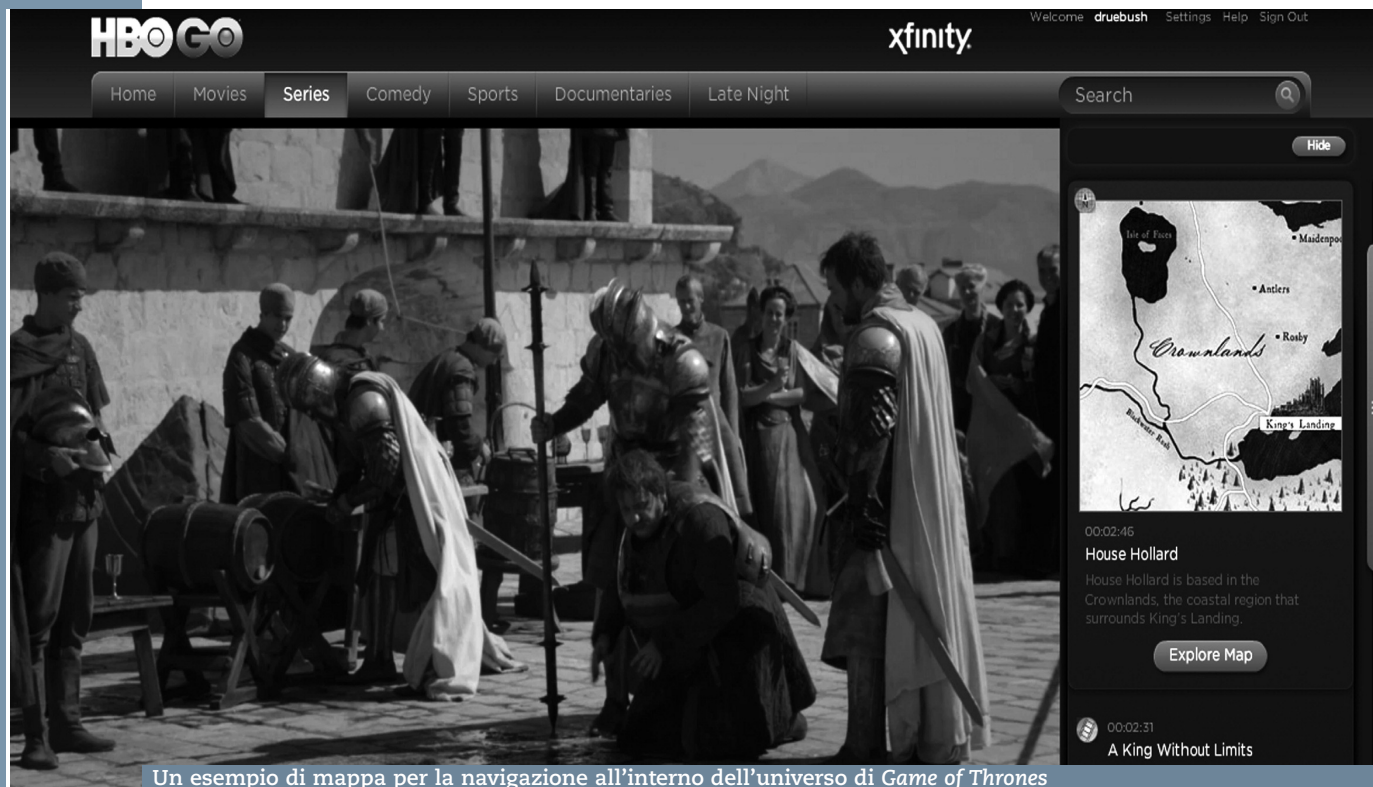


It's Not Streaming It's Hbo Go

Strategie di digitalizzazione
nella **televisione Usa**



Un esempio di mappa per la navigazione all'interno dell'universo di *Game of Thrones*

Paola Brembilla

System thinking e user experience: nuove declinazioni e nuove opportunità della digitalizzazione nel settore televisivo statunitense. Lanciato nel 2010, Hbo Go è un'espansione crossmediale del celebre canale dei *Sopranos* e di *Sex and the City*. Ed è la conferma di un vecchio slogan: «It's Not Television. It's Hbo».

Nel sistema televisivo statunitense la digitalizzazione è il motore di una riconfigurazione del settore che prende il via dalle innovazioni tecnologiche, per poi influenzare il modo in cui i contenuti sono prodotti, aggregati e distribuiti ai pubblici contemporanei. Si tratta di uno scenario caratterizzato da diverse estensioni dei mercati tradizionali, che hanno portato alla creazione di nuovi vantaggi competitivi, all'erosione di altri e all'alterazione degli equilibri di potere tra i vari attori del settore.

