

INTELLIGENCE

CONTENT IS THE KING?

di Luca Cadura
18 maggio 2016

L'eterna battaglia tra contenuto e distribuzione conosce oggi una nuova fase. Ce ne parla un professionista dei media, appassionato di strategie militari.

Dal punto di vista militare, la storia dell'umanità è scandita dal rapporto tra il potere offensivo e quello difensivo. In vari momenti uno o l'altro hanno prevalso, determinando vittorie, sconfitte e relazioni tra i popoli. Ci sono stati tempi in cui la carica di un cavaliere catafratto era praticamente inarrestabile, e altri in cui le armi da fuoco avevano azzerato ogni vantaggio delle truppe montate. A questi due fattori si è poi aggiunto quello logistico. Con il complicarsi delle operazioni, l'aumentare del numero degli individui coinvolti (e degli animali prima, e delle macchine poi) ha fatto sì che le operazioni militari richiedessero uno sforzo logistico enorme: in Vietnam per ogni soldato statunitense impiegato in combattimento ce n'erano otto che gli assicuravano equipaggiamento, vitto, alloggio e comunicazioni!

Ogni volta che un fattore prevale, scatta subito un grande sforzo per riequilibrare il suo opposto. Un po' quello che succede anche nello sfavillante mondo dell'intrattenimento, con alterne fortune per la triade contenuto, distribuzione tecnologica e canale. Come nella storia militare, anche nello *showbiz* c'è stato un momento primordiale in cui questi elementi coincidevano. La rete televisiva produceva quello che le serviva e lo distribuiva direttamente. Ma oggi il ruolo di questi elementi è molto specializzato e segmentato, e il mercato si è arricchito di innumerevoli opzioni di contenuto, distribuzione e fruizione.

Nel mondo della televisione e dell'intrattenimento si è sempre ripetuto, come un mantra, lo slogan "*content is the king*": chi ha i contenuti ha vinto. A una riflessione superficiale sembra ovvio: se hai le cose più belle la gente verrà a vederle da te. Però... Questa in realtà sembra una verità indiscutibile messa in giro a bella posta dagli *studios* e dalle *major* per tenere alto il prezzo della merce. E sappiamo che delle realtà hollywoodiane non sempre bisogna fidarsi – abbiamo visto antichi romani cattivi come nazisti, pistole dei buoni che non finiscono mai le munizioni, forcine dei capelli che aprono serrature, e tanto altro. Alla luce di queste esagerazioni, siamo autorizzati a mettere in discussione anche quello *statement* che ci riguarda da vicino, *content is the king*.

Per avere successo, infatti, un bel contenuto necessita di essere visto da un grande numero di spettatori. E di conseguenza una distribuzione che colpisca un'importante quantità di bersagli potenziali è altrettanto importante che proporre un contenuto di alta qualità. E poi il contenitore ha una sua rilevanza perché tutti ci sentiamo rassicurati se un prodotto ci viene proposto da un marchio, un *brand*, un'emittente di cui già ci fidiamo. Immaginate che per qualche caso una nuova serie di grandissima qualità (ma sconosciuta – pensate alla prima stagione di *Game of Thrones* o di *Homeland*) fosse acquisita da una rete minore. Uno di quei canali dai nomi sconosciuti ai numeri alti del digitale terrestre. La serie avrebbe successo? La sua qualità porterebbe in automatico notorietà e spettatori? Ovviamente no.

Tutti i programmatori di contenuti televisivi conoscono questa verità. Per qualunque rete si lavori, è meglio avere la seconda o terza stagione di una serie già nota (anche se non eccelsa) con la prima assoluta di qualunque capolavoro. I programmi conosciuti partono con il beneficio di una comunità di appassionati che li conoscono, li aspettano e spesso si prodigano volentieri come ambasciatori. Lanciare un contenuto nuovo è invece una grande sfida. Serve il contributo di una forte identità di rete e la più ampia distribuzione possibile. Persino in queste condizioni il vero successo rischia di arrivare solo al secondo o addirittura terzo anno, quando il pubblico ha identificato, ha aderito e si è appassionato.

Troppo spesso in Italia promozione e pubblicità sono elementi limitati alla *pay tv* e a qualche nuova rete digitale nel momento di lancio. Tutti gli altri pensano di poterne fare a meno. Affidano tutte le sorti di comunicazione e convincimento alla forza interna del prodotto. Il risultato è però di limitarne l'efficacia, o comunque circoscriverla al bacino di spettatori che già frequentano la rete. Se questa fino a qualche anno fa appariva come una strategia possibile, in un mondo fatto di multiple opzioni di intrattenimento è obsoleta. In passato, come i grandi eserciti potevano cullarsi nell'aver l'arma totale (il fuoco, la falange, le armi da fuoco, le atomiche), le reti potevano provare a identificarsi con i prodotti che distribuivano. Se volevi vedere quelle cose le trovavi solo su quella rete. Oggi però i programmi si trovano dovunque, a seconda della finestra di distribuzione: lo stesso film può essere in *pay*, in *free* e disponibile *on demand*. Senza parlare delle opzioni illegali di accesso ai contenuti. E questo vale soprattutto per i contenuti pregiati, quelli più costosi. Quindi?

