

Chris Anderson

# La coda lunga

*Da un mercato di massa a una massa di mercati*

Traduzione di Susanna Bourlot



# Indice

- ix Ringraziamenti
- xiii Nota dell'autore
- xv Introduzione
- Capitolo 1*
- 3 La coda lunga. Come la tecnologia sta trasformando mercati di massa in milioni di nicchie
- Capitolo 2*
- 17 Ascesa e caduta dell'hit. La cultura sincronizzata è l'eccezione, non la regola
- Capitolo 3*
- 33 Breve storia della coda lunga. Dal catalogo della vendita per corrispondenza al carrello dello shopping virtuale
- Capitolo 4*
- 45 Le tre potenti forze della coda lunga. Create di tutto, mettetelo in vendita e aiutatemi a trovarlo
- Capitolo 5*
- 51 I nuovi produttori. Mai sottovalutare il potere di un milione di amatori, soprattutto se hanno accesso alla fabbrica
- Capitolo 6*
- 79 I nuovi mercati. Come creare un aggregatore capace di estendersi dalla testa alla coda
- Capitolo 7*
- 93 I nuovi *tastemakers*. Le formiche hanno i megafoni: che cosa stanno dicendo?

- Capitolo 8*  
121 L'economia della coda lunga. Scarsità, abbondanza  
e scomparsa della regola dell'80/20
- Capitolo 9*  
145 La testa corta. Il mondo creato dallo scaffale, nel bene  
e nel male
- Capitolo 10*  
167 Il paradiso della scelta. Stiamo entrando in un'era di scelta  
senza precedenti. È una cosa positiva?
- Capitolo 11*  
177 La cultura di nicchia. Cosa significa abitare un mondo  
a coda lunga?
- Capitolo 12*  
193 Lo schermo infinito. Il video dopo la televisione
- Capitolo 13*  
203 Oltre l'intrattenimento. Che portata ha la rivoluzione  
delle nicchie?
- Capitolo 14*  
219 Le regole della coda lunga. Come creare un paradiso  
del consumatore
- Epilogo*  
227 La coda di domani
- 229 Indice analitico

## Introduzione

La caccia alle classifiche dei prodotti più venduti, i cosiddetti top-seller, è un'ossessione nazionale. La nostra cultura è un'imponente gara di popolarità. Siamo consumati dai successi – crearli, sceglierli, parlarne e seguirne ascesa e caduta. Ogni week-end è una competizione al box office, e ogni giovedì sera è una lotta darwiniana per scovare il programma televisivo più riuscito e per farlo sopravvivere fino alla settimana successiva. Alla radio poche, selezionate hit musicali vengono trasmesse a ciclo continuo, mentre i dirigenti dell'industria dello spettacolo si affannano a cercare il prossimo grande successo.

Questo è il mondo costruito dai blockbuster. Negli ultimi cinquant'anni la possente industria dell'intrattenimento e dei media è cresciuta nutrendosi di record al botteghino, dischi d'oro e share televisivi a due cifre. Non c'è da stupirsi se quegli hit sono diventati la lente attraverso cui osserviamo la nostra cultura. Definiamo la nostra epoca in base alle sue celebrità e ai suoi prodotti di massa – cioè il tessuto connettivo della nostra esperienza comune. Lo star system inaugurato ottant'anni fa da Hollywood ha oggi raggiunto ogni angolo del commercio, dalle calzature ai cuochi. I nostri media sono ossessionati da quello che “tira” e quello che “non tira”. Per farla breve, gli hit *detengono il potere*.

Ma a uno sguardo più attento vi accorgerete che questo quadro, sorto nell'era radiofonica del dopoguerra, sta iniziando a sfilacciarsi ai bordi. Gli hit cominciano – orrore! – a *detenere un po' meno potere*. Il numero uno è sempre il numero uno, ma le vendite ad esso associate non sono più le stesse.

La maggior parte dei cinquanta album più venduti di tutti i tempi<sup>1</sup> risale agli anni Settanta e Ottanta (gli Eagles, Michael Jackson), e

<sup>1</sup> I dati provengono dalla Record Industry Association of America ([www.riaa.org](http://www.riaa.org)), che ha un eccellente database consultabile dei dischi d'oro (500 000 copie), di platino (1 milione di copie), multiplatino e diamante (10 milioni o più). I dati del box office hollywoodiano derivano invece da [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com).

nessuno di loro è stato prodotto negli ultimi cinque anni. Gli introiti del botteghino hollywoodiano hanno visto nel 2005 una diminuzione a due cifre, riflettendo il fatto che, nonostante la crescita demografica, in sala di pubblico ne va sempre meno.