Indagando gli effetti della digitalizzazione sullo scenario competitivo e sulle modalità di produ-

zione, distribuzione e fruizione dei contenuti, in questo articolo vedremo come le emittenti televisive hanno reagito alla riconfigurazione degli assetti tradizionali in seguito all'entrata nel settore di nuovi *players*, all'allargamento dei mercati e alle nuove pratiche di fruizione degli utenti. In particolare, ci concentreremo sul caso dell'emittente Hbo e della sua app Hbo Go, al fine di delineare una strategia di business fondata sulla costruzione di una rete di servizi in cui il contenuto diventa il centro di una *user experience*.

La digitalizzazione

Quando parliamo di digitalizzazione del sistema televisivo statunitense, facciamo riferimento a due fenomeni in particolare: da una parte, il passaggio dal segnale analogico a quello digitale portato a compimento il 12 giugno 2009; dall'altra, l'avvento di nuovi attori sul mercato della distribuzione e della produzione di prodotti seriali, i cosiddetti *over-the-top* (Ott)¹.

Il primo passaggio offre alle emittenti televisive possibilità di ampliamento dei servizi connessi alla fornitura dei contenuti. La connessione a internet e l'interoperabilità con strumentazioni e applicazioni *software/hardware* di carattere informatico hanno infatti reso possibile l'implementazione di servizi per la personalizzazione del consumo, quali il Dvr (Digital Video Recording) o il Vod (Video on Demand). Sul lato della fruizione, si passa dalla semplice visione predisposta dal segnale analogico a un terminale digitale che permette una vera e propria navigazione interattiva per il telespettatore/utente². In maniera speculare e complementare, anche il contenuto diventa un segnale digitale, facilmente appropriabile e ridistribuibile dall'utente in una logica sia di smaterializzazione del supporto, sia di personalizzazione del consumo³.

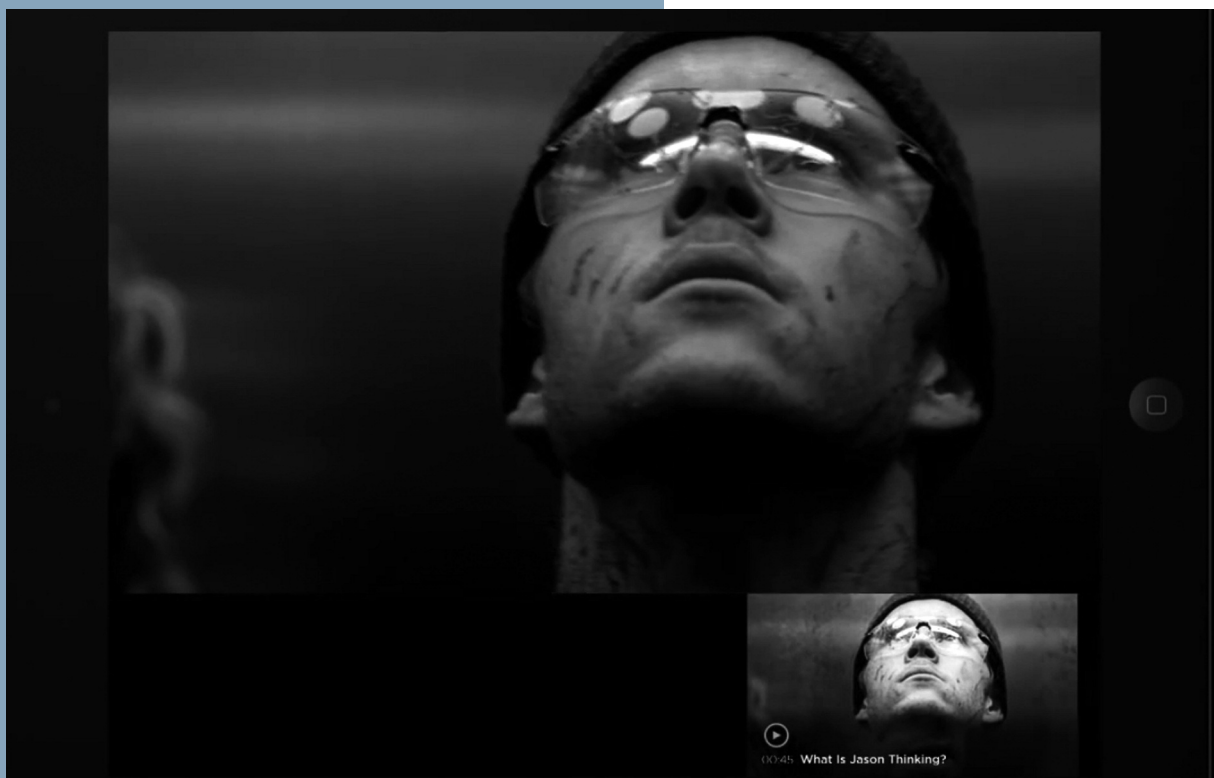
Il secondo passaggio coglie e commercializza queste nuove tendenze di mercato che in fretta diventano esigenze della domanda, riassumibili nell'espressione «tv anytime anywhere». Ott come Netflix e Hulu⁴, seppur in contesti proprietari e con indirizzi strategici diversi, nascono infatti come televisioni delle repliche, come espansioni online e ulteriori canali di ritrasmissione della televisione tradizionale. Solo successivamente si lanciano nella produzione originale di serie tv, diventando a tutti gli effetti *players* del mercato.

