



## **Seminario informale di confronto tra i soggetti della filiera del cinema e dell'audiovisivo**

**27 marzo 2018**

### ***Concept***

I nuovi operatori nel mondo della distribuzione audiovisiva non lineare, seppur con modelli diversi, giocano un importante ruolo nella trasformazione in corso dell'intera filiera, a livello globale. Sono caratterizzati da grande capacità finanziaria e volontà di investimento in talento e opere di produzione originale, oltre che in cataloghi di contenuti. Gli Studios e gli operatori classici della distribuzione (tra cui i *broadcasters, free e pay*) reagiscono sia alla nuova competizione, sia al mutamento nelle abitudini di consumo.

Acquisizioni e alleanze, nuove concentrazioni strategiche o di scopo, consolidamento delle *library*, profilazione dei pubblici e loro fidelizzazione, diversificazione delle piattaforme tecnologiche: tutto si muove intorno alla capacità di conquistare e trattenere l'attenzione, il tempo, la spesa degli utenti. La sfida per gli operatori è quindi avere, possibilmente in esclusiva, il prodotto giusto per *communities* ben identificate e interconnesse, che esprimono una domanda crescente di audiovisivo di qualità.

L'Italia è un mercato di limitate dimensioni dal punto di vista dei consumi, ma ha una caratura superiore per capacità creativa e competenza nella realizzazione del prodotto. La sfida, oggi, è capire come l'industria italiana può essere coinvolta attivamente nel mutato contesto e di quali strumenti ha bisogno per orientarsi e crescere.



## Prima sessione

### ***Gli effetti delle trasformazioni globali in corso***

Alcune parole chiave per una lettura trasversale degli eventi degli ultimi mesi nel mondo dei contenuti audiovisivi: **distribuzione, base utenti, profilazione, capacità finanziaria, modelli di offerta, core business.**

Provando a schematizzare – e anche a dare un nome - ai modelli:

- ***Distribuzione first.*** E' il modello “puro” di Amazon, in cui il contenuto audiovisivo, di alta qualità, originale o in licenza, è prima di tutto un benefit per gli utenti del servizio su abbonamento Prime della piattaforma e-commerce e un incentivo alla fidelizzazione.
  - La produzione originale può essere considerata un investimento in marketing: secondo IMDB, a metà marzo 2018 gli Amazon Studios hanno 92 progetti in sviluppo, 14 titoli tv e 8 film in produzione, un catalogo di 46 film e 129 titoli televisivi. L'uscita *theatrical* e la partecipazione ai principali Festival cinematografici è in linea con questa strategia. L'eventuale diretta di eventi sportivi premium non lo è di meno.
  - Il core business è quindi altrove: la recente diversificazione sui prodotti farmaceutici (prima consumer e poi rivolta al ricco business sanitario) e sul settore dei servizi finanziari, per non dimenticare il Marketplace offerto alle PMI di tutto il mondo (solo le PMI italiane: export per 350 milioni di euro nel 2017, 10mila nuovi posti di lavoro. Servizi di spedizione e distribuzione e customer care in 7 lingue locali ovviamente a cura di Amazon) è solo uno dei mille volti del “nuovo monopolista globale”. Una figura di monopolista generalista che non ha precedenti nella storia del capitalismo per dimensioni, capitalizzazione di mercato, concentrazione, diversificazione, ampiezza del mercato geografico di riferimento.
  - La raccolta di informazioni sugli utenti delle proprie piattaforme (*business e consumer*) è per Amazon l'asset fondamentale. Non ha competitori sul business globale altrettanto ramificati, ma Alibaba insidia la sua posizione in termini di capitalizzazione finanziaria (secondo le stime degli analisti, sarà la prima a raggiungere 1 trilione di dollari di *market cap* entro il 2020, tra le 6 *leading Internet rivals*: Alibaba, Apple, Alphabet-Google, Amazon, Facebook, Tencent).
  