Quindi bisogna fare pace con il fatto che il contenuto non può risolvere tutti i problemi. Non può più essere l'identità, la ragion d'essere della rete. Un canale dovrà invece costruirsi come *brand* sfruttando la forza dei vari contenuti che offre, senza diventarne prigioniero. I contenuti puntellano e arricchiscono le reti. Vanno usati per rinforzare il marchio. Ma la centralità dell'offerta sta nel rapporto tra lo spettatore e la rete che per lui sceglie i programmi. Se il rapporto tra spettatore e contenuto diventa diretto, la rete diventa una commodity, in concorrenza con qualsiasi altra distribuzione del pianeta. Così, per mantenere la potenza del contenuto nel perimetro del canale, e per distinguersi dai semplici aggregatori (spesso poco più che operatori tecnologici che comprano qualche *library* qua e là), sempre più spesso le reti ritornano a produrre. È un'operazione complessa ma fruttuosa. Costosa nel breve periodo perché richiede investimenti a monte, ma in grado di accelerare i processi di comunicazione e posizionamento. È la formula usata con successo sui mercati locali da Sky e Netflix, una formula che dà immediatamente il senso della

Tutti i programmatori di contenuti televisivi conoscono questa verità. Per qualunque rete si lavori, è meglio avere la seconda o terza stagione di una serie già nota (anche se non eccelsa) che la prima assoluta di qualunque capolavoro. I programmi conosciuti partono con il beneficio di una comunità di appassionati che li conoscono, li aspettano e spesso si prodigano volentieri come ambasciatori. Lanciare un contenuto nuovo è invece una grande sfida. Serve il contributo di una forte identità di rete e la più ampia distribuzione possibile. Persino in queste condizioni il vero successo rischia di arrivare solo al secondo o addirittura terzo anno, quando il pubblico ha identificato, ha aderito e si è appassionato.

Le *major* conoscono tanto bene questo meccanismo che non si sognerebbero mai di avviare imprese produttive costose se non avessero un *outlet* distributivo integrato, con offerte e reti ben identificate. I canali Fox, quelli NBC Universal, quelli ABC, quelli CBS sono tutti integrati. Elementi fondamentali nella costruzione del valore di ciò che si produce. Poi, certo, il mercato è mercato, e allora accade che serie NBCU siano commissionate da Fox, e quelle Fox da AMC. Ma il risultato non cambia. Nessuno oserebbe produrre programmi da decine di milioni di dollari senza una prevenida importante assicurata dai network di casa (o dalla forma del mercato).

Allora il contenuto è re, ma lo sono anche i canali e la distribuzione. È un po' quello che hanno capito i militari e i politici nel secondo dopoguerra. Dopo una fase passata a pensare che le nuove guerre sarebbero state aeree e missilistiche, riducendo al minimo le forze di terra e navali, oggi è chiaro che con le sole forze aeree non si riescono a sconfiggere nemmeno gli straccioni di *daesh*: servono uomini con le baionette sui fucili e navi per trasportarli. Però il mercato agisce come se tutto il potere fosse nelle mani del contenuto. Le grandi reti si azzuffano in aste al rialzo per assicurarselo. Spesso utilizzando anche le risorse che meglio sarebbero spese a promuovere il contenuto sul mercato o a costruire un ambiente di rete all'altezza del programma e del mondo interfacciato in cui viviamo.

Troppo spesso in Italia promozione e pubblicità sono elementi limitati alla *pay tv* e a qualche nuova rete digitale nel momento di lancio. Tutti gli altri pensano di poterne fare a meno. Affidano tutte le sorti di comunicazione e convincimento alla forza interna del prodotto. Il risultato è però di limitarne l'efficacia, o comunque circoscriverla al bacino di spettatori che già frequentano la rete. Se questa fino a qualche anno fa appariva come una strategia possibile, in un mondo fatto di multiple opzioni di intrattenimento è obsoleta. In passato, come i grandi eserciti potevano cullarsi nell'aver l'arma totale (il fuoco, la falange, le armi da fuoco, le atomiche), le reti potevano provare a identificarsi con i prodotti che distribuivano. Se volevi vedere quelle cose le trovavi solo su quella rete. Oggi però i programmi si trovano dovunque, a seconda della finestra di distribuzione: lo stesso film può essere in *pay*, in *free* e disponibile *on demand*. Senza parlare delle opzioni illegali di accesso ai contenuti. E questo vale soprattutto per i contenuti pregiati, quelli più costosi. Quindi?