Come vedremo, l'intersezione di questi due passaggi ha innescato dinamiche competitive che stanno riconfigurando i tradizionali assetti televisivi, spingendo i protagonisti storici (i network della *broadcast television*, così come le emittenti via cavo *basic* e *premium*⁵) a cercare nuove strategie per reagire alla riorganizzazione delle forze del mercato.

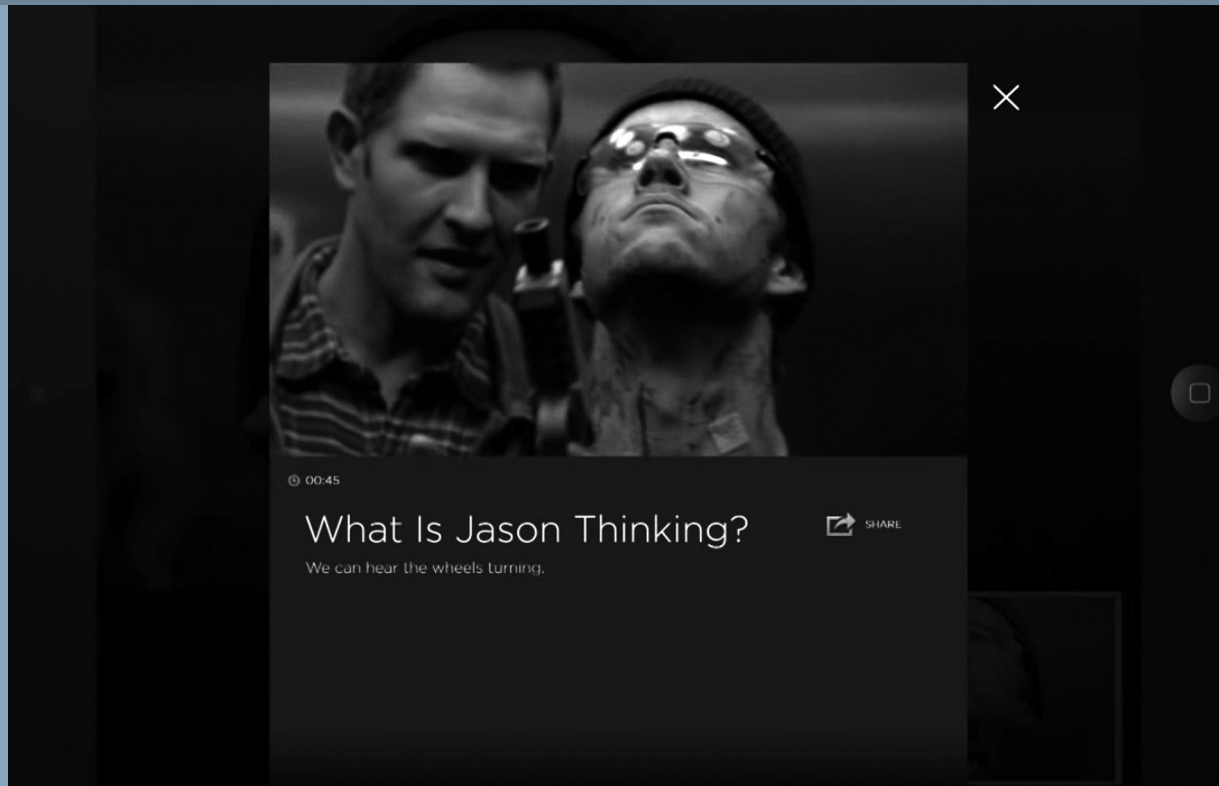
Lo scenario competitivo

Lo scenario televisivo in esame non è nuovo a situazioni in cui un'innovazione tecnologica disturba uno status quo⁶. La tecnologia influenza infatti da sempre sia gli assetti di mercato dell'industria televisiva sia la forma narrativa dei suoi prodotti. Dagli anni '70, per esempio, l'introduzione delle trasmissioni via satellite e via cavo, con segnali criptati ad accesso condizionato, portano a un complessivo spostamento dal modello di finanziamento tramite vendita di spazi pubblicitari – tipico della *broadcast television* – a quello a pagamento, oltre che a una moltiplicazione dei canali e alla conseguente frammentazione del pubblico generalista. La televisione di tipo *broadcast* si ritrova così di fronte a nuovi concorrenti in grado, potenzialmente, di creare e soddisfare una domanda di programmi più costosi, più specializzati, più liberi dalle costrizioni delle *policies* federali. La reazione più concreta arriva nei primi anni '80, con una strategia di innovazione e differenziazione della programmazione *broadcast* fondata sull'aumento della complessità narrativa nelle serie tv⁷.

