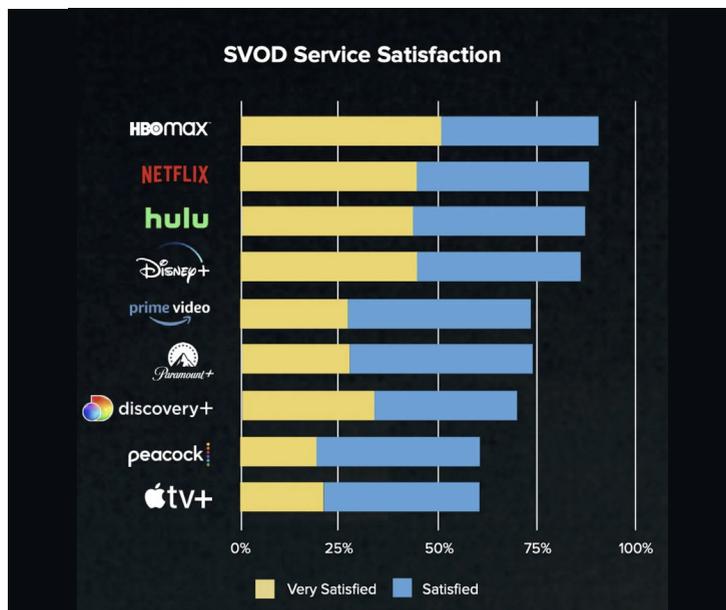
- Utilità
- Facilità di Apprendimento
- Efficienza
- Facilità di Ricordo
- Quantità di Errori
- Soddisfazione

L'analisi è qualitativa ed empirica, effettuando esplorazioni dei siti via pc e smart tv ove possibile. Se invece il sito non fosse reperibile per limitazioni territoriali (Hulu ed HBO Max), si è utilizzata la raccolta di recensioni e lamentele da parte degli utenti sui servizi di Google Play e Apple Store, e tramite gli hashtag di Julia Alexander su Twitter "Ho letteralmente creato un hashtag che le persone possono usare per esprimere le loro frustrazioni con l'interfaccia utente delle piattaforme di streaming, perché è un problema continuo e molto evidente." Il dato finale è dunque dato da una percezione empirica atta a paragonare le piattaforme tra loro e fornire un'idea di ranking tra esse.

SATISFACTION

WhipMedia ha recentemente intervistato quasi 4.000 spettatori statunitensi sulla loro percezione dei servizi SVOD. Il fatto che il campione sia composto da utenti statunitensi è anche necessario e inevitabile, dovendo confrontare tra esse 6 piattaforme che siano disponibili contemporaneamente in uno stesso territorio (Hulu ad esempio è presente solo in 3 paesi).

104 Service Satisfaction secondo il sondaggio di WhipMedia



Sebbene i sondaggi siano lontani da conclusioni concrete, aiutano a riflettere l'umore dei consumatori rispetto alla soddisfazione del servizio, soprattutto per quanto riguarda la library e la qualità percepita.

Circa il 92% degli intervistati ritiene infatti che i contenuti della library, ovvero le serie e i film preesistenti, siano molto importanti/importanti per decidere a quali servizi abbonarsi. Nell'odierna corsa agli armamenti per i contenuti, disporre di contenuti di library è fondamentale per soddisfare i clienti SVOD. Circa il 78% degli intervistati ritiene che i contenuti originali siano molto importanti/importanti. Per l'analisi delle piattaforme verranno utilizzate le percentuali relative solo alle valutazioni Very Satisfied, le barre gialle nel grafico di WhipMedia.

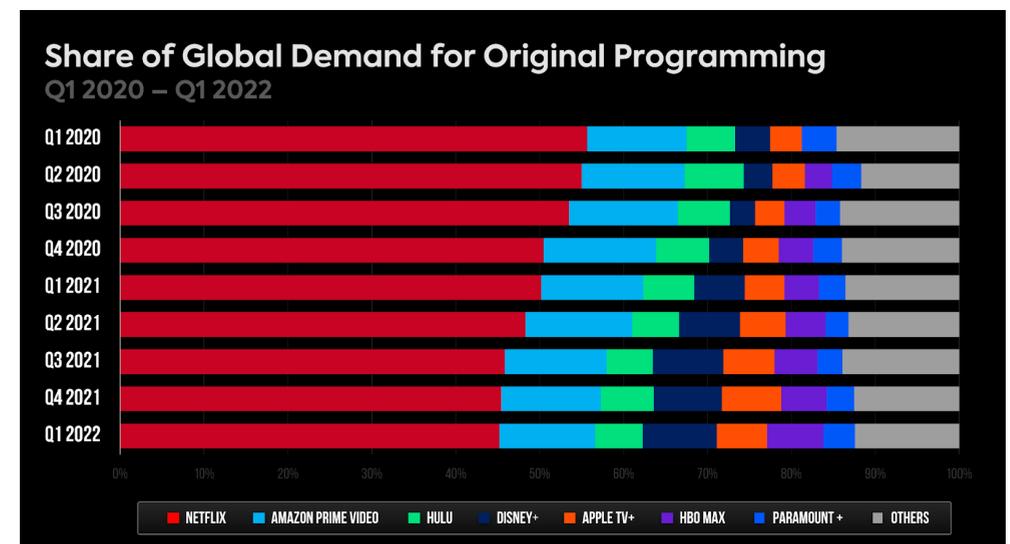
TECH

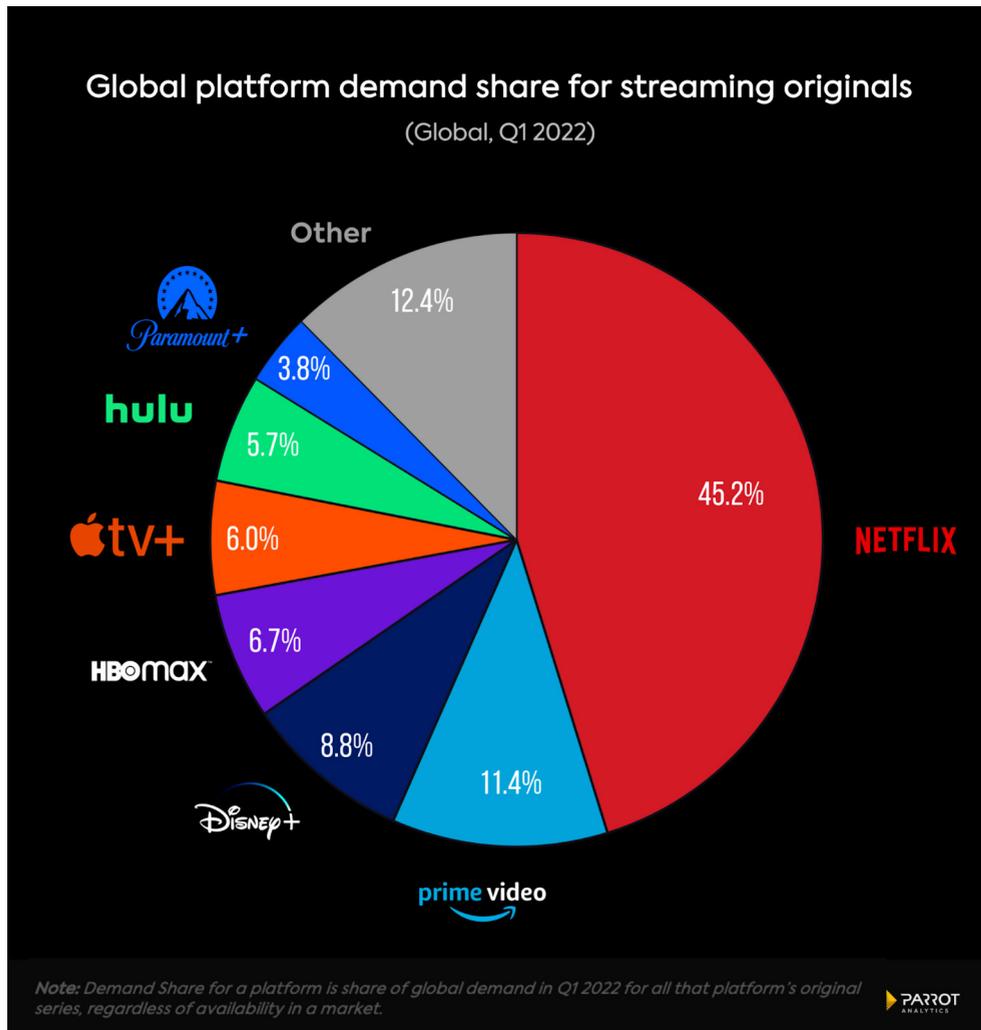
La caratteristica Tech intende individuare la qualità dell'infrastruttura tecnologica sottostante al servizio. Non potendo valutare l'efficacia degli algoritmi o proporre una valutazione di carattere prettamente informatico o telecomunicativo, la stima è generata dalla presenza o meno di problemi di *buffering*, caricamento e compressione dei contenuti e suggerimenti personalizzati. Per la raccolta dati si è proceduto con l'esaminare se, quali e quante lamentele da parte degli utenti fossero associate a questo aspetto su blog come Quora e Reddit o se venissero evidenziate in articoli giornalistici o di settore.

DEMAND

Il termine Demand, traducibile come "domanda", si associa alla desiderabilità dei contenuti *originals* delle piattaforme streaming. I dati raccolti da Parrot Analytics sono di carattere Global e fanno riferimento al primo quadrimestre del 2022.

105 Global Demand di Originals da Q1 2020 al Q1 2022





106 Global demand del Q1 2022

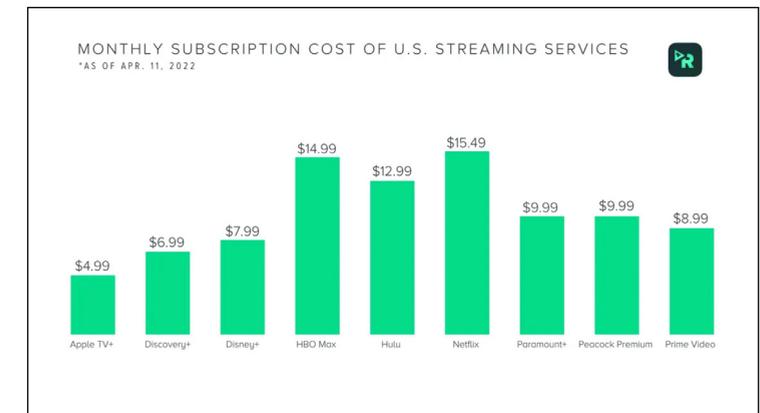
Questo tipo di dato fornisce la spartizione in percentuale della richiesta di contenuto da parte degli utenti, ma non l'effettivo consumo degli stessi. Parrot Analytics, infatti, calcola lo share of demand tenendo traccia ogni giorno delle "Demand Expressions" di oltre 2 miliardi di utenti online, con segnali che spaziano dai motori di ricerca, alle chiacchiere sui social media, ai siti di fan e critici, alle visualizzazioni di video sociali, ai download della pirateria, al traffico in streaming, ai download e persino al traffico su Wikipedia e sui siti di microblogging, il tutto per titolo e per Paese. Tutti i segnali vengono poi ponderati in base alla loro correlazione con l'intenzione (ad esempio, una pagina Facebook vale molto meno di un noleggio digitale o di uno streaming completo) e riassunti poi nella metrica.

PRICING

Per quanto riguarda il pricing si fa riferimento al miglior prezzo

in termini di economicità. Guardando il grafico, il servizio che ottiene maggiore punteggio ha le tariffe più convenienti. I dati provengono da Reelgood e dunque fanno riferimento solo al mercato statunitense in cui i prezzi sono molto diversi dall'Europa e soprattutto dall'Italia, ove però piattaforme come HBO Max e Hulu non sono ancora presenti.

107 Costo degli abbonamenti negli Stati Uniti ad aprile 2022



Tutti i dati raccolti sono poi stati organizzati nella seguente tabella Excel e successivamente convertiti in punteggi da 1 a 5 per i relativi grafici radar.

| Caratteristiche | Netflix | HBO Max | Disney+ | Hulu | Prime Video | Apple Tv + |
|------------------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Lancio | 1997 | 2020 | 2019 | 2007 | 2006 | 2019 |
| Users | 222M (+41%) | 78.8M | 137.7M | 45.6M | 117M | 75M |
| Availability | 190 paesi | 61 paesi | 60 paesi | 3 paesi | 200 | 106 paesi |
| Pricing | \$15.49 | \$14.99 | \$7.99 | \$12.99 | \$8.99 | \$4.99 |
| Catalog | 6233 titoli | 3373 | 1566 titoli | 2594 titoli | 8057 | 125 |
| Demand share catalog | 19% | 10,90% | 5% | 20% | 9,00% | >5% |
| HQ titles | 804 | 716 | 204 | 378 | 628 | 27 |
| Avg Movie Quality | 61% | 83% | 73% | 63% | 35% | 100% |
| Avg Tv Quality | 76% | 91% | 54% | 76% | 57% | 77% |
| Catalog Quality | 68,50% | 87% | 63,50% | 69,50% | 46% | 88,50% |
| Demand share originals | 45% | 6,70% | 9% | 6% | 11,40% | 6% |
| Stickiness | 41% | 13% | 9% | 21% | 6% | 1% |
| Satisfaction | 45% | 51% | 44% | 45% | 27% | 20% |
| Usability | high | high | medium | medium | medium high | medium |
| Tech | very high | low | medium | low | high | low |

108 Tabella excel per la raccolta dei dati

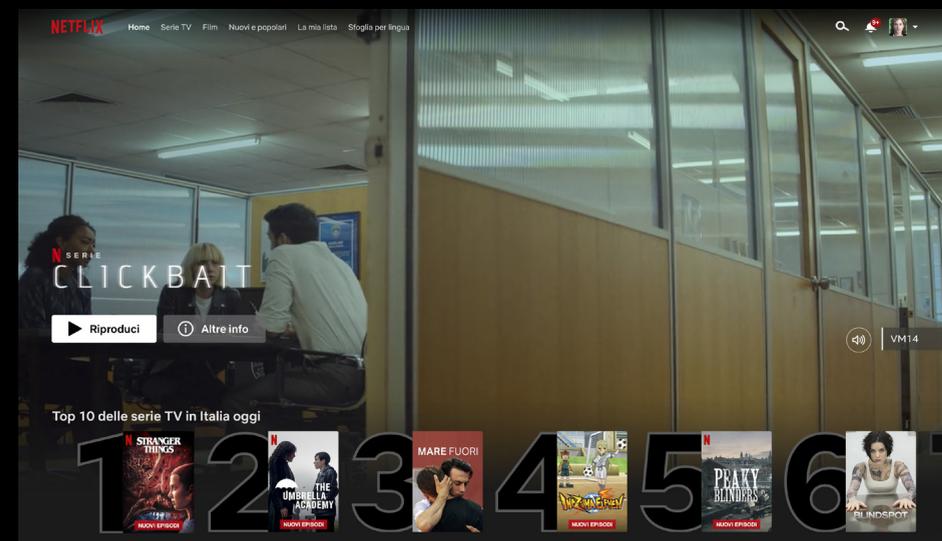
Netflix

Lancio 1997
 Subscribers 222M (+ 41% di password sharing)

Sintesi Netflix è stata lanciata nel 1997. È dunque la più anziana tra le piattaforme SVOD e probabilmente è proprio il suo posto in prima linea che le ha permesso di allargarsi al mercato internazionale e arrivare fino a 222 milioni di iscritti, diventando la piattaforma con più abbonamenti tra i suoi competitor diretti. Il suo catalogo è uno dei più ampi e variegati nel panorama on demand, al momento conta più di 1500 originals ovvero circa il 57% di tutta l'industria OTT. Rilascia, infatti, il maggior numero di contenuti originali e continuerà ad ampliare il suo catalogo anche grazie a un budget annuale di \$17 miliardi. Al momento è il servizio più costoso negli Stati Uniti, ma possiede la più grande libreria per quanto riguarda i tv shows. Se guardiamo al grafico, lo stato di salute della piattaforma non mostra criticità particolarmente evidenti in rapporto ai suoi competitor.

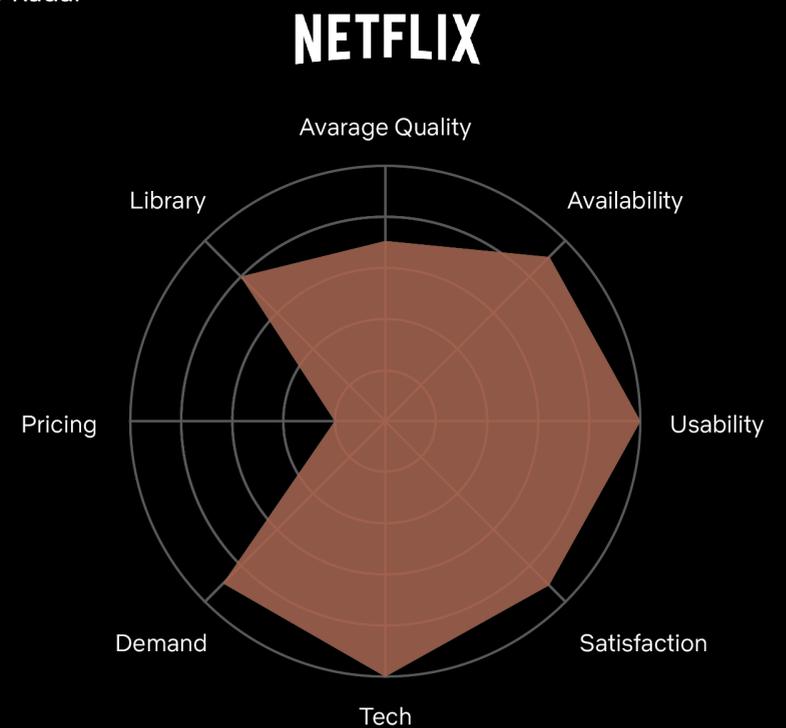
Sicuramente dovrebbe operare maggiormente sulla qualità media dei contenuti, proporre pacchetti e tariffe più economiche e ad-based, nonché migliorare l'apporto algoritmico con raccolta di dati espliciti per le recommendation e creare franchise in grado di rialzare ai livelli precedenti il demand share per i suoi originals.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|--|----------------------------|
| Caratteristiche | Availability Pricing | 190 paesi \$15.49/month |
| | Catalog HQ Titles | 6233 titoli 804 |
| | Movie Quality TV Quality Catalog Quality | 61% 76% 68.5% |
| | Catalog Demand Originals Demand | 19% 45% |
| | Retention Churn Rate | 72% 2.4% |
| | Stickiness Satisfaction | 41% 45% |
| | Usability Tech | High Very high |

Grafico Radar



PRICING

Se inizialmente Netflix era stato proposto come un servizio aggregatore e molto economico, quest'anno l'aumento dei prezzi ha portato il servizio ad essere uno dei più costosi negli Stati Uniti. Il piano base del servizio ora costa 9,99 dollari al mese (da 8,99 dollari), il livello standard costa 15,49 dollari al mese (da 13,99 dollari) e il livello 4K costa 19,99 dollari al mese (da 17,99 dollari). Molti utenti statunitensi hanno lamentato questo cambiamento di pricing e addirittura minacciato di abbandonare il servizio.

LIBRARY

La library statunitense di Netflix è la seconda per numero di titoli, dietro solo ad Amazon Prime Video. Conta infatti 4091 film e 2142 tv shows spaziando tra generi molto differenti tra comedy, drama, programmi per bambini, documentari, stand up comedy, fantasy e animazione.

AVERAGE QUALITY

La qualità media dei contenuti Netflix non è tra le peggiori, ma potrebbe essere molto più elevata. Contando soprattutto che in numero assoluto totalizza più titoli High Quality (804) delle altre piattaforme: 447 film e 357 tv shows con un voto cumulativo su IMDb superiore a 7.5 o 8.0. Se guardiamo alle percentuali rispetto alla library però otteniamo una qualità media del 61% per i film e del 76% per i programmi televisivi. La qualità media della library è quindi del 68.5%. Ben al di sotto di HBO Max (87%), Apple TV+ (88.5%) e Hulu (69.5%). Per alzare la media la piattaforma dovrebbe aumentare anzitutto la qualità delle proprie produzioni o acquistare ulteriori licenze di lungo periodo di film prestigiosi.

AVAILABILITY

Il servizio streaming è tra i più popolari al mondo, arrivando fino a 190 paesi. Non è disponibile in Cina, Crimea, Corea del Nord, Siria e Russia (quest'ultima rimossa a inizio marzo come reazione all'invasione in Ucraina). Inoltre, la sua disponibilità è ampissima anche per quanto riguarda i dispositivi connessi. Può infatti essere collegato a lettori multimediali e chiavette per lo streaming (con Apple tv, Chromecast, Now, Portal, LG), smart TV, console per videogiochi (PS3, PS4, PS5, XBOX 360, XBOX ONE, XBOX SERIES X|S), set-top box con pay tv (Sky, Tim in Italia), lettori Blue-ray o sistema home theater, smartphone, tablet, pc e laptop.

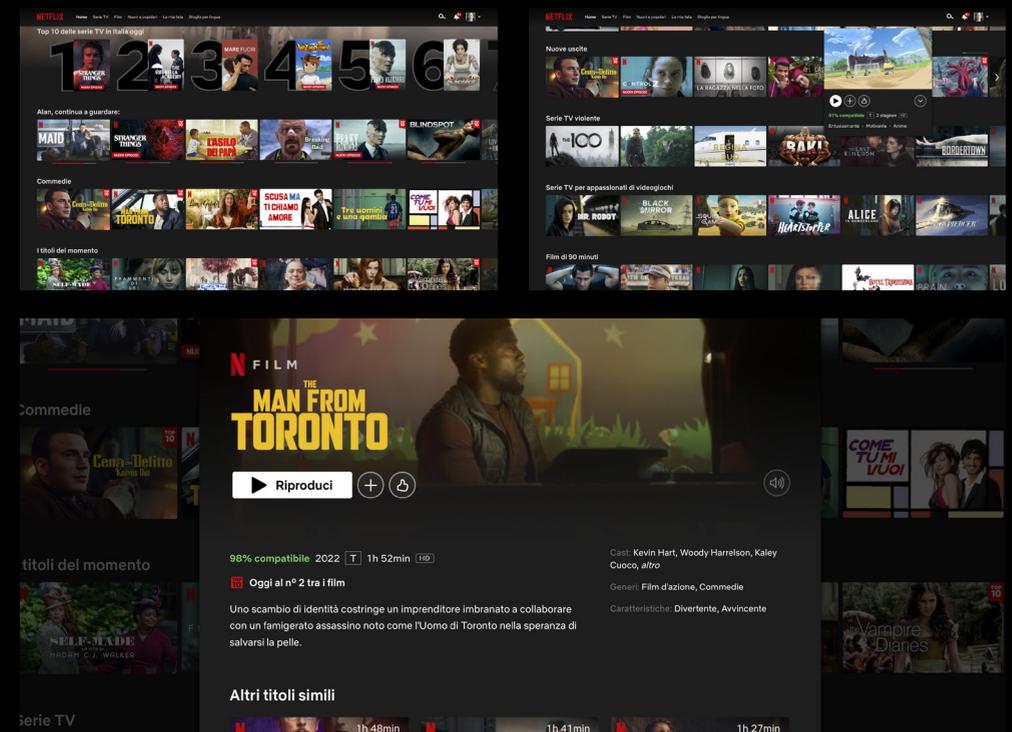
USABILITY

La sua interfaccia è chiara, semplice e si impara facilmente. Che si tratti di un dispositivo mobile, di un tablet o di un televisore, Netflix è facile da navigare.

Sembra utilizzare vari metodi per distribuire visivamente la sua libreria: mettendo un solo contenuto in evidenza sulla finestra di atterraggio, che occupa l'intero schermo al momento dell'accesso dell'utente, Netflix cerca di eliminare il processo decisionale e di convincere l'utente su cosa guardare subito. Se non è convinto, potrà accedere ad altre scelte scorrendo le fasce sottostanti, ma dovrà anche scorrere orizzontalmente ciascuna di esse per vedere altri titoli.

L'interfaccia tende infatti al minimalismo e ad eliminare informazioni testuali, privilegiando l'immagine con locandine grandi e personalizzate mostrando all'utente le informazioni minime di cui ha bisogno per scegliere un titolo. L'utente potrà sapere di più su un contenuto a un secondo livello di interazione, prima passando il mouse sul titolo e poi cliccando sui pulsanti "Ulteriori informazioni" e simili. Moltissimi utenti tuttavia lamentano da tempo la scarsità di informazioni complete come il cast, la sinossi e vorrebbero venisse rimossa la riproduzione automatica dei trailer nel momento in cui il cursore si sofferma su un titolo. Anche la qualità stessa del trailer viene spesso criticata perché talvolta è solamente una parte del contenuto anziché una preview tradizionale, rendendo incomprensibile la trama.

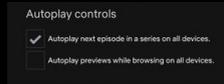
109 Screen di Netflix da pc



Quando si passa il mouse sui link, che si tratti dell'opzione dei profili utente nel proprio account o della navigazione tra le opzioni dei film, i pulsanti vengono evidenziati, fornendo un feedback agli utenti. Dopo aver appreso rapidamente la semplice interfaccia di Netflix, gli utenti possono sfogliare e selezionare rapidamente i film da guardare, visualizzare le raccomandazioni, selezionare dai propri elenchi salvati: tutte caratteristiche che contribuiscono all'efficienza dell'app.

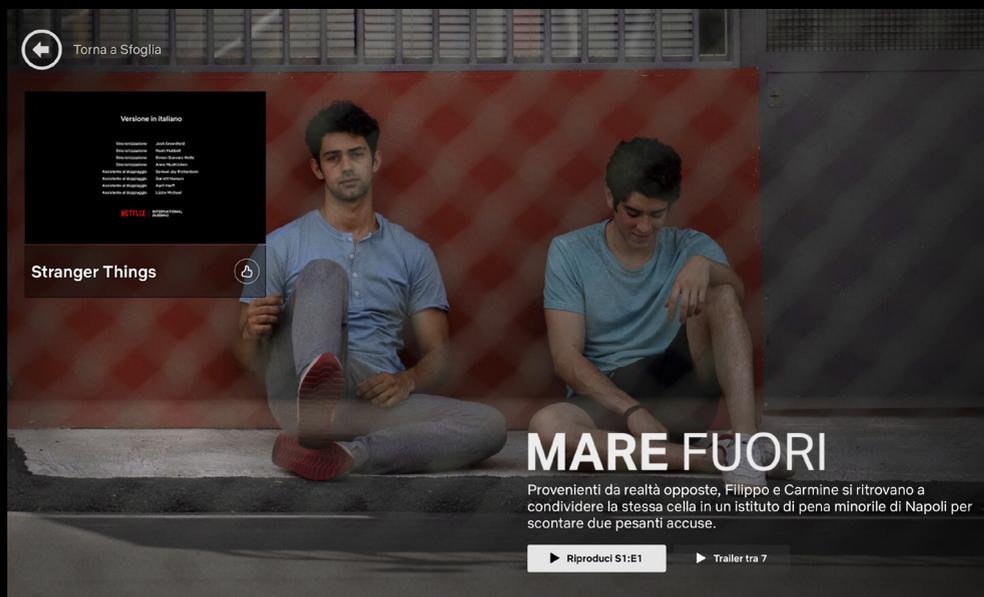
Un paio di anni fa, Netflix ha introdotto la funzione di autoplay, in base alla quale, una volta terminato un episodio di una serie TV, si passa automaticamente a quello successivo o a un ulteriore contenuto simile. La piattaforma mostra infatti una miniatura di un contenuto consigliato, dando all'utente la possibilità di riprodurlo subito o di guardarne il trailer. Il contenuto consigliato occupa circa il 90% della finestra. La parte restante dello schermo è occupata dal contenuto appena terminato. Per quest'ultimo, l'utente ha la possibilità di dare una valutazione (Non fa per me, Mi piace, Adoro!) attraverso un pulsante.

Questo approccio sottolinea come Netflix tenda a voler prolungare il più possibile la visione e personalizzarne le tempistiche, anche rendendo possibile saltare l'intro iniziale, i recap, tornare indietro o avanti a intervalli di dieci secondi e velocizzare o rallentare il contenuto. Scorrendo con il mouse o il telecomando si ha anche una preview delle scene e se per sbaglio si selezionasse la stagione sbagliata si può tornare indietro rapidamente. Inoltre vi sono tool a comparsa per cambiare lingua e sottotitoli, la fruizione da tv non è delle migliori essendo che per passare da una feature all'altra è necessario capire l'ordine in cui sono disposte le selezioni con i tasti freccia del telecomando.

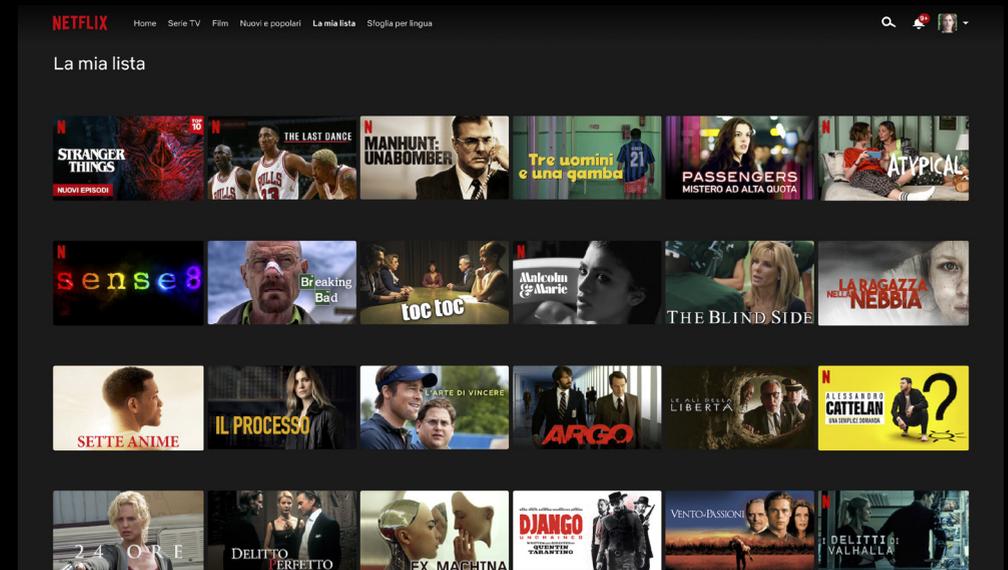


110 In Edit Profile è possibile rimuovere l'Autoplay

111 Fine stagione



Quando si entra nel proprio profilo, la sezione più in alto è la Top 10 personalizzata in base al paese dell'utente e successivamente la fascia "Continua a guardare per...", specificando l'ultima cosa che si stava guardando, mettendo in pausa nel punto in cui si era arrivati. Scorrendo verticalmente vi sono poi fasce personalizzate in base alla cronologia dell'utente con i generi più attinenti ad essa. Gli utenti possono creare elenchi per salvare gli spettacoli o i film che desiderano guardare in un secondo momento in una watchlist, che tuttavia non è possibile organizzare, duplicare, classificare o nominare, né condividere.

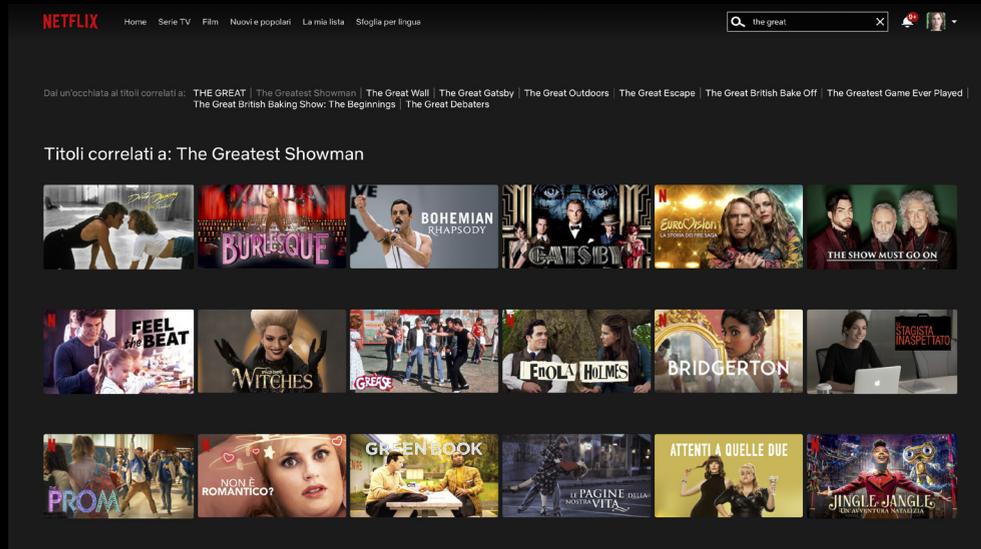


112 La mia lista

Anche se non fa parte delle categorie generali dell'euristica dell'usabilità, il paradosso della scelta è qualcosa a cui molti possono fare riferimento quando si tratta di Netflix. L'usabilità di Netflix può essere indirettamente ostacolata dal paradosso della scelta. Secondo i dati, il fenomeno dello switching platforms, ovvero il passaggio da un servizio streaming all'altro è principalmente dovuto a questo. Su Netflix in media si impiegano 10 minuti per scegliere un titolo. La libreria apparentemente infinita, data dalla progettazione a doppio scroll verticale e orizzontale, produce paralisi, piuttosto che libertà. Con così tante opzioni, le persone trovano molto difficile scegliere. Per questo motivo molti utenti optano per contenuti che già conoscono o hanno già visto per efficienza di tempo.

Per quanto riguarda l'accessibilità Netflix offre ai suoi utenti i sottotitoli in moltissime lingue, garantendo anche l'audiodescrizione. Le didascalie includono sia i dialoghi che i suoni circostanti. Infine, uno degli aspetti più trascurati da Netflix è quello della ricerca. La digitazione risulta macchinosa e i suggerimenti spesso si riferiscono a titoli non necessariamente disponibili in

piattaforma, come *The Greatest Showman* mentre si sta digitando *The Great Gatsby* anche se in realtà non si trova su Netflix. I film suggeriti vanno bene, anzi, sono ottimi anche per trovare contenuti simili. Ciò che non è ottimale è la falsa speranza che Netflix genera nell'utente.