Ogni anno la televisione in chiaro perde spettatori, a favore delle centinaia di canali di nicchia via cavo<sup>2</sup>. I maschi tra i diciotto e i trentaquattro anni, da sempre il pubblico di riferimento dei pubblicitari, stanno cominciando a spegnere la televisione, e a dedicarsi a un altro tipo di schermo, quello del computer: internet e i videogiochi. Gli share dei programmi televisivi sono in diminuzione da decenni, e quello che oggi è il programma numero negli anni Settanta non sarebbe nemmeno entrato nella top ten.

In sostanza, anche se continuiamo ad essere ossessionati dagli hit, dobbiamo ammettere che non rappresentano più la forza economica di un tempo. Ma allora, dove si dirigono i volubili consumatori? Non esiste un'unica meta. I consumatori si sparpagliano ai quattro venti via via che il mercato si frammenta in infinite nicchie. L'unica grande area di crescita è il web, ma è un *mare magnum* con milioni di destinazioni, ognuna delle quali si sottrae alla logica convenzionale dei media e del marketing.

## iTunes killed the radio star

Sono diventato maggiorenne quando la cultura di massa era al suo apice – negli anni Settanta e Ottanta. All'epoca il teenager medio aveva accesso a una mezza dozzina di canali televisivi, e praticamente tutti quanti guardavamo più o meno la stessa manciata di programmi. Ogni città aveva le sue tre o quattro stazioni radiofoniche dedicate al rock, che dettavano legge su quale musica ascoltare; solo pochi, fortunati ragazzini benestanti potevano permettersi una collezione di dischi più eclettica.

L'estate guadavamo tutti lo stesso blockbuster cinematografico, e attingevamo le notizie dagli stessi giornali e dalle stesse trasmissioni. Forse gli unici luoghi in cui ci si poteva dedicare all'esplorazione personale, estranea al mainstream, erano la biblioteca e il negozio di

<sup>2</sup> I dati sulla televisione, sia attuali che passati, provengono da Nielsen Media Research.

fumetti. Da quel che ricordo, la sola cultura alternativa con cui venni in contatto furono i libri e tutto quello che ci inventavamo io e i miei amici – e che non andò mai oltre il cortile di casa.

Confrontate la mia adolescenza con quella di Ben, un sedicenne qualsiasi cresciuto con internet. Ben è figlio unico di genitori facoltosi, residenti nell'esclusiva North Berkeley Hills; perciò ha un Mac nella sua cameretta, un iPod generosamente rifornito (più una paghetta settimanale che investe su iTunes) e un gruppo di amici con la medesima dotazione. Come tutti i suoi amichetti, Ben non ha mai conosciuto un mondo privo di banda larga, cellulari, MP3, TiVo (il videoregistratore digitale) e shopping online.

Il principale effetto di tutta questa connettività è l'accesso illimitato e senza filtri a contenuti di ogni sorta, dal mainstream all'estrema periferia dell'underground. Ben sta crescendo in un mondo diverso da quello in cui sono cresciuto io, un mondo molto meno dominato da qualsiasi industria tradizionale dei media e dell'intrattenimento. Se non vi riconoscete nelle prossime pagine di questo libro, pensate invece a Ben. La sua realtà è l'avanguardia di tutti i nostri futuri.

Dal punto di vista di Ben, il panorama culturale è un *continuum* da cima a fondo, dove professionisti e amatori competono allo stesso modo pur di accaparrarsi la sua attenzione. Ben semplicemente non distingue tra hit mainstream e nicchie underground – sceglie ciò che gli piace da un infinito menu, in cui i film hollywoodiani e i video amatoriali simil-videogiochi convivono gli uni a fianco agli altri.

Ben guarda più o meno due ore alla settimana di normale TV, soprattutto *West Wing* (i tempi sono cambiati, è ovvio) e *Firefly*, un telefilm di fantascienza cancellato dal palinsesto che lui però si è registrato sul suo TiVo. Considera TV anche le *anime* che scarica con BitTorrent (un software di file-sharing peer-to-peer), perché originariamente erano state trasmesse alla televisione giapponese (i sottotitoli in inglese spesso vengono aggiunti dai fan).

Quanto al cinema, Ben è un appassionato di fantascienza, quindi è abbastanza mainstream. Il nuovo *Starwars* è una sua passione, così come lo è stata la trilogia di *Matrix*. Eppure Ben guarda anche film che si scarica dalla rete, come gli amatoriali *machinima* (film fatti controllando i personaggi dei videogiochi) e produzioni indipendenti come *Star Wars Revelations*, un film-tributo creato dai fan, ma

dotato di effetti speciali che non sfignerebbero negli originali di George Lucas.