Quindi bisogna fare pace con il fatto che il contenuto non può risolvere tutti i problemi. Non può più essere l'identità, la ragion d'essere della rete. Un canale dovrà invece costruirsi come *brand* sfruttando la forza dei vari contenuti che offre, senza diventarne prigioniero. I contenuti puntellano e arricchiscono le reti. Vanno usati per rinforzare il marchio. Ma la centralità dell'offerta sta nel rapporto tra lo spettatore e la rete che per lui sceglie i programmi. Se il rapporto tra spettatore e contenuto diventa diretto, la rete diventa una commodity, in concorrenza con qualsiasi altra distribuzione del pianeta. Così, per mantenere la potenza del contenuto nel perimetro del canale, e per distinguersi dai semplici aggregatori (spesso poco più che operatori tecnologici che comprano qualche *library* qua e là), sempre più spesso le reti ritornano a produrre. È un'operazione complessa ma fruttuosa. Costosa nel breve periodo perché richiede investimenti a monte, ma in grado di accelerare i processi di comunicazione e posizionamento. È la formula usata con successo sui mercati locali da Sky e Netflix, una formula che dà immediatamente il senso della serietà delle operazioni e dell'amore per il prodotto. Trasformando così, nell'immaginario dei clienti, i venditori di abbonamenti in protagonisti dell'*entertainment system*.

A livello strategico serve un bilanciamento di tutte e tre le componenti: prodotti, reti, distribuzione. È il motivo per cui i *partner* tecnologici e creativo-editoriali si consolidano. 21st Century Fox è un buon esempio: mette assieme grandi assetti produttivi, un *network* globale di canali e la principale distribuzione satellitare al mondo. Le società che vendono reti e connessione hanno poi un problema ulteriore. Paradossalmente, ci siamo abituati a non pagare per un bene diventato primario nella nostra vita di tutti i giorni: chattare, telefonare, accedere al wifi e a internet. Abbiamo scoperto che siamo noi il 'contenuto' di questi sistemi, che hanno bisogno di noi per funzionare (e rivendersi agli investitori).

Ecco allora che i grandi distributori delle telecomunicazioni, per vendere le proprie *pipeline* sempre più capienti per dati e contenuti e per distinguersi dalle offerte dei concorrenti, integrano la loro proposta con offerte di contenuti, acquistati dai grandi distributori televisivi o direttamente dai produttori. Essendo diventato un fattore strategico dell'offerta tecnologica, il passo successivo di dotarsi direttamente dei contenuti acquistandoli è stato breve. E ovviamente anche per i produttori di contenuti avere a disposizione grandi distribuzioni tecnologiche ha il suo *appeal*. È il caso del grande matrimonio tra il colosso statunitense del cablaggio Comcast che ha acquisito NBCUniversal. Perché nei sistemi via cavo e nei servizi *triple* e *quadruple play* qualcosa bisogna metterci: gli accordi con le *major* sono sempre più onerosi, al punto che comincia ad avere senso comprarsene una! E questo è quello che probabilmente pensa anche Apple, di cui si vociferava un chiaro appetito in relazione a Warner Bros (sempre che lo squalo Murdoch non colpisca più velocemente). Anche in questo caso la potenza di fuoco sta nell'abbinamento tra i contenuti più interessanti del momento, la Apple TV e i vari *device* che questi contenuti potrebbero integrare. Vodafone, Amazon, Microsoft...

Questi i nuovi predatori di contenuti che scriveranno la storia delle acquisizioni dei prossimi mesi. La guerra è silenziosa ma in pieno svolgimento. Cosa è più importante tra la spada, lo scudo e la pagnotta? Dipende da quale guerra si sta giocando. In tutti i casi però, per vincere, servono addestramento, disciplina e soprattutto un piano chiaro.

DISTRIBUZIONE | INDUSTRY | PRODUZIONE

LUCA CADURA - Fondatore di Kenturio, società di consulenza strategica Media & Marketing. Precedentemente è stato Presidente e Amministratore Delegato di NBCUniversal Italia, dove si è occupato di produzione e distribuzione dei canali televisivi del gruppo.



Nel mondo della tv si è sempre ripetuto lo slogan "content is the king", una verità indiscutibile messa in giro dagli studios e dalle major per tenere alto il prezzo della merce. Oggi siamo autorizzati a mettere in discussione questo statement.