113 Titoli suggeriti da "The great"

SATISFACTION

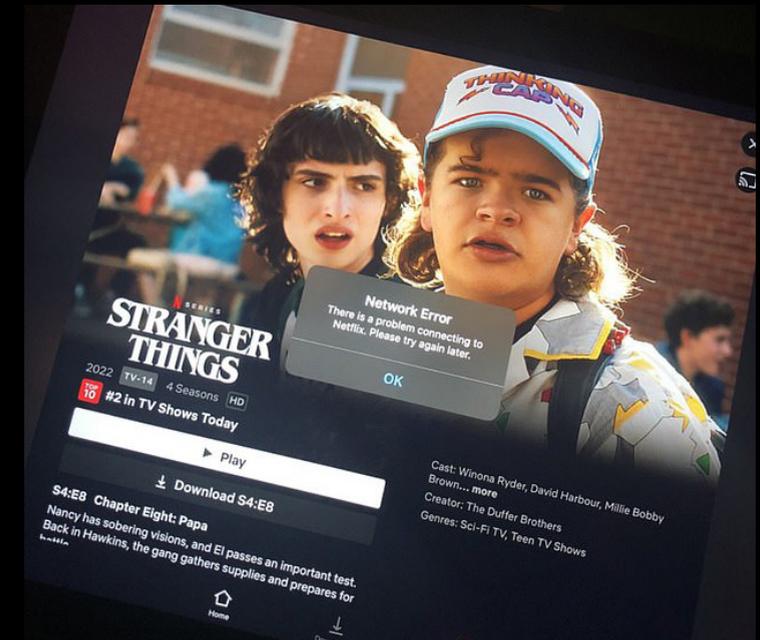
Il livello di satisfaction è tra i più alti, dietro HBO Max e alla pari con Hulu. Questo è sicuramente dovuto all'ampia libreria e l'usabilità efficace, oltre che alla reputazione del brand supportata da anni di sviluppo e l'infrastruttura tecnologica.

TECH

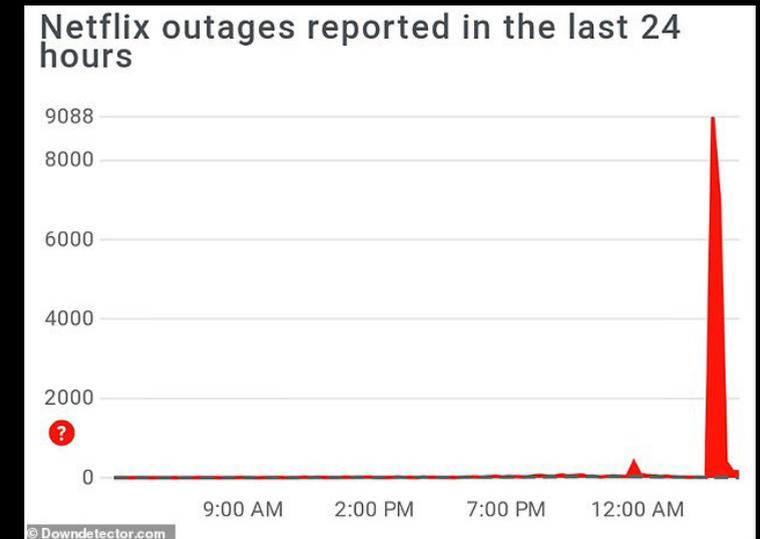
Per quanto riguarda l'infrastruttura tecnologica, Netflix è il servizio più valido. Il suo recommendation system, secondo quanto affermato dall'azienda, è così preciso che l'80% dell'attività degli spettatori di Netflix è guidata dalle raccomandazioni personalizzate. Chiaramente questo avviene anche perché i suggerimenti spesso risultano all'utente come le uniche opzioni a lui proposte, questo atto di limitazione conduce necessariamente a guidare la visione. Nonostante ciò, la tecnologia del servizio è da considerarsi quasi impeccabile per le prestazioni di *buffering* e caricamento dei contenuti. Anche se molto di recente, il primo luglio 2022, al rilascio degli episodi finali di *Stranger Things 4* ha rilasciato un crash della piattaforma provocando numerose risposte online nelle pagine meme. Secondo il sito di monitoraggio globale Downtdetector.com, le segnalazioni di problemi con Netflix da parte degli utenti sono aumentate intorno alle 3 del mattino,

114 Foto di un utente durante il crash sul sito con la release di *Stranger Things 4*

quando "*Stranger Things 4*" Volume 2 è andato in onda. I reclami relativi a errori con Netflix hanno raggiunto un picco di quasi 13.000 all'inizio dell'ora, prima che la situazione si risolvesse nel giro di mezz'ora.



115 Segnalazioni su Downtdetector nelle ore del crash



Netflix ha costruito una vasta serie di tecnologie per la sua attività, ognuna delle quali è comunque la migliore della categoria. Questo include algoritmi di compressione video proprietari (che ottimizzano non solo per la larghezza di banda disponibile, ma anche per le esigenze specifiche del contesto del contenuto; distribuzione (le app di Netflix sono disponibili in tutto il mondo in

contemporanea e su un numero di dispositivi superiore a quello di qualsiasi altro fornitore di video, persino su dispositivi come il Nintendo 3DS e alcuni tapis roulant).

"Non è una cosa scontata: è capitato che avessero problemi in tutto il mondo social network giganteschi come Instagram, Facebook e WhatsApp, piattaforme come Disney+ e su scala ridotta anche Dazn. Netflix invece no, non a quei livelli: difficilmente rallenta e di rado mostra una rotellina che gira al posto delle immagini in movimento. Nonostante la pandemia e milioni di persone a casa a guardare serie tv, nonostante le tante lingue di doppiaggio e sottotitoli spesso disponibili, nonostante tutti gli abbonati che in un certo periodo finiscono col guardare tutti insieme una certa serie, nonostante miliardi di ore di contenuti riprodotti ogni mese, Netflix non crasha, non va down. Una buona parte di merito per come certi contenuti, anche pesanti alcuni giga, arrivano su computer, tablet, smartphone, smart tv, Fire TV Stick e Chromecast va alle CDN: una sigla che sta per Content Delivery Network ("Rete per la consegna di contenuti"). Le CDN sono sparse per il mondo e servono a rendere più vicina, e quindi più veloce ed efficace, la consegna di contenuti: fra cui video, ma anche siti e file di altro tipo. Lo fanno prendendosi per sé le copie dei contenuti, per poi smistarle in autonomia al posto dei server di partenza. [...] Netflix ci iniziò a lavorare nel 2011, quando *House of Cards* ancora non esisteva e non molto dopo che l'azienda aveva smesso di fare soldi noleggiando DVD.

Gina Haspilaire, vicepresidente di Open Connect, ha detto a The Verge "Con Open Connect noi portiamo una copia di *Bridgerton* fino al punto più vicino al tuo fornitore di servizi internet [o ISP, da Internet Service Provider]. A volte proprio dentro la rete dell'ISP. Così facendo evitiamo che l'ISP debba andare a prenderlo per poi trasferirlo a tanti altri server". Open Connect è inoltre perfettamente integrato con le altre componenti di Netflix, e funziona bene anche perché riesce a sfruttare i dati sui gusti dei propri utenti, rielaborati da appositi algoritmi. "Siamo in grado", spiegò Florence cinque anni fa, "di utilizzare sofisticati modelli di popolarità per assicurarci che il file giusto sia sul server giusto al momento giusto". In altre parole, Netflix sa cosa è popolare in un certo posto in un certo momento, e ha molti elementi per provare a prevedere cosa potrebbe diventarlo. [...] Il successo di Open Connect sta però in quanto e come Netflix riuscì a costruirne le premesse anni fa, quando i suoi abbonati erano giusto qualche milione, quasi tutti negli Stati Uniti (oggi sono circa 200 milioni in tutto il mondo). Secondo Haspilaire fu creato perché l'azienda "sapeva di dover costruire un'infrastruttura tecnologica in grado di sostenere il livello di traffico previsto in caso di successo. Sentivamo che ce l'avremmo fatta e sapevamo che l'internet di allora non era in grado di sostenere il livello di traffico che ci sarebbe servito nel mondo". (Il Post, 22 novembre 2021) Questo vantaggio temporale sembra aver dato i suoi frutti, tutt'ora l'approccio

funziona ed è in grado di tenere lontana la concorrenza anche in questi ultimi anni. Teniamo a mente però, che anche Amazon è un pioniere del recommendation system e potrebbe sviluppare ottime tecnologie.

DEMAND

Secondo i dati di Parrot Analytics il Global platform demand per gli *originals* di Netflix si è assestato al 45.2% nel Q1 2022, il più ampio tra tutti i competitor diretti e superiore addirittura alla somma delle relative percentuali. Potrebbe essere un gran motivo di vanto per Netflix, tuttavia approfondendo maggiormente i dati su scala temporale più vasta rileviamo che invece il demand share è in calo: nel Q1 2020 si assestava ben oltre il 50%. Questo tipo di dato è sicuramente quello più volatile e soggetto a variazioni anche in base al successo dei titoli originali, tuttavia questa tendenza al ribasso sembra essere in costante aumento. Attendiamo che nei prossimi anni, con l'aumento della competizione e i nuovi titoli da parte dei competitor, si possa abbassare ulteriormente questa percentuale. Per questo motivo la sua valutazione, pur essendo la maggiore tra i servizi, non merita un punteggio elevato a sottolineare questo lento declino dello share.

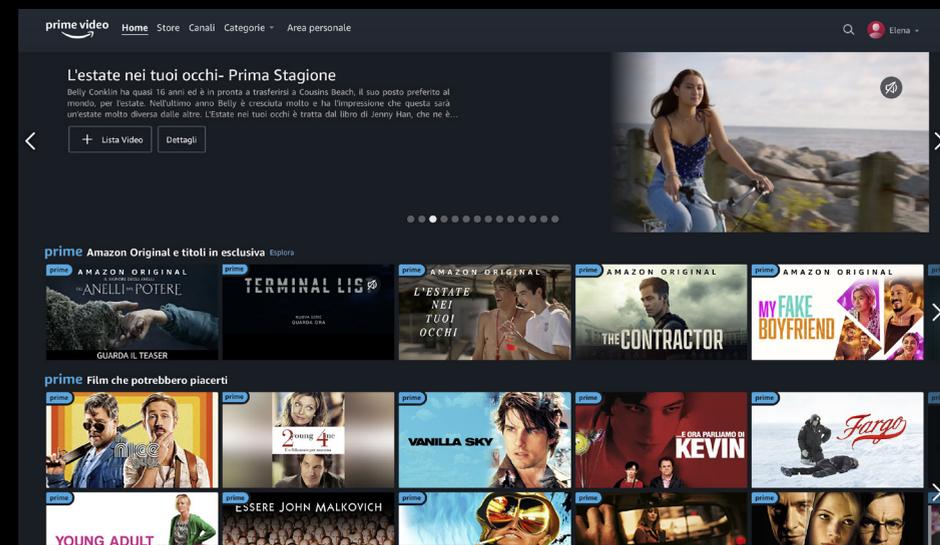
Amazon Prime Video

Lancio 2006
Subscribers 117M

Sintesi Prime Video, nato nel 2006, domina il mercato SVOD per quanto riguarda la quantità di titoli presenti in piattaforma e la disponibilità del servizio a livello internazionale. Mancano i cataloghi di Netflix e HBO Max per qualità e demand, ma per i milioni di abbonati Prime, il servizio video è già incluso senza costi aggiuntivi. Per questo motivo molte misurazioni sono difficili da attuare perché le spedizioni non sono separate dall'abbonamento, usualmente. Tuttavia, alcuni report affermano che gli utenti che utilizzano Prime Video sono giunti a 117 milioni, dietro dunque solo a Disney+ e Netflix.

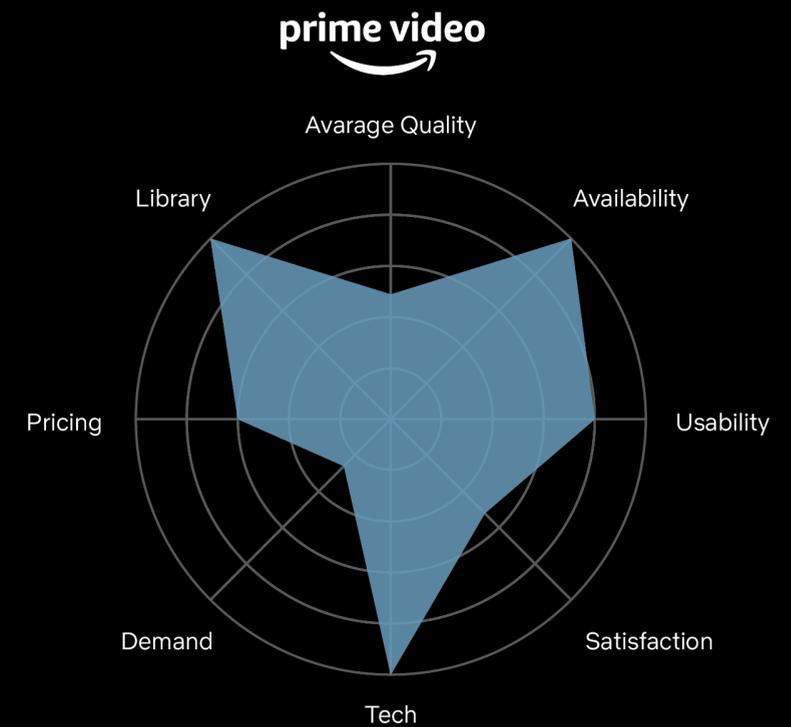
Il servizio può contare sul know-how tecnologico della mamma Amazon che le permette di rimanere al passo con Netflix per quanto riguarda l'architettura informatica e raccolta dati. Inoltre, con un budget annuale superiore ai 9 miliardi di dollari cerca di competere anche a livello di produzioni come con l'imminente prequel del Signore degli Anelli.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|----------------------|---|
| Caratteristiche | Availability Pricing | +200 paesi \$8.99/month (solo Prime Video) |
| | Catalog HQ Titles | 8057 titoli 628 |
| | Movie Quality | 35% |
| | TV Quality | 57% |
| | Catalog Quality | 46% |
| | Catalog Demand | 9% |
| | Originals Demand | 11.4% |
| | Retention | - |
| | Churn Rate | - |
| | Stickiness | 6% |
| | Satisfaction | 27% |
| | Usability Tech | Medium-high High |

Grafico Radar



PRICING

Prime Video è uno dei servizi meno costosi essendo a 8.99\$ (da solo e senza considerare il costo di Amazon Prime completo). Con un numero di film superiore a quello di qualsiasi altro servizio, offre agli utenti il massimo del risparmio, con più di 700 film per ogni dollaro pagato mensilmente dagli abbonati.

LIBRARY

Prime Video è il primo nel ranking del catalogo per quanto riguarda il totale dei film. Amazon Prime Video ha quasi 7.000 film. Tuttavia, secondo Reelgood, negli ultimi due anni Prime Video ne ha perso migliaia. Nella sua analisi del 2020, il servizio offriva quasi 13.000 film, superando Netflix che all'epoca ne contava più di 3.700. E non si tratta solo di film: il servizio ha perso centinaia di programmi televisivi negli ultimi due anni. Nel 2020 aveva la più grande libreria televisiva. Ora Netflix e Hulu ne hanno di più. Netflix ha guadagnato circa 200 programmi TV negli ultimi due anni, mentre Prime Video ne ha persi circa 700.

In ogni caso, Prime Video elenca più di 200 serie e film originali, più dei circa 100 originali di Hulu e meno dei 2.000 di Netflix. Le serie originali di Amazon si distinguono per il grande successo di critica che hanno ricevuto: The Marvelous Mrs. Maisel, The Boys, Fleabag, Good Omens, The Man In The High Castle, Tom Clancy's Jack Ryan e Mozart in the Jungle sono state tutte nominate o hanno vinto premi Emmy negli ultimi anni. Nel corso dell'anno debutterà su Prime Video anche la serie prequel del Signore degli Anelli. Secondo quanto riferito, Amazon ha pagato quasi 250 milioni di dollari per i diritti e si stima che il costo complessivo sia di 1 miliardo di dollari, il che la rende la serie televisiva più costosa di sempre.

Inoltre, sono disponibili speciali originali esclusivi di commedie, documentari e reality show.

AVERAGE QUALITY

La qualità media dei titoli ha la percentuale più bassa, fermandosi solo al 46%. Per i film infatti la percentuale è del 35% abbassando ulteriormente la media generale. Le serie invece sono al 57%. Tuttavia, guardando ai numeri assoluti dei titoli High-Quality (628) per i film siamo a quota 409, poco sotto i 447 e 517 di quelli che totalizzano Netflix ed HBO Max.

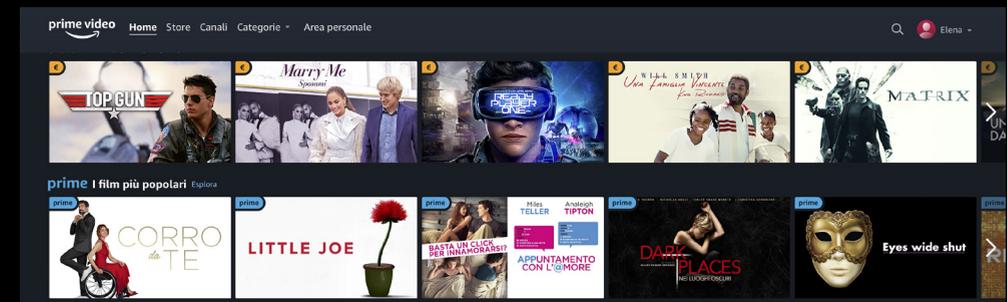
È dunque la mediocrità del resto del catalogo ad abbassare la qualità media, più che la mancanza in sé di prodotti validi.

AVAILABILITY

Il servizio è disponibile in oltre 200 paesi, ad eccezione di Cina continentale, Iran, Corea del Nord, Russia e Siria. Risulta collegabile ai dispositivi Amazon, lettori Blu-Ray, console di gioco, dispositivi mobili, computer, set top box e ai lettori multimediali e Smart TV.

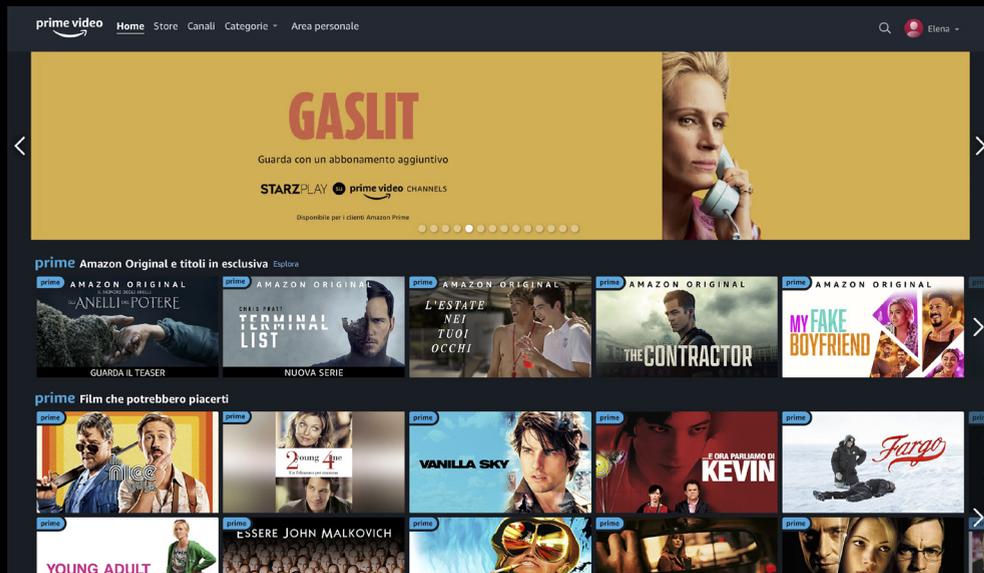
USABILITY

L'interfaccia di Prime Video risulta molto semplice e intuitiva nella sua totalità, anche se alcune sue piccole parti destano ancora confusione. Alcuni titoli a pagamento (o acquistati) possono comparire anche in alcuni menu Prime, mischiati a contenuti che si possono vedere "gratuitamente" come parte del proprio abbonamento. Questa mescolanza di contenuti ha sempre destabilizzato gli utenti che spesso pensano che alcuni titoli siano disponibili e invece a un secondo livello di lettura scoprono che siano da noleggiare o acquistare, nemmeno a cifre irrisorie talvolta. Amazon ha tentato di evitare questa ambiguità rendendo più chiaro ciò che è incluso in Prime (che di solito ha un'etichetta o un nastro Prime blu) e ciò che è a pagamento (che ha un'etichetta dorata con il segno del dollaro o dell'euro).



116 Titoli a noleggio e disponibili gratis su Prime Video

Mentre è possibile scorrere facilmente i caroselli curati di Prime Video, la ricerca può essere una seccatura. Infatti, se si digita un titolo specifico, i risultati possono essere a volte misteriosi. Ad esempio, cercando Deadpool sono apparsi cinque film di Deadpool, ma anche Venom: Let There be Carnage, Cocomelon, Sonic the Hedgehog, Trolls, Jurassic World, Baywatch, Date Night e molti altri film non correlati. Questo è uno dei punti dolenti di Prime Video. Per il resto, l'interfaccia di Prime Video è piuttosto simile a quella di Netflix e di altri servizi di streaming. In alto si trovano le schede Ricerca, Home, Store, Canali, Categorie e Area Personale, oltre che al Profilo e le Impostazioni. Scorrendo, si trovano categorie personalizzate come Film in base alle proprie visualizzazioni, Film che potrebbero piacerti, Film e programmi TV più popolari e Offerte di streaming in diretta, seguite da categorie più tipiche come Trending TV. Inoltre, per agevolare la pianificazione del *binge-watching*, Prime Video indica i nuovi programmi in arrivo nel mese, cosa che fa anche Hulu ma non Netflix.



117 Screen della home di Prime Video

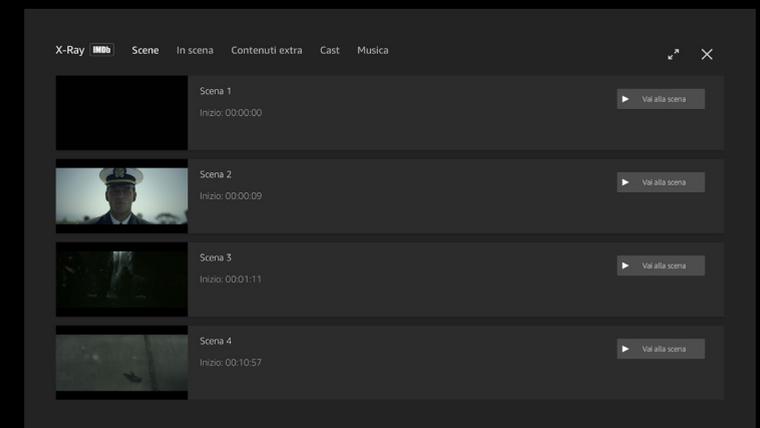
I menu relativi ai contenuti singoli funzionano in modo simile a quelli di Netflix. Facendo clic su un titolo, si vedrà una breve descrizione, la durata, il punteggio IMDb, il cast e le informazioni tecniche oltre alla possibilità di guardare il contenuto in modalità Party, guardare il trailer, scaricarlo e salvarlo nella propria watchlist. Una funzione interessante che differenzia Prime Video dagli altri servizi di streaming si chiama X-Ray. Grazie alla proprietà di Amazon di IMDb, durante la riproduzione di uno spettacolo o di un film è possibile scorrere verso l'alto e vedere in tempo reale le informazioni sui membri del cast, la musica e le curiosità, evitando la sindrome del "Aspetta, ho visto quel tizio da qualche parte?".

118 Watch Party

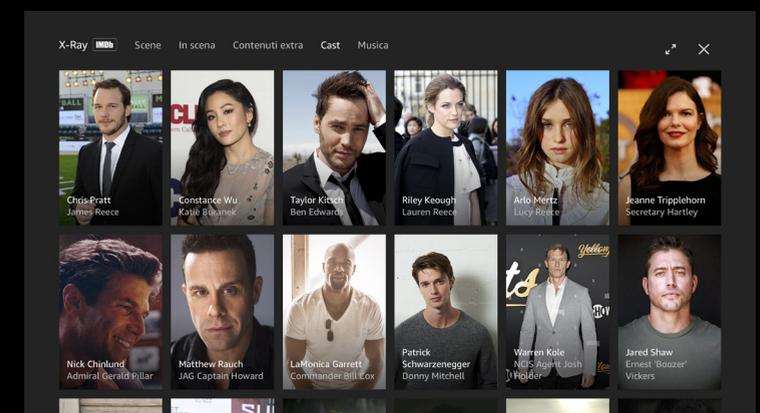
Di recente è anche possibile vedere il film suddiviso a scorrimento verticale in base alle scene con relativa anteprima, minutaggio e il tasto Vai alla scena.



119 Scene su X-Ray



120 Cast su X-Ray



SATISFACTION

La percentuale di valutazioni Very Satisfied è del 27%, una delle più basse dopo Apple TV+.

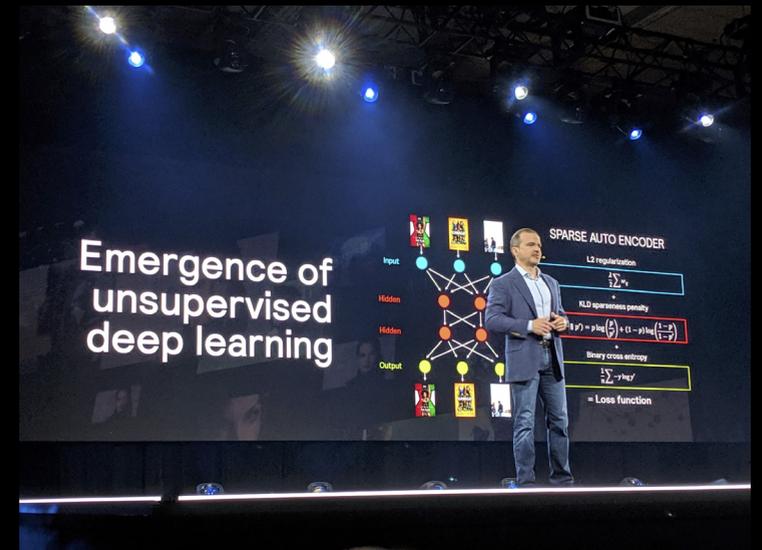
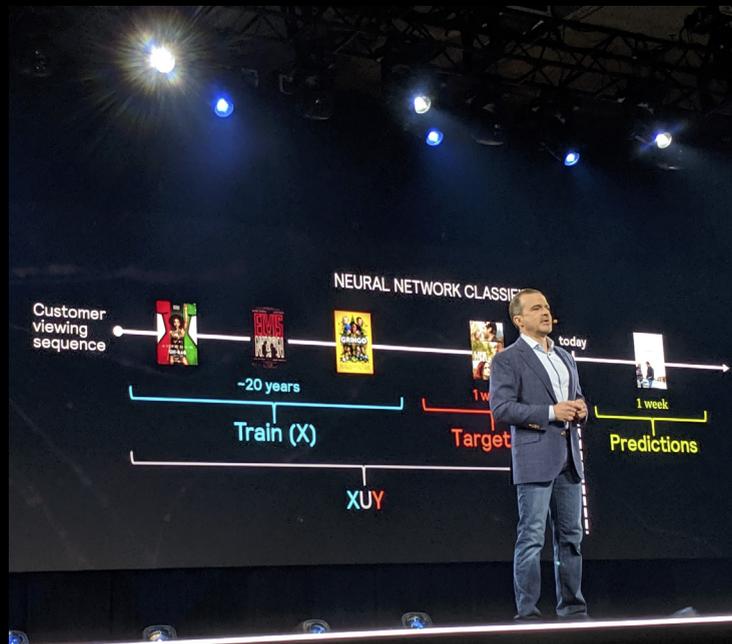
TECH

Con l'aumento delle risorse informatiche di Amazon, l'azienda ha voluto utilizzare parte di questa intelligenza per alimentare le sue raccomandazioni con tecnologie più avanzate. Nel 2012, gli ingegneri di Amazon hanno iniziato a sviluppare e testare nuove tecnologie per consigliare i prodotti. Ma gli approcci che si erano dimostrati promettenti, tra cui le reti neurali e altri tipi di apprendimento automatico, non hanno funzionato esattamente come previsto. In effetti, molti di questi approcci di intelligenza artificiale non solo hanno ottenuto risultati peggiori rispetto al filtro collaborativo, ma anche rispetto all'approccio originale dell'azienda, che prevedeva la curatela umana e le liste di bestseller. Wilke ha dichiarato che gli ingegneri di Amazon hanno deciso di dare un'occhiata all'interno della scatola nera dell'apprendimento automatico per capire cosa stesse succedendo.

Si è scoperto che Amazon aveva inavvertitamente addestrato i suoi algoritmi a raccomandare scommesse sicure. Nel caso di Prime Video, si trattava di film classici molto apprezzati. Si pensi a "Breakfast Club" o a "Casablanca". Tuttavia, sebbene questi film avessero un'alta valutazione da parte del pubblico e della critica, non erano esattamente ciò che i consumatori volevano vedere durante la loro serata a casa.

Per questo motivo gli ingegneri di Amazon hanno modificato gli algoritmi di raccomandazione dei contenuti, che ora sono addestrati sull'intero catalogo di Amazon, ma applicano questa conoscenza ai nuovi titoli per consigliare le ultime uscite. Il risultato è stato un miglioramento di due volte rispetto al filtraggio collaborativo, ha detto Wilke.

121 Jeff Wilke durante la Re:Mars conference nel 2019



Per quanto riguarda invece problemi di caricamento e *buffering* vi sono tracce di lamentele sul sito amazonforum.com anche nei primi giorni di luglio 2022 dopo l'ultimo aggiornamento dell'applicazione, l'utente Charlie50 scrive "Con l'ultima versione dell'app Amazon Prime sulla TV Sony ho iniziato ad avere problemi di *buffering*. Solo su Amazon, nessun altro servizio di streaming mi ha dato questo tipo di problemi. Quando ho ripristinato l'app alla versione precedente, tutti i problemi di *buffering* sono cessati. Durante la notte l'app si aggiorna automaticamente. Il *buffering* ricomincia. Per quanto tempo dovrò ripristinare la versione precedente fino a quando il software non sarà risolto?"

DEMAND

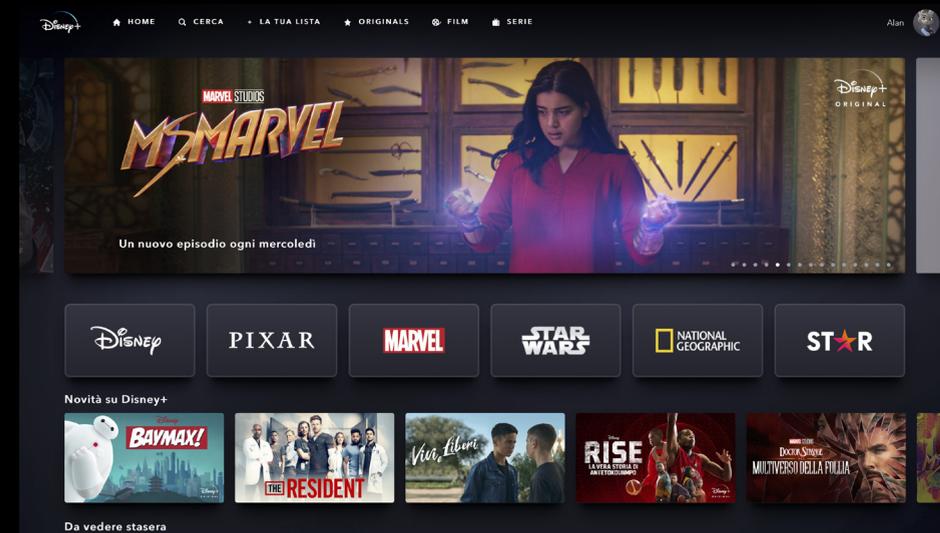
La percentuale di demand share degli *originals* Prime è dell'11.4%, la percentuale più alta dopo Netflix.

Disney +

Lancio 2019
Subscribers 137.7M

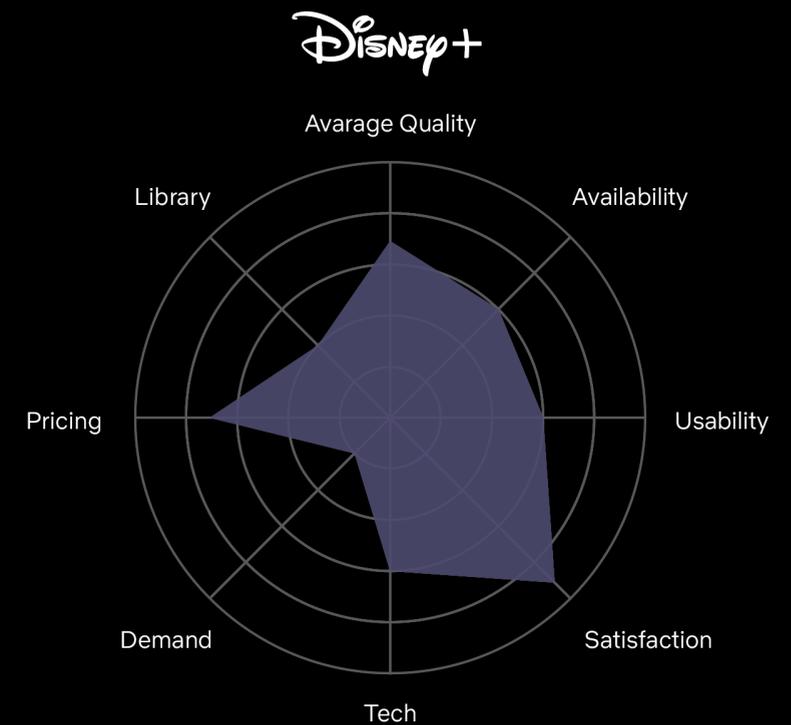
Sintesi Disney Plus è il concorrente più vicino a Netflix, e per una buona ragione. La piattaforma di streaming è stata lanciata alla fine del 2019 e ha accumulato 137 milioni di abbonati in pochi anni. È l'unico posto in cui è possibile vedere in streaming la maggior parte delle librerie Disney e Pixar, oltre a tutti i film di Star Wars, i film Marvel e le nuove serie TV originali, i contenuti del National Geographic e 31 stagioni dei Simpson. Se The Mandalorian è stata la sua prima serie di successo, la sua serie di spettacoli Marvel, tra cui WandaVision e Loki, ha attirato milioni di spettatori. Inoltre, nei prossimi anni è prevista un'ulteriore programmazione originale di Star Wars e Marvel. Inoltre, anche dopo l'aumento del prezzo a \$7.99 dollari al mese, Disney Plus è ancora una delle scelte meno costose di TV in streaming senza pubblicità. Un must per le famiglie e gli appassionati di supereroi. Nonostante la concorrenza, Disney+ ha riscosso forse il maggior successo complessivo, allineando la chiarezza della sua proposta di marchio con le principali librerie di contenuti come Marvel e Star Wars, il tutto mentre Netflix e altri stanno iniziando a vedere crepe e falle nel proprio piano aziendale e continuano a investire miliardi per saziare l'appetito dei loro abbonati per nuovi contenuti.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|--|--------------------------|
| Caratteristiche | Availability Pricing | 60 paesi \$7.99/month |
| | Catalog HQ Titles | 1566 titoli 204 |
| | Movie Quality TV Quality Catalog Quality | 73% 54% 68.5% |
| | Catalog Demand Originals Demand | 5% 9% |
| | Retention Churn Rate | 68% 3.7% |
| | Stickiness Satisfaction | 9% 44% |
| | Usability Tech | Medium Medium |

Grafico Radar



PRICING

A 7,99 dollari al mese è tra le offerte più economiche. Finora ha fatto affidamento sulla popolarità dei suoi *franchise* e l'effetto nostalgia, ma potrebbe dover aumentare il suo catalogo di contenuti per rimanere competitivo.