- ***Distribuzione - produzione.*** Il modello è quello dell'offerta verticale di audiovisivo ad ampio spettro, prevalentemente *scripted*, su abbonamento in tutto il mondo, basata sullo sviluppo contemporaneo di distribuzione e produzione, ma con il baricentro sulla distribuzione online globale (SVOD).

Capofila Netflix (117 milioni di abbonati, di cui 23 in Ue, in 190 Paesi) che ai propri *Original Titles* affianca un catalogo molto ricco di contenuti licenziati. Offerta specializzata che consente una segmentazione del pubblico e una profondità di profilazione degli utenti propria solo dei servizi media non lineari ma “nuova” nell’economia della distribuzione audiovisiva.

La base utenti è simile a quella dei servizi lineari pay, cui in effetti fa concorrenza diretta, ma con i quali sta iniziando a stringere – lato Vecchio Continente – alleanze di scopo (accordo Netflix-Sky Europe), interessanti sia per la diversificazione di canale (non lineare-lineare), sia per l’ampiezza di contenuti totalizzata. L’acquisizione di Sky Europe da parte di in una conglomerata multimediale o di un’altra (Disney vs Comcast) potrebbe aprire interrogativi sulla sostenibilità dell’alleanza a breve termine.

- La produzione originale è strategica. *Flag titles* per entrare in nuovi mercati anche grazie a offerta di contenuti locali e per accompagnare le campagne marketing;
- *Originals* studiati comunque per il target globale alto-spendente (progressivo aumento dei prezzi di abbonamento) e *always on*: profilo editoriale molto preciso, generi e narrazioni privilegiati, ma con una progressiva evoluzione da nicchie verso *maistream*;
- Investimenti considerevoli in contenuti, data la necessità di alimentare continuamente la *library* e di rafforzare il *brand*, con un rischio all’orizzonte se si dovesse ridurre la possibilità di accesso a cataloghi e titoli proprietari/in esclusiva. A medio termine, in assenza di alleanze forti sui contenuti, a rischio sostenibilità.
- Nuova intermediazione per i produttori locali e apertura verso mercati in precedenza non facilmente raggiungibili, soggetta a modificazioni dettate da eventuali alleanze strategiche/di scopo.

- **Produzione – distribuzione.** Il modello è quello delle conglomerate media storiche, con base negli Stati Uniti: o le radici affondano già nella produzione (Studios) oppure la produzione può risollevarlo e riorientare le sorti del business storico delle reti (*telco* e *cable-tv*) e dei broadcaster, insidiato dagli Over the Top. I due assi sono in equilibrio, con un peso accentuato sulla produzione. Lo scenario classico è cambiato per l’aggressività sul core business storico (contenuti/pupille) da parte dei soggetti nuovi entranti dal mondo Internet e per l’impossibilità di una risposta simmetrica nella conquista di un business *technology-driven*.

Il controllo dei contenuti pregiati e l’ingresso, il presidio o il consolidamento (a seconda del soggetto) sui mercati oltre i vari Oceani (impossibile dal punto di vista infrastrutturale) possono dare respiro e via d’uscita a business statici ovvero che crescono troppo lentamente ovvero dalla profittabilità decrescente.

I rischi sono rappresentati da tre fattori: alti costi fissi (organizzazioni di dimensioni considerevoli e ramificate, con numerose unità locali); core business localizzato in mercati maturi, potenzialmente decrescenti (*cord cutting* e quote del mercato *advertising* calanti); minore attrattività per investitori finanziari rispetto a competitor con performance migliori e, quindi, minori risorse per investimenti.