Parte della musica che Ben ha sull'iPod è stata scaricata da iTunes, ma la maggior parte proviene dai suoi amici. Quando uno del gruppo compra un CD, ne fa una copia per tutti gli altri. Ben ama per lo più il rock classico – Led Zeppelin e Pink Floyd – con una spolveratina di colonne sonore di videogame. Le uniche volte in cui ascolta la radio è quando i suoi genitori si sintonizzano su NPR in auto.

Le letture di Ben spaziano dai romanzi di *Star Wars* ai manga giapponesi, con dosi abbondanti di fumetti presenti sul web. Come alcuni dei suoi amici, Ben è talmente appassionato di sottocultura nipponica che a scuola studia giapponese. Quando andavo a scuola, i ragazzi studiavano giapponese perché il Giappone era una grande potenza economica, e conoscerne la lingua, pensavamo, ci avrebbe garantito una carriera. Oggi invece i ragazzi studiano giapponese per scrivere i sottotitoli delle *anime* e per approfondire i manga meglio di quanto non facciano le opere (relativamente mainstream) tradotte.

La maggior del tempo libero Ben lo passa su internet, navigando a caso o partecipando a forum come Halo e a siti di discussione su *Star Wars*. Non gli interessano le notizie – non legge quotidiani e non guarda telegiornali – ma segue le ultime novità su tecnologia e sottocultura in siti come Slashdoot (dedicato agli impallinati di computer) e Fark (notizie curiose). Chatta con i suoi dieci amici più cari per tutto il giorno. Non manda molti SMS con il cellulare, a differenza di alcuni suoi coetanei. (Gli SMS sono amati da chi passa molto tempo fuori casa; IM è invece il canale di chat d'elezione per chi resta rintanato nella propria stanza.) Ben gioca ai videogame con i suoi amici, per lo più online. Secondo lui Halo 2 è davvero tosto, soprattutto i livelli modificabili dall'utente.

Ho il sospetto che se fossi nato venticinque anni dopo, la mia adolescenza non sarebbe stata molto diversa. La principale differenza tra l'adolescenza di Ben e la mia è la scelta. Io mi dovevo limitare a quanto veniva trasmesso via etere; lui ha internet. Io non avevo TiVo (e neppure la TV via cavo); lui ha tutto questo e pure BitTorrent. Io non avevo neppure idea che esistessero i manga, meno che mai sapevo cosa fare per entrarne in possesso. Ben ha accesso a tutto quanto. Avrei guardato le repliche di *Gilligan's Island* se avessi potuto crearmi un giro di amici nel World of Warcraft online? Ne dubito...

I programmi televisivi erano più popolari negli anni Settanta di quanto lo siano oggi, non perché fossero fatti meglio, ma perché c'erano meno alternative a contendersi la nostra attenzione. Quella che ritenevamo la tendenza dominante della cultura comune, in realtà, non aveva tanto a che fare con il trionfo del talento hollywoodiano, quanto con l'effetto polarizzante della distribuzione televisiva.

La grandezza della trasmissione radiotelevisiva è che può portare un programma a milioni di persone con un'efficienza incomparabile. Ma non può fare il contrario: portare un milione di programmi ad ogni persona. Ed è esattamente quello che internet riesce a fare così bene. L'economia dell'era radiotelevisiva esigeva programmi hit – grandi contenitori – che catturassero un pubblico molto vasto. L'economia dell'era a banda larga è diametralmente opposta. Offrire lo stesso prodotto a milioni di persone nello stesso momento è estremamente costoso nonché inutile, quando si ha una rete distributiva ottimizzata per comunicazioni point-to-point.

C'è ancora richiesta di grandi contenitori culturali, ma non sono più l'unico mercato. Oggi gli hit competono con un numero infinito di mercati di nicchia, di ogni dimensione. E i consumatori sono sempre più favorevoli a quello con la maggior scelta. L'era del *one-size-fits-all*<sup>3</sup> è al capolinea, rimpiazzata da qualcosa di nuovo: un mercato di moltitudini.

Questo libro è dedicato a quel mercato.