Nel 1994 vengono lanciati i primi sistemi di trasmissione completamente digitali, i Dbs (Direct Broadcast Satellites). Nello stesso periodo i sistemi via cavo iniziano la conversione verso il digitale, permettendo così l'entrata sul mercato di centinaia di nuovi canali televisivi. Con questa ulteriore evoluzione tecnologica, e sulla scia delle strategie narrative adottate dalla televisione *broadcast*, tra la fine degli anni '90 e gli inizi degli anni 2000 le reti via cavo iniziano a recuperare terreno puntando su un'ulteriore differenziazione attraverso strategie di *branding*. Determinazioni economiche e istituzionali, quali il sistema delle sottoscrizioni come fonte di



True Blood quinta stagione, il pop-up che permette di interagire con la narrazione nel finale di stagione e la scena bonus sbloccata dallo stesso



Il *system thinking* è un'idea di design in cui il prodotto non è un singolo oggetto, ma un set di esperienze integrate e coese. Appartenere a quell'ecosistema significa godere di percorsi di fruizione privilegiati, personalizzabili, più ricchi rispetto a quelli tradizionali. Significa entrare a fare parte di un club elitario in cui il consumo di tv diventa esperienza.

finanziamento e l'assenza di restrizioni federali, permettono alle reti *premium* di delineare una nuova categoria merceologica basata su alti budget, stili narrativi e visivi che ricalcano quelli del grande schermo, enfasi sulle personalità autoriali e su temi e contenuti su cui vigono forti restrizioni nell'ambito *free-to-air*. È con serie come *Oz* (1997-2003), *The Sopranos* (*I Soprano*, 1999-2007) e *Sex and the City* (1998-2004) che Hbo inaugura, per prima, quella che poi sarà definita *quality television*⁸ – non a caso, attraverso lo slogan «It's Not Television. It's Hbo».

Il passaggio definitivo dalla televisione analogica a quella digitale innesca un'ulteriore serie di cambiamenti. Il sistema delle ritrasmissioni, da sempre fondante per l'industria televisiva Usa⁹, prende da una parte la direzione dell'on demand, grazie soprattutto alle nuove interfacce dei televisori. Dall'altra, si espande cross-medialmente su siti dei network, su portali dei fornitori di *triple play services*¹⁰, su piattaforme Ott. Ma se questi ultimi vengono inizialmente lanciati sul mercato come ulteriori

canali distributivi per la televisione tradizionale, in pochi anni le cose cambiano. In particolare, possiamo individuare nel lancio della programmazione originale di Netflix, nel 2013, il vero *game-changer* per gli assetti televisivi. L'ordine di due intere stagioni della serie *House of Cards* (2013-), un accordo stimato intorno ai cento milioni di dollari con la casa di produzione Media Rights Capital, supera l'offerta di importanti attori del mercato via cavo come Amc e Hbo assicurando all'Ott non solo la sua prima serie originale, ma anche un prodotto che, grazie a una narrazione improntata a un alto livello di *continuity* e alla presenza di nomi di prestigio, rientra nella definizione di *quality television*. I tredici episodi della prima stagione vengono caricati sulla piattaforma in un'unica soluzione, inaugurando un modello di produzione e distribuzione anche per le serie originali successive. Nello stesso anno, anche Amazon lancia la propria produzione originale attraverso gli Amazon Studios, caricando le proprie serie in streaming sul servizio in abbonamento Amazon Prime¹¹. Da una parte, quindi, gli Ott intercettano un'esigenza del mercato digitale, cioè la fruizione dei contenuti *anytime anywhere*. Dall'altra, però, attraverso la programmazione originale, si pongono anche come concorrenti degli attori tradizionali in quanto ulteriore terreno fertile per una programmazione ad alto budget e con determinate caratteristiche narrative e formali. Le serie tv originali diventano quindi il valore aggiunto di offerte "a pacchetto" in cui, con una tariffa mensile, gli utenti possono accedere a una *library* di film e serie tv (Netflix) oppure ottenere la spedizione gratuita dei prodotti acquistati sullo store online (Amazon Prime).

All'entrata sul mercato dei nuovi attori, possiamo osservare reazioni da parte dei *broadcasters* che seguono sia la strada della competizione sia quella della coesistenza. Quest'ultima trova realizzazione nella vendita dei diritti di ritrasmissione dei contenuti, ma anche nell'attuazione di sinergie produttive soprattutto fra Ott e network *broadcast*¹². È invece la *cable*, soprattutto *premium*, a ritrovarsi in uno scontro competitivo più diretto con gli Ott. Modelli di business fondati sull'accesso condizionato e sulla produzione di contenuti *quality* pongono infatti *players* come Netflix e Hbo a competere ora per un pubblico simile – oltre che per gli stessi fornitori di contenuti, come abbiamo visto per il caso di *House of Cards*. Da qui la necessità, anche per le emittenti televisive, di tenere il passo con quelle nuove tendenze che si sono dimostrate di successo. Se l'offerta on demand e la *release* online delle *libraries* sono oramai pratiche rodiate anche per la televisione tradizionale,