Le opportunità sono date dal controllo dei fattori produttivi: in primo luogo talenti (mobili e attratti da nuove sfide, anche tecnologiche), non solo per contenuti *scripted* (eventi live, dallo sport alla musica ai grandi show), competenze editoriali, capacità di confezione, le *library*. Il controllo di marchi e *property* universalmente riconosciuti (a partire dalle grandi firme) e periodicamente rinnovati per le nuove generazioni di consumatori è l'asset fondamentale. Nel nuovo panorama globale, le esclusive sui contenuti saranno i valori monetizzabili:

- I cataloghi di pregio, trattati a pacchetto o attraverso una scommessa sul modello transazionale (TVOD), per un'utenza apparentemente più libera e consapevole di ciò che vuole
- La produzione originale, varia nei generi e pensata per audience molto vaste e non sempre profilabili.
- La sala cinematografica come vetrina del contenuto top, declinato successivamente secondo una cronologia degli sfruttamenti rinnovata, che consenta di tenere alta l'attenzione e la domanda su tutti i canali, recuperando gli ingenti investimenti in marketing
- La capillarità di presenza sui territori e la coltivazione dei talenti locali

Di qui la grande onda delle concentrazioni annunciate, con sfide anche sanguinose (Disney/Fox/Sky; Comcast/Sky; AT&T/Time Warner), il cui esito definirà il nuovo perimetro degli incumbent del settore Media&Entertainment che fronteggeranno i giganti del web.

In questa arena, una partita a sé stante è giocata in Europa dai servizi pubblici televisivi, in un campo da gioco inevitabilmente diverso, sia per estensione territoriale, sia per *constituency*, ma con ambizioni variamente competitive con gli operatori puri di mercato.

In sintesi, la sfida sembra essere, per tutti, quella di conquistare e trattenere gli utenti attraverso contenuti di alta qualità in grande quantità.



## Seconda sessione

### ***I prodotti originali italiani. Le nuove prospettive. Spunti di riflessione***

Alcune parole chiave: **talento+industria, dimensioni, consumi, disponibilità di banda, brand Italia, imprenditorialità.**

L'Italia non ha tutti i numeri necessari per giocare nella serie A della distribuzione audiovisiva globale: le dimensioni contano. Il mercato interno è medio-piccolo, collocato in basso nel ranking delle multinazionali dell'intrattenimento. I principali operatori locali sono in una fase di stallo sulle alleanze europee o non interessati a una diversificazione geografica. I consumi culturali sono statici: rispetto agli altri 4 grandi mercati europei (UK, Francia, Germania, Spagna) l'Italia si colloca in basso, poco sopra o poco sotto la Spagna. I consumi cinematografici in sala, i consumi televisivi, il mercato pubblicitario, il numero di abbonati ai servizi televisivi a pagamento non vedono grandi oscillazioni. La distribuzione audiovisiva via cavo non esiste in Italia, la copertura della rete in fibra è ancora limitata, la distribuzione territoriale di sale cinematografiche molto disomogenea.

La frammentazione delle audience restituisce tuttavia un aumento deciso dei consumi audiovisivi, come nel resto del mondo, trainato anche dai servizi online di tutti gli operatori media. Accanto alle applicazioni online dei principali broadcaster, estensioni dei servizi lineari, e oltre all'ingresso Netflix e Amazon Prime, significativi movimenti si registrano in Tim Vision, servizio SVOD che inizia a offrire contenuti originali ai propri abbonati (1,5 milioni). Cambiamenti anche in Chili, servizio nativo TVOD di ambizioni europee (oltre che in Italia, presente in UK, Germania, Austria e Polonia, per circa 1 milione di utenti) il cui capitale si è rafforzato con l'ingresso delle major (ultima la Fox) e con una significativa iniezione di risorse di investitori italiani, finanziari e industriali. Malgrado segnali di dinamismo, il focus di tutti i servizi media è sul mercato locale. Quale può essere quindi il ruolo dell'Italia nel contesto corrente del mercato audiovisivo globale?

Un impulso molto forte alla crescita dimensionale del mercato domestico è dato dagli investimenti infrastrutturali, in particolare pubblici:

- Nel sistema delle sale cinematografiche, attraverso il piano straordinario previsto dalla legge Franceschini;
- Per lo sviluppo della banda ultralarga, che aprirà la strada a nuovi servizi e a nuove modalità di fruizione, se saranno accompagnati da tutele reali ed efficaci contro crimini informatici e consumo illegale.