LIBRARY

Il catalogo conta 1566 titoli, di cui 1129 film. Non ha dunque un catalogo così ampio come Netflix e Prime.

AVERAGE QUALITY

La qualità media ha una percentuale del 63.5%, dunque il penultimo valore tra i competitor. I film ottengono singolarmente una percentuale del 73%, con 152 titoli High-Quality, mentre i programmi televisivi di alta qualità sono solamente 52.

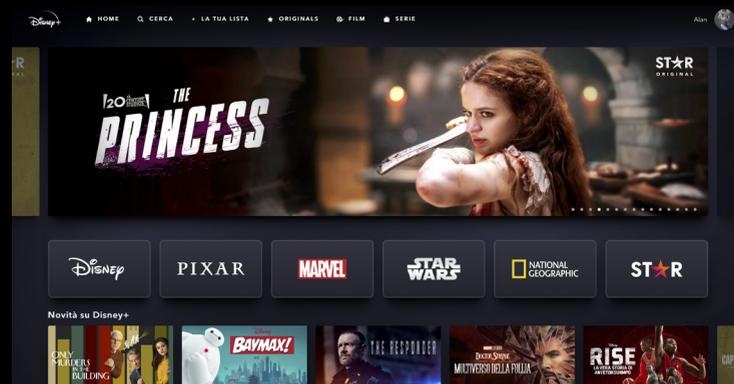
AVAILABILITY

Disney+ è disponibile in più di 60 paesi da giugno 2022, l'anno scorso ne contava poco più di 40, ed è fruibile su smartphone e tablet, Amazon Fire Tablet e TV, Android TV (Google TV), Smart TV e Apple AirPlay.

USABILITY

L'interfaccia è piuttosto semplice, familiare e pulita. Anche prima di provare a cercare, l'interfaccia offre numerosi suggerimenti, tra cui un ottimo mix di nostalgia, film di principesse, originali e azione di supereroi.

122 Home di Disney+ da pc

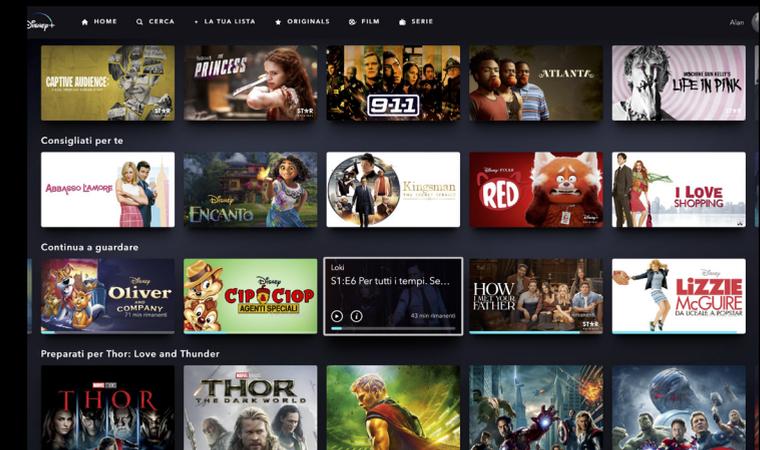


Nella parte superiore della schermata iniziale si trova un carosello simile a quello del web con una selezione dei maggiori successi Disney e le date o i giorni relativi ai nuovi episodi in uscita. Sotto di esso, le proprietà più popolari del marchio appaiono sulla pagina sotto forma di icone statiche: Disney, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic. Passando il mouse su ciascuna di esse, l'icona si anima e, se si fa clic su di essa, viene visualizzata una breve animazione prima che appaia la pagina del marchio. Sulle pagine brandizzate e sulla home page, le file di icone sono intitolate in base al genere e aiutano a definire i contenuti in base alle proprie esigenze. Disney ci ha detto che, come il motore di Netflix, l'interfaccia di Disney Plus si adatta ai tipi di contenuti che si guardano nel tempo.

A sinistra dello schermo dell'app tv si trova una barra laterale simile a quella di Netflix che consente di cercare i contenuti o di scegliere tra i profili preselezionati. L'unico modo reale per configurare Disney Plus è attraverso i profili utente, e per impostazione predefinita il profilo Primario offre accesso a tutti i contenuti. Non è possibile impostare un profilo per bambini, ma è possibile disattivare o attivare la riproduzione automatica o modificare la lingua principale. I profili per bambini, invece, permettono di visualizzare i contenuti adatti agli spettatori più giovani e hanno uno sfondo blu più luminoso.

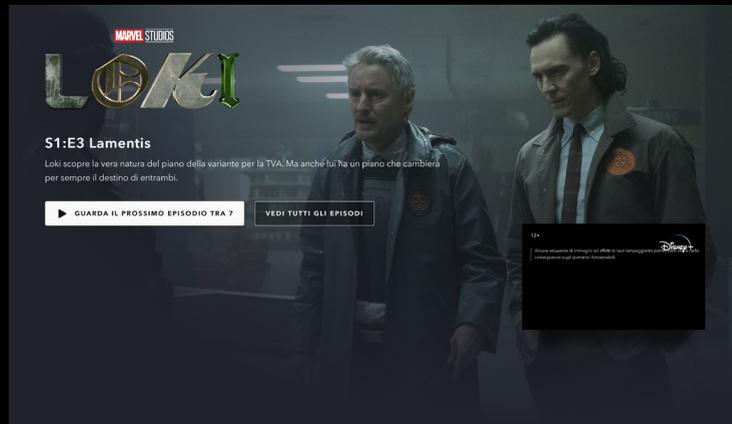
Il problema più grande riscontrato nell'interfaccia è che alcuni contenuti popolari potrebbero essere nascosti o essere visibili solo a un secondo o terzo livello di lettura, ad esempio scorrendo orizzontalmente le fasce, che però non sono infinite e spesso terminano senza mostrare il contenuto che stavamo cercando. Inoltre vi sono molti impedimenti di navigazione, ad esempio per andare dall'episodio alla serie relativa non vi è passaggio diretto esplicito (solo la "i") e si è costretti ad andare nella sezione di ricerca.

123 Fasce di Disney+

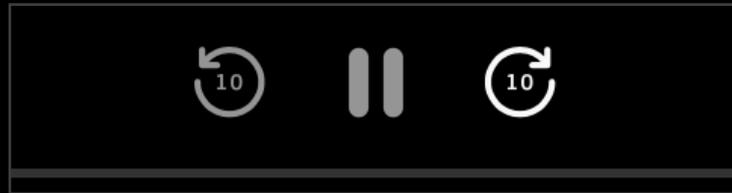


A fine episodio l'autoplay è molto lento, facendo scorrere i titoli di coda e creando confusione con i tasti per il prossimo episodio. Non presenta nemmeno il tasto riavvia e per tornare indietro si può solo procedere a incrementi di 15-30 secondi dovendo tenere premuto il tasto indietro.

124 Fine episodio



125 Possibile solo procedendo di pochi secondi, manca il tasto riavvia



SATISFACTION

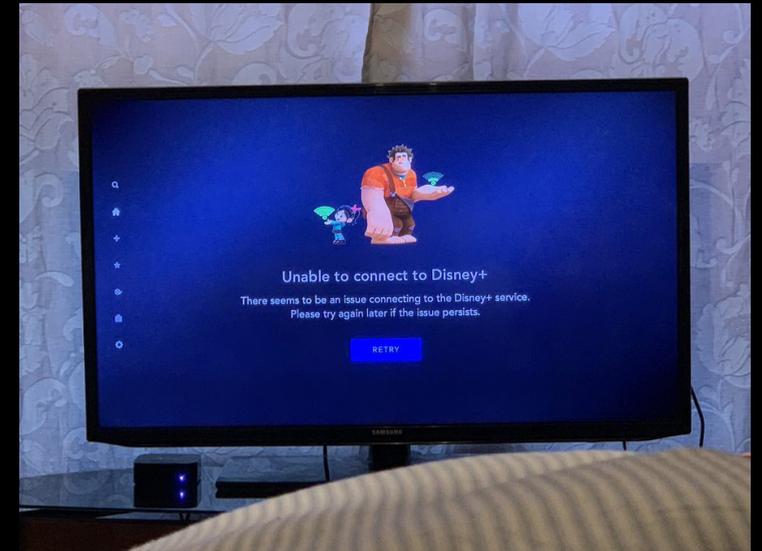
Con una soddisfazione del 44%, il servizio si dimostra comunque uno dei più apprezzati dal pubblico statunitense, probabilmente perché raccoglie in sé contenuti esclusivi e parte di *franchise* di lunga data.

TECH

L'app di Disney+ sembra avere problemi di buffer circa ogni mese secondo i commenti sul sito downdetector.com. Gli ultimi dei mesi di giugno e aprile affermano "Perché Disney+ si blocca in continuazione. Ho controllato la mia velocità della fibra e ho ancora 100/100 Mbps, ma Disney+ continua a essere bufferizzato." e ancora "Disney+ è uno scherzo, ancora una volta l'unico servizio di streaming che ho che fallisce costantemente, Netflix e Amazon funzionano bene. Alla fine mi sono arreso, non ha funzionato per oltre 3 giorni e nessuna risposta da Disney, credo che non vogliono i miei soldi - ho cancellato l'abbonamento".

Per le recommendation non sembra essere presente un algoritmo particolarmente potente, si tratta di una semplice correlazione di contenuti simili, i contenuti però non sono molto variegati ed è dunque molto semplice associare i titoli tra loro.

126 Problemi di buffering



127 Segnalazioni su Downdetector



DEMAND

La percentuale di demand share degli *originals* Disney+ totalizza il 9%, dietro a Netflix e Prime Video. Tuttavia con l'uscita via via maggiore di serie tv Marvel e film d'animazione questo numero è destinato ad aumentare notevolmente rispetto ai competitor, proprio perché questa piattaforma può contare su numerosissimi fandom e target differenti.

Hulu

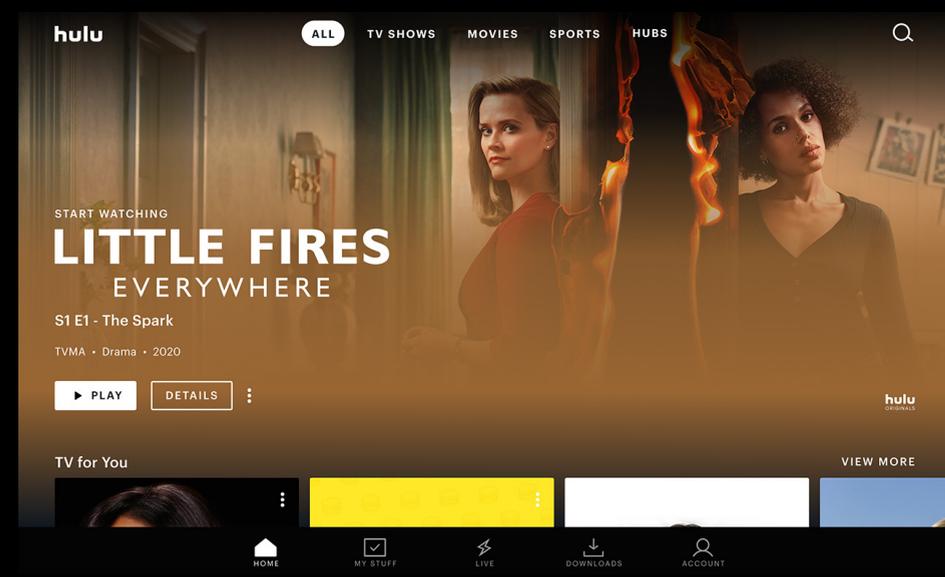
Lancio 2007
Subscribers 45.6M

Sintesi

Il servizio gestito dalla Disney si trova in una posizione precaria. Pur essendo nato nel 2007 negli Stati Uniti al momento annovera solamente 45.6 milioni di subscribers essendo disponibile solamente in 3 paesi. Per quanto riguarda il catalogo risulta ancora carente di film rispetto ad altri servizi, ma ha un'ampia library televisiva. Tuttavia, resta da vedere quali siano i piani di Disney. Comcast possiede ancora una quota della piattaforma, che dovrebbe rivendere a Disney entro i prossimi due anni. Prima di ciò, Comcast intende rimuovere la sua nuova programmazione NBC da Hulu il che ridurrebbe ulteriormente la sua library televisiva. La sua distribuzione territoriale poi, essendo molto scarsa, non sembra intenzionata ad aumentare proprio a causa dell'acquisizione di Disney, alcuni dei suoi titoli originals in Italia sono disponibili anche ad Amazon Prime Video (Fresh e Deep Water ad esempio).

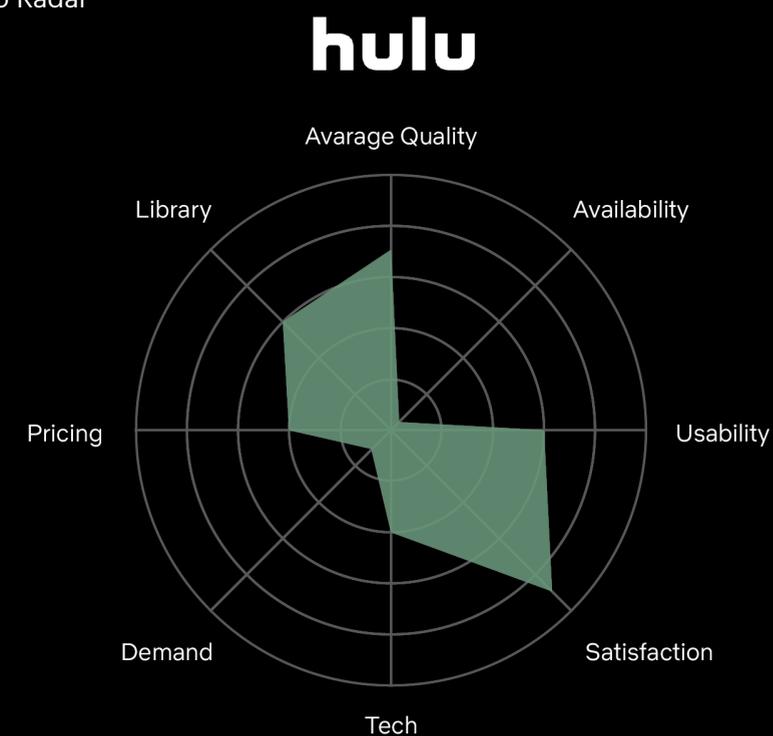
Resta comunque la piattaforma nelle posizioni migliori per soddisfazione degli utenti e average quality.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|--|--------------------------|
| Caratteristiche | Availability Pricing | 3 paesi \$12.99/month |
| | Catalog HQ Titles | 2594 titoli 378 |
| | Movie Quality TV Quality Catalog Quality | 63% 76% 69.5% |
| | Catalog Demand Originals Demand | 20% 6% |
| | Retention Churn Rate | 63% 5.3% |
| | Stickiness Satisfaction | 21% 45% |
| | Usability Tech | Medium Low |

Grafico Radar



PRICING

Il prezzo è di 12.99\$ senza pubblicità. Non tra i più economici, ma pur comunque sotto Netflix e HBO Max. Vi è anche un piano più economico ad-supported a solo 6,99 dollari al mese (o 69,99 dollari all'anno).

LIBRARY

Il catalogo non è scarso come quello di Apple Tv+, ma è comunque modesto rispetto agli altri competitor. Conta 1019 film e 1575 shows televisivi. Lo sport è una delle grandi attrattive di Hulu + Live TV. Canali come Big Ten Network, ESPN, Golf Channel, CBS, TNT e NBC Sports Network offrono una vasta gamma di sport nazionali e regionali. Con il piano Hulu Live TV è possibile guardare le partite in diretta di NFL, NBA, MLB, NHL e altro ancora. Ce n'è per tutti i gusti, con un'ampia gamma di contenuti adatti a quasi tutti gli interessi. Essi arrivano sul servizio il giorno dopo la messa in onda in diretta TV su reti come ABC, NBC e Comedy Central. (Anche se la NBC ha lanciato il proprio servizio di streaming Peacock, per il momento gli spettacoli della NBC si trovano ancora su Hulu). Sebbene abbia la maggior parte degli episodi più recenti di un determinato show, non sempre ha le stagioni passate complete: ad esempio, per Grey's Anatomy della ABC è disponibile solo la stagione attuale e nessuna di quelle passate.

Tuttavia, alcuni programmi hanno tutte le stagioni e gli episodi disponibili. Altri, come Killing Eve della BBC, trasmettono le stagioni complete dopo la messa in onda dell'intera stagione.

AVERAGE QUALITY

La qualità media è invece del 69.5%, superando così Netflix, Prime Video e Disney+. Se osserviamo la percentuale qualitativa dei programmi arriviamo al 76%, il punto forte della piattaforma contando anche che i tv shows sono il contenuto più numeroso e di vantaggio per mamma Disney.

Possiede meno serie originali di Netflix e Prime, ma annovera comunque titoli di grande successo internazionale come The Handmaid's Tale, Only Murders in the Building, Reservation Dogs e PEN15. Ha anche film originali di recente popolarità come Fresh, Vacation Friends e Deep Water di Ben Affleck. Il servizio ha prodotto alcuni documentari di alto profilo, tra cui Flee, Enemies of State e Summer of Soul.

Hulu ha anche acquisito programmi di altre reti, tra cui Grown-ish e This is Us.

AVAILABILITY

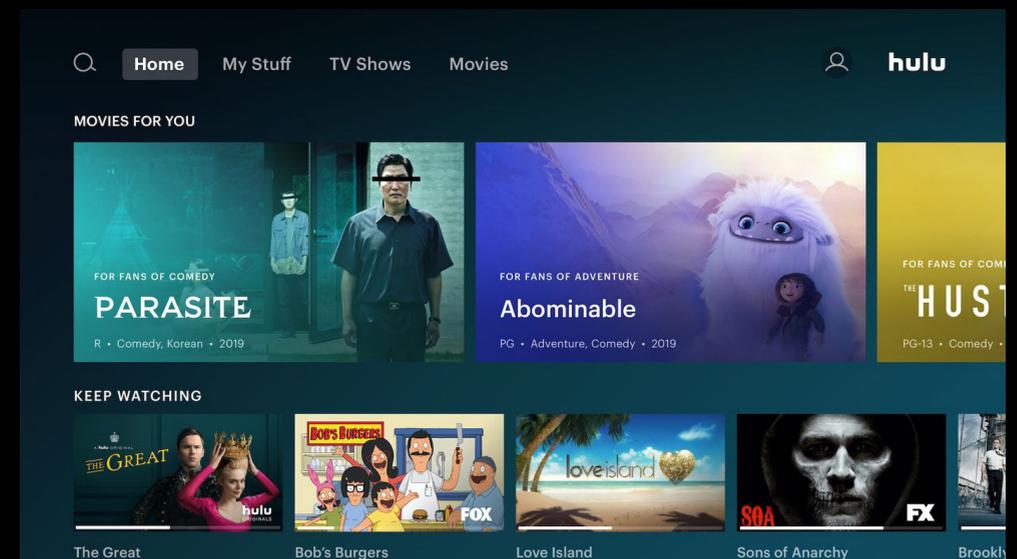
La piattaforma è disponibile solamente negli Stati Uniti, a Porto Rico, nelle basi militari e in alcune località del Giappone. Mentre i dispositivi elencati di seguito supportano l'ultima app di Hulu: telefoni e tablet, Android ed Apple TV, Chromecast, Fire Stick, Tablet e TV, LG TV, Nintendo Switch, Mac e pc, PlayStation, Roku Samsung TV, VIZIO SmartCast TV, Xbox, Xfinity Flex Streaming TV Box, Xfinity X1 TV Box, Contour Stream Player.

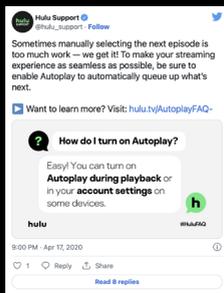
USABILITY

Aperto l'app si apre il proprio profilo e successivamente la pagina iniziale personalizzata con diverse categorie in alto: Casa, TV, Film, Notizie, My Stuff e Hub. Continuando a scorrere verso il basso, è possibile vedere altre categorie che variano a seconda di ciò che il servizio pensa che vi piacerà, come Bingeable TV, Hulu Picks, Nostalgia anni '90, Teen Shows, Comic Book Heroes and Villains, e Newly Added TV e Newly Added Movies. La sezione Continua a guardare non vi accoglie in alto, ma è posizionata qualche riga più in basso.

Risulta possibile salvare i contenuti nella cartella My Stuff e navigare per categorie come Network, programmi televisivi, film, Hulu *Originals*, FX su Hulu, bambini e altri generi, o semplicemente cercare il programma desiderato. Quando si seleziona un programma o un film da guardare, si ha la possibilità di andare avanti o indietro velocemente (tranne che per gli annunci pubblicitari). È possibile fare clic sull'ingranaggio delle impostazioni e scegliere di aggiungere i sottotitoli, modificare le impostazioni audio o la qualità video e attivare o disattivare la riproduzione automatica. I contenuti scelti verranno visualizzati anche nella sezione My stuff, in cima alla homepage, per facilitarne l'accesso.

128 Home



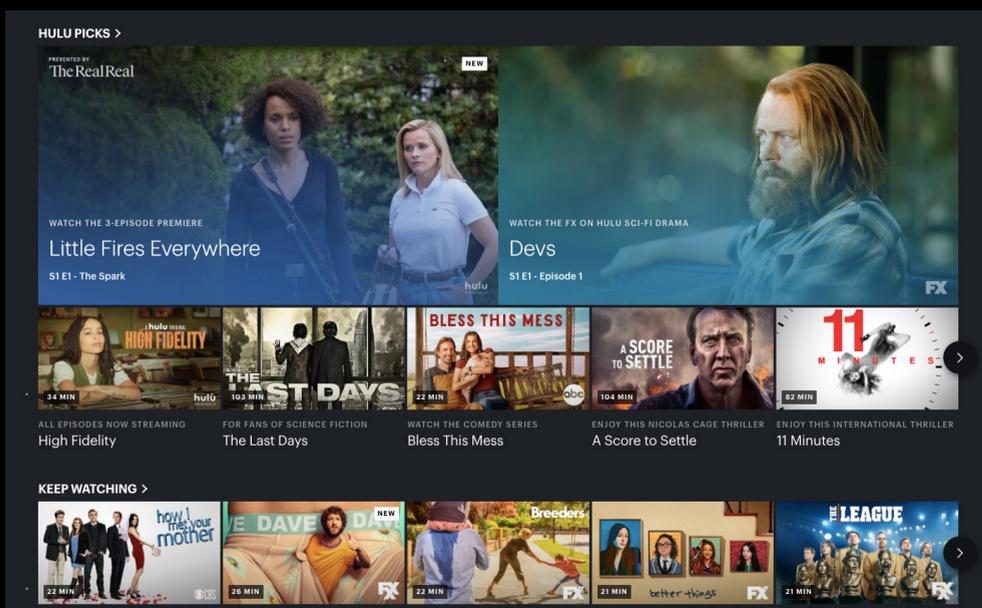


129 Hulu Support

Ma una parola sull'Autoplay. A volte capita di guardare un programma televisivo o un film e, prima che finisca, Hulu lo interrompe e inizia a riprodurre il video successivo. Che si tratti di un episodio di uno show o di un altro film, l'autoplay può intervenire e interrompere gli ultimi minuti di visione, destando non poca frustrazione. Al momento non sembrano esserci dei fixing, ma su Hulu Support il servizio cerca di lasciare suggerimenti.

È possibile aggiungere fino a sei profili utente al proprio account Hulu per ottenere raccomandazioni personalizzate e liste di visione per diversi membri della famiglia o altre persone su un unico account. Come su Netflix è possibile valutare gli spettacoli e film con un pollice in su o un pollice in giù per migliorare il motore di raccomandazione del servizio. Hulu indica anche quali film e spettacoli sono in arrivo nel mese successivo e quali sono in scadenza, direttamente sul suo sito, cosa che Netflix non fa.

Sebbene gli algoritmi di ricerca e il layout di Hulu possano talvolta risultare frustranti, la scheda Hubs è un ulteriore vantaggio per chi ama l'organizzazione. Qui è facile navigare verso canali come Bravo, FX o Cartoon Network, cliccare sulla sezione sport o andare direttamente alle collezioni di streaming come Black Stories, Anime e Hulu *Originals*. C'è anche un hub per i titoli che hanno attivato la descrizione audio, una funzione che consente l'accesso agli ipovedenti attraverso la narrazione audio.



130 Hulu Picks

In generale, dunque, l'usabilità risulta essere di medio livello, sì molto più strutturata rispetto ad altri servizi, ma tuttavia ancora mediocre soprattutto perché ignorando le linee guida dell'interfaccia di sistema di Apple TV, ad esempio, l'app risulta difficile da usare per alcuni utenti non abituati a questo tipo di impostazione e anche per la lentezza generale nella navigazione.

SATISFACTION

Il livello di soddisfazione è alla pari con Netflix, secondo solo a HBO Max, con il 45% delle valutazioni con Very Satisfied. La motivazione potrebbe risiedere nell'ampia varietà di contenuti soprattutto legati allo sport e settori più tradizionalmente legati alla cable tv che gli altri servizi non possiedono.

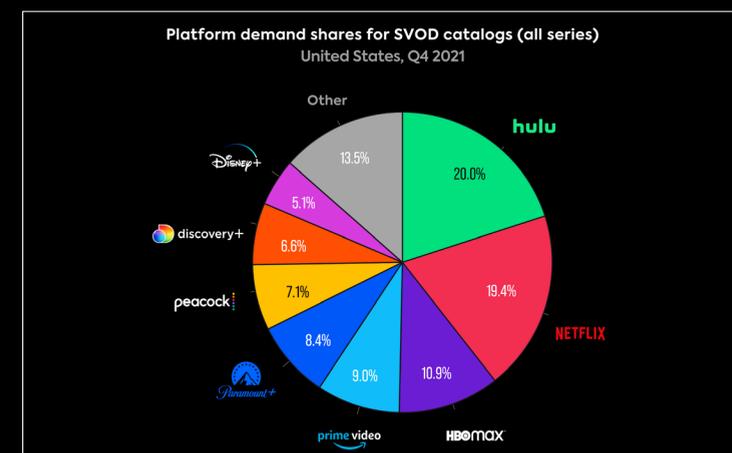
TECH

Hulu ha dichiarato di aver apportato aggiornamenti sul backend per migliorare le raccomandazioni già nel 2020. L'azienda ha dichiarato che il suo team di curatori di contenuti lavorerà più strettamente con il suo sistema di raccomandazioni, che si concentrerà anche sulla messa a punto di collezioni curate per una migliore personalizzazione. Tuttavia sono ancora numerose le lamentele sul lato tecnologico dell'app, soprattutto per la lentezza del servizio. Le animazioni e le transizioni richiedono troppo tempo per essere completate e per lo più non sono necessarie per la navigazione.

Molti utenti di Hulu riferiscono anche che lo schermo diventa nero o si blocca dopo un annuncio o una pubblicità. Spesso l'audio si sente, ma il video è bloccato o lo schermo è nero. Questo può accadere su qualsiasi dispositivo, compresi Roku, Fire TV Stick, Android TV Box, PC Windows e smartphone. Ci sono diversi motivi che possono causare il *buffering* di Hulu, tra cui la velocità di Internet, il router, i problemi WiFi e i server Hulu.

DEMAND

Il demand share degli *originals* è tra i più bassi: 5.7%. Questo è dovuto principalmente al fatto che il numero di *originals* Hulu è molto inferiore rispetto ai competitor e spesso sono disponibili su altre piattaforme a livello internazionale. Lo share del catalogo con *originals* e titoli in licenza, invece, si assestava al 20% secondo Parrot Analytics nel Q4 2021, il valore più alto tra Netflix (19,4%), HBO Max (10,9%), Prime Video (9%) e Disney+ (5,1%).



131 Demand di tutto il catalogo dei servizi negli Stati Uniti nel Q4 2021

HBO Max

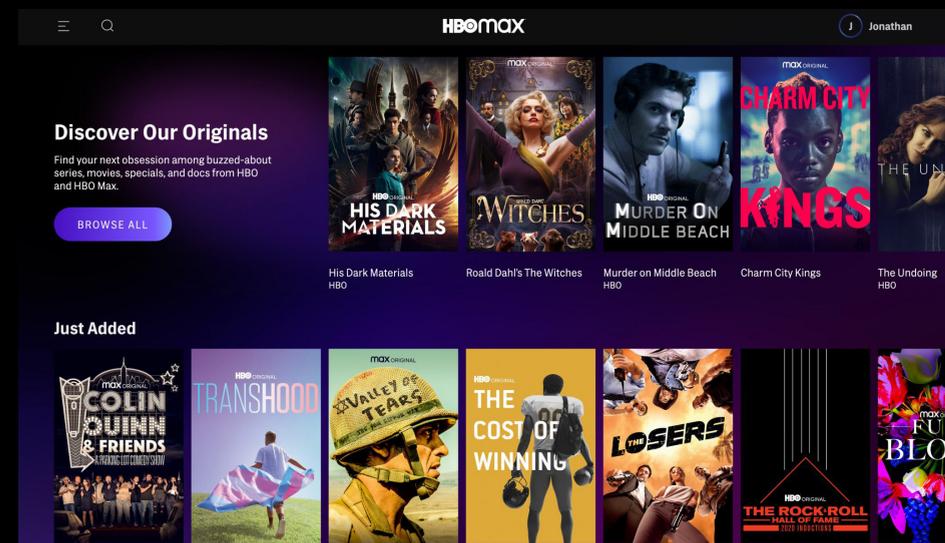
Lancio 2020
Subscribers 78.8M

Sintesi HBO Max, nata solo nel 2020, contiene l'intera libreria della HBO, i titoli dell'Universo DC, oltre ai programmi preferiti come Friends, Rick and Morty, Sesame Street, i film del Signore degli Anelli e quasi tutti i film dello Studio Ghibli. Ed è la destinazione principale per i nuovi film di proprietà della Warner Brothers.

In generale HBO Max è nella posizione ottima per quanto riguarda la library, ha un numero cospicuo di titoli e un'altrettanta alta percentuale di qualità media, oltre che il livello più alto di soddisfazione tra gli utenti, pur non avendo un'infrastruttura tecnologica e un pricing paragonabile alle altre piattaforme. Rimane un avversario molto temibile, soprattutto ora dal momento che allagherà la propria offerta con Discovery e si amplierà in Europa, già a marzo è stata resa disponibile in 15 paesi.

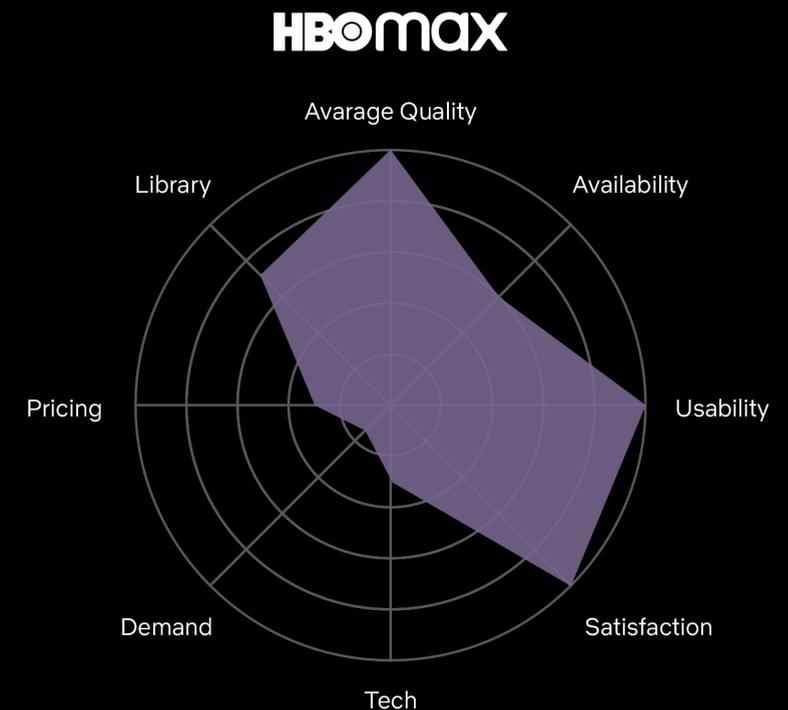
Rimane il problema del pricing elevato e dei continui problemi di buffering sulle app mobili, nulla che possa essere risolto piuttosto facilmente nei prossimi anni.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|--|---------------------------|
| Caratteristiche | Availability Pricing | 61 paesi \$14.99/month |
| | Catalog HQ Titles | 3373 titoli 804 |
| | Movie Quality TV Quality Catalog Quality | 61% 76% 68.5% |
| | Catalog Demand Originals Demand | 10.9% 6.7% |
| | Retention Churn Rate | 55% 6% |
| | Stickiness Satisfaction | 13% 51% |
| | Usability Tech | High Low |

Grafico Radar



PRICING

HBO Max è il secondo servizio più costoso dopo Netflix, con un prezzo di 15 dollari al mese. Anche il livello con supporto pubblicitario a 10 dollari al mese costa più dei piani base della maggior parte degli altri servizi di streaming.

LIBRARY

Il catalogo di HBO Max ottiene 3373 titoli, di questi 2586 sono film. Con questi numeri la piattaforma è al terzo posto per library dietro a Prime e Netflix. Dal 2020 è cresciuta fino a contare più di 13.000 ore di selezioni che includono documentari, reality show, *franchise* cinematografiche e animazione. Un aspetto che gioca a favore di Max è la proprietà della Warner della sua vasta libreria di film e spettacoli. Come la Disney, dispone di un catalogo che non deve prendere in licenza da uno studio esterno. Tuttavia, gli spettatori noteranno che il servizio di streaming fa ruotare regolarmente alcuni titoli all'interno e all'esterno della piattaforma.

AVERAGE QUALITY

La qualità media è tra le più alte con una percentuale dell'87%, dietro a Apple Tv+. Separatamente le percentuali di film e serie tv sono dell'83% e 91%. Anche guardando ai numeri assoluti i film High-Quality sono i più numerosi (517) tra tutte le piattaforme competitor.

AVAILABILITY

Al momento HBO Max non è ancora worldwide, arrivando solo a più di 60 paesi, solo lo scorso marzo è stata lanciata in 15 paesi europei arrivando a raggiungere una quota di 73.8 milioni di utenti. Il servizio di streaming si espanderà ulteriormente ad altri sei paesi europei nel corso dell'anno, tra cui Grecia e Turchia.

USABILITY

L'usabilità è stata aspramente criticata al lancio del servizio, nel tempo però sono state apportate numerose modifiche d'interfaccia e infrastruttura informatica. Lo scorrimento di HBO Max è simile a quello di Netflix, Hulu e altri servizi di streaming. Quando viene aperto il proprio profilo, si trova la sezione Continua a guardare e Il mio elenco nella parte superiore della pagina. Passando alla homepage, si osserva un carosello delle ultime uscite, seguito

da file di raccomandazioni come Just Added, Trending Comedy, For You, Popular TV o Hilariously Chaotic.