quello che ora si va sempre più delineando è uno scenario in cui protagonista è la fornitura di servizi complementari per la costruzione di quell'offerta a pacchetto che si è rivelata un *driver* di mercato per gli Ott. I casi sono molteplici e differenti: per esempio, Showtime Anytime, lanciata nel 2010, è la *library online* dei contenuti dell'emittente *premium* Showtime, accessibile a coloro che già dispongono di una sottoscrizione al canale e piuttosto simile ad altre *libraries* digitali di canali televisivi, come The CW Now della rete *broadcast* The CW. Dal 2011 è anche un'app per iPad e iPhone e, dal 2012, per Android. Comcast XFINITY è invece un *Triple Play Service* che fa capo alla *broadcasting* e *cable company* Comcast e che offre, in un solo pacchetto, accesso a internet, televisione via cavo, servizi di telefonia e un catalogo online di contenuti fruibili on demand.

Il caso su cui ci concentreremo è però quello di Hbo e della sua espansione digitale Hbo Go, peculiare poiché da una parte mostra in maniera esemplare la rifunzionalizzazione di un leader di settore in relazione a un'inedita concorrenza. Dall'altra, esemplifica una strategia di business che va oltre la semplice distribuzione multi-piattaforma dei contenuti per arrivare alla costruzione di un ecosistema pervasivo del *broadcaster* stesso.

Da broadcaster a designer: il caso di Hbo Go

Agli inizi degli anni 2000, Hbo gode di un *lead time* dell'innovatore¹³ in quanto primo servizio via cavo multicanale e poi prima rete via cavo a proporre una programmazione originale con caratteri completamente diversi da quella della tv *broadcast*, un vantaggio temporale investito nella lotta per consolidare la leadership nel settore televisivo. Circa un decennio dopo, Netflix compie lo stesso percorso nel settore della distribuzione digitale e, contemporaneamente, sono proprio le possibilità offerte dalla digitalizzazione a favorire l'abbattimento delle barriere fra mercati, ponendo in primo piano l'esigenza di nuovi modelli di business più adatti a una situazione di convergenza tecnologica e culturale. In altre parole, ora a Hbo non può più bastare essere leader nel settore televisivo: l'emittente deve anche fare i conti con il resto dello scenario mediale, proponendo strategie basate su nuove valorizzazioni e differenziazioni dei propri punti di forza che, oltre a competere con i nuovi rivali Ott, giustifichino anche il pagamento di una sottoscrizione mensile da parte dell'utente.

Negli ultimi cinque anni, Hbo ha dunque messo in atto un'implementazione delle possibilità offerte dal digitale attraverso la fornitura di servizi e risorse complementari connessi sia al canale, sia alle proprie serie tv. Punto chiave di questo "nuovo corso" è Hbo Go.

Lanciato il 18 febbraio 2010 come espansione cross-mediale del canale tv, Hbo Go è una piattaforma di tv *everywhere* che fornisce un catalogo di più di mille ore di contenuti già trasmessi dalla *parent company*, a cui è possibile accedere con le credenziali della sottoscrizione all'emittente pay. Inizialmente disponibile solo su computer, dopo pochi mesi Hbo Go si sposta anche sui dispositivi portatili. Le app per iOS e Android vengono lanciate infatti il 29 aprile 2011 e, dopo due mesi, si contano i primi tre milioni di download¹⁴. Nel marzo 2012 arriva l'app per Xbox 360 che comporta, per l'accesso, sia la sottoscrizione a Hbo sia quella al servizio *premium* TXbox Live Gold. Nel 2013, il servizio è disponibile anche su Apple Tv e seguono, nel 2014, l'accordo con Sony per il lancio su Play Station 3 e 4, e quello con Amazon per portare il servizio anche su Fire Tv entro la fine dell'anno¹⁵.

La distribuzione è dunque reticolare e sfrutta convergenze tecnologiche e sinergie commerciali con piattaforme differenziate, andando a inserirsi nelle offerte di altri ecosistemi mediali per generare profitto a entrambe le parti. Per accedere al servizio, rimane comunque la necessità di un abbonamento a Hbo oppure ai servizi *premium* offerti dagli altri *players*, come nel caso di Xbox Live Gold. L'effetto è dunque duplice e a tratti contraddittorio: se da una parte assistiamo al tentativo di ricondurre la disponibilità pervasiva dell'app (e quindi dei contenuti) a una logica di bene di club¹⁶, dall'altra vediamo come questa stessa disponibilità pervasiva possa contribuire ad allargare il bacino d'utenza al di fuori della logica elitaria della tv *premium*. Esemplificativo, in questo senso, è quanto successo con il finale di stagione di *True Detective* (2014-) e con la premiere della quarta stagione di *Game of Thrones* (*Il trono di spade*, 2011-). In entrambi i casi, gli accessi a Hbo Go per lo streaming delle puntate hanno provocato un *crash* del sistema, non progettato per accoglie-