La disintegrazione del mainstream in milioni e milioni di frammenti culturali diversi è qualcosa che sconvolge profondamente i media e l'intrattenimento tradizionali. Per decenni gli esperti hanno raffinato le loro capacità di creare, scegliere e promuovere hit, e adesso questi non bastano più. Il pubblico si sta spostando altrove, verso una proliferazione confusa e indistinta di... be', non abbiamo ancora un termine calzante per questi "non-hit". Di certo non sono "fiaschi", perché, innanzi tutto, la maggior parte di loro non ambiva alla dominazione del globo. Sono... "qualcos'altro".

È strano pensarli come una categoria trascurata. Dopo tutto stiamo parlando della stragrande maggioranza di qualsiasi cosa. La mag-

<sup>3</sup> Letteralmente "una taglia che si adatti a tutti". Si tratta di un concetto, mutuato dal campo dell'abbigliamento, con cui si esprimono strategie di marketing (*strategie one-size-fits-all*) volte a individuare singoli prodotti che possano incontrare il gusto di un'ampia fetta di consumatori. Anderson riprenderà questo concetto nei capitoli successivi. [N.d.R.]

gior parte dei film non diventa un successo, la maggior parte dei brani incisi non entra nella top 100, la maggior parte dei libri non sono best-seller, la maggior parte dei programmi televisivi non vengono neppure rilevati dalla Nielsen e pochissimi furoreggiano nel *prime time*. Eppure, molti di loro contano milioni di spettatori in tutto il mondo. Ma siccome non sono definibili come “hit”, non vengono presi in considerazione.

Eppure stanno proprio là dove il mercato (un tempo condiscendente) di massa si sta frammentando. Quel semplice quadro con pochi hit rilevanti e tantissimi non-hit irrilevanti sta oggi assumendo l'aspetto di un confuso mosaico di milioni di mini-mercati e microstar. Ogni giorno che passa il mercato di massa si sta tramutando in una massa di nicchie.

Intendiamoci, questa massa di nicchie è sempre esistita; adesso però che i costi per raggiungerla stanno precipitando – i consumatori trovano i prodotti di nicchia e i prodotti di nicchia trovano i consumatori – è diventata una forza culturale ed economica con cui bisogna fare i conti.

Il nuovo mercato di nicchie non sta sostituendo il tradizionale mercato di hit; sta solo dividendo, per la prima volta, la scena con quest'ultimo. Per cent'anni abbiamo vagliato, e scartato, tutto tranne i best-seller, così da usare nel modo più efficace possibile scaffali espositivi costosi, schermi, canali e attenzione. Oggi, invece, in questa nuova era di consumatori interconnessi e beni digitali di ogni sorta, l'economia di una simile distribuzione sta cambiando radicalmente via via che internet assorbe ogni industria che tocca, trasformandosi in magazzino, sala cinematografica e radio-TV a una minima percentuale del costo tradizionale.

Pensate a questi costi di distribuzione in calo come a una marea che si ritira, rivelando una nuova terra che c'è sempre stata, ma che era sommersa. Queste nicchie sono una grande distesa non mappata di prodotti che prima era semplicemente antieconomico offrire. Molti di questi prodotti sono sempre stati sul mercato, solo che non erano visibili o non erano facili da trovare, come i film mai arrivati al cinema locale, la musica non trasmessa dalla stazione radiofonica locale, le attrezzature sportive non vendute da Wal-Mart. Ora sono disponibili, grazie a Netflix, iTunes, Amazon o qualsiasi altro posto scovato da Google. Il mercato invisibile è diventato visibile.

Altri prodotti di nicchia sono invece delle novità, create da un'industria che sta emergendo nel punto d'intersezione tra il mondo commerciale e quello non commerciale, dove è difficile dire quando i professionisti si fanno da parte e gli amatori prendono il sopravvento. È il mondo dei blogger, dei video-maker e delle garage band, tutt'a un tratto in grado di trovare un pubblico grazie alla stessa invidiabile economia della distribuzione digitale.

## La regola del 98 per cento

All'origine di questo libro c'è una domanda cui diedi una risposta sbagliata. Una delle cose che faccio in qualità di direttore di "Wired" è tenere conferenze sulle tendenze della tecnologia. Siccome prima ho lavorato in ambito scientifico, e poi ho imparato l'economia presso il "The Economist", ho l'abitudine di cercare quelle tendenze prima di tutto nei dati quantitativi. Per mia fortuna, non ci sono mai stati così tanti dati disponibili. I segreti dell'economia del XXI secolo stanno nei server delle società che ci circondano, da eBay a Wal-Mart. Anche se non è sempre facile ottenere i dati grezzi, i dirigenti di quelle società nuotano quotidianamente in quei numeri e possiedono un vero intuito per cos'è significativo e cosa no. Perciò il trucco sta nel rivolgersi a loro.