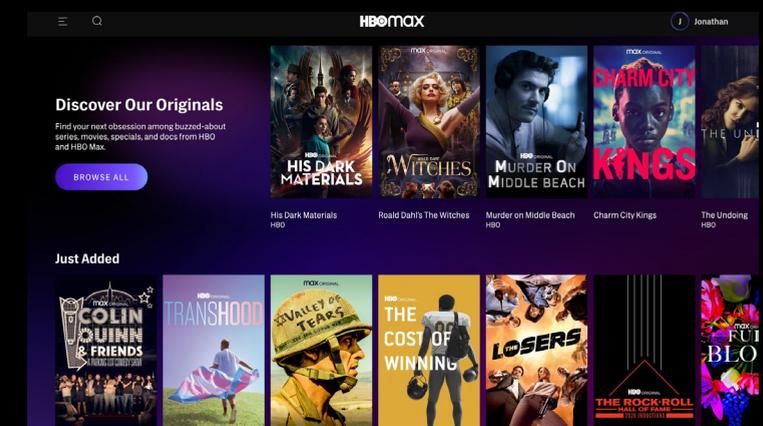
L'aspetto dei menu è più gradevole rispetto a molti altri servizi di streaming. Il tema è viola scuro e nero, per dare risalto al testo e alle immagini, e mostra un minor numero di tessere contemporaneamente sullo schermo, con più pause tra di esse, per far riposare l'occhio. Un aspetto negativo, tuttavia, è che all'inizio può essere difficile capire quale testo è evidenziato nei menu per poter effettuare le selezioni.

Al centro della pagina si trova un mini hub da cui è possibile accedere a film e spettacoli di ogni proprietà del servizio: HBO, DC, Sesame Workshop, Turner Classic Movies, Studio Ghibli, Cartoon Network, Adult Swim e Looney Tunes. L'aspetto è simile a quello dell'hub di Disney Plus nella parte superiore della pagina, ma con nomi meno familiari rispetto a Star Wars e Marvel.

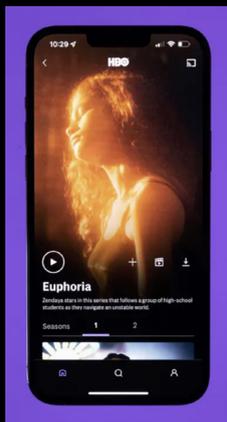
132 Hubs



133 Home



Nella homepage si trovano anche collezioni curate di film a tema, come le commedie romantiche preferite e i di successo. Premendo Sfoglia nell'angolo in alto a sinistra, è possibile effettuare una ricerca per categorie come Serie, Film, Originali, Appena aggiunti, Ultima occasione e Prossimamente, oltre a



134 App Mobile di HBO Max

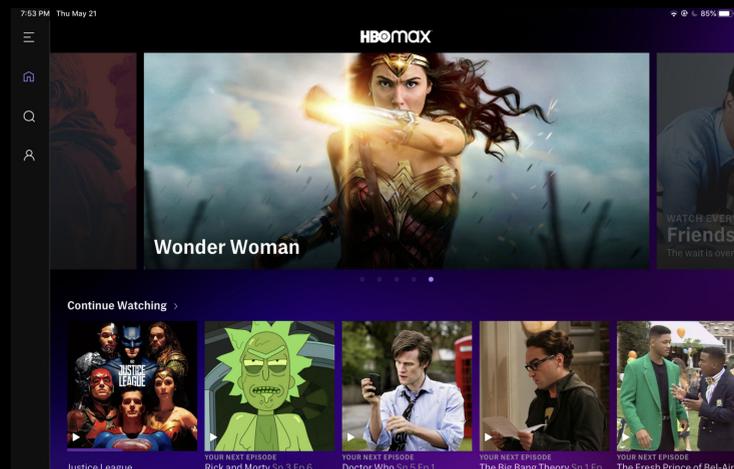
generi come Azione, Commedia, Crime e Documentari. In questo pannello si trovano anche i mini hub.

A differenza di Netflix, si può facilmente vedere cosa c'è in arrivo o in partenza sulla piattaforma. È disponibile anche il download da dispositivi mobili e il formato dell'app è in gran parte lo stesso su TV, telefoni e tablet.

Per quanto riguarda la ricerca, HBO Max consente di utilizzare abbreviazioni (come "GOT" invece di "Game of Thrones" o "HP" invece di "Harry Potter"). Selezionando uno show, poi, si accede alla sua pagina di destinazione, dove è possibile trovare tutti gli episodi disponibili e avere la possibilità di aggiungerli alla propria lista. Quando si avvia uno spettacolo, la valutazione appare nell'angolo in alto a sinistra.

Una delle promesse di HBO Max era che, invece di utilizzare esclusivamente un motore di raccomandazione per far emergere nuovi contenuti per gli utenti, avrebbe avuto anche contenuti curati da celebrità, per dare un tocco più umano. A due anni dal lancio, però, queste raccomandazioni non sono ancora disponibili. Tuttavia, Max cura i contenuti in modi che possono essere utili, ad esempio evidenziando gli episodi di *Friends* che seguono la relazione tra Ross e Rachel, in modo che non si debba andare a cercarli.

135 Continue Watching



SATISFACTION

Nella classifica del gradimento degli SVOD, HBO Max balza al primo posto. Il servizio di WarnerMedia ha avuto un inizio difficile dopo il lancio nel maggio 2020, ma la strategia votata ad un ampio catalogo di qualità ha ripagato nel tempo, la percentuale di satisfaction è del 51%.

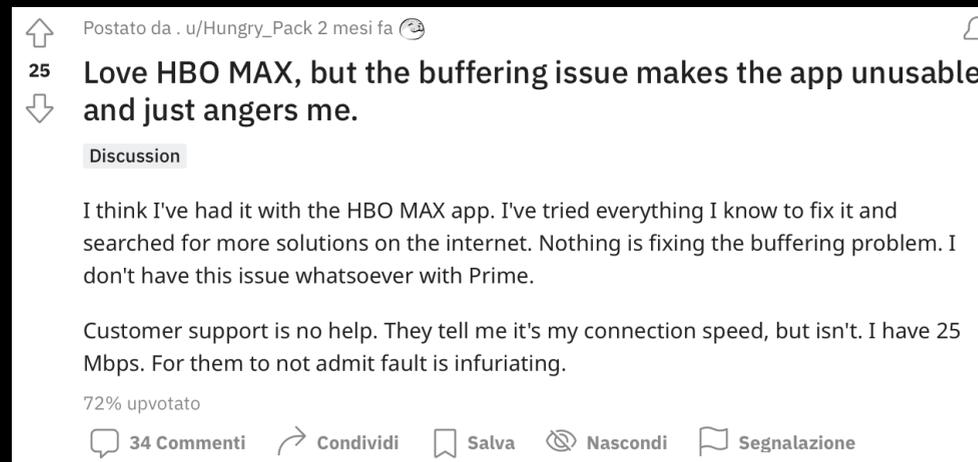
TECH

Sebbene HBO Max abbia un'interfaccia intuitiva e semplificata, alcuni utenti di telefonia mobile si sono lamentati della lentezza

e della lentezza dell'applicazione. I clienti Android che hanno recensito l'applicazione nel Google Play Store hanno segnalato problemi di buffering, tempi di caricamento lenti e crash all'avvio o nel bel mezzo della visione di un video.

Problemi simili sono stati segnalati nell'App Store di Apple, dove gli utenti si complimentano per l'abbondanza di contenuti di Max, ma lamentano crash, problemi di caricamento, riavvolgimento o avanzamento rapido di un video e problemi di download.

Anche su Reddit gli utenti lamentano problemi di



136 Lamentele su Reddit

DEMAND

La percentuale di global demand share per gli originali HBO Max è del 6.7%, tra le più basse. Questo anche perché molte delle produzioni di successo della piattaforma non sono prodotte da HBO Max, ma piuttosto dalla casa madre HBO e dunque non sono annoverate in questo calcolo percentuale.

Apple TV +

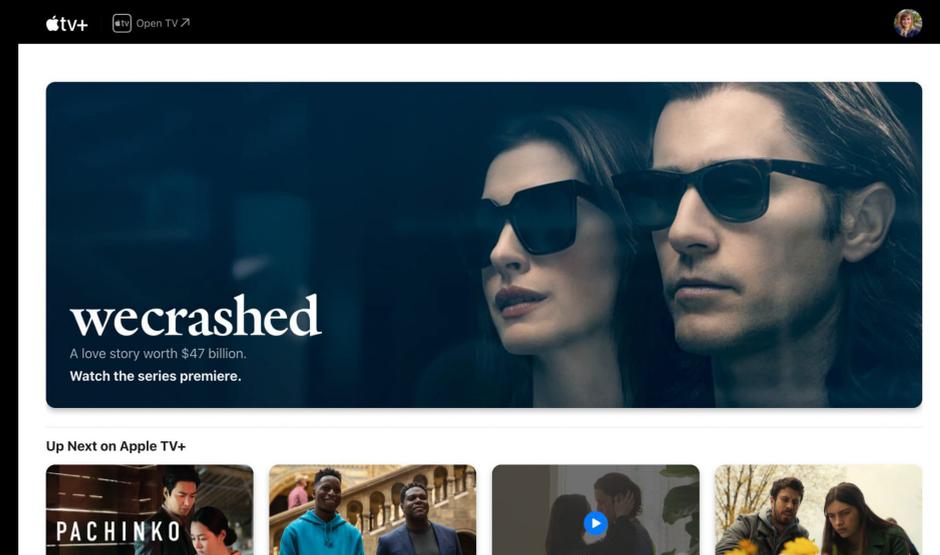
Lancio 2019
Subscribers 75M

Sintesi

Guardando il grafico, Apple TV + non è tra i migliori per la maggior parte delle caratteristiche. Nato nel 2019, al momento conta solo 75 milioni di utenti. Il poco successo di questa piattaforma è principalmente dovuto alla mancanza di "snack tv" nel gergo del settore, ovvero di contenuti che creano massa nella library. Pur avendo la qualità media più alta, possiede solamente 129 titoli negli Stati Uniti. Questo numero è destinato a salire sicuramente, dato l'impegno attuale nelle produzioni high-level. Se infatti la strategia di puntare su contenuti A++ e vincitori di Emmys e Golden Globes come CODA o Ted Lasso ripaga nel naming, non è altrettanto efficace per mantenere a lungo termine i clienti anche con prezzi molto convenienti e pacchetti che aggregano più servizi digitali come Apple Music e iCloud. Sapendo che la produzione in programma è massiccia potrebbe ampliare il proprio catalogo in poco tempo così da poter diventare una "copia" di HBO Max.

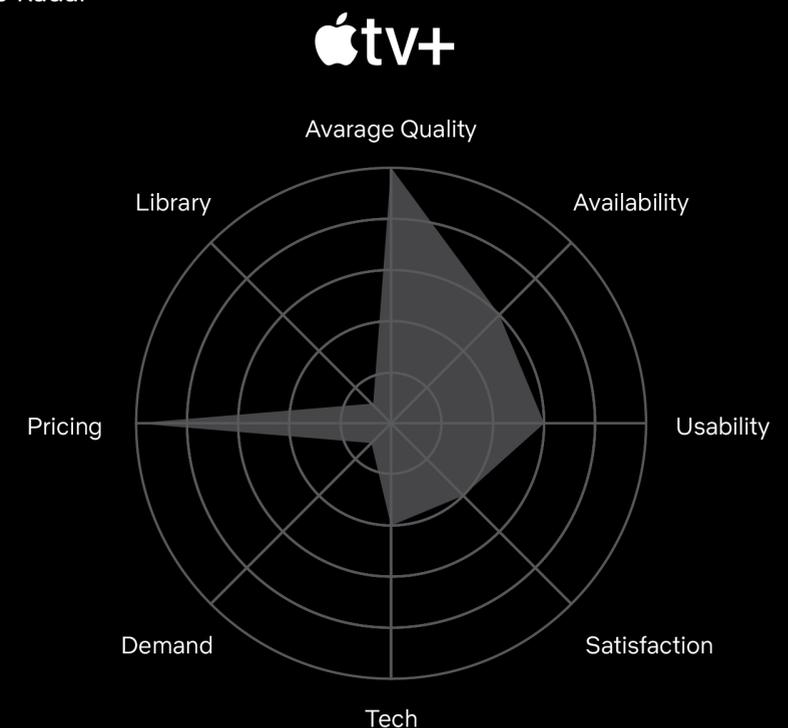
Serve comunque un intervento sulla parte tech, anche se non si direbbe un problema per una figlia di Cupertino.

Homepage del servizio



| | | |
|-----------------|--|-----------------------------|
| Caratteristiche | Availability Pricing | 106 paesi \$4.99/month |
| | Catalog HQ Titles | 125 titoli 27 |
| | Movie Quality TV Quality Catalog Quality | 100% 77% 88.5% |
| | Catalog Demand Originals Demand | >5% 6% |
| | Retention Churn Rate | 40% (dato incerto) 10.8% |
| | Stickiness Satisfaction | 1% 20% |
| | Usability Tech | Medium Low |

Grafico Radar



PRICING

È il più economico tra i principali streaming a soli 4,99 dollari al mese. In più, se si acquista un dispositivo Apple, Apple TV+ è incluso gratuitamente per 3 mesi. Apple TV+ è inoltre incluso in Apple One, che raggruppa fino a cinque altri servizi Apple in un unico abbonamento mensile (Apple Music, Apple Arcade, Apple News+, Apple Fitness e iCloud). I piani Apple One partono da 14,95 dollari al mese.

LIBRARY

Come anticipato la library di Apple TV+ è la più misera tra quelle dei competitor. Totalizza solamente 125 titoli di cui 44 film e 81 tv shows. Senza un ampio catalogo di contenuti su licenza, Apple TV+ offre principalmente contenuti originali. La piattaforma successiva, in ordine di quantità di titoli, è Disney+ che tuttavia ha una library già indubbiamente più ampia: 1566 titoli. Per ampliare il proprio catalogo, infatti, la piattaforma sta offrendo integrazioni anche con altre piattaforme. Sul sito apple.com si legge nell'articolo del 13 maggio 2019 "Negli Stati Uniti, gli Apple TV Channels includono celebri canali come HBO, Starz, SHOWTIME, Smithsonian Channel, EPIX e Tastemade, oltre a nuovi servizi come MTV Hits, e col tempo se ne aggiungeranno altri da tutto il mondo. Inoltre, a partire da oggi e sempre nella nuova app Apple TV, gli utenti potranno ricevere suggerimenti personalizzati di film e programmi da oltre 150 app e servizi di streaming e dal catalogo di oltre 100.000 film di iTunes, che include la più grande raccolta di contenuti in 4K HDR disponibili per l'acquisto e il noleggio."

AVERAGE QUALITY

La qualità media dei contenuti è la più alta tra i competitor, superando addirittura HBO Max. Bisogna comunque tenere presente che l'average quality è una proporzione rispetto alla totalità della library ed è dunque ovvio che la votazione risulti così vertiginosa (88.5%). Già lo anticipava Julia Alexander in un'intervista, Apple TV+ ha i cosiddetti *high acquisition titles*, ma non basta solo la qualità a fare il successo di una piattaforma SVOD. A ogni modo, questa strategia votata al prestigio è amplificata anche dalla distribuzione nelle sale cinematografiche prima di rilasciare i film su Apple TV+. Tra i film che sono stati proiettati al cinema ci sono "Hala", "The Banker" e "The Elephant Queen". Ha coinvolto grandi nomi, da Steven Spielberg a Martin Scorsese, da J.J. Abrams a Oprah. Attori e attrici famosi come Jennifer Aniston, Reese Wi-

therspoon, Tom Hiddleston, Claire Danes, Chris Evans, Elizabeth Moss, Samuel L. Jackson e Steve Carell sono coinvolti negli show televisivi originali di Apple.

AVAILABILITY

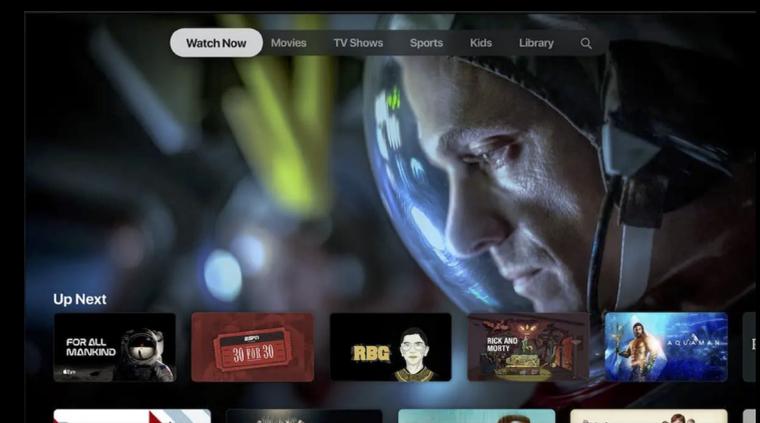
Il servizio è presente in 106 paesi. "Da oggi è disponibile in oltre 100 Paesi su iPhone, iPad, Mac, Apple TV e su alcuni modelli di smart TV Samsung. Entro la fine dell'anno, anche gli utenti delle smart TV VIZIO, LG e Sony compatibili potranno sfruttare il supporto per AirPlay 2 e HomeKit." La disponibilità dei network e delle app di streaming può variare in base al Paese. Alcune funzioni non sono disponibili in tutti i territori o in tutte le lingue.

USABILITY

A livello di grafica e feedback è una delle piattaforme più piacevoli e ben fatte, con effetti 3D, animazioni fluide e una palette elegante e colorata, d'altronde siamo a casa Cupertino. È meglio del tipico schema "quadrati colorati su sfondo nero", onnipresente su molte altre piattaforme di streaming. Ormai è normativo e persino legato al marchio Netflix, ma può essere derivato per altri streamer. Tuttavia, non è sempre stato così, il sito web di Apple TV+ nel 2019 risultava molto basilare e scarso di funzionalità.

Quando il servizio è stato lanciato, il sito web presentava un elenco primitivo a scorrimento di tutti i contenuti di Apple TV+, rendendo l'esperienza della web-app molto antiquata e priva di qualsiasi organizzazione. Vi sono stati aggiornamenti di UX/UI in questi 3 anni e vi sono stati miglioramenti, ma tuttora sono presenti notevoli problemi di architettura dell'informazione; l'inaspettato modello di interfaccia e la mancanza di azioni intuitive la rendono tutt'altro che eccellente.

137 Home TV



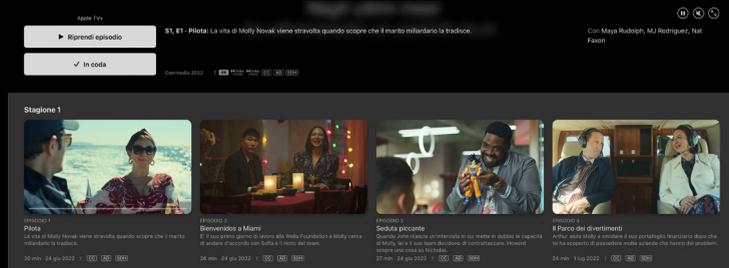
Al momento la schermata "home" risulta molto confusoria. Sono nel menu? O sono nella fila di titoli sotto di esso?

Dovremmo essere in grado di capirlo a prima vista. Questa gerarchia confusa presentava problemi anche nella selezione di un contenuto. Infatti, a seconda della posizione nel menu, lo stesso pulsante esegue inaspettatamente azioni diverse. Così, se mi trovo in questa home page e clicco su "Ted Lasso", non ci porta (come ci si aspetterebbe) a maggiori informazioni sulla serie. Al contrario, inizia a riprodurre lo spettacolo senza nemmeno aver utilizzato il pulsante "play". L'interazione e l'architettura che ci si aspetterebbe si basano su anni di esperienza con altri streamer come Netflix e Amazon Prime. Apple dovrebbe saperlo e regolarsi di conseguenza invece di cercare di reinventare la ruota.

Anche quando si è finalmente in grado di selezionare uno spettacolo per vedere di più su di esso e non per riprodurlo, c'è un'altra mancanza di dettagli importanti. Ci sono molti dettagli, ma non quelli che si stava cercando. Ad esempio, sono elencate la risoluzione e le opzioni audio, come il Dolby 5.1. Ma alla maggior parte degli spettatori non interessano, anzi dovrebbero essere sepolti nella sezione "Vedi di più" come metadati di secondo o terzo livello di lettura.

Se si desidera sapere quanti episodi siano inclusi in un tv show, un compito comune per lo spettatore medio, è necessario contarli manualmente. Fare clic sul riquadro. Fare clic a destra, uno per uno. Oltre alla comune massima UX "non farmi pensare", ce ne dovrebbe essere un'altra: "non farmi lavorare troppo quando non è necessario".

138 Episodi



Se invece si desidera recuperare un episodio o guardarlo si può saltare in avanti o indietro solo a scatti di dieci secondi creando frustrazione nell'utente che deve andare avanti di quindici minuti con incrementi di soli pochi secondi. Peggio ancora è che AppleTV+ non mostra un'anteprima del film mentre si salta in avanti, anche se questa è una funzione standard di Netflix.

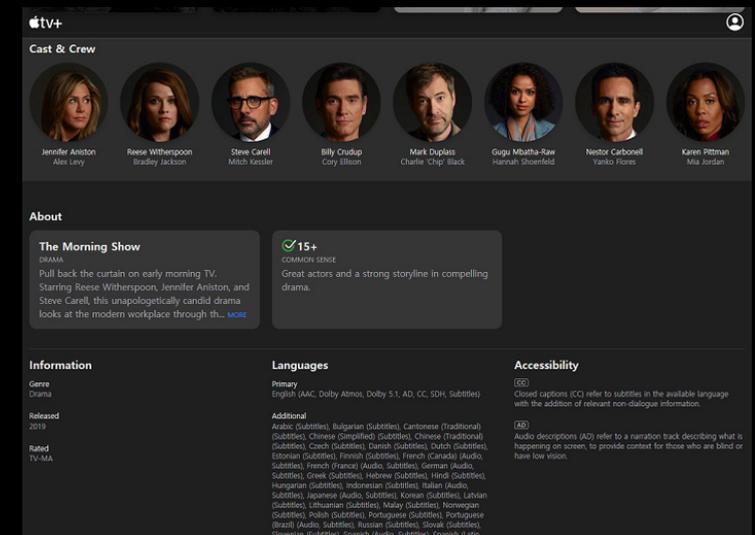
139 Nessuna preview



Alla fine di una stagione, ci si aspetta che la stagione successiva sia a portata di clic, o addirittura che inizi automaticamente. Tuttavia, di seguito ai titoli di coda non appare alcun messaggio di questo tipo. Invece, il riquadro sotto è lo stesso episodio appena terminato.

Le note positive rimangono alcune informazioni relative al rating di Rotten Tomatoes per aiutare nella selezione e la specifica del cast con le fotografie degli attori nella scheda dei contenuti. Da essi è poi possibile ricercare ulteriori titoli raggruppati per attore o per membro della crew.

140 Scheda informativa del film con Cast & Crew



141 Cast & Crew anche su mobile



SATISFACTION

Tra i principali servizi, AppleTV+ si trova nella posizione più precaria: è il servizio di streaming di cui i consumatori sono meno soddisfatti e che hanno meno probabilità di mantenere. Tuttavia, Apple sta deliberatamente rallentando il suo marketing per Apple TV+, come descritto in una recente newsletter di PARQOR dall'a-

nalista del settore Andrew Rosen. Con una library crescente di originali di qualità, un'impressionante media di creatività e una riserva infinita di denaro da cui attingere, Apple può permettersi di essere paziente. Piuttosto che l'approccio one-stop-shop di Netflix, Apple TV+ sta cercando di diventare l'equivalente in streaming di HBO.

TECH

Nella sezione Community del sito apple.com vi sono numerose domande relative a problemi di *buffering*. Ad esempio l'utente NeetsNotes ha rilasciato questo commento il 19 giugno 2022. "Dopo l'ultimo aggiornamento, Apple TV+ ha iniziato a bufferizzare così frequentemente da essere quasi inguardabile. Ma la rete è a posto, il wifi è a posto (un tecnico di Telstra è persino venuto questa settimana) e Netflix e Stan (guardati tramite Apple TV) sono impeccabili. La soluzione più semplice è cancellare l'abbonamento, ma mi interessa sapere se altri hanno lo stesso problema e se hanno qualche idea per risolverlo che non implichi il tentativo di Apple di fingere che non sia un loro problema. O, per dirla semplicemente, evitiamo di dire "è la rete" o "hai controllato i cavi?"."

Non sembra prevedere un algoritmo particolarmente sofisticato se non quello associato alla Apple TV "In "Guarda ora" puoi ricevere consigli personalizzati solo per te, per voi due o per tutti, a seconda del numero di utenti che hai aggiunto ad Apple TV. I consigli "Scelti per voi" tengono conto dei gusti individuali di ciascun utente e la cronologia di visualizzazione per trovare qualcosa che possa piacere a tutti."

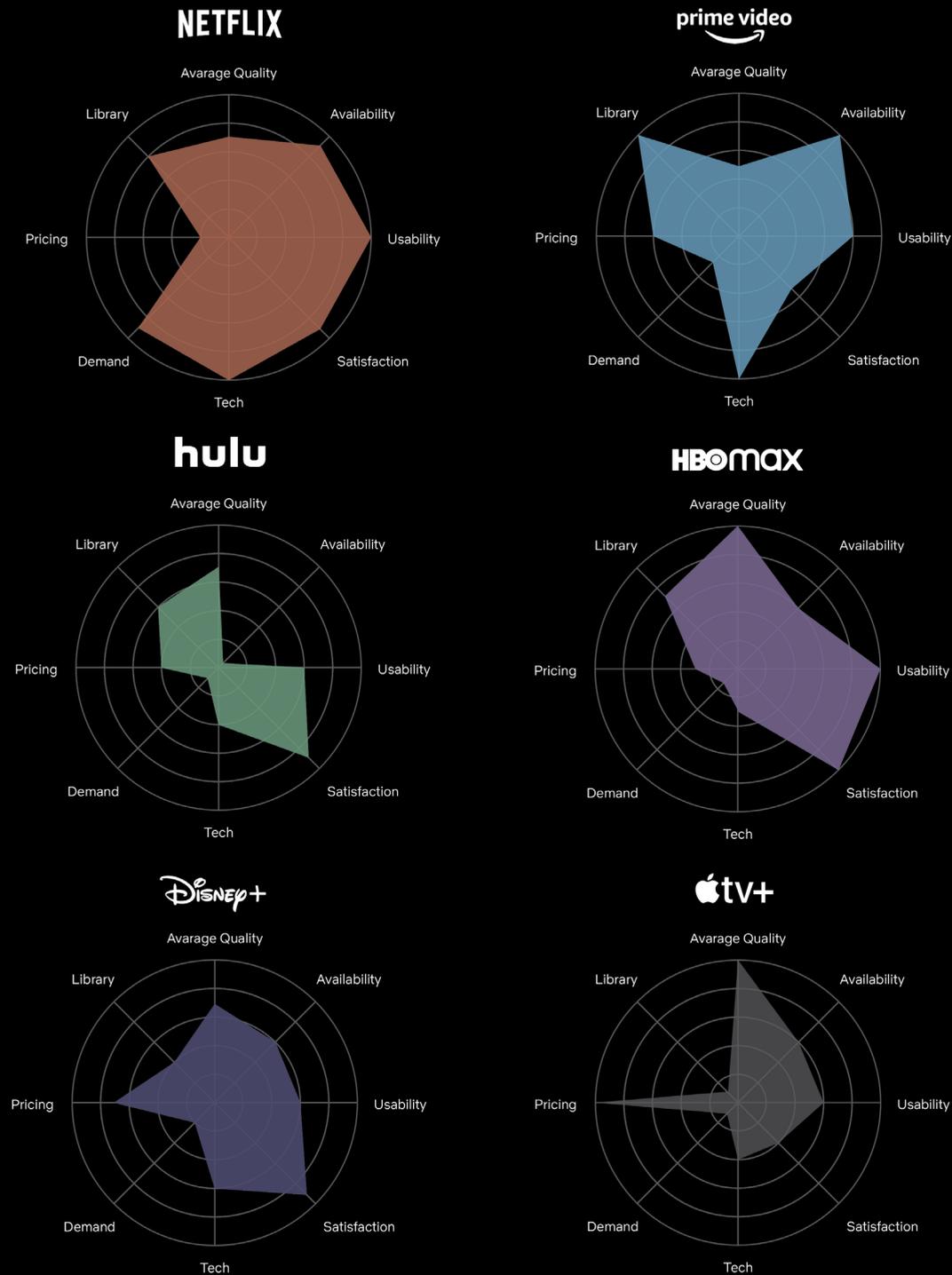
142 Problemi di Buffering

The screenshot shows the Apple Community forum interface. At the top, there's a navigation bar with links for Store, Mac, iPad, iPhone, Watch, AirPods, TV & Home, Only on Apple, Accessories, and Support. Below this is the 'Community' header with a 'Get Support' link. A 'Sign in' link is on the left, and 'Browse' and 'Search' are on the right. The breadcrumb trail reads 'Support Communities / TV / Apple TV app'. The user profile for 'NeetsNotes' is shown, indicating 'Level 1 (12 points)'. The question is titled 'Q: Appletv+ Buffering since last update'. The text of the question reads: 'Since the last update, Apple TV+ has started buffering so frequently that it's almost unwatchable. But the network is fine, wifi is fine (a Telstra tech even came out this week) and Netflix and Stan (watched through Apple TV) are flawless. The simple solution is to cancel my subscription but I'm interested to know if others are having the same problem and have any troubleshooting ideas that don't involve Apple trying to pretend it's not their problem. Or to put it simply, let's steer clear of "it's the network" or "have you checked the cables?".' The user's device is listed as 'Apple TV 4K, tvOS 15' and the post is dated 'Posted on Jun 19, 2022 7:06 AM'. At the bottom, there are 'Reply' and 'I have this question too' buttons.

DEMAND

Per quanto riguarda il demand share il servizio si assesta al penultimo posto con una percentuale del 6%, superando Hulu. Questo evidenzia come la qualità non è l'unico fattore che porta alla desiderabilità del catalogo, alcuni utenti parlano infatti della mancanza di unicità dei titoli originali.

Un altro aspetto che influenza moltissimo la demand è la mancanza di comunicazione e promozione adeguata durante il *pre-release*.



In conclusione a questa comparazione, possiamo osservare come le caratteristiche più importanti e legate fra loro siano l'ampiezza della libreria e la qualità media. Notiamo inoltre che quando entrambe le caratteristiche ottengono valutazioni elevate anche il punteggio di satisfaction è notevole come per Netflix e HBO Max. Infine, l'infrastruttura tech pur sembrando un tratto essenziale per i servizi digitali, risulta essere ancora trascurata o comunque mai impeccabile. Questo aspetto porta molto spesso a un'incredibile frustrazione tra gli utenti paganti che sempre più frequentemente minacciano di cancellare la propria iscrizione. Se questi servizi da media company sono giunti a essere tech company non possono permettersi di ignorare questo aspetto, anche perché senza una buona tecnologia a supporto l'esperienza audiovisiva risulta notevolmente depotenziata.

Per ora Netflix sembra uscire illesa dal confronto con i competitor diretti, ma ognuno di essi mostra un'ampia reattività al mercato dimostrando come in pochi anni sia possibile adattarsi alle nuove esigenze.

Se però vogliamo guardare un po' più in là, oltre la competizione più stretta, vediamo che moltissimi servizi possono essere considerati avversari nell'industria SVOD. Uno di questi è sicuramente la pirateria. Netflix ha ottenuto inizialmente successo grazie alla sua capacità di aggregare contenuti. Ha fornito un modo comodo, economico e legale per accedere a un ampio catalogo di programmi televisivi e film, e i consumatori lo hanno accolto con entusiasmo. Ma la recente perdita delle licenze, la disgregazione dei cataloghi e la moltiplicazione delle piattaforme sembrano portare di nuovo alla ricerca di torrent illegali. Ad esempio, secondo la società di analisi Sandvine, lo strumento di file-sharing BitTorrent ha rappresentato il 31% di tutti gli upload nel 2018; nel 2019 è stato il 45%. Come ha spiegato Sandvine, quando Netflix ha aggregato i video, abbiamo assistito a un calo della condivisione di file in tutto il mondo, soprattutto negli Stati Uniti. Poiché i nuovi contenuti originali sono diventati sempre più esclusivi per gli altri servizi di streaming, i consumatori si rivolgono alla condivisione illegale per avere accesso a queste esclusive, poiché non possono o non vogliono pagare solo per alcuni spettacoli o iscriversi a ogni servizio. Questa tendenza è stata amplificata soprattutto dal COVID-19, con un aumento del traffico verso i siti illegali di TV e film nel 2020, uno fra i più importanti è Zoechip.com. Le piattaforme di streaming illegali che aggregano i contenuti di più servizi di streaming video in un'unica interfaccia sono sempre più diffuse. Un modo efficace per rispondere è quello di creare bund-

le e integrazioni tra app differenti come sta ad esempio attuando in Italia Sky, che permette di associare la maggior parte dei servizi SVOD. Anziché competere tra loro, le piattaforme cercheranno alleanze e spartizioni per poter mantenere la propria egemonia contro i percorsi alternativi dell'illegalità. Ne parla anche Lelio Simi nel suo blog Mediastorm "L'idea di "co-esclusiva" per giunta condivisa su piattaforme rivali, è del tutto nuova e, diciamo, decisamente ridicola: una contraddizione in termini che però ci dice come oggi le grandi media company debbano fare dei doppi salti mortali (anche a livello comunicativo) per coniugare alcune esigenze opposte. La prima è quella di proporre contenuti originali in esclusiva per attrarre sempre più persone alle quali non dare altra scelta che abbonarsi alle loro piattaforme per vederli; dall'altra però per mantenere nel tempo quegli stessi abbonati c'è bisogno di sterminate library le cui dimensioni difficilmente possono essere mantenute tali solo da contenuti in esclusiva. Proprio per quest'ultimo aspetto molte grandi media company sono disposte a pagare molti soldi i diritti di licensing di film e serie TV vecchi e nuove (Netflix ad esempio aveva pagato 100 milioni di dollari per mantenere un solo, ulteriore, anno *Friends*). Davvero la scelta giusta è puntare sulle esclusive e scartare l'idea di accordi a medio (lungo?) termine anche tra rivali?" (Simi, 28 novembre 2021)

Nel prossimo capitolo, invece, vedremo come il panorama dell'entertainment sia sempre più contaminato da nuove modalità di fruizioni social e interattive.

4.3

I VERI COMPETITOR DELL'ECOSISTEMA ENTERTAINMENT

Mentre le aziende del settore SVOD fanno a gara per commissio-

naire e acquistare contenuti per ampliare i propri cataloghi, la questione si sta rapidamente spostando verso la fidelizzazione e la redditività. Alcune di queste tendenze, infatti, sono state riprese nel recente rapporto Deloitte Digital Media Trends 2022. Tra queste, la difficoltà di fidelizzazione, con tassi di abbandono delle piattaforme che hanno raggiunto il 37% in media negli Stati Uniti, sfiorando il 50% tra la GenZ e i Millennials.