Una schermata del crash di sistema durante la premiere della quarta stagione di *Game of Thrones*

re un numero così elevato di utenti – molti di loro, infatti, non erano abbonati a Hbo ma usavano le credenziali d'accesso di *subscribers* regolari, il cosiddetto fenomeno del *password share*. Tale fenomeno, tuttavia, non sembra provocare un danno alla compagnia se inserito nella logica della fruizione a sistema. Come commenta l'amministratore delegato di Hbo, Richard Pepler, l'obiettivo è infatti quello di creare una "dipendenza", quindi una *customer loyalty* prima verso il contenuto, e poi verso chi quel contenuto lo fornisce¹⁷. La speranza, insomma, è che i "pirati" si trasformino in *subscribers* una volta valutati i vantaggi della sottoscrizione all'ecosistema Hbo.

In questo paradigma fondato sul passaggio dalla trasmissione televisiva alla fornitura dei contenuti in forma di sistema, e quindi sul primato delle piattaforme software rispetto ai dispositivi hardware¹⁸, il *broadcaster* diventa *designer* di una *user experience*, attraverso una strategia fondata sulla costruzione di una rete di servizi e sulla moltiplicazione dei punti d'accesso, tenendo al centro il contenuto.

Il contenuto al centro della user experience

Jesse James Garrett sottolinea, per il design di una *user experience*, l'importanza del coinvolgimento funzionale, emotivo e psicologico dell'utente, al fine di generare fidelizzazione¹⁹. Accesso e pervasività di Hbo Go sono infatti al servizio del contenuto, la principale risorsa capitalizzata dall'emittente che, nell'ecosistema digitale, risulta potenziata grazie a caratteri esplorativi e interattivi.

Attraverso la piattaforma, Hbo fornisce contenuti speciali per tutte le sue serie originali, ma sono soprattutto quelle che presentano un alto grado di complessità narrativa a fornire agli utenti maggiori possibilità di interazione e coinvolgimento. Hbo Go, oltre a essere una *library* portatile per coloro che possiedono un abbonamento al canale, si propone infatti come supporto per orientare il telespettatore-utente all'interno delle narrazioni complesse attraverso una rifunzionalizzazione di comuni strumenti di localizzazione all'interno del racconto, come i *recap*²⁰. Vengono così creati dei percorsi di navigazione nelle storie e sono fornite informazioni che minimizzano la confusione e aiutano a ricordare dettagli utili al proseguimento della visione. Casi esemplari, in questo senso, sono le serie *Game of Thrones* e *True Blood* (2008-2014).

Oltre a presentare video "dietro le quinte" e una vetrina con armi e costumi di scena visibili attraverso un *rendering* a 360 gradi, le funzionalità interattive previste per *Game of Thrones* presentano una preponderante funzione di *place-making* all'interno di quella che Guglielmo Pescatore e Veronica Innocenti definiscono un'architettura complessa delle serie tv contemporanee²¹. Per una puntata di circa 55 minuti possono essere disponibili diverse decine di funzionalità che vengono segnalate durante lo streaming attraverso dei *pop-ups* su una barra di *alert feed*. Nella maggior parte dei casi, essi identificano i luoghi in cui si trovano i personaggi (e gli utenti), vengono forniti commenti degli attori, degli sceneggiatori o dell'autore della saga letteraria da cui lo show televisivo è tratto, al fine di contestualizzare gli avvenimenti in corso o per definire certe motivazioni psicologiche dei personaggi. Sono inoltre presenti diversi flashback su momenti delle stagioni precedenti, per aiutare l'utente a ricordare gli eventi che hanno effetto sulla puntata o sulla stagione corrente. Dei brevi testi esplicativi, inoltre, fanno strategici riferimenti a punti oscuri della trama incrociandoli con quelli della saga letteraria, in modo da stimolare i discorsi sociali delle comunità di fan, quindi il *buzz* intorno alla serie.

Nel caso di *True Blood*, arriviamo invece all'aggiunta di scene extra. Su Hbo Go è infatti presente un finale esteso e interattivo della quinta stagione, a fruizione esclusiva degli utenti della piattaforma. Durante lo streaming dell'ultima puntata della stagione cinque, due *pop-ups* espandono la narrazione: con uno è possibile accedere a una scena bonus che porta lo spettatore nella testa di uno dei protagonisti, per scoprire a cosa sta pensando quando è inquadrato da dietro. L'altro propone invece all'utente un'ulteriore clip che apre le porte a una nuova linea narrativa per la stagione successiva, con l'invito a discuterne online attraverso una domanda e un *hashtag* apposito, promuovendo così anche le funzionalità esclusive dell'app.