Perché tutto non si risolva in una migrazione di utenti da un servizio all'altro, ma in una reale crescita dimensionale dei diversi segmenti di mercato, l'intervento pubblico dovrebbe essere accompagnato da una risposta del sistema audiovisivo italiano, in tutte le sue componenti, che definisca un ruolo attivo dell'Italia nello scenario che va disegnandosi al di fuori dei suoi confini:

- ricchezza di offerta da parte dei distributori competitiva con quella dei player stranieri, almeno sul prodotto locale e, quindi, un rinnovato investimento in contenuti originali pensati per una nuova tipologia di utenti, non solo nazionali;
- possibilità delle imprese di produzione locale di strutturarsi e investire su sé stesse, oltre che sul prodotto, per far fronte all'auspicata nuova domanda. La frammentazione produttiva può essere un valore aggiunto per la vicinanza con la creatività locale e la capacità di scouting dei talenti, ma la crescita della domanda deve avere come ricaduta strutturale un processo di industrializzazione delle PMI dell'audiovisivo;
- individuazione del canale giusto per il pubblico giusto, con sfruttamenti flessibili calibrati sulla conoscenza della domanda reale, sulla capacità di assorbimento e sulla possibilità di giungere alla massima valorizzazione di ogni titolo, a favore di ognuno degli investitori;
- mobilità del prodotto e dei talenti che consenta la massima circolazione internazionale, ma non sposti fuori dai confini tutto il valore generato dalle imprese locali anche grazie all'investimento pubblico;
- valorizzazione delle nuove generazioni di talenti – autori, interpreti, musicisti, produttori, creatori di effetti digitali, animatori, costumisti, scenografi, montatori – offrendo opportunità di crescita in Italia prima che all'estero;
- valorizzazione strategica delle industrie culturali e creative: il *soft power* italiano, individuato nella creatività come nella competenza tecnica, è nuovamente avvertito oltre i confini nazionali e non più solo ancorato ai grandi maestri della storia del cinema. E' un sistema-Paese che inizia a farsi strada in una più vasta consapevolezza, imperniato sulle grandi direttrici contemporanee (design, moda, cibo, cinema, non a caso individuati dal Ministero degli Esteri come protagonisti di altrettante 'settimane' di promozione a livello mondiale, e al centro di importanti azioni di internazionalizzazione da parte di MISE-ICE). Non solo, dunque, all'identità legata al patrimonio storico-artistico e paesaggistico: entrambe le dimensioni, Storia e contemporaneità, sono indispensabili per la crescita economica, per il lavoro, per il prestigio dell'Italia, per l'attrazione di flussi turistici. La creazione di nuova occupazione qualificata, soprattutto giovanile, deve essere un obiettivo del sistema audiovisivo nel suo complesso.



## ***Conclusione***

L'elemento di grande novità degli ultimi due anni nel settore audiovisivo è stata la riforma legislativa di sistema: pur con le difficoltà della sua fase attuativa, vi sono in campo gli strumenti per raggiungere gli obiettivi di crescita nazionale e internazionale che l'hanno ispirata. In questo momento, sulla carta, l'Italia ha tutti i numeri per giocare nella serie A della produzione originale di contenuti audiovisivi, oltre le distinzioni novecentesche; oltre presunte conflittualità tra tipologie di *screen content*, o tra autorialità e dimensione industriale.

Scopo del dialogo promosso da questo Seminario è proprio di contribuire alle condizioni per una crescita di sistema, scongiurando il riproporsi di conflitti controproducenti, e di compartimentazioni del tutto superate.

C'è una sfida molto impegnativa, "là fuori". Occorre conoscerne bene i caratteri. In questi scenari complessi, occorre che tutti noi in Italia - attori imprenditoriali, in sana e legittima competizione; poteri politici, di governo e Parlamento; autorità regolatrici - svolgiamo i compiti di rispettiva competenza con trasparenza e leale collaborazione. Nessuno può permettersi la stasi, o la decrescita, di una filiera così significativa per il Paese.