Le persone si cancellano e ritornano solo quando c'è un nuovo show o una nuova stagione a cui sono interessate. L'altra tendenza che diventa sempre più grande è quella dei social, che sono in gran parte gratuiti. E la loro libreria di contenuti è enorme e apparentemente infinita. Si è dunque insinuata una nuova modalità di intrattenimento. Questo nuovo format permette che l'utente non si annoi mai e continui a tornare più volte al giorno, un tipo di ritualità che aumenta notevolmente i livelli di fideliz-

zazione. E la redditività: si consideri che il capitale di mercato di TikTok è oltre quattro volte quello di Netflix. A titolo di paragone, la società madre di YouTube (Alphabet aka mamma Google) gode di una capitalizzazione di mercato 17 volte superiore (al maggio 2022). Il fattore tempo diventa quindi assolutamente decisivo per ogni tipo di applicazione d'intrattenimento. Lo abbiamo visto nel capitolo 2, con il prodotto ONE di Nielsen (sostenuto da Disney e Magna), l'adozione dei minuti di ascolto da parte di Spotify o delle ore di gioco da parte dell'industria videoludica e il passaggio di Netflix alle ore di visione cumulative come KPI dei contenuti, la metrica di coinvolgimento standardizzata per i contenuti video e di gioco nei prossimi decenni sarà probabilmente il tempo trascorso dell'utente medio, che sia giornaliero, settimanale e mensile. Questo a meno che Netflix non cambi idea tra due anni e passi a un'altra metrica per distinguersi dal gruppo Nielsen.

Se guardiamo al panorama dell'entertainment, oltre ai classici streamer tradizionali (Prime Video, Disney+, ecc), vediamo che la maggior parte dei social media e le applicazioni più utilizzate al mondo possono essere i Golia che Netflix dovrà fronteggiare nell'immediato futuro. Anche se non distribuiscono contenuti di alto profilo come film, programmi televisivi e serial, il consumo di video e streaming è comunque massiccio e può prevedere formati brevi come i reels e le dirette di TikTok e Instagram e più lunghi come quelli di Youtube e Twitch. Ore di consumo e attenzione strappate ai milioni di iscritti di Netflix.

La metrica delle ore guardate afferma però che la produzione professionale di Netflix può facilmente competere con queste piattaforme generate dagli utenti. Con il cambiamento dei KPI dei contenuti del 2021, Netflix vuole che il suo pubblico e gli azionisti capiscano che, anche senza un Lannister o un Boba Fett, il suo marchio di intrattenimento può comandare il nostro tempo e la nostra attenzione su larga scala. "Riteniamo che il coinvolgimento misurato in base alle ore di visione sia un indicatore leggermente migliore del successo complessivo dei nostri titoli e della soddisfazione dei membri", hanno scritto i CEO nella lettera trimestrale agli azionisti. "Inoltre, corrisponde al modo in cui i servizi esterni misurano la visione televisiva e dà il giusto credito al rewatching. Inoltre, inizieremo a pubblicare più regolarmente le metriche dei titoli al di fuori del nostro rapporto sugli utili, in modo che i nostri membri e il settore possano misurare meglio il successo nel mondo dello streaming." (citato in Keck, 19 ottobre 2021)

Netflix era già cosciente di quanto le altre forme di intrattenimento siano pericolose per il tempo speso sul suo sito. Per anni, ha identificato la sua concorrenza nel "tempo libero" in generale "Come discusso nella nostra visione a lungo termine, siamo in concorrenza con tutte le attività che i consumatori hanno a disposizione nel loro tempo libero. Questo include guardare contenuti su altri servizi di streaming, TV lineare, DVD o TVOD, ma anche leggere un libro, navigare su YouTube, giocare ai videogiochi, so-

cializzare su Facebook, uscire a cena con gli amici o godersi un bicchiere di vino con il proprio partner, solo per citarne alcuni". (citato in Ball, 24 agosto 2021)

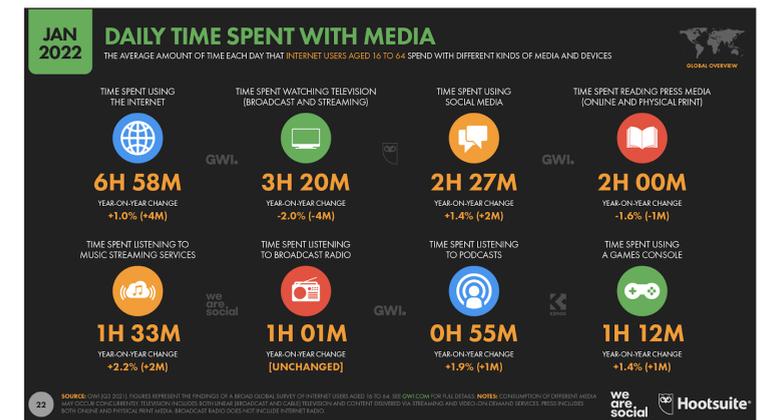
Ora il problema più minaccioso per Netflix è rappresentato dai cambiamenti generazionali che stanno rendendo "dove guardare" la seconda domanda, non quella fondamentale. La domanda è ora "cosa fare". Il tempo libero, in altre parole, è stato per decenni il punto di partenza della TV. Ora non è più così. Ciò significa che lottare per il tempo libero attraverso il video significa perdere quote in un modo o nell'altro. La crescente forza del gioco nelle esperienze sociali rende anche più difficile per il video essere la preferenza indiscussa. Potreste preferire guardare una serie di Netflix piuttosto che giocare a Call of Duty: Warzone o Fortnite, ma non quando i vostri amici ci stanno giocando (cosa sempre più probabile).

Nel 2020 in una lettera agli azionisti affermava "Il nostro obiettivo non è Disney+, Amazon o altri... Siamo in diretta concorrenza, e in svantaggio, più con Fortnite che con HBO. Quando a ottobre YouTube è andato offline per alcuni minuti a livello globale le nostre visualizzazioni e iscrizioni sono aumentate notevolmente. Ci sono migliaia di concorrenti in questo mercato, altamente frammentato, che si contendono l'attenzione e l'intrattenimento dei clienti. Penso che sia davvero vitale capire come vincere il tempo di intrattenimento da altre attività". Il riferimento arriva poi anche ad altre forme di entertainment legate sempre al videogioco Fortnite, come i livestream su Youtube e Twitch, Ninja ne ha fatto un lavoro milionario, e guardare questo tipo di contenuti genera un fatturato che preoccupa non poco il colosso dello streaming. Fortnite nel 2022 fa ancora paura: ha tra i 350 e i 400 milioni di giocatori attivi, di questi il 63% della generazione Z e con un consumo di ore settimanali tra le 6 e le 10 ore. Ma sono finiti i tempi in cui i giochi servivano solo per giocare. Con l'ingresso del gaming nel panorama mainstream, le modalità di coinvolgimento continuano ad espandersi. Questo è particolarmente vero tra le giovani generazioni. Ad esempio, il 42% della generazione Alpha si impegna con i giochi in tutte le dimensioni, tra cui il gioco, la visione e altre forme come la socializzazione, i podcast e gli eventi di persona. Questo livello e questa ampiezza di impegno tra i giovani indicano che il gioco sta diventando più di un semplice passatempo e contamina anche altri ambiti. Guardarsi una live su Twitch di un giocatore è diventata un'attività abbastanza comune tra i più giovani. In particolare, stiamo assistendo a una sorta di rinascita delle esperienze di condivisione simultanea che caratterizzavano la TV lineare, dove apparentemente tutti si sintonizzavano sull'ultimo episodio di *Friends* nello stesso momento. La differenza fondamentale oggi è che queste esperienze simultanee non sono limitate al pubblico di un solo Paese. I punti di riferimento comuni che queste esperienze condivise creano, permettono a un numero maggiore di persone di partecipare a "conversazioni

in tempo reale". Queste modalità di visione condivisa sono frutto di un bisogno onnipresente di socialità. Per anni abbiamo usato il termine "social media" per descrivere le piattaforme web che esistono per connettersi tra loro online. Tuttavia, man mano che queste piattaforme si evolvono, si evolvono anche i loro scopi e usi all'interno delle nuove generazioni. Per molti consumatori, questi servizi hanno offerto modi essenziali per connettersi, raccogliere informazioni e intrattenersi. Forniscono esperienze sia passive che attive e offrono flussi pressoché infiniti di contenuti personalizzati, il tutto gratuito e disponibile ovunque e in qualsiasi momento. Ricchi bacini di dati degli utenti alimentano algoritmi che si perfezionano continuamente per far arrivare al pubblico giusto i contenuti, gli annunci e gli account utenti consigliati più interessanti e coinvolgenti. In sostanza, è il contenuto a scoprire e imbattersi in voi. Ed è competitivo con l'esperienza televisiva. Circa quattro intervistati statunitensi su dieci dichiarano di passare più tempo a guardare contenuti video generati dagli utenti che a guardare programmi televisivi e film sui servizi di streaming video, una percentuale che sale a circa il 60% per i Gen Z e i Millennial.

Per quanto le sfide di quest'anno possano essere preoccupanti per Netflix, le minacce maggiori sono forse più fondamentali per l'offerta dei formati. A livello globale, i suoi utenti, soprattutto la generazione Z, consumano contenuti UGC più brevi. Guardando ai dati di Hootsuite e We Are Social di gennaio 2022, le ore spese a guardare streaming e cable tv si assestano a un average daily time di 3H 20M con una diminuzione del -2.0% rispetto allo scorso anno. Aumentano invece dell'1.4% le ore trascorse sui social media arrivando a 2H 27M, quelle dell'ascolto di musica in streaming e podcast del +2.2% (1H 33M) e 1.9% (55M) e quelle per il gaming in console dell'1.4% (1H 12M). Per ora rimangono in testa le attività legate alla visione tv tra gli utenti internet dai 16 ai 64 anni, ma queste proporzioni potrebbero cambiare nei prossimi anni soprattutto a causa del cambiamento di abitudini delle generazioni più giovani. E Netflix ha ragione, se la tv al giorno prende oltre 3 ore, le altre attività sommate raggiungono 5H 27M.

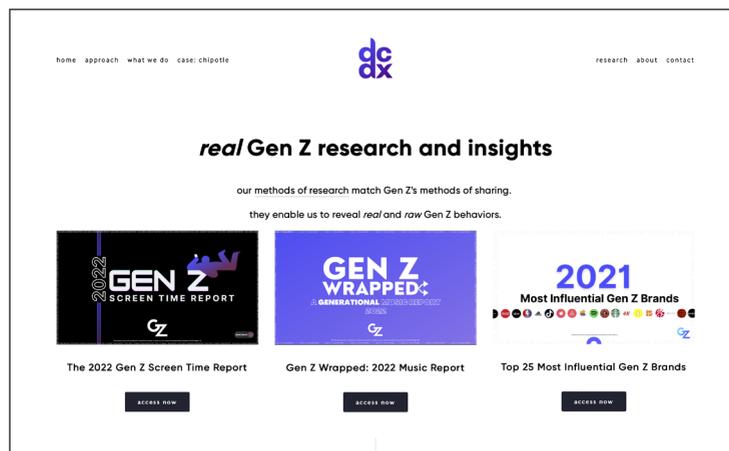
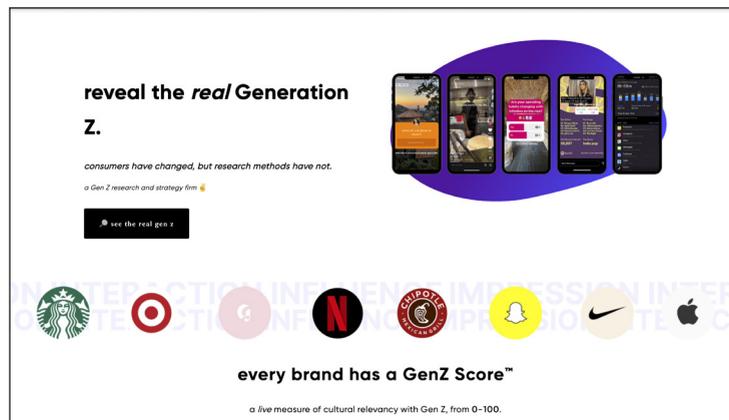
143 Dati di Hootsuite e We Are Social di gennaio 2022 sul daily time online



Se dunque l'ecosistema entertainment è così vasto e insidioso e il tempo è la metrica principale per stabilire quali attività siano le preferite nella vita online delle persone, è necessario operare un'analisi in tal senso. La comparazione delle prossime pagine si focalizza su Netflix e i principali servizi al mondo che offrono un'esperienza audiovisiva: TikTok, Instagram, Facebook, Youtube e Twitch. Mentre le metriche utilizzate si sofferma sulle ore trascorse settimanalmente su ciascuna piattaforma, il numero di utenti attivi e la percentuale tra essi di GenZ'ers. Se infatti vogliamo stabilire i trend che determineranno il futuro dell'entertainment abbiamo bisogno di ampliare il concetto di intrattenimento e guardare alle generazioni che traineranno i comportamenti online.

I dati utilizzati sono stati raccolti dal report di Hootsuite e We are Social di gennaio 2022 per quanto riguarda il numero di utenti, le percentuali di utilizzo su mobile e desktop; dal report di Gen Z Screen Time Report 2022 di GenZ Designs LLC per le average hours weekly delle piattaforme trascorse sul mobile dagli utenti GenZ; e da Statista, eMarketer e Hootsuite per la percentuale di GenZ rispetto alla totalità degli utenti.

144 Screen dal sito di GenZ Design LLC



I dati sono stati poi successivamente rielaborati e calcolati per mancanza di uniformità. Il report Gen Z Screen Time Report 2022, infatti, fornisce una visione solo parziale delle ore trascorse sulle applicazioni. Il metodo di raccolta dei dati ha previsto l'invio da parte di 50.000 persone della Gen Z di 2 registrazioni complete del rapporto sul tempo trascorso sullo schermo della settimana precedente nelle impostazioni dell'app per iPhone. In questo modo i dati sono solo mobile, ma ad esempio dai dati di Hootsuite sappiamo che Youtube e Netflix sono fruiti in prevalenza via desktop, rispettivamente per il 78% e il 92%.

Per calcolare le ore totali delle piattaforme si è effettuata quindi una proporzione in base alle percentuali di share, ad esempio sapendo che Youtube ha un consumo mobile weekly di 3H 19M e un mobile share del 22% è stato calcolato che le ore di consumo desktop sono circa 11H 30M, dunque in totale si ha un consumo Desktop e Mobile di 14H 50M.

145 Dati di Hootsuite e We Are Social di gennaio 2022 sui most-visited websites con mobile e desktop share

| # | WEBSITE | TOTAL VISITS | MOBILE SHARE | DESKTOP SHARE | TIME PER VISIT | PAGES PER VISIT |
|----|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|
| 01 | GOOGLE.COM | 1.077T | 58.1% | 41.9% | 11M 30S | 8.70 |
| 02 | YOUTUBE.COM | 408.88B | 21.8% | 78.2% | 21M 42S | 11.28 |
| 03 | FACEBOOK.COM | 265.78B | 57.7% | 42.3% | 10M 15S | 8.51 |
| 04 | TWITTER.COM | 78.94B | 53.9% | 46.1% | 10M 44S | 11.51 |
| 05 | INSTAGRAM.COM | 74.19B | 63.3% | 36.7% | 7M 41S | 11.16 |
| 06 | BAIDU.COM | 67.13B | 72.7% | 27.3% | 6M 10S | 8.21 |
| 07 | WIKIPEDIA.ORG | 66.90B | 59.3% | 40.7% | 3M 53S | 3.01 |
| 08 | YAHOO.COM | 43.48B | 37.9% | 62.1% | 7M 41S | 5.75 |
| 09 | YANDEX.RU | 43.06B | 47.5% | 52.5% | 11M 28S | 9.44 |
| 10 | XVIDEOS.COM | 40.80B | 91.6% | 8.4% | 9M 57S | 9.04 |
| 11 | WHATSAPP.COM | 34.19B | 21.5% | 78.5% | 3M 10S | 1.54 |
| 12 | XNXX.COM | 31.60B | 95.4% | 4.6% | 8M 29S | 11.23 |
| 13 | AMAZON.COM | 31.53B | 36.0% | 64.0% | 7M 03S | 8.74 |
| 14 | NETFLIX.COM | 29.92B | 8.1% | 91.9% | 9M 40S | 4.19 |
| 15 | LIVE.COM | 28.49B | 27.6% | 72.4% | 7M 31S | 8.32 |
| 16 | PORNHUB.COM | 28.44B | 86.7% | 13.3% | 8M 08S | 7.02 |
| 17 | YAHOO.CO.JP | 28.00B | 68.6% | 31.4% | 9M 21S | 6.84 |
| 18 | ZOOM.US | 26.58B | 44.5% | 55.5% | 3M 40S | 2.98 |
| 19 | REDDIT.COM | 20.01B | 32.8% | 67.2% | 9M 30S | 6.49 |
| 20 | OFFICE.COM | 18.73B | 24.5% | 75.5% | 9M 39S | 7.67 |

I dati raccolti sono stati prima ordinati in una tabella e poi visualizzati nel grafico delle prossime pagine per dare una overview generale e stabilire quali siano le applicazioni che occupano più tempo nella settimana degli utenti della GenZ e su quali piattaforme si trovino più utenti attivi.

146 Tabella Excel di raccolta dati

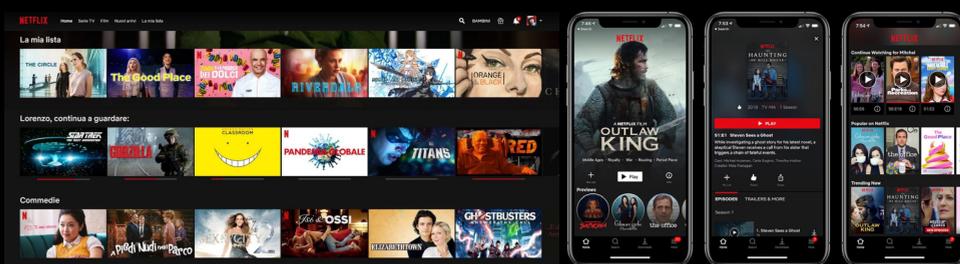
| Caratteristiche | Netflix | TikTok | Youtube | Facebook | Instagram | Twitch |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Users | 222M+41%=310 | 1B | 2.56B | 2.91B | 1.47B | 140M |
| AVG Daily Time (Desktop + Mobile) | 2.5H | - | - | - | - | 1.35H |
| AVG Weekly Time (Only Mobile) | - | 5.35H | 3.19H | 2.04H | 6H | - |
| AVG Weekly time | 17.5H | 5.52H | 14.5H | 3.54H | 9.2H | 9.45H |
| Mobile share | 8% | 97% | 22% | 58% | 63% | 35% |
| Desktop share | 92% | 3% | 78% | 42% | 37% | 65% |
| GenZers | 78% | 60% | 81% | 28% | 39% | 41% |

Netflix

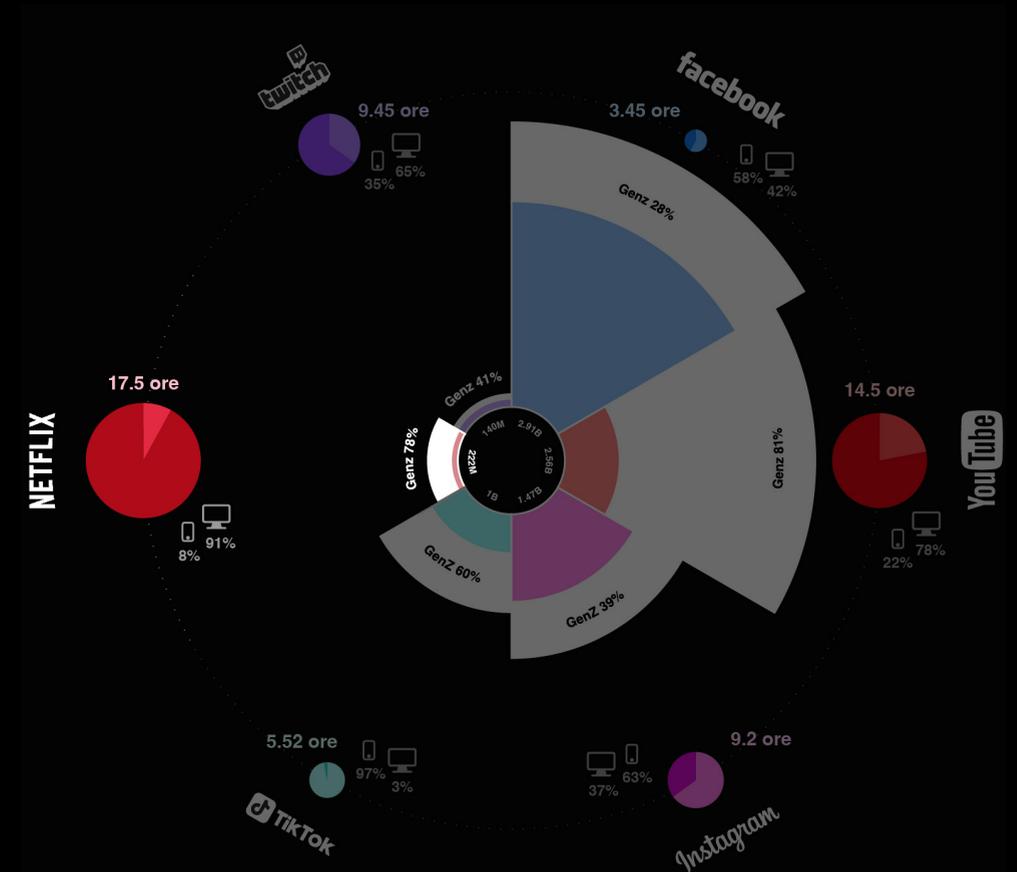
| | | |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| Caratteristiche | Users | 222M + 41% = 310M |
| | GenZ'ers | 78% |
| | AVG Weekly time | 17.5H |
| | Mobile Share | 8% |
| | Desktop Share | 91% |

Sintesi

Netflix, pur avendo un numero irrisorio di utenti rispetto ai competitor (310 milioni se contiamo anche il 41% che utilizza il sito tramite password sharing), esce comunque bene da questa analisi. Per quanto riguarda le ore consumate settimanalmente, ha il numero più alto, ovvero 17.50 ore contando che secondo i dati del report di Attest il maggior numero di Gen Z ha dichiarato di guardare 1-2 ore e 3-4 ore - il 29% per ciascuno. Il 15% ha addirittura dichiarato di guardare almeno 5 ore al giorno. Solo il 5% ha dichiarato di non guardare la TV on-demand. Con una media di 2.5H al giorno è quindi una delle piattaforme più utilizzate, superando anche YouTube (14.5H). La fruizione è del 91% su desktop come si potrebbe immaginare, ma tra la generazione Z sembra essere presente una tendenza in crescita verso il mobile. Infatti, pare che 1 giovane della Gen Z su 5 utilizza Netflix in streaming sul proprio telefono. Il 22% del pubblico di età compresa tra i 14 e i 19 anni ha inserito Netflix nella Top 10 delle app più utilizzate, posizionandolo al di sopra di Discord (16%) e dietro a Twitter (29%). Sembra che anche per il gigante dello streaming l'uso dei dispositivi mobili sia in aumento, il che forse giustifica la recente decisione di lanciare i mobile games di Netflix attraverso l'app, anche perché il 76% degli utenti di Netflix è della GenZ. Se si confronta questo 22% con l'appena 4% delle apparizioni nella Top 10 del pubblico di 20-25 anni, appare chiaro che i più giovani stiano guardando più contenuti in streaming attraverso i loro dispositivi mobili.



Legenda



Twitch

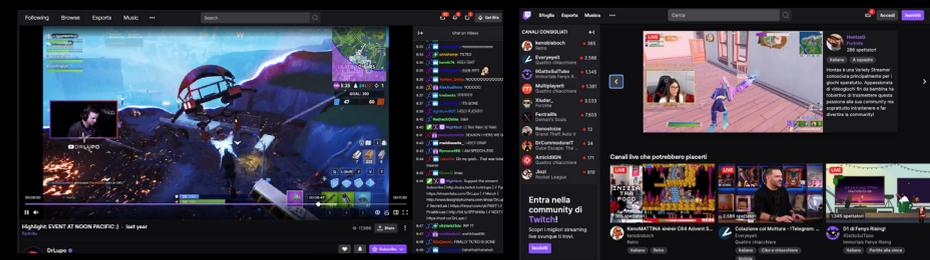
| | | |
|-----------------|----------|-------|
| Caratteristiche | Users | 140M |
| | GenZ'ers | 41% |
| AVG Weekly time | | 9.45H |
| Mobile Share | | 35% |
| Desktop Share | | 65% |

Sintesi

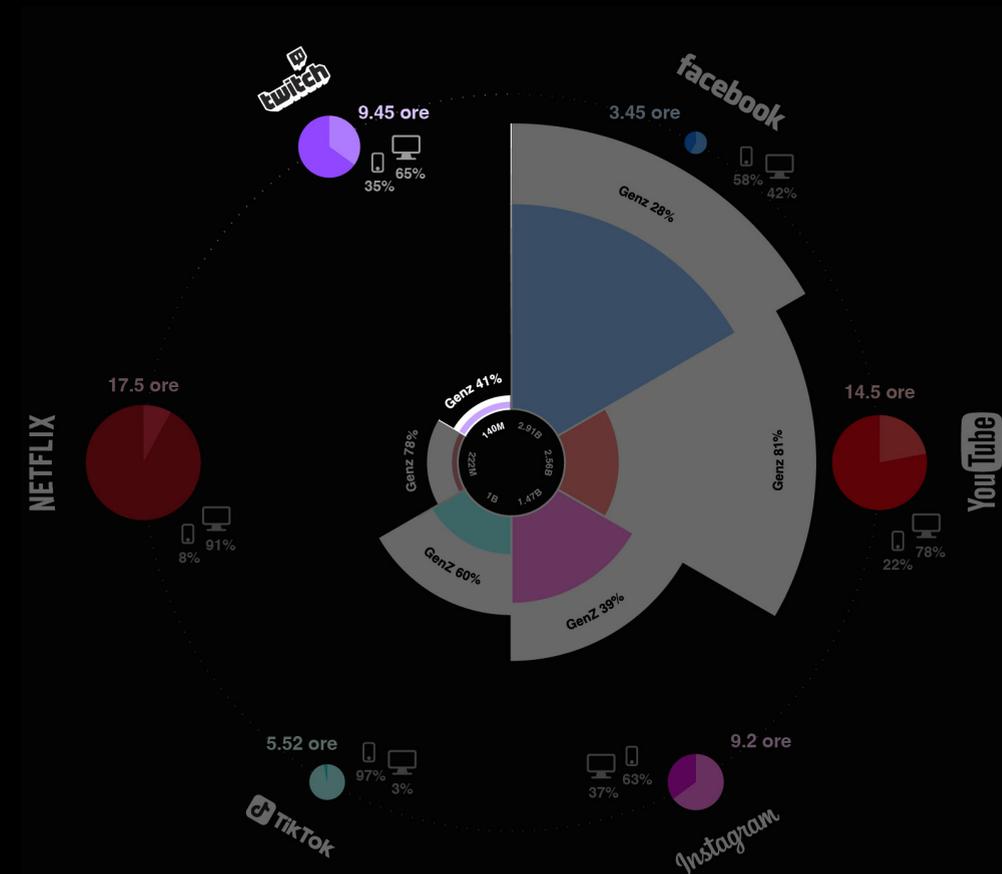
Twitch è una piattaforma di livestreaming incentrata sui videogiochi. È stata fondata da Justin Kan nel 2011, originariamente come spin-off di Justin.tv.

Pur avendo il numero più basso di utenti attivi (140 milioni), accumula molte ore di consumo settimanale: 9.45 ore. Questo è dovuto principalmente alla durata delle dirette Twitch che sono di medio-lungo formato e maggiormente via desktop.

Sembra un servizio ancora di nicchia rispetto ai suoi pari, ma sapendo che la maggior parte della generazione Z si ritiene un gamer (circa il 70% secondo i dati di YPulse del 2022) è presumibile che il suo utilizzo continuerà a crescere in futuro. Al momento è anche molto più avanti di YouTube Gaming e Facebook Gaming per quanto riguarda le ore guardate, e negli ultimi due anni si è ulteriormente rafforzato. Tra i videogiochi disponibili League of Legends è di gran lunga il gioco più popolare su Twitch, con i tornei di e-sport di Riot Games trasmessi in streaming sulla piattaforma.



Legenda



Facebook

| | | |
|-----------------|---------------|-------|
| Caratteristiche | Users | 2.91B |
| | GenZ'ers | 28% |
| AVG Weekly time | | 3.45H |
| | Mobile Share | 58% |
| | Desktop Share | 42% |

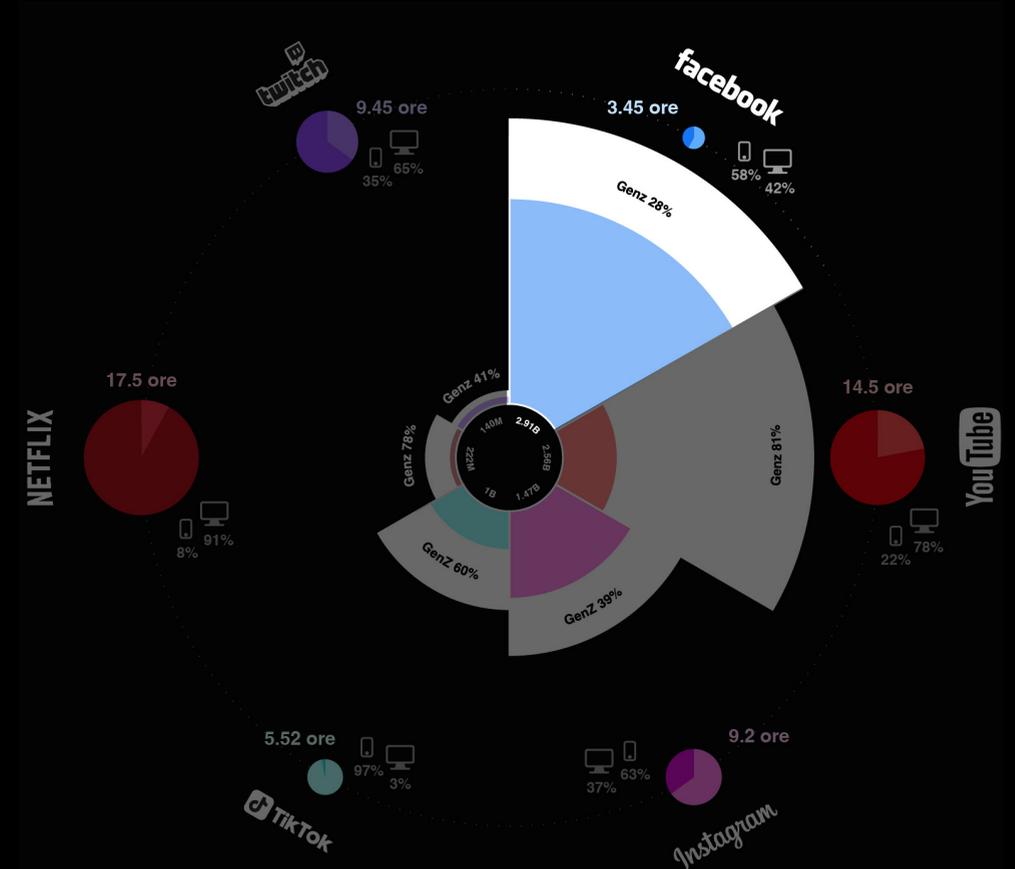
Sintesi

Facebook, servizio di social media di proprietà della società americana Meta Platforms e fondato nel 2004 da Mark Zuckerberg, risulta invece depotenziato da questa comparision. Pur avendo la maggior quantità di utenza, 2.91 miliardi di utenti, accumula solamente 3.45 ore settimanali. Se poi andiamo a vedere la percentuale di GenZers (28%) comprendiamo come questa piattaforma non sia così pericolosa come ci si aspetterebbe. Secondo i dati più recenti, le persone trascorrono sempre meno tempo su Facebook.

Già nel 2020 e statistiche sul tempo medio trascorso sui social media mostravano che la generazione più giovane ha spostato la propria attenzione su altri social media. I gruppi di Facebook sembrano essere uno degli unici casi d'uso per anziani della Gen Z sulla piattaforma, in quanto luogo in cui la Gen Z per costruire un senso di comunità con coloro che tradizionalmente non con cui non sono tradizionalmente coinvolti. Gruppi intorno a celebrità, università o attività casuali attività casuali rimangono relativamente popolare per i Gen Z sulla piattaforma.



Legenda



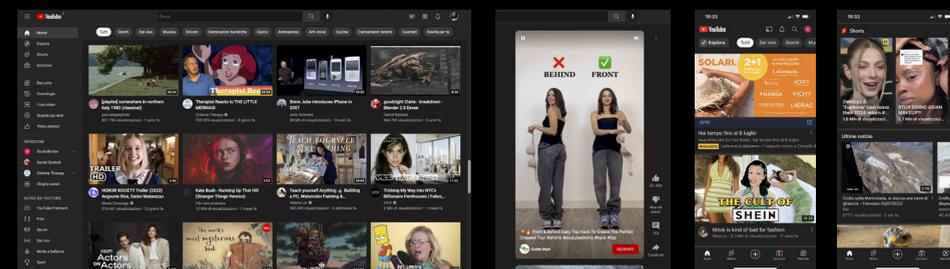
YouTube

| | | |
|-----------------|----------|-------|
| Caratteristiche | Users | 2.56B |
| | GenZ'ers | 81% |
| AVG Weekly time | | 14.5H |
| Mobile Share | | 22% |
| Desktop Share | | 78% |

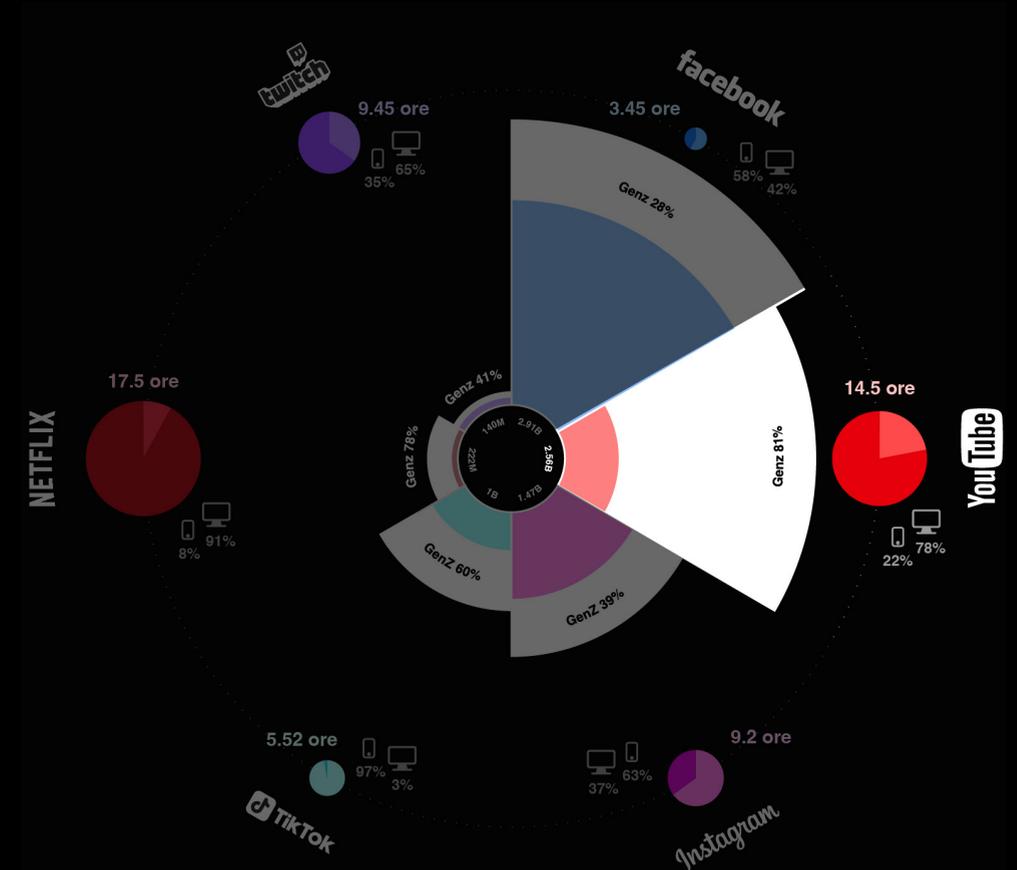
Sintesi

YouTube, piattaforma americana di condivisione di video online e di social media lanciata nel 2005, risulta la piattaforma più temibile per Netflix. Dal grafico vediamo come la maggior parte degli utenti (81%) siano della generazione Z, un numero spaventosamente enorme sapendo che YouTube totalizza 2.56 miliardi di utenza. Anche il conteggio ore seppur minore rispetto a quelle di Netflix, arriva comunque a 14.5 ore settimanali. Anche l'utilizzo è molto simile a quello di Netflix, il 78% è via desktop. Ma l'introduzione degli Shorts potrebbe essere il motivo per cui l'uso del cellulare è aumentato maggiormente tra i giovani della Gen Z, in quanto gli shorts mirano a copiare i contenuti in stile TikTok con una forte attenzione all'uso del cellulare.