Hbo Go rappresenta dunque un'interfaccia per la gestione sia dei mondi narrativi delle serie, sia dell'intero ecosistema Hbo. Come sostiene Göran Bolin, in uno scenario in cui la produzio-

ne fa sempre più fatica a controllare i propri contenuti, la generazione di valore (monetario e affettivo) per un'azienda come Hbo si sposta dalla produzione al consumo. Si tratta cioè di fornire quelli che Bolin definisce dei *means of consumption*, vale a dire dei mezzi per una fruizione potenziata dei contenuti, mantenendo così un certo grado di controllo sul loro flusso²². Allo stesso modo Hbo, attraverso una strategia già comune in altri marchi dell'industria dei media, come nei casi di Apple o Play Station Sony, crea un ecosistema di consumo e di esperienza distribuito, basato sulla disponibilità, sui percorsi di fruizione privilegiati e connessi, quindi sulla generazione di *customer loyalty*.

Conclusioni

Il caso di Hbo Go, rappresentativo di una serie di tendenze in corso nell'industria televisiva ma anche peculiare nel suo genere in termini di indirizzo strategico, si inserisce in uno scenario in cui i fattori competitivi descritti finora si mescolano e interagiscono con le possibilità offerte dal digitale.

Come abbiamo visto, la digitalizzazione del sistema televisivo, così come quella dei contenuti stessi, ha stimolato dei cambiamenti che sembrano ora convergere verso la produzione e il consumo dei contenuti in forma di sistema. Una tendenza importante sembra essere la costruzione di reti per la fornitura di risorse e servizi complementari alla semplice trasmissione televisiva, per fornire all'utente un pacchetto "tutto incluso" il cui accesso garantisca sia la fruizione *anytime anywhere*, sia la disponibilità di piattaforme e interfacce, come nel caso di Hbo Go, per la navigazione agevolata dell'ecosistema del canale e delle narrazioni complesse. Si tratta di un design fondato sul *system thinking*, in cui il prodotto non è un singolo oggetto, ma un set di esperienze integrate e coese²³. Appartenere a quell'ecosistema significa poter godere di percorsi di fruizione privilegiati, personalizzabili, più ricchi rispetto a quelli tradizionali. Significa entrare a fare parte di un club elitario in cui contenuto e identità di brand della compagnia, determinanti per la creazione e il mantenimento della fidelizzazione degli utenti, danno forma all'esperienza di fruizione.

Se da un lato Hbo Go funge da mezzo d'entrata nel mercato digitale e da risorsa per la generazione di valore aggiunto rispetto all'offerta base dell'emittente, dall'altro Hbo ribadisce la propria centralità come marchio di garanzia di certe caratteristiche tecniche e formali. Nel momento in cui gli spettatori televisivi diventano utenti della Rete e i diversi mercati convergono verso un unico terreno digitale, la soluzione mostrata da Hbo è quella di diventare essa stessa una rete multifunzionale e cross-mediale. Ma pur sempre esclusiva.

1. Gli operatori *over-the-top* distribuiscono contenuti audiovisivi attraverso la banda larga. Tale distribuzione non è gestita direttamente dai fornitori del servizio internet, ma dagli operatori stessi, che acquisiscono contenuti da terze parti attraverso l'acquisto dei diritti di ritrasmissione.

2. Hernan Galperin, *New Television, Old Politics. The Transition to Digital TV in the United States and Britain*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, p. 9.

3. A proposito della personalizzazione del consumo e della libera circolazione dei contenuti nell'ambito del digitale, si veda Lawrence Lessig, *Free Culture. How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*, Creative Commons, 2004, <http://www.free-culture.cc/freeculture.pdf>.

4. Hulu nasce nel 2008 come *joint-venture* di alcuni dei principali network televisivi americani che intendono aprire una televisione online per la ritrasmissione, infarcita di spot pubblicitari, dei loro contenuti. Lo streaming è gratis per la versione base del servizio, mentre Hulu Plus, ad abbonamento mensile, garantisce ulteriori contenuti senza interruzioni pubblicitarie. Netflix nasce invece nel 1997 come videoteca online, per poi diventare, in poco più di un decennio, una piattaforma di streaming di film e serie tv a sottoscrizione mensile.

5. Negli Usa esistono tre tipi di televisione: la *broadcast*, che trasmette su frequenze libere e pubbliche; la *basic cable*, fornita dagli operatori via cavo in un pacchetto a sottoscrizione mensile che comprende centinaia di canali; la *premium cable*, composta da poche emittenti a pagamento vendute dagli operatori via cavo a sottoscrizione singola. Per approfondimenti, si veda Howard J. Blumenthal, Oliver R. Goodenough, *This Business of Television. The Standard Guide to the Television Industry*, Billboard Books, New York 2006.