Gli Shorts di YouTube sono destinati ad aumentare di popolarità per i creatori, in quanto rappresentano un comodo "imbuto" verso contenuti di forma più lunga. Questo doppio format potrebbe dare filo da torcere in futuro perché soddisferebbe diverse tipologie di contenuto e utenti.



Legenda



Instagram

| | | |
|-----------------|----------|-------|
| Caratteristiche | Users | 1.47B |
| | GenZ'ers | 39% |
| AVG Weekly time | | 9.2H |
| Mobile Share | 63% | |
| Desktop Share | 37% | |

Sintesi

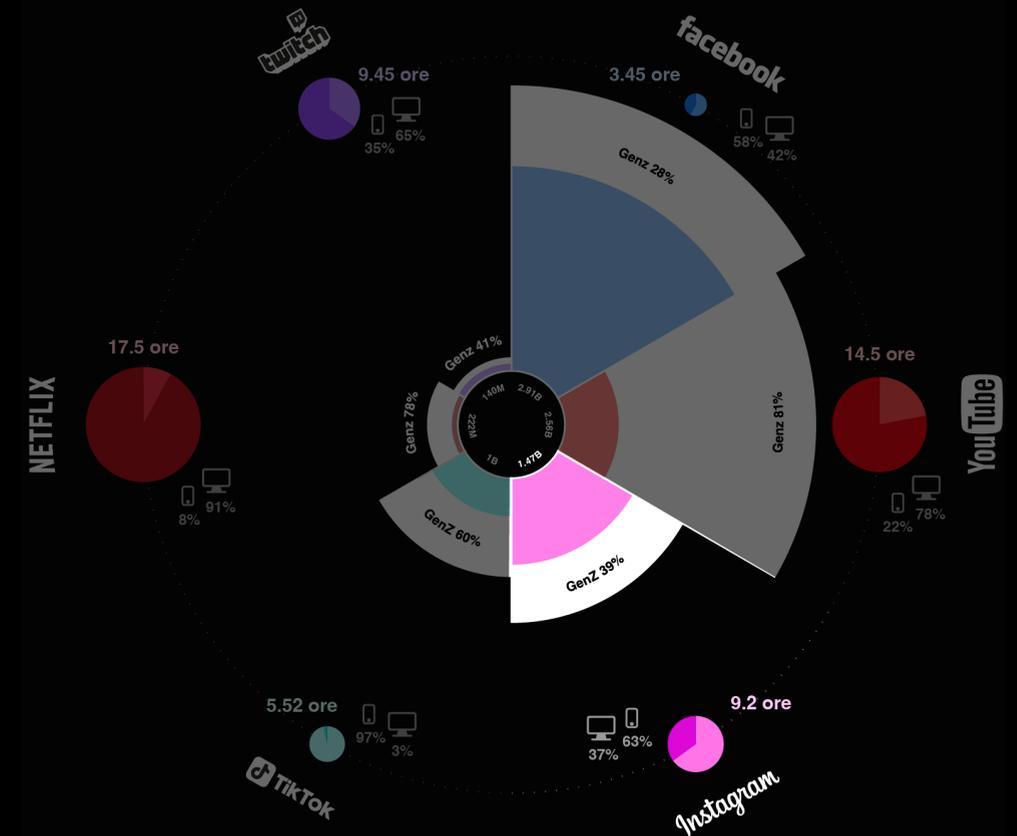
Instagram, servizio di social network per la condivisione di foto e video fondato nel 2010 da Kevin Systrom e Mike Krieger e ora proprietà di Meta, è una potente piattaforma di intermediazione, che serve sia a connettere che a intrattenere. Molte volte al giorno, i Gen Z'er prendono in mano il proprio cellulare, aprono Instagram, lo scorrono e lo controllano, e lo mettono giù 5 minuti dopo. Questo "comportamento" sembra abituale, più istintivo che intenzionale.

Per il mobile è l'app più utilizzata, proprio grazie alla ritualità legata al suo utilizzo. Tuttavia accumula "solo" 9.2 ore totali alla settimana, di gran lunga superiore al tempo consumato nelle altre applicazioni social media, ma molto minori rispetto alle app video-based come Youtube e Twitch.

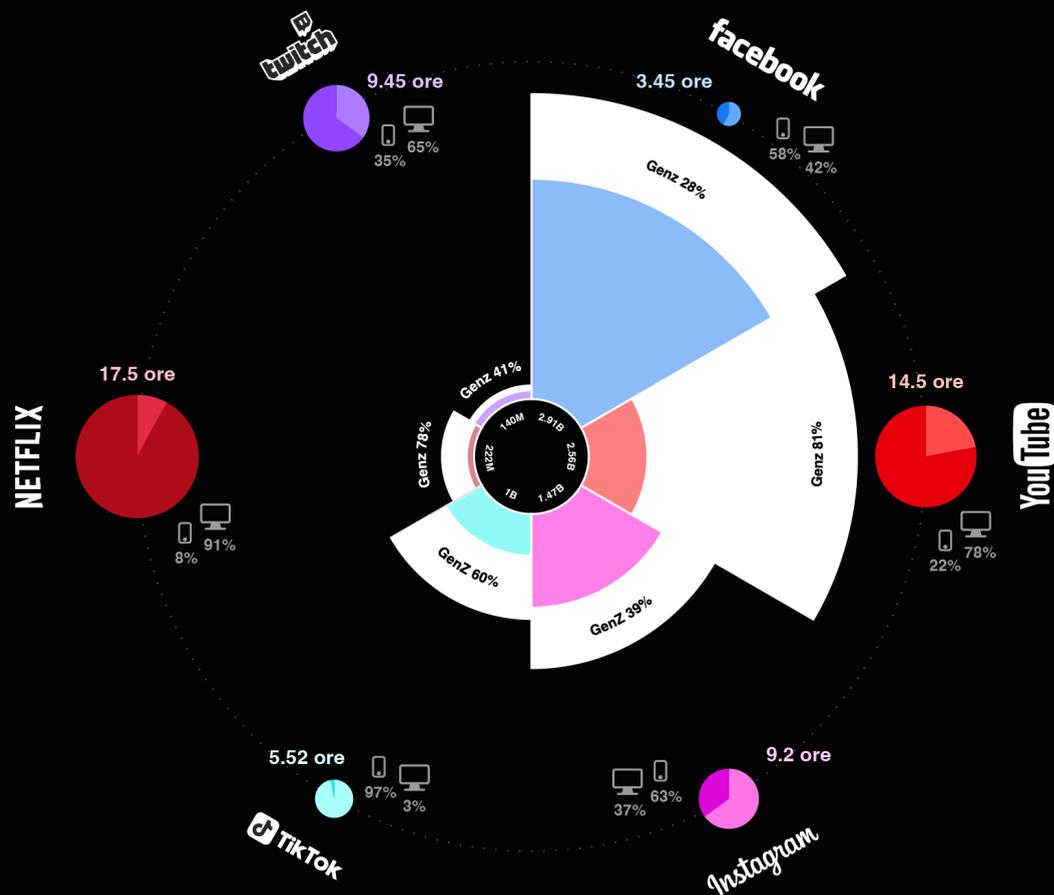
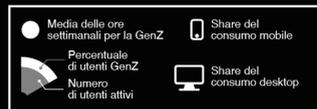
Anche la percentuali di utenti GenZ sono più basse di quanto ci si aspetterebbe, solo il 39%, ma su un'utenza di 1.47 miliardi, anche qui dei numeri di molto superiori a quelli totalizzati per ora da Netflix.



Legenda



Legenda



4.3.1

FINDINGS 02

Sembra dunque che chi sperava di decretare il declino di Netflix si dovrà ricredere nelle proprie previsioni, anche in questo caso. Questo, però, non vuol dire che Netflix non debba attuare alcun tipo di sviluppo e adattamento. Come abbiamo visto, le altre piattaforme oltre che essere gratuite offrono i contenuti più in linea ai nuovi bisogni della GenZ, più legati al mobile, interattività, formati brevi e socialità. Netflix deve iniziare a prendere in considerazione questi nuovi format e modalità di fare intrattenimento. La natura attuale dei social media dà slancio a questa traiettoria. Anche Matt Klein, psicologo cibernetico e teorico culturale, sottolinea questo tema "Quando una generazione perde delle tappe fondamentali che ruotano attorno alla socializzazione, il ruolo dell'appartenenza diventa sempre più importante. Oggi la comunità non si forma nei corridoi o attraverso i gruppi. Oggi la comunità si forma attraverso i server Discord, le lobby dei videogiochi, i flussi Twitch, le pagine dei meme e i commenti su TikTok. Quando la comunità non viene servita attraverso i mezzi per antonomasia, forse addirittura antiquati (squadre sportive, club del doposcuola, ecc.), il desiderio evolutivo di appartenenza si insinua in altri mezzi non tradizionali. Questo è il potere della comunità. Questo desiderio è sempre presente in noi. Solo che il suo aspetto cambia in base al contesto e agli strumenti che abbiamo in mano". (cfr GenZ Designs, 2022)

Al momento, nessuna delle piattaforme SVOD sembra rispondere a questo tipo di provocazione, la loro attenzione sembra posta su altro, infatti:

1. Le app SVOD non si concentrano sulla fidelizzazione.

Un'app di streaming media potrebbe avere più di 10.000 ore di contenuti, ma appena il 20% di essi viene visualizzato. Gli spettatori si spostano da un'app a un'altra. In che modo saranno attratti a guardare un vecchio classico o una serie di quattro anni fa che ha ottenuto il plauso della critica?

La soluzione non può essere solo l'inserimento di trailer. È necessario un maggiore sforzo comunicativo.

2. Si stanno valutando nuove forme di contenuto?

Se YouTube e altre applicazioni sociali possono combinare contenuti lunghi e brevi, professionali e generati dagli utenti in un'unica applicazione, le piattaforme streaming possono prendere esempio da loro. Possono provare modelli di contenuto alternativi che siano poco costosi e non ingombrino l'interfaccia. Ricordiamo che per alcune app social il costo dei contenuti tende a zero.

3. I cellulari vengono ignorati a causa dell'ossessione per le app delle Smart TV?

La generazione più giovane consuma la maggior parte dei contenuti sui cellulari. Le app di streaming sono diventate così ossessionate dalla visione "lean back" che probabilmente non si rendono conto di dover ripensare la loro interfaccia e la loro offerta per il mobile.

La fidelizzazione, il coinvolgimento, le nuove forme di contenuto e l'attenzione per le app mobili ci portano forse a un fenomeno che le app di streaming potrebbero ignorare: l'efficacia di avere un feed di video brevi apparentemente infinito e comunità generate dagli utenti. Gli elementi chiave per questo tipo di approccio implicherebbero:

- Seminare contenuti PGC (Professionally Generated Content), highlights, interviste, servizi e altre forme di contenuti di contorno utilizzando celebrità e influencer;
- Lanciare sfide interessanti e provini per reality show per ottenere UGC (contenuti generati dagli utenti) di breve durata sull'app;
- Creare una sezione dedicata a queste attività nell'app, che possa essere scoperta da vari punti di accesso;
- Rendere questa sezione gratuita per gli utenti o supportata da annunci pubblicitari;
- Affiancare i brand che possono partecipare alle funzioni di gamification e associarsi senza sponsorizzazioni convenzionali;
- Inserire social features e di community all'interno delle app SVOD.

Quest'ultimo punto risulta il più fondamentale di tutti. C'è più di un modo per rendere le esperienze dei clienti più interattive e dinamiche e i video in streaming possono o meno offrire funzionalità sociali, ma per competere con una tale quantità di contenuti e servizi può essere necessario rimanere nella conversazione sociale, guidare gli argomenti di tendenza, lavorare con i creatori e gli influencer e sviluppare punti di contatto continui con il pubblico sociale. Nello sviluppo dei portafogli di contenuti, le aziende del settore dei media dovrebbero anche guardare ai flussi di contenuti brevi e generati dagli utenti, sia come canali per i propri contenuti sia per trovare giovani creatori.

Tuttavia, se lo SVOD non si evolve in un'esperienza sociale connessa, potrebbe non essere in grado di generare l'adesione e gli effetti di rete di cui godono i social media. Non sarà una sorpresa, ma la metà degli intervistati che utilizzano servizi sociali o online afferma che rimanere in contatto con amici e familiari è uno dei cinque motivi principali per cui li utilizza. Circa un quinto o più cita la condivisione di pensieri, preoccupazioni o opinioni, la ricerca di persone o gruppi che la pensano allo stesso modo o

l'interazione con persone che hanno opinioni o interessi diversi come motivi per utilizzare questi servizi. Lo SVOD nella sua forma attuale non offre nulla di tutto ciò. Eppure "secondo i numeri, il futuro del video è sociale. Ed è già qui." (Westcott et al., 19 ottobre 2021) Il principale elemento di differenziazione dello SVOD è la qualità dei contenuti, ma fino a quando i fornitori potranno spendere così tanto senza ottenere più valore dai loro clienti? E come possono mantenere gli abbonati senza offrire più dello streaming video? "Il futuro dell'intrattenimento potrebbe essere un'offerta di video, notizie, musica e giochi, circondata da un ecosistema sociale e guidata dalle preferenze individuali."(ibidem)

Mentre le scelte di intrattenimento della Gen Z e dei Millennial guadagnano terreno in tutto il mondo, le esperienze sociali e di gioco competono testa a testa con i video per attirare l'attenzione dei consumatori.

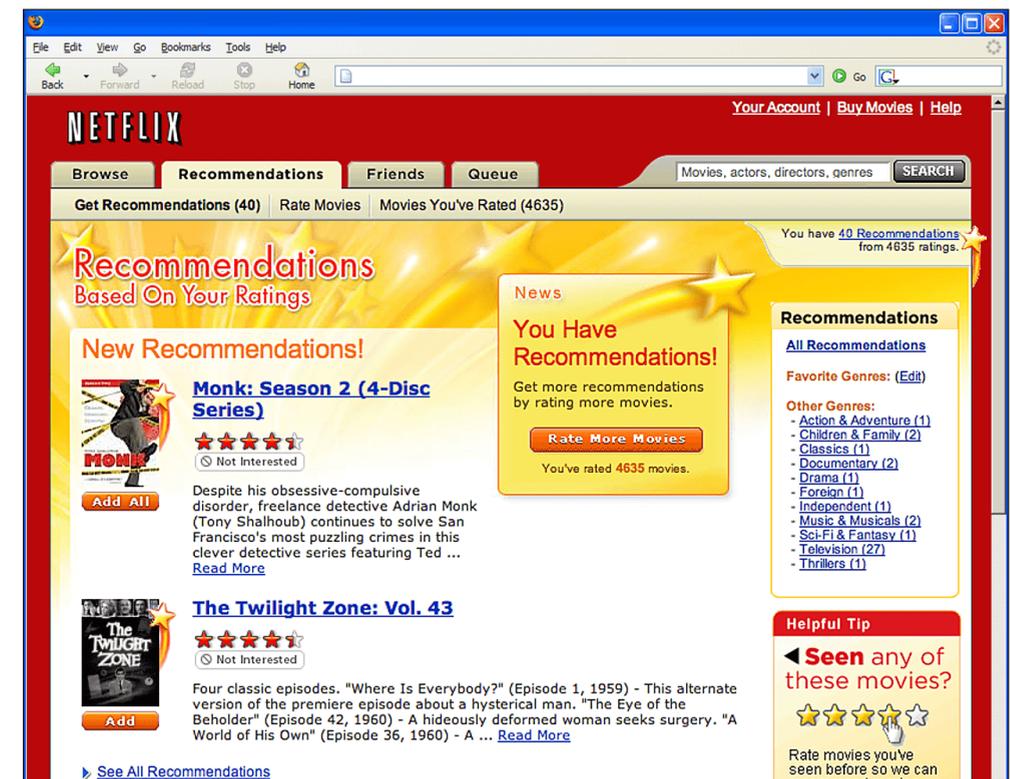
Netflix non permette una grande interazione sociale all'interno dei suoi prodotti. Tuttavia, i contenuti di Netflix rivestono un valore sociale. Gli show di Netflix sono così validi che sono trainati dal passaparola e dalla condivisione, sia online che offline.

Netflix dovrebbe inoltre lasciare la rete sociale aperta anche ai non abbonati, consentendo agli effetti di rete di raggiungere nuovi utenti. Se Netflix non coglie questa opportunità, lo potrebbe fare qualcun altro. Servizi di streaming musicale come Spotify, ad esempio, hanno abbracciato la natura sociale della condivisione di canzoni o playlist e di seguire ciò che gli amici stanno ascoltando.

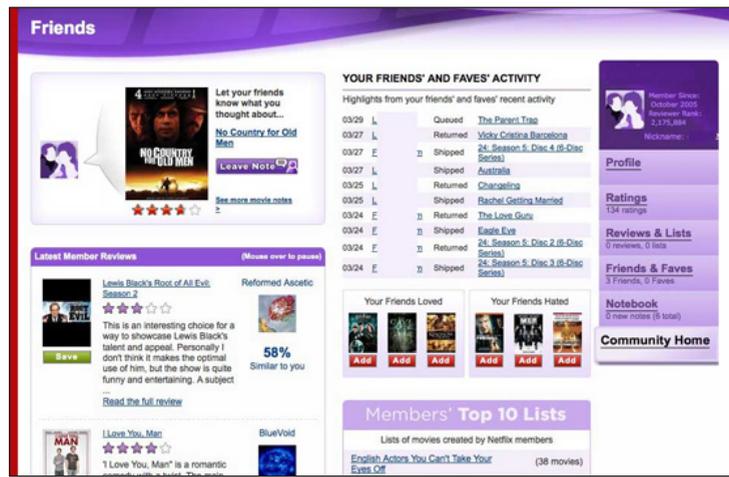
Per Netflix non si tratterebbe nemmeno di un salto completamente nel vuoto. Nel 2004 aveva già lanciato delle features tipiche dei social network nella sezione "Netflix Friends" che elencava i propri amici e i loro gusti, li classificava in base alla compatibilità e consentiva la messaggistica privata. Per sei anni, *Friends* è stato un hub di scoperta basato su persone reali, non sull'onnipotente algoritmo di Netflix. Veniva elencato ciò che gli amici stavano guardando e, cosa altrettanto importante, cosa pensavano di ciò che stavano guardando. Come Facebook, l'"amicizia" di Netflix era reciproca, ma ogni utente aveva un limite massimo di 50 amici. Una volta accettato l'invito via e-mail, l'amico veniva aggiunto alla lista e classificato automaticamente in base alla somiglianza delle preferenze televisive e cinematografiche. Come avviene oggi per Twitter, era possibile diventare "fan" di qualcuno. Il fandom era unidirezionale: non si potevano scambiare note, ma si potevano seguire le valutazioni e gli elenchi di un utente. La maggior parte delle persone usava la funzione di elenco di Netflix *Friends* per cose come la loro top ten di film horror preferiti, ma alcune persone usavano gli elenchi per migliorare le funzionalità di Netflix. La caratteristica più forte di *Friends* era probabilmente la possibilità di inviare note private ai propri amici. Le note erano come recensioni personalizzate in miniatura. Erano limitate a 200 caratteri ed erano sempre legate a un particolare film o programma televisivo, ma potevano essere inviate a un numero di amici specificato dall'utente, con una piccola casella di controllo accanto al nome di ciascun amico. Gli amici ricevevano le note via e-mail o venivano visualizzate in viola nella parte superiore della pagina principale degli amici e nella pagina di ciascun film. Le note sono state la prima e ultima funzione socialmente interattiva di Netflix. Si potevano incoraggiare gli amici a guardare i film o gli spettacoli che si erano visti di recente, in modo da poterne parlare, o personalizzare le proprie liste di contenuti. Un utente di

nome Tycho ad esempio aveva elencato tutti gli episodi di Doctor Who in ordine cronologico. Netflix non aveva ancora messo gli oltre 100 titoli di Doctor Who nel loro giusto ordine, rendendo quasi impossibile guardarli in sequenza. Questo è esattamente il tipo di problema che una comunità può risolvere da sola. Uccidendo la sua comunità, Netflix ha indebolito il suo prodotto. Netflix *Friends* è stato infatti chiuso nel 2010 perché solo il 5% degli iscritti la utilizzava. Il problema? I tempi erano ancora acerbi, erano gli albori dei social media e anche molto diversi da come li intendiamo oggi. Se pensiamo agli anni in cui questa applicazione era stata introdotta e alla modalità macchinosa via e-mail, è facile comprendere come non fosse immediata la creazione della propria rete sociale. L'aggiunta di amici, infatti, richiedeva più passaggi tramite e-mail e pagine di destinazione. La ricerca degli amici era praticamente inesistente. Se non si era già amici, gli utenti venivano presentati solo con i loro nickname. Non si trattava di una limitazione tecnica, ma legale: una legge approvata nel 1988 rendeva illegale per i negozi di videonoleggio divulgare pubblicamente la cronologia dei noleggi, per evitare che i funzionari pubblici si vergognassero di condividere con la stampa tutti i loro noleggi di video piccanti. Netflix *Friends* ha aggirato il problema con una rete interna peer-to-peer che utilizzava i nickname, ma questo sistema opaco significava che Netflix non poteva associare i nickname alle identità reali.

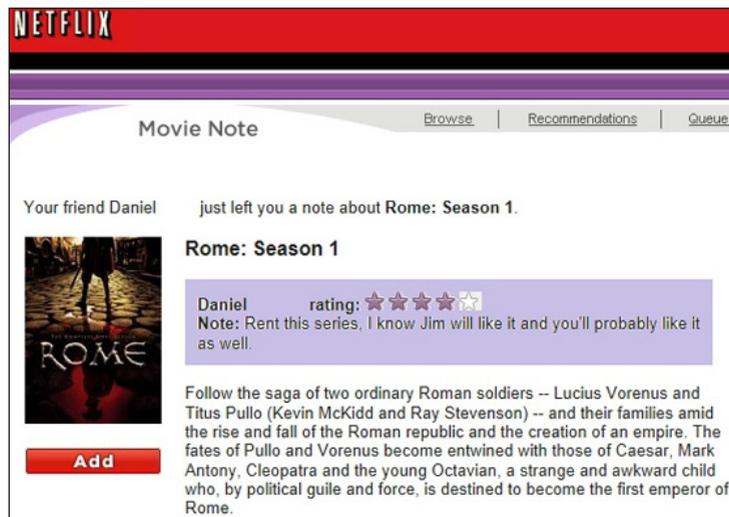
147 Sito agli albori con recommendations e la sezione Friends



148 Friends di Netflix nel 2004



149 Movie Note di un amico

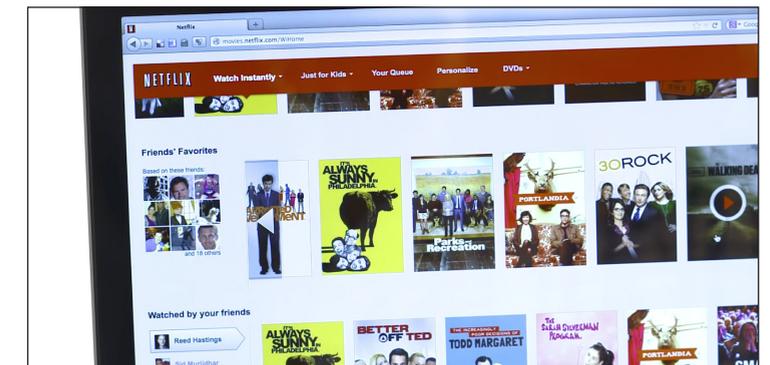


150 Scambio di nickname per Friends su un blog nel 2004

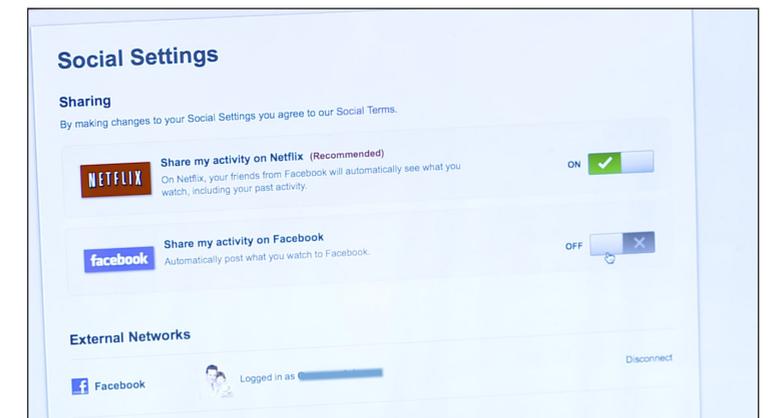


Facebook sembrava la via d'uscita più semplice, ma per poter utilizzare Facebook, Netflix doveva far cambiare la legge. Dopo 4 anni fu modificata e la funzione *Friends* poté spostarsi verso le integrazioni API di Facebook, che a loro volta crollarono in un quasi-scandalo (o in un fuoco incrociato politico) durante il techlash del 2018. Naturalmente, il nuovo Netflix, modificato da Facebook, non aveva nulla di simile alle features precedenti. Niente messaggistica, niente classifiche di compatibilità, niente liste. Solo una rete di condivisione di tutto ciò che veniva guardato con tutti quelli che erano nella propria cerchia online. Il vecchio Netflix *Friends* usava le persone per personalizzare, Netflix con Facebook usava le persone per omogeneizzare i gusti. Il problema principale qui, oltre allo scandalo della privacy causata da Facebook, era la condivisione automatica sul feed dei propri amici. Lo stesso Gibson Biddle, former VP of Product di Netflix di quegli anni, giustificò la rimozione di questa integrazione così "Il motivo è che i vostri amici hanno gusti schifosi in fatto di film; inoltre, non volete davvero che i vostri amici sappiano di tutti i vostri guilty pleasures." Anche qui, anziché rimuovere totalmente questa integrazione sarebbe bastato rimuovere l'automatismo di pubblicazione, tramutandolo in un'attività di recommendation personale e consapevole da parte degli utenti, così come avveniva in precedenza con Netflix *Friends*.

151 Watched by your friends



152 Sharing automatico con Facebook



Nel frattempo, tra il 2009 e il 2011, erano anche riusciti a rilanciare la popolarissima "Netflix Party Mode" sulla Xbox 360 di Microsoft, completa di funzioni per la sincronizzazione di gruppi di visione e per la chat vocale in tempo reale, che alla fine è stata de facto chiusa da uno degli aggiornamenti di versione della console di gioco.



Tutti questi fallimenti non devono corroborare l'ipotesi che delle implicazioni sociali siano totalmente inefficaci o inutili, al contrario in tutti questi tentativi i problemi sono sempre stati di carattere tecnico o legale, più che di ambito antropologico o sociale. E i tempi ora sono profondamente diversi. I social network sono parte delle nostre vite e ci aiutano quotidianamente a scoprire nuovi contenuti e creare relazioni in modo sempre più fluido e immediato. Su Netflix le raccomandazioni sono ancora fatte su serie e film che abbiamo già visto secondo il criterio "se li hai guardati, ti sono piaciuti, quindi ti consigliamo qualcosa di simile". Ma "guardare" è il miglior indicatore qualitativo? Come Netflix potrebbe consigliare i contenuti in modo diverso per evitare la già citata paradox of choice? Per risolvere la fatica decisionale su Netflix, la teoria dei nudges di Kahneman può fornire diversi strumenti per ridurre lo sforzo cognitivo degli utenti. L'uso delle norme sociali, comprese quelle descrittive ("i miei amici fanno così") e prescrittive ("la società vuole che io faccia così"), può essere utile per progettare messaggi potenti. I ricercatori hanno dimostrato che le norme descrittive sono più efficaci di quelle prescrittive. Quindi, come può Netflix ridurre la fatica decisionale con altri nudges? Progettando una nuova prova sociale, sì, ma più pertinente con le reti e gli amici degli utenti. Ciò che piace a tutti gli utenti di Netflix non è necessariamente ciò che piace a tutti gli utenti. Tuttavia, un utente condivide le proprie preferenze con amici e familiari, che sono (spesso) altri utenti di Netflix. Quante volte abbiamo interrotto la nostra navigazione su Netflix per chiedere agli amici su Whatsapp: "Ehi, cosa c'è di bello da guardare in questo momento su Netflix? Cosa mi consigliate?" o tentando di ricordare di quale film stessero parlando qualche settimana prima?

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, l'apporto umano nelle raccomandazioni è e rimarrà fondamentale per prendere certe decisioni. Un utente di Netflix ha scritto questo dopo che fu eliminato Netflix *Friends*: "I miei amici potevano facilmente lasciarmi note sui film che sapevano mi sarebbero piaciuti, e io avrei fatto lo stesso. Prima di decidere di mettere in coda un film, potevo vedere se i miei amici lo avevano visto e questo avrebbe contribuito a influenzare la mia decisione." (citato in Kuang, 16 marzo 2010) L'utente aveva poi proseguito così: "Sono sempre stato un grande sostenitore di Netflix e ho portato alcuni clienti sul servizio. Uno dei motivi per cui non ho mai preso in considerazione l'idea di passare a un altro servizio (fino ad ora!) è stato per via di tutti i miei amici su Netflix. Ora non c'è più nulla che mi trattenga dal passare a un altro servizio." (ibidem)

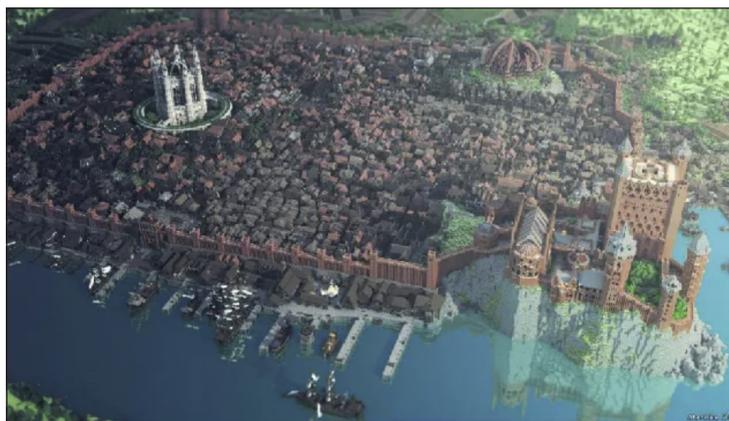
Reintegrare questo tipo di features avrebbe ulteriori vantaggi quindi: potrebbe influenzare la visione di altri utenti provocando un effetto di buzz culturale e promozione gratuita dei contenuti e il mantenimento a lungo termine degli utenti in piattaforma dato l'investimento con le proprie reti sociali.

In fondo, un'azienda di intrattenimento deve occuparsi di tre cose:

- Creare e raccontare storie
- Creare amore per quelle storie
- Monetizzare questo amore

Il "valore di questo amore" è sostanziale, aziende come Disney ad esempio hanno beneficiato di enormi rendimenti grazie a questo affetto, che è quantificabile. Un buon esempio della potenza dell'amore è la capacità di trasferire l'affetto dei fan per un *franchise* principale in nuovi blockbuster spinoff (ad esempio il lancio del MCU con i mega successi di Infinity War e End Game). Il grado di amore dei fan per un *franchise* determina anche il successo del windowing: andiamo a vedere un film al cinema o aspettiamo che arrivi in home video? E per l'home video, compriamo, noleghiamo o aspettiamo che sia disponibile su Netflix? (cfr Ball, 5 maggio 2021)

Un po' di amore in più si traduce in una grande quantità di ricavi, senza costi marginali, e in profitti sostanzialmente maggiori. Se guardiamo ancora a Disney, vediamo che la maggioranza dei suoi ricavi provengono dai parchi e i resorts, ovvero dove la monetizzazione dell'amore per i *franchise* prende massima concretezza. Anche il buzz culturale online rientra in questo movimento d'amore. Meme, GIF, fan-edit, fan fiction non vengono prodotti spontaneamente per *franchise* non amati. E questi comportamenti sono potenti macchine di marketing. Alcuni fan di *Game of Thrones*, per esempio, hanno lavorato insieme per costruire un simulacro di Approdo del Re in Minecraft. Questa mappa completamente immersiva, grande quanto Los Angeles, estende Westeros in un modo che la serie non può fare e che ha raggiunto milioni di persone. Questo tipo di comportamento è tanto raro quanto prezioso.



154 Approdo del Re su Minecraft

Tutti possono raccontare una storia. Meno, ma comunque molti, possono raccontarla bene. E quando le storie vengono raccontate, di solito generano profitti. Tuttavia, i profitti, e soprattutto i grandi profitti, derivano dall'amore. Ma se si accetta il fatto che un'azienda di intrattenimento si occupa di costruire l'amore, significa che ogni azienda di intrattenimento deve essere in un processo di costante cambiamento: dal luogo in cui si raccontano le storie, al luogo in cui si costruisce l'amore, al modo in cui si monetizza. Le nuove modalità che attualmente possono essere sfruttate sono i videogiochi/interattività e la narrazione multimediale/transmediale/crossmediale. L'insieme di queste tendenze modificherà radicalmente le dinamiche competitive, quali storie amiamo e quanto. Questo è uno dei motivi per cui Netflix ha annunciato dodici mesi fa il suo allargamento al settore dei giochi, che è disponibile in oltre 195 paesi in tutto il mondo. Ed è uno dei motivi per cui categorie un tempo separate si fondono con successo. Nell'ultimo anno, Netflix ha rafforzato il suo mobile gaming con acquisizioni di studi e sviluppatori di giochi come Night School Studio e Next Games. Ad oggi, i giochi mobile di Netflix hanno accumulato oltre 13 milioni di download in tutto il mondo su App Store e Google Play, secondo i nuovi dati di Sensor Tower. I titoli di punta sono *Stranger Things 1984* che è stato scaricato 2 milioni di volte, seguito da Netflix Asphalt Xtreme con 1,8 milioni di installazioni e *Stranger Things 3* con 1,5 milioni di installazioni.

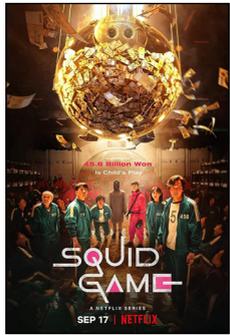


155 Netflix Games

Questi giochi possono essere scoperti all'interno dell'app di Netflix, ma richiedono un'installazione locale. Nello specifico, l'utente viene inviato dall'app di Netflix all'app store del proprio dispositivo (ad esempio Google Play), dopodiché il gioco viene installato a livello di sistema operativo. Gli utenti possono quindi aprire il gioco da Netflix o dalla schermata iniziale del dispositivo,

ma in entrambi i casi il gioco viene eseguito come applicazione indipendente. In particolare, ciò significa che l'App Store ha diritti unilaterali di approvazione sul titolo (e ne gestisce anche gli aggiornamenti e le recensioni) e integra il titolo nel suo stack/network di servizi di gioco.

E se Netflix aggiungerà microtransazioni a questi titoli, gli app store prenderanno una quota del 30%. Non un'ottima posizione rispetto ai padroni del gaming, ma è già qualcosa.



156 Locandina Squid Game

157 Crab Game su Steam ispirato a Squid Game e realizzato da dei fan



Questa tecnica di raccontare una storia su più piattaforme è nota come "transmedia storytelling" ed è stata utilizzata con grande successo da aziende di broadcast, social media e giochi. È su questo che le piattaforme puntano per mantenere il pubblico legato ai loro ecosistemi di intrattenimento.

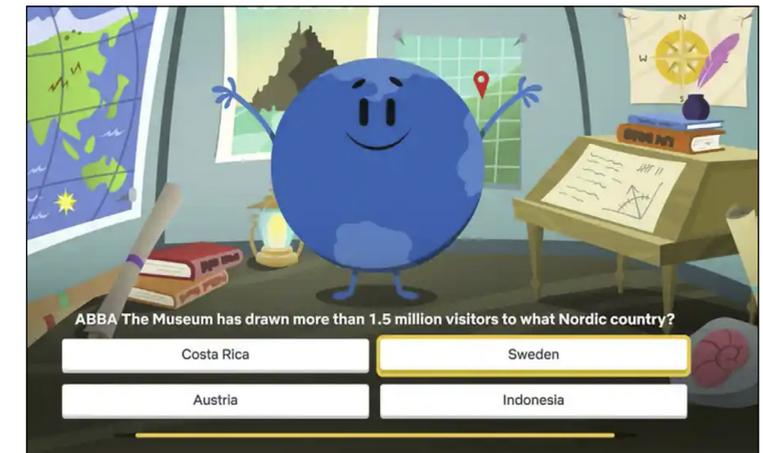
"Non voglio fare una previsione per Netflix, ma sono certo che entro i prossimi due o tre anni sarà possibile bloccare l'inquadratura, indossare un set di occhiali VR o AR o guardare attraverso il telefono, quindi entrare nella scena e andare ovunque. Supponiamo che producano un film del Padrino e che si svolga nella New York del 1960. Il traffico sarà lì, i negozianti saranno lì. Potrete vagare in quel mondo e interagire. Non solo da soli, ma

I giochi consentono in genere periodi di coinvolgimento più lunghi rispetto alle serie o ai film. Ciò è dovuto ai principi psicologici della motivazione che sono alla base della maggior parte dei giochi. Le persone che investono nei videogiochi spesso cercano una narrazione aggiuntiva (o "lore") sotto forma di show e film. In alternativa, il pubblico investito nei franchise può anche guardare ai videogiochi per fornire narrazioni alternative e opportunità di costruzione del mondo. Così gli spettacoli portano i clienti ai giochi, e i giochi li tengono impegnati tra una stagione e l'altra. Ci sono anche casi di produzioni videogame UGC legati alle serie tv come Crab Game (una versione creata dai fan del popolare show di Netflix *Squid Game*), che ha anche milioni di ore di visualizzazione su Twitch.

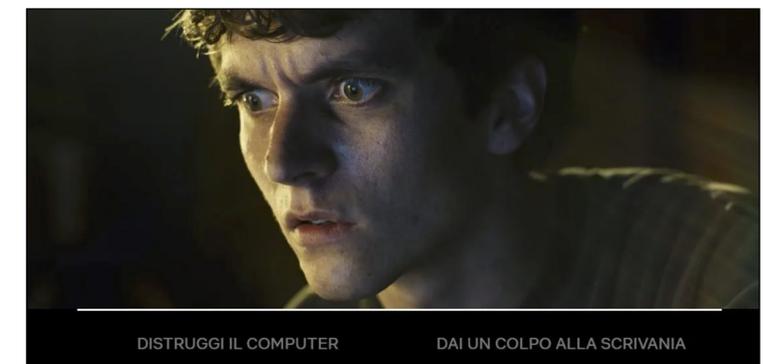
anche con i vostri amici. E si potrà farlo mentre il film si svolge, o congelarlo. Il mondo sarà reale". Disse John Riccitiello, CEO di Unity Technologies nel 2020.

Man mano che "giochi" come Fortnite si espandono verso esperienze "non di gioco", un numero maggiore di franchise si dedica alla narrazione cross-transmediale e il video, come categoria, dovrà abbracciare l'interattività. Netflix ha già provveduto ad attuare alcuni test interattivi con la serie tv Black Mirror e l'episodio *Bandersnatch* e di recente con la mini serie animata di *Trivia Quest*. "Per ora *Trivia Quest* si potrà giocare in solitario, ma non è detto che in futuro l'esperienza si potrà condividere con più gruppi di persone. E che possa diventare anche a tema, prendendo ispirazione dalle serie più famose della piattaforma, da *Squid Game* a *Peaky Blinders*." (Mussi, 31 marzo 2022)

158 Trivia Quest su Netflix



159 Bandersnatch



In questa direzione arriva anche Genvid (che ha recentemente raccolto 113 milioni di dollari e ha aggiunto come consulente Cindy Holland, a lungo responsabile delle serie originali di Netflix) che sta costruendo una programmazione di "eventi live massicciamente interattivi" che consente a milioni di utenti di influenzare una narrazione in tempo reale votando, risolvendo enigmi e coinvolgendosi nell'azione.

Interattività e divertimento. Due aspetti chiave che fanno pensare ad un cambiamento in atto nella galassia Netflix: un graduale slittamento da piattaforma di streaming puro a una di intrattenimento a 360 gradi. Serie, film, fino ai videogiochi e ora le serie interattive. "Questo è ciò che conta per noi, per far crescere Interactive: (lo spazio della piattaforma in cui sono presenti tutti i contenuti giocabili. Il futuro di Netflix è sempre più indirizzato verso contenuti ibridi" (ibidem).

Secondo quanto riferito, Netflix avrebbe anche in programma di lanciare il livestreaming, una funzionalità che potrebbe apportare un valore del tutto nuovo. Si tratta comunque di una fase iniziale di sviluppo; a quanto pare sarà lanciata per i suoi numerosi spettacoli unscripted e per gli speciali di stand-up comedy. Se Netflix dovesse esplorare il live-streaming, la piattaforma potrebbe utilizzare le votazioni in diretta per i programmi tv come "Dance 100" e i reality come "The Circle".

"MORE CONTENT ABOUT THE CONTENT WE LOVE"

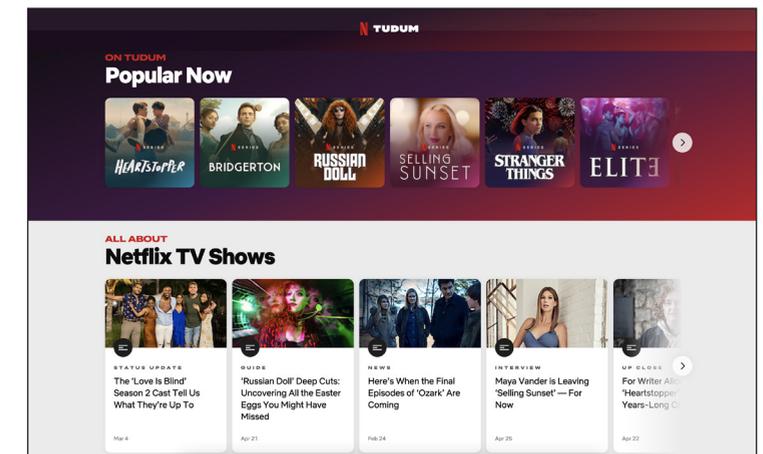
Ebbene, una delle lezioni chiave degli ultimi decenni nel campo dell'intrattenimento è quella del "di più". Vogliamo più storie che amiamo, più spesso, in più luoghi e su più media, sempre. Potremmo lamentarci del fatto che la Disney non lascerà mai finire Star Wars o che i sequel infiniti minano il significato dei film precedenti, ma la verità è che vogliamo solo che qualcosa "finisca"... fino a quando non lo fa immediatamente dopo. Dateci The Mandalorian, anche se ci siamo stancati della trilogia dei sequel, e poi la seconda stagione di The Mandalorian un anno dopo. Abbiamo odiato i prequel ma siamo entusiasti all'idea di uno spinoff sull'Obi-Wan di Ewan McGregor. Due giochi di Star Wars non sono sufficienti, e nemmeno quattro. Sì, la pandemia ci ha portato a giocare di più, ma soprattutto abbiamo giocato di più ai nostri giochi preferiti. Le storie principali si espanderanno così in tutte le categorie, dai film alla TV ai podcast, e saranno concepite come esperienze interattive. E finché continueranno a offrire sempre più "di più", ci saranno pochi motivi per i fan di guardare (e investire) altrove.

Netflix ad esempio sta mettendo in scena una serie di *Squid Game* in carne e ossa, definita "la più grande competizione di reality di sempre". Anche se la posta in gioco non sarà la vita o la morte (presumibilmente), *Squid Game: The Challenge* vedrà 456 giocatori sfidarsi in una serie di giochi per vincere 4,56 milioni di dollari. Netflix sostiene che la vincita è il più grande premio in denaro nella storia della televisione. Questo non significa che le storie più piccole non esisteranno, non saranno consumate e non saranno popolari, ma saranno semplicemente secondarie. Proprio come lo sono oggi al botteghino i film non legati a un

franchise. È anche probabile che continueremo a vedere emergere nuovi franchise e svanire quelli vecchi. Tuttavia, il business della proprietà intellettuale è alimentato dall'amore dei fandom e dai cicli di feedback della monetizzazione.

Tudum era stato concepito da Netflix proprio per questo motivo, come una casa per i contenuti bonus relativi ai titoli Netflix più popolari, come interviste con le star, notizie sui rinnovi e trailer, ma anche storie più grandi e corpose che potrebbero contestualizzare show e film.

160 Tudum



"Si basa su una cultura di fandom già esistente intorno agli show di Netflix ed è solo qualcosa che funge da accompagnamento", dice un ex collaboratore. Ma Tudum è diventato rapidamente l'ultimo esempio del fallimento di Netflix nel coltivare questi fandom. L'azienda è solita chiudere gli show se non raggiungono rapidamente gli obiettivi interni e sembra che abbia trattato Tudum allo stesso modo, tagliando gran parte del personale dopo che il progetto non ha prodotto immediatamente un notevole ritorno sugli investimenti. Le interviste con dipendenti attuali ed ex dipendenti suggeriscono che Netflix ha cambiato idea su cosa vo-

lesse effettivamente dalla schiera di giornalisti che aveva assunto. Il personale si è trovato di fronte a paletti e a un dipartimento di marketing che non ha reagito al feedback di scrittori e redattori. "Se si cerca di creare un sito e un marchio che abbia una qualche credibilità all'interno di questo panorama, queste sono cose che si devono affrontare.", afferma un ex scrittore. Invece, l'impressione che lo staff ha avuto è che Netflix volesse storie "belle" e che Tudum fosse uno "spazio per la gioia": in teoria buono per le pubbliche relazioni, ma un modo limitante di aspettarsi che i fan parlino e si impegnino con i loro titoli preferiti. Inoltre, in più occasioni lo staff ha chiesto alla dirigenza di Netflix perché Tudum non avesse una propria presenza sui social media per creare lettori o far sapere che esisteva. Quando finalmente Tudum ha ottenuto uno spazio su Netflix, la scheda del titolo è stata inserita alla fine degli episodi, non certo come spazio privilegiato. Pochi mesi dopo la nascita del sito anche Bozoma Saint John, il dirigente che ha lanciato Tudum, ha lasciato l'azienda.

Ma Tudum non è stato il solo tentativo di Netflix per amplificare e approfondire i propri contenuti con le comunità dei fan, ci sono anche Queue e Geeked. Sul sito netflixqueue.com si legge "Queue è un luogo in cui la famiglia globale di Netflix può condividere la storia dietro la storia. Unitevi a noi sulla carta stampata e online per conversazioni rivelatrici e intime con i registi, gli attori e i talenti del settore la cui sconfinata creatività e l'incessante innovazione producono i contenuti che amate guardare."

Il problema con queste "appendici" ed emanazioni è che non sono immediatamente collegate o rintracciabili sul sito principale, nemmeno sponsorizzate sui social o lanciate in qualche campagna e così vale la massima "Un prodotto non comunicato non esiste". Gli utenti che sanno dell'esistenza di questi siti infatti è ancora molto esigua. Eppure questi prolungamenti possono significare molto per un'azienda.



161 WeChat

Per quanto dominante possa essere Netflix nel suo settore, alla lunga, non essere capaci di diversificare è un (grosso) limite; soprattutto con l'ascesa di aziende tecnologiche provenienti dall'Estremo Oriente che, invece, hanno un'architettura dei ricavi molto diversificata. Il punto è che diversificare – cioè pensarsi anche qualcos'altro rispetto a quello che hai fatto fino adesso, e lo hai fatto molto bene visto che ti ha portato a dominare un mercato – è molto difficile per aziende come Netflix (o Facebook, o Spotify o Google) nonostante tutti i loro sforzi. Soprattutto se il loro dominio si basa su l'aver puntato, prima di tutti gli altri, su tecnologie e mercati emergenti (lo streaming video, nel caso di Netflix), mentre la diversificazione, come accade anche in questo caso, viene cercata in tecnologie e mercati dove arrivi per ultimo.

Non è nemmeno uno scontro alla pari. Netflix opera nel settore dello streaming, in base ai ricavi, invece, Disney opera nel settore dei parchi a tema e dei giocattoli, Amazon nel settore

delle vendite online, Apple nel settore dei computer e dei telefoni e Google (proprietario di Youtube) nel settore della ricerca e della pubblicità. Per queste aziende, lo streaming e l'hosting video sono piccole attività collaterali che forniscono dati utili per alimentare una macchina più grande. Quindi nella "guerra dello streaming" non hanno molto da perdere, perché possono gestire queste attività collaterali in perdita. Netflix non è così fortunata. Rivolgendosi ai giochi, ad esempio, si aggrappa a un'ancora di salvezza di cui ha davvero bisogno.

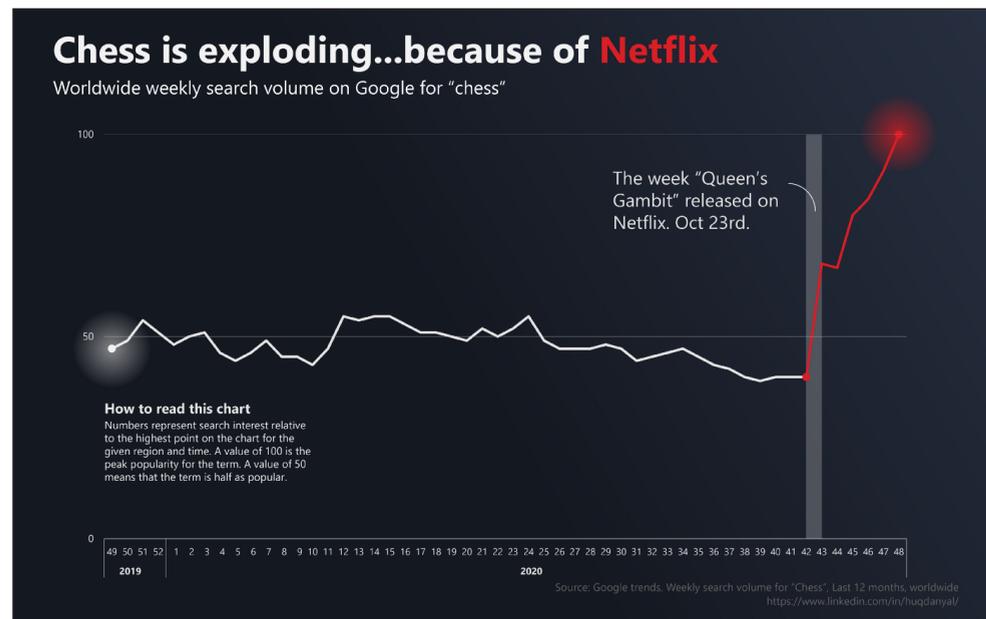
L'orizzonte ultimo sembra essere quello delle super-app. The Verge ha pubblicato un pezzo "L'ascesa delle super app", mentre The New York Review ha utilizzato un titolo ancora più esplicito "Super-app are inevitable" un'analisi a firma dell'esperto di marketing Scott Galloway "Una piattaforma che soddisfa ogni aspetto dell'esperienza del consumatore in qualsiasi mercato sarà una delle aziende di maggior valore. L'azienda che si affermerà nella leadership delle super-app in America sarà l'azienda più preziosa della storia. [...] Sono convinto che la costruzione di una super-app statunitense sia l'imperativo strategico del prossimo decennio e potrebbe portare alla prima azienda da 5mila miliardi di dollari." (Galloway, 24 novembre 2021)

Lo scrive anche Lelio Simi nel suo libro "Le grandi società di capitalismo di ventura della Silicon Valley, non a caso, oggi guardano alla Cina come modello per il futuro. La Cina è diventata mobile-first saltando nella sua digitalizzazione sia il computer sia la carta di credito: gli smartphone sono l'unico modo nel quale molte persone sono collegate a Internet e i pagamenti attraverso i cellulari sono ormai d'uso comune. Inoltre per le big tech cinesi come Tencent, Alibaba o Baidu lo sviluppo di tecnologie per la profilazione utente e l'elaborazione dei dati personali è stato, fino a oggi, decisamente più libero da vincoli e polemiche sulla privacy che non in Occidente. La loro esperienza utente, per molti versi, è più "evoluta" e mira, con ancora più efficienza, a legare le persone alle piattaforme. In particolare si differenziano dalle corrispondenti occidentali per l'uso di molti più elementi ludici che invogliano gli utenti ad accumulare "punti premio" o a competere con altri utenti per "salire di livello" e spendere ancora più tempo all'interno di queste app." (Simi, 2021) e ancora "Molte piattaforme, come per esempio iQiyi, sono un grande aggregato di contenuti che possono essere utilizzate sia come portale per guardare programmi TV e film sia per consultare social media, connettersi a eventi, leggere notizie: il tutto senza mai uscire dalla singola app scaricata sul telefonino. D'altronde "un unico device", lo smartphone, "un'unica app per fare tutto" non è, in fondo, il logico approdo di quell'everything in one place che ha cambiato tutto il nostro mondo dal lancio dell'iPhone a oggi?" (ibidem)

Questa aggregazione di funzionalità sosterebbe anche l'accesso a nuovi modi di fare ricavi: l'e-commerce o addirittura lo

shopatainment, come lo chiamano alcuni. Dopo l'enorme successo globale di "La regina degli scacchi" è stato fatto notare come, quel successo, avesse trainato nelle settimane immediatamente successive alla data di pubblicazione della serie TV su Netflix, un aumento fuori scala di vendite di scacchiere e libri dedicati agli scacchi (nei soli Stati Uniti +87% e +603% rispettivamente ha riportato Variety).

162 Una scena di La regina degli scacchi



163 Richiesta di scacchi dopo la release dello show

Lo stesso era avvenuto con la tuta nera da 38 sterline di Phoebe Waller-Bridge, firmata dal marchio londinese Love, che è andata esaurita nel giro di un giorno dopo essere stata indossa-



164 Tuta in vendita da Love e trovata da un'utente su Twitter

165 Tuta indossata dalla protagonista in Fleabag 2



ta dalla protagonista nel primo episodio della seconda stagione di Fleabag. Il grande magazzino riferisce che le vendite di quella tuta siano aumentate del 66% rispetto all'anno precedente. Invece, quando la serie TV The Witcher di Netflix è stata trasmessa in streaming, il videogioco The Witcher 3 ha visto crescere il numero di giocatori di 3-4 volte, e la serie di libri di trent'anni fa è tornata per la seconda volta nella lista dei best-seller del New York Times e ha ricevuto una ristampa di 500.000 copie solo negli Stati Uniti. Anche Peaky Blinders ha fatto aumentare di un quarto le vendite di berretti piatti, mentre il ritorno di Stranger Things ha avuto un impatto sulle vendite di Levi's slim fit che sono aumentate dell'8% perché gli acquirenti hanno cercato di ricreare i suoi look retrò. Anche il programma di successo di Marie Kondo Tidying Up With Marie Kondo, andato in onda per la prima volta a gennaio, ha avuto un impatto sulle abitudini di acquisto. Grazie alla serie, le vendite di contenitori sono aumentate del 47% perché gli spettatori hanno seguito i consigli di Kondo per l'ordine domestico. Non ultimo anche l'enorme impatto della seconda stagione di Euphoria ha trainato l'acquisto di makeup. Per quei brand che hanno capito che Euphoria è una strada per intercettare i gusti della Gen Z, conquistarne una fetta di potere d'acquisto e fidelizzarli per il futuro, le danze sono state aperte: d'altronde, come oramai abbiamo imparato a capire, se non si fa marketing per la Generazione Zeta, le possibilità di sopravvivere sono poche. Un aggancio potentissimo soprattutto per le aziende di moda, considerando che le star di Euphoria arrivano nella loro totalità ad influenzare circa 180 milioni di followers su Instagram. Questi innumerevoli esempi ci fanno capire che l'empatia è più forte del product placement: l'amore verso un personaggio o una sua azione è la più efficace e influenzante delle pubblicità.

Tutto molto bello, ma in in quello strabiliante giro di soldi innescato dalla serie TV, Netflix non ha guadagnato un centesimo, un piccolo particolare che certo al pragmatismo elevato all'ennesima potenza di Reed Hastings e soci non deve essere sfuggito.

Così lo scorso 10 giugno 2021 l'azienda ha annunciato il lancio di Netflix.shop, per il momento solo negli Stati Uniti "Ci pia-

166 Merch su Netflix Shop



167 Collaborazione Hypland x Yasuke su netflix Shop

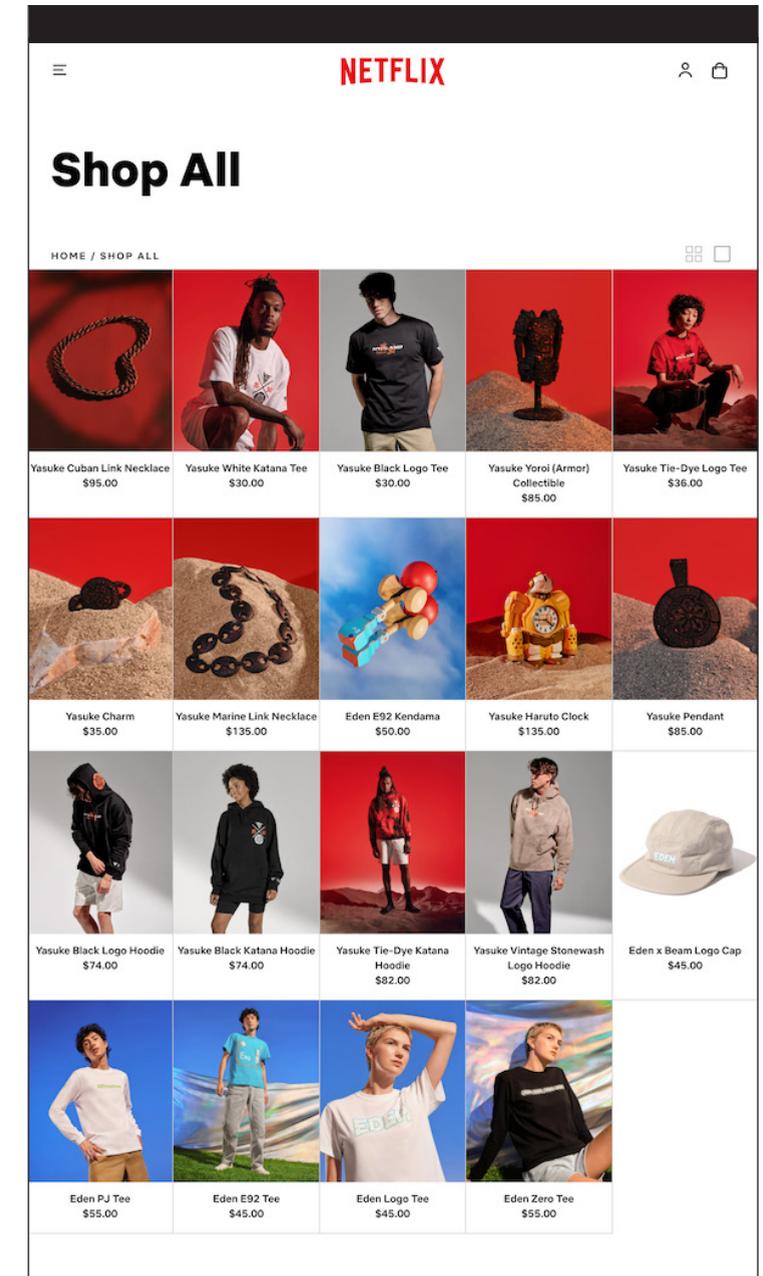


ce quando le grandi storie trascendono gli schermi e diventano parte della vita delle persone" ha dichiarato soddisfatto Josh Simon, VP Consumer Products, assunto nel 2020 dopo aver lavorato per anni con lo stesso ruolo alla Nike.

Lo shopatainment, essendo anche uno strumento molto efficace per lo storytelling, diventa uno degli strumenti più efficaci per costruire queste comunità native. Queste comunità in-app aiutano i brand a coinvolgere i clienti, a fidelizzarli, a fare riferimento a loro e ad aumentare le conversioni. Per ora Netflix Shop non sembra riscuotere un così grande successo a causa della tipologia di merch disponibile, ma soprattutto perché come per Tudum, Queue e Geeked non è presente direttamente nell'app. Sarebbe interessante se si potesse integrare la lista degli item acquistabili (abbigliamento e parti del set di una serie tv ad esempio) facendo pausa sul contenuto che si sta guardando, similmente a come funziona il tool X-Ray di Prime Video.

La potenzialità della brand diversification in-app potrebbe portare Netflix sia a creare conversazioni che a monetizzarle in modo diretto. Saltare su ogni nuovo carrozzone culturale non è

sempre una buona idea, ma per molti marchi - soprattutto quelli che "vivono nella cultura" - la capacità di partecipare alle "conversazioni calde" di oggi offre diverse opportunità per costruire l'affinità del pubblico e, potenzialmente, anche la rilevanza del marchio. Avere la possibilità di creare questo "carrozzone" ed esserne il cocchiere significherebbe dirigere le nuove conversazioni e trarne per primi i vantaggi.



168 Screen di Netflix Shop

WHAT'S NEXT? UMANESIMO TECNOLOGICO E IL FUTURO DEI PROGETTISTI

Un ultimo aspetto da non sottovalutare è l'apporto progettuale dei designer nelle strategie delle aziende d'intrattenimento. Se un tempo l'approccio si basava esclusivamente su dati di consumo e metriche televisive, ora con la pervasività dei big data il ruolo del progettista è divenuto ancor più fondamentale per permettere che vi sia un ponte tra competenze tecniche e umanistiche. "Molti segmenti della società vedono nei dati e nel loro uso un modo eccellente per ottimizzare la propria dimensione professionale e aziendale, seguendo un meccanismo di innovazione ormai determinato dal corso delle pratiche che si stanno affermando in termini di Data Mining. Ma tutti questi dati, abbandonati in tabelle e schemi, non sono una risposta computazionale così immediata e comprensibile a tutti, e la cultura del progetto ha intercettato già questo aspetto della comunicazione." (Ciastellardi, 2017) Già nel 2015, infatti, le pratiche di machine learning e deep learning, nonché sempre più avanzate forme di intelligenza artificiale (AI) hanno fatto ufficialmente il loro ingresso in pianta stabile nel regno della scienza dei dati. Simili tecnologie hanno guidato le innovazioni verificatesi a cavallo tra primo e secondo decennio del Duemila, le quali hanno abbracciato territori sempre più vasti: dallo shopping e intrattenimento personalizzati ai veicoli a guida autonoma, passando per tutte le ideazioni atte a introdurre in maniera efficiente l'IA nella vita di tutti i giorni. Ma presto le sfide più dure da affrontare si sarebbero presentate sul piano sociale, piuttosto che sotto il profilo tecnico. L'innovazione tecnica è infatti proceduta con rapidità assai maggiore dei meccanismi di controllo, lettura e critica, tanto che le normative in materia sono giunte più tardi solo a partire dal 2018.

Tuttavia, una critica teorica dell'algoritmo e dell'intelligenza artificiale è indispensabile. Come afferma Finn "Gli algoritmi mettono in atto idee teoriche in istruzioni concrete, lasciando sempre un divario tra le due nei dettagli dell'implementazione. Il divario dell'implementazione è la cosa più importante da conoscere, e quella che fraintendiamo più spesso, sui sistemi algoritmici. Comprendere come conoscerla richiede i metodi critici delle discipline umanistiche." (Finn, 2017) e ancora "Dobbiamo comprendere più a fondo l'algoritmo per capire come i sistemi di calcolo stiano trasformando oggi il nostro mondo. In questo senso è un esercizio di alfabetizzazione, un esperimento di elaborazione di una «lettura algoritmica» del mondo. Il ruolo delle discipline umanistiche e dei metodi di lettura critica – lettura algoritmica, appunto – è vitale per affrontare efficacemente l'ambiguità e la complessità in gioco all'incrocio tra calcolo e cultura." (ivi:10) In questo

senso, il futuro dei progettisti è di collaborazione con sviluppatori ed esperti di data science e umanisti per una visione il più possibile completa e trasversale. Questo approccio di co-progettazione permette il ricentramento della tecnologia sull'uomo, portando il design a diventare disciplina ancor più ampia e legata alle scienze comportamentali e applicativi tecnologici, abbracciando lo Human-centered design. Il designer della comunicazione diviene così ponte di collegamento tra teorici umanisti e tecno-esperti per un reale umanesimo tecnologico, in cui dati, macchine e algoritmi non sono esclusi ma esaltati nel loro servizio. "Una buona persona più un buon algoritmo sono di gran lunga superiori alla persona migliore o all'algoritmo migliore, da soli. Non stiamo mettendo le persone e i dati l'uno contro l'altro. Abbiamo bisogno che lavorino insieme." (Lake, 2018) Una coesistenza che permetta una riflessione introspettiva e un'interpretazione autentica.

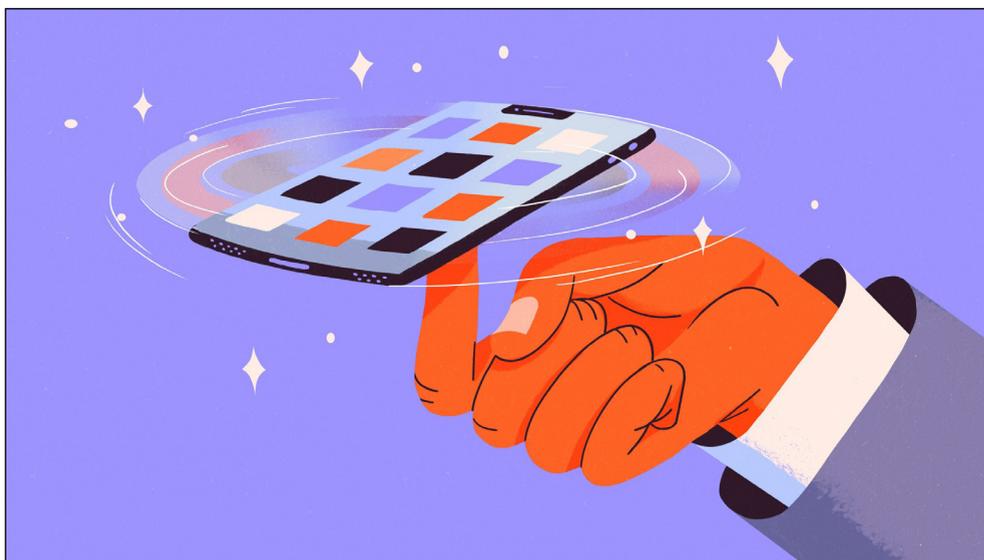
PROGETTARE PER L'UOMO: CONTRO IL *FRICTIONLESS* E LA SEMPLIFICAZIONE RADICALE

Sebbene in questa sede ci si sia espressi a favore di un ruolo maggiormente attivo della componente soggettiva nel binomio umanità-tecnologia, occorre osservare come di rado le aziende leader nel settore tech si siano mostrate ricettive in tal senso. Talune presentano infatti dei radicati pregiudizi che si riferiscono specialmente alla pigrizia ed alla scarsa abilità o intelligenza che si suppone affliggano buona parte dei propri utenti.

Questi ultimi, del resto, tendono generalmente a scegliere la strada del massimo risultato con il minimo sforzo. I loro comportamenti delineano situazioni tipiche, in cui il vantaggio percepito dall'utente nell'intraprendere un'azione attiva è troppo esiguo rispetto al costo percepito: ogni percorso alternativo a quello standard viene considerato inefficiente, ossia troppo costoso in termini di impegno. Senza contare che un percorso alternativo, semplicemente, potrebbe risultare nei fatti inaccessibile.

È questo un punto su cui vale la pena di soffermarsi. Difatti la cosiddetta device inertia e la selective attention sono comportamenti comuni che possono far sembrare gli utenti "pigri". Tuttavia, talvolta è il design dell'interfaccia, e non uno sforzo insufficiente da parte dell'utente, ad essere la vera causa di simili modalità d'utilizzo soggette ad errori. Spesso ritenere i fruitori delle tecnologie digitali quali imbelli ed indolenti appare dunque come un mero mantra ripetuto allo sfinimento dai designer: un giudizio che non sempre evince un'effettiva incapacità propria dell'utenza in sé. Una tale radicata convinzione impedisce piuttosto di aiutare le persone a sviluppare un rapporto meno passivo con le tecnologie di nuova generazione. Effettivamente, "l'obiet-

tivo di molti strumenti è di aiutarci. Ma a volte le cose sono diventate fin troppo automatiche, con effetti negativi. E allora: c'è un limite alla dittatura della semplificazione radicale?". (Simi, 28 ottobre 2019) Per rispondere ad una simile domanda, bisogna rilevare una contraddizione di fondo, che sta divenendo sempre più evidente. Sostanzialmente, più le piattaforme sono abilitate all'utilizzo da parte di un numero costantemente in incremento di persone, più dati risultano a disposizione delle infrastrutture computazionali per migliorare le IA e più la tecnologia che governa le applicazioni di uso quotidiano diventa complessa e opaca. Persino Google, Facebook e Netflix hanno dovuto ammettere, con sempre maggiore frequenza, che i loro algoritmi sono diventati così complessi da permettere a pochi adepti di utilizzarli in modi non previsti. Non è affatto una contraddizione da poco: comunica alle nostre società interconnesse che la "semplificazione radicale di ogni cosa" è governata da una complessità di cui non siamo più consapevoli e di cui, pertanto, non possiamo comprendere né la portata complessiva né gli effetti sul lungo termine.