6. Ithiel de Sola Pool, *Technologies of Freedom*, Harvard University Press, Cambridge (Ma) 1993, p. 7.
7. Robert J. Thompson definisce questa fase *Second Golden Age*. Fra le nuove caratteristiche dei contenuti, di particolare rilevanza sono l'abbattimento dei confini tra forme episodiche e serializzate, l'adozione di una narrazione *multistrand*, l'enfasi su personalità creative di spicco. Tutte particolarità che aprono la strada ai prodotti contemporanei. Robert J. Thompson, *Television's Second Golden Age: From Hill Street Blues to ER*, Continuum, New York 1996.
8. Per un'analisi delle tipologie di prodotto della televisione statunitense, con particolare attenzione alle serie tv definite *quality* e *high concept*, si veda Paola Brembilla, Guglielmo Pescatore, *La serialità televisiva americana. Produzione, consumo e tipologie di prodotto*, in Giulia Carluccio (a cura di), *America oggi*, Kaplan, Torino 2014, pp. 275-290.
9. Cfr. Derek Kompare, *Rerun Nation. How Repeats Invented American Television*, Routledge, New York-London 2005.
10. Operatori che forniscono, attraverso una sola connessione in banda larga, accesso a internet, televisione via cavo e servizi di telefonia.
11. Al contrario di Netflix e del suo modello *straight-to-series*, Amazon Prime punta sui *pilots*, ovvero sui primi episodi: dopo aver caricato un certo numero di episodi pilota sul proprio portale, Amazon invita gli utenti a votare i migliori. I più votati, guadagneranno un ordine per un'intera stagione.
12. Queste sinergie prevedono investimenti finanziari degli Ott in alcune serie prodotte dalla tv *broadcast*, per garantirsi una ritrasmissione anticipata dello show in questione o una cessione dei diritti nel caso la serie venga cancellata dal network. Per approfondimenti, Todd Van Der Weff, *Will Fear of Tv Cancellation Become a Thing of the Past?*, «A.V. Club», 2 Marzo 2014, <http://www.avclub.com/article/will-fear-tv-cancellations-become-thing-past-203790>.
13. Cfr. Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwall, Oxford 1991; trad. it. a cura di Alberto Alvisi, Giovanni Lorenzoni, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna 1999, p. 374.
14. Kevin Sullivan, *HBO GO Passes 3 Million Downloads. Is It Worth It?*, «Entertainment Weekly», 27 giugno 2011, <http://popwatch.ew.com/2011/06/27/hbo-go-worth-it/>.
15. Un accordo reso noto il 23 aprile 2014 prevede la vendita dei diritti di ritrasmissione in streaming delle vecchie serie Hbo (quelle cioè già cancellate) ad Amazon Prime. A queste potrebbero aggiungersi anche delle serie più recenti, ma solo a partire dal terzo anno di trasmissione sull'emittente *premium*.
16. Per la definizione di beni di club in relazione allo scenario digitale contemporaneo, si veda G. Pescatore, *La pirateria come forma di consumo dei beni digitali*, in Roberto Braga, Giovanni Caruso (a cura di), *Piracy effect. Norme, pratiche e studi di caso*, Mimesis-Cinergie, Udine 2013, pp. 37-48.
17. Brian Moylan, *The Hbo Go Crashes Could Be the Best Thing to Happen to Hbo*, «The Guardian», 8 aprile 2014, <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2014/apr/08/hbo-go-crashes-streaming-game-of-thrones>.
18. Gianluca Brugnoli, *Connecting the Dots of User Experience. The Design of an Interaction System: a Tool to Analyze and Design the User Experience*, «Journal of Information Architecture», 1, 2009, <http://journalofia.org/volume1/issue1/02-brugnoli/jofia-0101-02-brugnoli.pdf>, p. 13.
19. Cfr. Jesse James Garrett, *The Elements of User Experience. User-Centered Design for the Web and Beyond*, New Riders, Berkeley (Ca) 2010.
20. Cfr. Claudio Bioni, *Il funzionamento dei recap: dal riassunto all'interfaccia*, in Claudio Bioni, Veronica Innocenti (a cura di), *Media Mutations. Gli ecosistemi narrativi nello scenario mediale contemporaneo. Spazi, modelli, usi sociali*, Mucchi, Modena 2013, pp. 141-152.
21. Veronica Innocenti, Guglielmo Pescatore, *Information Architecture in Contemporary Television Series*, «Journal of Information Architecture», 4, 2012, <http://journalofia.org/volume4/issue2/05-pescatore/>, pp. 57-72.
22. Cfr. Göran Bolin, *Media Technologies, Transmedia Storytelling and Commodification*, in Tanja Storsul, Dagny Stuhedal (a cura di), *Ambivalence Towards Convergence. Digitization and Media Change*, Nordicom, Göteborg 2007, pp. 237-248.
23. Donald A. Norman, *THE WAY I SEE IT. System Thinking: a Product is More Than the Product*, «Interactions», 16, pp. 55-57.

Paola Brembilla è dottoranda in Cinema presso il dipartimento di Arti visive, performative e mediali dell'Università di Bologna. La sua ricerca riguarda le relazioni fra strategie di business e forme narrative delle serie tv statunitensi. I suoi interessi includono anche l'economia dei media, gli ecosistemi narrativi e la *network analysis* applicata all'industria mediale contemporanea.