169 Illustrazione di Antonio Sortino nell'articolo di Lelio Simi

Un po' di "attrito", ossia di non-immediatezza nell'utilizzo dei dispositivi digitali, può aiutare gli umani a non smarrire scopo e senso del loro rapporto con le macchine: non tutto può essere semplice ed immediato, né tutto può essere facile da usare. Come osservato, "più chiaro non è necessariamente più semplice, così come trasparente e comprensibile non è per forza meno complesso". (ibid.) La soluzione alla questione allora non risiede nello sviluppare dispositivi che siano molto semplici da utilizzare, che ci invitino ad utilizzarli sempre più di frequente e con minor sforzo critico e di elaborazione.

Un'uscita proficua da un simile circolo vizioso coincide piuttosto con l'offerta di una complessità risolta, una «smart fri-

ction» invece di modalità frictionless, che ci faccia utilizzare in modo più consapevole la tecnologia; che ci faccia comprendere cosa stiamo facendo nel momento in cui ci accingiamo a farlo, in modo da imporci una decisione che ci conduca ad utilizzare il supporto tecnologico in modo proficuo e non succube.

Attraverso la ricerca comportamentale e l'analisi dei big data, infatti, potrebbero essere studiati i percorsi più comuni che le persone intraprendono per completare le proprie attività online. Conseguentemente, utilizzando i frutti di una simile ricerca, si dovrebbe lavorare in modo da rendere le modalità migliori d'utilizzo maggiormente individuabili, trovabili ed utilizzabili, ossia a portata della comprensione dell'utenza.

Ciononostante, "le grandi aziende tecnologiche non sembrano oggi interessate più di tanto a farsi carico di questo tipo di attrito, almeno finché i problemi derivati dalla sua assenza non procurano danni ai loro conti economici". (Ibid.)

In questo scenario, il progettista della comunicazione è investito di un'enorme responsabilità assieme alle figure tecniche che lavorano con la macchina algoritmica e studiano le strategie d'analisi dei dati e delle interfacce. Prendere coscienza che l'utente ha bisogno di touchpoint e attrito per poter partecipare alle attività dei servizi online è fondamentale per il futuro delle piattaforme. In tal senso, tutte le nuove tendenze alla socialità e interattività proposte nel capitolo precedente, devono essere ricomprese in un approccio progettuale che non tenda a limitare l'azione, ma anzi amplifichi la libertà e la partecipazione degli utenti.

L'industria dell'intrattenimento è profondamente mutata rispetto a 10 anni fa. Nuove dinamiche si sono insinuate in questo ecosistema, molto più legate all'interattività ed alla socialità. Questa tendenza sta abbracciando tantissimi servizi digitali anche perché le nuove generazioni stanno esplorando nuovi modi di comunicare e fruire contenuti. Cambiano i formati, cambiano le abitudini.

In questo scenario, Netflix e le piattaforme SVOD devono dunque ripensarsi nell'ottica che il concetto di entertainment è ormai oltre il prodotto audiovisivo. Le persone e soprattutto la GenZ cercano continuamente modi per partecipare e interagire nelle piattaforme, socializzare e creare a loro volta contenuti.

Lo human touch nella progettazione di queste nuove esperienze audiovisive rimane dunque ancora decisivo e con esso diventa essenziale un cambio di paradigma verso un umanesimo tecnologico in grado di ascoltare le comunità e permettere alla cultura partecipativa di entrare nelle dinamiche di business delle piattaforme, in un mondo sempre più connesso e generativo.

Come abbiamo visto, non basterà variare le strategie di catalogo o aumentare la qualità dei prodotti per mantenere più a lungo i propri *subscribers*. In questo senso, l'approccio delle piattaforme deve spostarsi dal prodotto in senso stretto - film, serie tv, sito o app - all'esperienza dell'utente in senso più ampio. In questo, le dinamiche sociali divengono il punto su cui soffermarsi poiché decisive in ogni fase dell'esperienza d'intrattenimento. Sono le conversazioni a rendere popolari certi contenuti, sono le conversazioni a portare in piattaforma nuovi utenti, sono le conversazioni a creare quell'affetto che produce *franchise*, vende biglietti al cinema o fa acquistare film, libri e videogiochi.

La prospettiva è che Netflix diventi una piattaforma diversificata sempre più aperta alla socialità ed esperienze transmediali, aumentando la qualità delle interazioni digitali in-app in un'ottica di love monetization e film talking&sharing. Questo tipo di approccio avrebbe un notevole impatto sulla fidelizzazione degli utenti che avrebbero ancor più motivi per passare il proprio tempo in piattaforma.

ANGELASTRI, STEFANIA. (2020).

How have streaming platforms changed the way people consume entertainment and what roles Data science and Word-of-mouth play in making them successful? Politecnico di Torino.

BERKOVSKY, SCHLOMO., RONNIE TAIB e DAN CONWAY. (2017).

How to Recommend? User Trust Factors in Movie Recommender Systems. Research Gate

BOURDIEU, PIERRE. (1987)

Distinction, A Social Critique of the Judgement of Taste. Harvard Press

BROWN, JACQUELINE JOHNSON & PETER H. REINGEN. (1987)

Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior. Journal of Consumer Research, 14, 350-362.

BUSCHOW, CHRISTOPHER, BEATE SCHNEIDER e SIMON UEBERHEIDE. (2014)

Tweeting television: Exploring communication activities on Twitter while watching TV, in Communications, Volume 39: Issue 2

CHEUNG CHRISTY M.K. e DIMPLE THADANI. (2012)

The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. Department of Finance and Decision Sciences, Hong Kong Baptist University

CIATELLARDI, MATTEO (2017).

MEDIA CULTURE DESIGN. Introduzione alla cultura dei media per il design della comunicazione. Franco Angeli. p.163

DELLAROCAS, CHRYSANTHOS e RITU NARAYAN. (2006)

A statistical measure of a population's propensity to engage in post-purchase online word-of-mouth. Statistical Science, pp. 277-285

DERBAIX, CHRISTIAN e JOELLE VANHAMME. (2003)

Inducing word-of-mouth by eliciting surprise—a pilot investigation. Journal of Economic Psychology, pp. 99-116

DI CHIO, FEDERICO. (2017).

Content is screen. in Mediamorfosi. Industrie e immaginari dell'audiovisivo (Link. Idee per la televisione Vol. 22)

FINN, ED (2017).

Cosa vogliono gli algoritmi - Immaginazione nell'era dei computer. Massachusetts Institute of Technology

- GHOSE, ANINDYA, PANAGIOTIS G. IPEIROTIS. (2010)
Estimating the Helpfulness and Economic Impact of Product Reviews: Mining Text and Reviewer IEEE Trans. Knowledge Data Engrg
- HENNIG-THURAU, THORSTEN, KEVIN P. GWINNER, GIANFRANCO WALSH, DWAIN GREMLER, (2004)
Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? Journal of Interactive Marketing, pp. 38-52
- HUNG KINETA H. e STELLA LI, (2007)
The influence of eWOM on virtual consumer communities: social capital, consumer learning, and behavioral outcomes, in Journal of Advertising Research 47
- JENKINS, HENRY, SAM FORD e JOSHUA GREEN. (2018).
Spreadable Media. NYU Press
- JONES, QUENTIN, GILAD RAVID, SHEIZAF RAFAELI. (2004)
Information overload and the message dynamics of online interaction spaces. Information Systems Research, pp. 194-210
- KUBEY, ROBERT e MIHALY CSIKSZENTMIHALYI. (2002)
Psychology: Television Addiction is no mere metaphor, in Scientific American, vol. 286, n. 2, Nature Publishing Group, pp. 74-80.
- LAKE, KATRINA (2018).
How Stitch Fix Turned Personal Style Into a Data Science Problem. Harvard Business Review.
- LORENZI, LUIGI. (2021).
Bias algoritmici e design Come sviluppare un approccio progettuale responsabile e ridurre l'impatto dei bias algoritmici nei sistemi intelligenti. Politecnico di Milano.
- MCDONALD, KEVIN e DANIEL SMITH-ROWSEY. (2016).
The Netflix Effect. Technology and Entertainment in the 21st Century. Bloomsbury Academic. pp. 154-170
- OHA CHONG, YAMAN ROUMANIB, JOSEPH NWANKPA, HAN FE HU. (2017)
Beyond likes and tweets: Consumer engagement behavior and movie box office in social media, in Information and management, 25-37
- PEMPEK, TIFFANY, YEVDOKIYA YERMOLAYEVA, e SANDRA CALVERT, (2009).
College students' social networking experiences on Facebook. Journal of Applied Developmental Psychology, 30(3), 227-238.
- PLOTHE, THEO e AMBER M. BUCK. (2019).
Netflix at the Nexus - Content, Practice, and Production in the Age of Streaming Television. Peter Lung. p.221
- PU, PEARL e LI CHEN. (2006)
Trust building with explanation interfaces. In Proceedings of the International Conference on Intelligent User Interfaces, IUI, pp. 93-100
- RAGHUNATHAN, RAJAGOPAL, MICHAEL TUAN PHAM, KIM P. CORFMAN. (2006)
Informational properties of anxiety and sadness, and displaced coping Journal of Consumer Research, pp. 596-601
- ROGERS, EVERETT M. (1983)
Diffusion of Innovations. In New York: Free Press
- RUI, HUAXIA, TIZAO LIU e ANDREW WHINSTON. (2013).
Whose and what chatter matters? The effect of tweets on movie sales Decision Support Systems, pp. 863-870
- SCHIRRA, STEVEN, HUAN SUN e FRANK BENTLEY. (2014).
Together alone: motivations for live-tweeting a television series. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Association for Computing Machinery
- SCHRAGE, MICHAEL. (2020).
Recommendation Engines. The MIT Press Essential Knowledge. pp.78 - 126
- SHAN, I GUY, LIOR ROKACH, BRACHA SHAPIRA e MORAN TANGI (2013)
Investigating confidence displays for top-N recommendations. Journal of the Association for Information Science and Technology
- SIMI, LELIO (2021).
#MEDIASTORM Il nuovo ordine mondiale dei media. Hoepli. p. 152
- SODERSTROM SARA, BRIAN UZZI, DEREK D. RUCKER (2016).
Timing Matters: How Social Influence Affects Adoption Pre- and Post-Product Release.
- TRUSOV, MICHAEL, RANDOLPH E. BUCKLIN e KOEN PAUWELS. (2009).
Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. Journal of Marketing, 73(5), 90-102
- ULLAH, RAHAT, ATYA ZEB e WONJOON KIM. (2015)
The impact of emotions on the helpfulness of movie reviews. Journal of Applied Research and Technology, Volume 13, pp. 359-363,
- WOOD, WENDY, CARL A. KALLGREN e REBECCA M. PREISLER. (1985)
Access to attitude-relevant information in memory as a determinant of persuasion: the role of message attributes, J. Exp. Soc. Psychol.

SITOGRAFIA

AGARWAL, RAHUL (2020, Aprile 1)

Five Cognitive Biases In Data Science (And how to avoid them). Towards Data Science. <https://towardsdatascience.com/five-cognitive-biases-in-data-science-and-how-to-avoid-them-2bf17459b041>.

ALEXANDER, JULIA (2021, Novembre 28)

I Dug Into the New Netflix 'Ratings' Data So You Don't Have To. Puck. <https://puck.news/i-dug-into-the-new-netflix-ratings-data-so-you-dont-have-to/>

ALEXANDER, JULIA (2022, Aprile 12)

Podcast - HBO'S Dirty Little Streaming Secret. The Powers That Be: Daily. https://open.spotify.com/episode/4pz3ApMp9zvzeJgJYIOZA4?si=ArX1uGnQ7mRQ60LrWOU_g

ALEXANDER, JULIA (2022, Aprile 3)

Parrot Perspective: Shifting Through The Noise. Parrot Analytics. <https://www.parrotanalytics.com/parrot-perspective/parrot-perspective-issue-1-adaptations-superhero-independent/>

ALEXANDER, JULIA e NILAY PATEL. (2022, Aprile 5)

Is streaming just becoming cable again? Julia Alexander thinks so. The Verge. <https://www.theverge.com/23010559/decoder-streaming-platforms-cable-netflix-disney-apple>

AMATRIAN, XAVIER e JUSTIN BASILICO. (2012, Aprile 6)

Netflix Recommendations: Beyond the 5 stars. Netflix Tech Blog. <https://netflixtechblog.com/netflix-recommendations-beyond-the-5-stars-part-1>

APPLE (2019, Maggio 13)

La nuova app Apple TV è disponibile da oggi in oltre 100 Paesi. Apple Newsroom (Italia). <https://www.apple.com/it/newsroom/2019/05/all-new-apple-tv-app-available-in-over-100-countries-starting-today/>

AUSTIN, DREW.(2021, Ottobre 25)

Spotify, Netflix Algorithms Aren't As Good As a Friend's Recommendation. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/spotify-netflix-algorithms-not-as-good-as-cool-friends-recommendation-2021-10?r=US&IR=T>

BAK, ROSE. (2020, Settembre 10)

Binge Watching, Trashy TV, and Other Guilty Pleasures. Medium. <https://medium.com/live-your-life-on-purpose/binge-watching-trashy-tv-and-other-guilty-pleasures-a4cb37bca376>

BALL, MATTHEW. (2019, Marzo 3)

Big Media Isn't Ready to Fight Back (Netflix Misunderstandings, Pt. 5). MatthewBall.vc. <https://www.matthewball.vc/all/netflix5>.

BALL, MATTHEW. (2021, Agosto 24)

Netflix and Video Games. MatthewBall.vc. <https://www.matthewball.vc/all/netflixgames>.

BALL, MATTHEW. (2021, Maggio 5)

What Is an Entertainment Company in 2021 and Why Does the Answer Matter? MatthewBall.vc. <https://www.matthewball.vc/all/what-is-an-entertainment-company-and-why-does-the-answer-matter>.

BARRA, LUCA. e PAOLA BREMBILLA. (2020, Maggio 26)

Quando la serialità nobilita il guilty pleasure. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/quando-la-serialita-nobilita-il-guilty-pleasure/>.

BARRA, LUCA. (2022, Aprile 14)

Come le piattaforme inseguono i palinsesti. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/come-le-piattaforme-inseguono-i-palinsesti/>

BARRA, LUCA. (2022, Febbraio 28)

Sbatti i numeri in prima pagina. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/sbatti-i-numeri-in-prima-pagina/>

BASSAN, VALERIO. (2020, Maggio 15)

Pollo fritto: il marketing del passaparola. Ellissi. <https://ellissi.email/2020/05/15/pollo-fritto-passaparola-marketing/>

BEER, DAVID. (2021, Ottobre 14)

How Netflix affects what we watch and who we are - and it's not just the algorithm. The Conversation. <https://theconversation.com/how-netflix-affects-what-we-watch-and-who-we-are-and-its-not-just-the-algorithm-169897>.

BELLONI, MATTHEW. (2021, Novembre 18)

Netflix's New Love Language: Hello, Engagement! Puck. <https://puck.news/netflixs-new-love-language-hello-engagement/>.

BRADY, BRENDAN. (2022).

Netflix Q1'22 Retrospective. Antenna Blog. <https://www.antenna.live/post/netflix-q122-retrospective>.

CASULA, MICHELE. (2022, Febbraio 7)

I dati dei film secondo me. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/i-dati-del-cinema-secondo-me/>

CHANDRASHEKAR, ASHOK, FERNANDO AMAT., JUSTIN BASILICO e TONY JEBARA. (2017, Dicembre 7)

Artwork Personalization at Netflix. Netflix TechBlog. <https://netflixtechblog.com/artwork-personalization-c589f074ad76>

CIARLANTE, MARIANNA. (2022, Maggio 27)
Stranger Things conquista Milano. In 7000 all'anteprima della quarta stagione. Today. <https://www.today.it/media/serie-tv/anteprima-stranger-things-4-piazza-duomo.html>.

D'SOUZA, DEBORAH. (2019, Maggio 18)
Netflix Doesn't Want to Talk about Binge-Watching. <https://www.investopedia.com/tech/netflix-obsessed-binge-watching-and-its-problem>.

DIEGOLI, GIANLUCA. (2021, Settembre 13)
TikTok come Televisione. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/tiktok-come-televisione/>

DOCTER-LOEB, HANNAH. (2022, Febbraio 27)
Euphoria memes turn TikTok, Twitter, and Instagram into a wild watch party. Polygon. <https://www.polygon.com/22950817/euphoria-recaps-memes-social-media-internet-watch-party>.

DOIG-CARDET, CHRISTINE. (2022, Aprile 11)
Doppio pollice per suggerimenti ancora migliori. About Netflix. <https://about.netflix.com/it/news/two-thumbs-up-even-better-recommendations>.

FAUGHNDER, RYAN, (2022, Giugno 23)
Netflix lays off 300 workers amid subscriber losses. LA Times <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2022-06-23/netflix-lays-off-300-workers-amid-subscriber-losses>.

FRANKEL, DANIEL. (2022, Febbraio 1)
Churn and Burn: Half Who Signed Up for 'Hamilton,' 'Wonder Woman' and 'Greyhound' Were Gone Within Six Months. NextTV. <https://www.nexttv.com/news/churn-and-burn-half-who-signed-up-for-hamilton-wonder-woman-and-greyhound-were-gone-within-six-months>.

GALLOWAY, SCOTT. (2021, Novembre 24)
Facebook Metaverse and the Future of Super-Apps. New York Magazine https://nymag.com/intelligencer/2021/11/facebook-metaverse-super-apps.html?utm_source=pocket_mylist.

GAMBLE, SERA E PARROT ANALYTICS (2022, Febbraio 1)
Sera Gamble, creator of Netflix's 'YOU,' on how to make 'bingeable' content. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ESsSIB5u7Zs>

GENZ DESIGNS, (2022)
GenZ Screen Time Report 2022 <https://dcdx.co/gen-z-screen-time-report>.

GREENFIELD, RICH. (2021, Settembre 2)
There's a 'huge opportunity ahead' for TikTok: Lightshed's Rich Greenfield. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=s8WQ6jiBgFg>.

GREWAL, EMILY. (2020, Novembre 5)
Direct : une nouvelle fonctionnalité testée en France. About Netflix. <https://about.netflix.com/fr/news/direct-new-feature-tested-in-france>

GUARNACCIA, FABIO. (2022, Marzo 7)
Project Origin. La guerra dei mondi tra piattaforme e tv. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/project-origin-la-guerra-dei-mondi-tra-piattaforme-e-tv/>

IL POST, (2021, Novembre 22)
Perché Netflix funziona così bene. Il Post. <https://www.ilpost.it/2021/11/22/netflix-open-connect/>

KAFKA, PETER e MICHAEL NATHANSON. (2022, Aprile 7)
The State of Streaming by Recode Media. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/36KNsdvld8HwIECCBtKgSK>.

KECK, CATIE. (2021, Ottobre 19)
Netflix is shifting the way it ranks its most popular titles. The Verge. <https://www.theverge.com/2021/10/19/22735379/netflix-changing-ranking-metric-popular-titles-hours-viewed>

KOBLIN, JOHN e NICOLE SPERLING. (2022, Maggio 20)
Netflix's Stumble Could Be a Warning Sign for Streaming Industry, NY Times. <https://www.nytimes.com/2022/04/20/business/media/netflix-streaming-subscription-model.html>

KOIS, DAN. (2021, Agosto 22)
Netflix's Latest Innovation Could Be Its Ruin. Slate Magazine. <https://slate.com/culture/2021/08/netflix-top-10-movies-shows-clickbait.html>

KUANG, CLIFF. (2010, Marzo 16)
5 Ways Netflix Could Have Avoided an Ugly User Backlash. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90182556/5-ways-netflix-could-have-avoided-an-ugly-user-backlash>

MCALONE, NATHAN. (2018, Novembre 2)
Elizabeth Olsen's 'Sorry for Your Loss' Shouldn't Be Facebook Flop. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/elizabeth-olsen-sorry-for-your-loss-deserves-better-than-facebook-flop-2018-10?r=US&IR=T>

MULLIN, BENJAMIN e DAVID MARCELIS. (2022, Gennaio 31)
Disney+, HBO Max and Other Streamers Get Waves of Subscribers From Must-See Content. Keeping Them Is Hard. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/streaming-data-netflix-hbo-disney-hulu>

MUSSI, CECILIA. (2022, Marzo 31).
Quando inizia e come funzionerà Trivia Quest, la nuova serie interattiva targata Netflix. Corriere della Sera. https://www.corriere.it/tecnologia/22-marzo_31/trivia-quest-netflix-quando-inizia-come-funziona-c0b467be-af30-11ec-a232-b69d1c970bf4.shtml

PAU, KELLY. (2021, Dicembre 2)
Spotify Wrapped, unwrapped. Vox. <https://www.vox.com/culture/22814121/spotify-wrapped-2021-algorithm-data-privacy>

RANDOLPH, MARC. (2021)
Netflix's Business Model Evolution. Marc Randolph explains Netflix's humble begins and how they radically transformed its business model. The Power MBA. <https://www.thepowermba.com/en/free-training>.

ROETTIGERS, JANKO. (2017, Marzo 16)
Netflix Ratings System Changed From Stars to Thumbs. Variety. <https://variety.com/2017/digital/news/netflix-thumbs-vs-stars-1202010492/>.

ROJAS, ALEJANDRO. (2021, 24 giugno)
FAANG Stocks - QMIT, Parrot Analytics, Precision Alpha. YouTube. <https://youtu.be/m-UjXiQYGVE>.

ROTH, EMMA, (2022, Maggio 18)
Survey shows Netflix is losing more long-term subscribers. The Verge <https://www.theverge.com/2022/5/18/23125424/netflix-losing-long-term-subscribers-streaming>.

SIMI, LELIO. (2019, Ottobre 24)
La tecnologia è diventata troppo semplice da usare? Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/tecnologia-semplce-da-usare/>.

SIMI, LELIO. (2021, Luglio 11)
#Mediastorm 06 - Per capire i media digitali stiamo utilizzando le metriche sbagliate? https://leliosimi.substack.com/p/mediastorm-06-per-capire-i-media?utm_source=substack&s=r.

SIMI, LELIO. (2021, Novembre 28)
#Mediastorm 22 - Spacchettare. <https://leliosimi.substack.com/p/mediastorm-22-spacchettare>

SIMI, LELIO. (2022, Gennaio 9)
#Mediastorm 26 - L'anno del grande (tasso di) abbandono <https://leliosimi.substack.com/p/mediastorm-26-lanno-del-grande-tasso?s=r>.

SIMI, LELIO. (2022, Giugno 5)
#Mediastorm 42 - Navigare nella tempesta. https://leliosimi.substack.com/p/mediastorm-42-navigare-nella-tempesta?utm_source=email&s=r.

STONE, NATALIE, (2016, Marzo 22)
Study: 70 Percent of U.S. Consumers Binge Watch TV. The Hollywood Reporter. <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/study-70-percent-us-consumers-877479/>

TAYLOR, CHRIS. (2020, Settembre 7)
An Open Letter To The Most Disappointing Algorithms In My Life. Mashable. <https://in.mashable.com/tech/16854/an-open-letter-to-the-most-disappointing-algorithms-in-my-life>

TESSAROLO, TOMMASO. (2017, Ottobre 23)
Il dato è tratto (e lo spettatore tv è servito) Link Idee Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/il-dato-e-tratto-e-lo-spettatore-tv-e-servito/>.

TESSAROLO, T. (2017, Ottobre 30)
Il contenuto dei metadati. Link Per La Tv. <https://www.linkideeperlatv.it/il-contenuto-dei-metadati/>.

THOMPSON, NICHOLAS. (2018, 4 ottobre)
When Tech Knows You Better Than You Know Yourself, Wired. <https://www.wired.com/story/artificial-intelligence-yuval-noah-harari-tristan-harris>.

TINGLEY, MARTIN, WENJING ZHENG, SIMON EJDEMYR, STEPHANIE LANE e COLIN MCFARLAND.(2021, Settembre 22)
What is an A/B Test? Netflix TechBlog. <https://netflixtechblog.com/what-is-an-a-b-test-b08cc1b57962>

TINGLEY, MARTIN, WENJING ZHENG, SIMON EJDEMYR, STEPHANIE LANE, MICHAEL LINDON e COLIN MCFARLAND. (2021, Novembre 15)
Building confidence in a decision. Netflix TechBlog. <https://netflixtechblog.com/building-confidence-in-a-decision-8705834e6fd8>

TOBIAS, SCOTT. (2020, Settembre 18)
The Future of Film Talk Is on Letterboxd. The Ringer. <https://www.theringer.com/movies/2020/9/18/21444082/letterboxd-film-discussion-site-streaming-movies>

WESTCOTT, KEVIN, CHRIS ARKENBERG, JANA ARBANAS, BROOKE AUXIER, JEFF LOUCKS e KEVIN DOWNS. (2021, OTTOBRE 19)
SVOD, social media, and gaming trends | Deloitte Insights. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/svod-social-media-gaming-trends.html>

Ultimo accesso di tutte le fonti sitografiche consultate:
7 luglio 2022.

INDICE E FONTI DELLE IMMAGINI

| | | | | | |
|-----------|---|----|-----------|---|-----|
| <u>1</u> | TechCrunch | 16 | <u>45</u> | Apple | 60 |
| <u>2</u> | Business Insider | 16 | <u>46</u> | Grafico di Parrot Analytics | 63 |
| <u>3</u> | Business Insider | 16 | <u>47</u> | MadMass Magazine | 64 |
| <u>4</u> | Netflix Lovers Italia | 19 | <u>48</u> | Screen di Netflix Top 10 di Elena Buttolo | 65 |
| <u>5</u> | Rotten Tomatoes | 22 | <u>49</u> | Screen di Netflix Top 10 di Elena Buttolo | 65 |
| <u>6</u> | Screen di CNBC di Elena Buttolo | 24 | <u>50</u> | Screen di Nielsen di Elena Buttolo | 68 |
| <u>7</u> | Grafico di Parrot Analytics | 25 | <u>51</u> | Nielsen The Gauge | 70 |
| <u>8</u> | Grafico di Antenna | 26 | <u>52</u> | National Geographic | 77 |
| <u>9</u> | Grafico di Antenna | 27 | <u>53</u> | Screen di Elena Buttolo del saggio <i>How to Recommend?</i> | 80 |
| <u>10</u> | Grafico di Statista | 28 | <u>54</u> | Screen di Elena Buttolo del saggio <i>How to Recommend?</i> | 81 |
| <u>11</u> | Grafico di Parrot Analytics | 29 | <u>55</u> | Screen di Elena Buttolo del saggio <i>How to Recommend?</i> | 81 |
| <u>12</u> | Grafico di Parrot Analytics | 29 | <u>56</u> | Screen di Elena Buttolo del saggio <i>How to Recommend?</i> | 81 |
| <u>13</u> | Aranzulla | 30 | <u>57</u> | Screen di Elena Buttolo del saggio <i>How to Recommend?</i> | 82 |
| <u>14</u> | HD Blog | 31 | <u>58</u> | Screen di Elena Buttolo del libro <i>Recommendation Engines</i> | 85 |
| <u>15</u> | Emmaginer | 31 | <u>59</u> | Netflix Tech Blog | 88 |
| <u>16</u> | Google Play | 32 | <u>60</u> | Netflix Tech Blog | 89 |
| <u>17</u> | Screen di MUBI di Elena Buttolo | 32 | <u>61</u> | VPN Helpers | 90 |
| <u>18</u> | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 34 | <u>62</u> | Wired | 94 |
| <u>19</u> | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 35 | <u>63</u> | Vox | 95 |
| <u>20</u> | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 35 | <u>64</u> | Music Tech | 95 |
| <u>21</u> | Screen di HBO Max di Elena Buttolo | 37 | <u>65</u> | The Ringer | 108 |
| <u>22</u> | Polygon | 37 | <u>66</u> | EditorX | 110 |
| <u>23</u> | Locandina di Rotten Tomatoes | 38 | <u>67</u> | EditorX | 111 |
| <u>24</u> | Apple.com | 38 | <u>68</u> | EditorX | 111 |
| <u>25</u> | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 39 | <u>69</u> | EditorX | 112 |
| <u>26</u> | Microsoft Apps | 39 | <u>70</u> | EditorX | 112 |
| <u>27</u> | Grafici di Antenna | 41 | <u>71</u> | Screen di Letterboxd di Elena Buttolo | 113 |
| <u>28</u> | Grafici di Antenna | 41 | <u>72</u> | Apple Store | 114 |
| <u>29</u> | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 45 | <u>73</u> | Screen di Letterboxd di Elena Buttolo | 115 |
| <u>30</u> | Parrot Analytics | 47 | <u>74</u> | Milled | 116 |
| <u>31</u> | Parrot Analytics | 47 | <u>75</u> | Spotify | 116 |
| <u>32</u> | Locandina di Rotten Tomatoes | 49 | <u>76</u> | Business Insider | 117 |
| <u>33</u> | Screen di Rolling Stones di Elena Buttolo | 50 | <u>77</u> | Screen di @thefilmzone di Elena Buttolo | 117 |
| <u>34</u> | Grafico di Bloomberg | 51 | <u>78</u> | Locandina di Rotten Tomatoes | 118 |
| <u>35</u> | Grafico di Bloomberg | 52 | <u>79</u> | Screen di #encanto su TikTok di Elena Buttolo | 119 |
| <u>36</u> | Grafico di Bloomberg | 52 | <u>80</u> | Buzzfeed | 119 |
| <u>37</u> | Grafico di mattheball.vc | 53 | <u>81</u> | Insider | 120 |
| <u>38</u> | Grafico di Parrot Analytics | 54 | <u>82</u> | Dazed | 120 |
| <u>39</u> | Grafico di Parrot Analytics | 55 | <u>83</u> | Meme da Twitter | 121 |
| <u>40</u> | Grafico di Parrot Analytics | 55 | <u>84</u> | Vanity Fair | 122 |
| <u>41</u> | Grafico di Parrot Analytics | 55 | <u>85</u> | UGC content da Tiktok e su Twitter | 122 |
| <u>42</u> | Grafico di Variety | 56 | <u>86</u> | Screen del post di @pubity di Elena Buttolo | 123 |
| <u>43</u> | Grafico di Variety | 57 | <u>87</u> | Cosmopolitan | 123 |
| <u>44</u> | Grafico di Parrot Analytics | 58 | <u>88</u> | NonSoloTV | 126 |
| | | | <u>89</u> | Business Insider | 127 |
| | | | <u>90</u> | Business Insider | 127 |
| | | | <u>91</u> | Coming Soon | 128 |
| | | | <u>92</u> | Screen dei grafici di Stefania Angelastri | 134 |
| | | | <u>93</u> | Screen dei grafici di Stefania Angelastri | 134 |

| | | |
|---------------------|---|-----|
| 94 | Screen dei grafici di Stefania Angelastri | 135 |
| 95 | Screen dei grafici di Stefania Angelastri | 135 |
| 96 | Screen dei grafici di Stefania Angelastri | 135 |
| 97 | Appcues | 137 |
| 98 | Whats On Netflix | 138 |
| 99 | Vanity Fair | 139 |
| 100 | Business Insider | 140 |
| 101 | Screen di Letterboxd di Elena Buttolo | 141 |
| 102 | Grafico di Reelgood | 147 |
| 103 | Grafico di Reelgood | 147 |
| 104 | Grafico di WhipMedia | 148 |
| 105 | Grafico di Parrot Analytics | 149 |
| 106 | Grafico di Parrot Analytics | 150 |
| 107 | Grafico di Reelgood | 151 |
| 108 | Tabella Excel di Elena Buttolo | 151 |
| 109 | Screen di Netflix di Elena Buttolo | 155 |
| 110 | Screen di Netflix di Elena Buttolo | 155 |
| 111 | Screen di Netflix di Elena Buttolo | 156 |
| 112 | Screen di Netflix di Elena Buttolo | 157 |
| 113 | Screen di Netflix di Elena Buttolo | 158 |
| 114 | Dailymail | 159 |
| 115 | Downdetector | 159 |
| 116 | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 165 |
| 117 | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 166 |
| 118 | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 167 |
| 119 | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 167 |
| 120 | Screen di Amazon Prime Video di Elena Buttolo | 167 |
| 121 | Variety | 168 |
| 122 | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 172 |
| 123 | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 173 |
| 124 | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 174 |
| 125 | Screen di Disney+ di Elena Buttolo | 174 |
| 126 | BBC | 175 |
| 127 | Downtetector | 175 |
| 128 | Microsoft Apps | 179 |
| 129 | Microsoft Apps | 180 |
| 130 | Grafico di Parrot Analytcs | 181 |
| 131 | Polygon | 185 |
| 132 | CNET | 185 |
| 133 | CNET | 186 |
| 134 | CNET | 186 |
| 135 | Screen di Reddit di Elena Buttolo | 187 |
| 136 | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 191 |
| 137 | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 192 |
| 138 | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 192 |
| 139 | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 192 |
| 140 | Screen di Apple TV + di Elena Buttolo | 193 |
| 141 | How To Geek | 193 |
| 142 | Screen di Apple Community di Elena Buttolo | 194 |

| | | |
|---------------------|---|-----|
| 143 | Dal report 2022 Hootwuite e We Are Social | 201 |
| 144 | Screen di GenZ Designs di Elena Buttolo | 202 |
| 145 | Dal report 2022 Hootwuite e We Are Social | 203 |
| 146 | Tabella Excel di Elena Buttolo | 203 |
| 147 | The Verge | 221 |
| 148 | The Verge | 222 |
| 149 | The Verge | 222 |
| 150 | Screen di Mousepad di Elena Buttolo | 222 |
| 151 | Screen di Netflix Social Features (YT) di Elena Buttolo | 223 |
| 152 | Screen di Netflix Social Features (YT) di Elena Buttolo | 223 |
| 153 | Reddit | 224 |
| 154 | Gamesblog | 226 |
| 155 | Netflix Blog | 227 |
| 156 | Locandina di Rotten Tomatoes | 228 |
| 157 | Steam | 228 |
| 158 | The Guardian | 229 |
| 159 | Wired | 229 |
| 160 | Tudum | 231 |
| 161 | Digit Export | 232 |
| 162 | Orientaserie | 234 |
| 163 | Medium | 234 |
| 164 | Screen del post Twitter di Emma Kelly | 235 |
| 165 | Il Post | 235 |
| 166 | Netflix Shop | 236 |
| 167 | Netflix Shop | 236 |
| 168 | Netflix Shop | 237 |
| 169 | Illustrazione di Antonio Sortino su Link Per La Tv | 242 |