Ed è esattamente quello che stavo facendo nel gennaio del 2004, nell'ufficio di Robbie Vann-Adibé, il direttore generale di Ecast, una società di "jukebox digitali"<sup>4</sup>. I jukebox digitali sono proprio come i jukebox tradizionali – quel grande contenitore con altoparlanti e lucine intermittenti spesso reperibile nei bar – con la differenza che, invece di un centinaio di CD, hanno una connessione a banda larga con internet, e i clienti possono scegliere tra le migliaia di brani scaricati e immagazzinati nell'hard disk locale.

Durante la nostra conversazione, Vann-Adibé mi chiese di indovinare quanti, dei 10 000 album disponibili sui jukebox, avessero venduto almeno un brano a trimestre.

Ovviamente sapevo che Vann-Adibé mi stava tendendo un tranello. Di norma la risposta corretta sarebbe stata il 20 per cento, in

<sup>4</sup>Vann-Adibé ha lasciato Ecast nel 2005.

base alla *regola dell'80/20* che, come insegna l'esperienza, si applica praticamente a tutto. Ovvero: il 20 per cento dei prodotti genera l'80 per cento delle vendite (e di solito il 100 per cento dei profitti).

Ma Vann-Adibé lavorava nel mondo del digitale, così decisi di rischiare, e azzardai che ben il 50 per cento aveva venduto almeno un brano a trimestre.

Ora, a prima vista sembra una cifra assurdamente alta. La metà dei migliori 10 000 libri di una grande libreria non vende nemmeno una copia a trimestre. La metà dei migliori 10 000 CD da Wal-Mart non vende nemmeno una copia a trimestre; anzi, Wal-Mart non possiede neppure la metà di quei CD. È difficile immaginare un mercato in cui si venda una percentuale tanto alta di un inventario tanto vasto. Ma la mia idea era che il digitale fosse diverso: per questo motivo mi ero sbilanciato.

Inutile a dirsi, ero molto, ma molto lontano dalla risposta corretta, che era il *98 per cento*.

«Incredibile, vero?», disse Vann-Adibé. «Non lo indovina nessuno». Anche lui era rimasto sbalordito: più la società aggiungeva nuovi titoli alle proprie raccolte, surclassando gli inventari della maggior parte dei negozi di dischi e addentrandosi nel mondo delle nicchie e delle sottoculture, e più vendeva. La richiesta di musica estranea alle hit sembrava non avere limiti. D'accordo, le canzoni non vendevano in grandi quantità, ma quasi tutte vendevano. E siccome non erano altro che bit in un database, pressoché senza costi di magazzino e consegna, tutte quelle “monovendite” e “bivendite” cominciarono a dare dei frutti.

Quello che aveva scoperto Vann-Adibé era che il mercato aggregato di musica di nicchia era enorme, anzi, sconfinato. E conio la *regola del 98 per cento*. Come mi disse in seguito: «In un mondo di costi di packaging quasi inesistenti, e di accesso istantaneo a quasi tutti i contenuti in questo formato, i consumatori mostrano un comportamento coerente: guardano pressoché ogni prodotto. Credo che ciò esiga dei grandi cambiamenti da parte dei produttori di contenuti. Il fatto è che non so bene quali!».

Decisi di risolvere il quesito. Capii che questa statistica controintuitiva conteneva una potente verità sulla nuova economia dell'intrattenimento nell'epoca digitale. Se l'offerta è infinita, le nostre teorie circa i rispettivi ruoli di successi e nicchie sono completamente

erronee. La scarsità esige gli hit – visto che sugli scaffali espositivi e nell'etere lo spazio è limitato, e quindi la cosa più ragionevole è colmarlo con i titoli che vendono meglio. Se non c'è nient'altro disponibile, la gente li comprerà.

Ma se lo spazio è illimitato? Magari gli hit non sono la soluzione giusta. Dopo tutto, ci sono molti più non-hit che hit, e oggi sono entrambi disponibili. E se la somma complessiva dei non-hit – dai sani prodotti di nicchia ai fiaschi veri e propri – equivalesse a un mercato grande quanto quello degli hit, se non di più? La risposta era evidente: avrebbe trasformato radicalmente alcuni dei più importanti mercati del mondo.

Così mi imbarcai in un progetto di ricerca che mi avrebbe portato da tutti i leader dell'emergente industria digitale dell'intrattenimento, da Amazon a iTunes. Dovunque andavo, sentivo sempre la stessa storia: gli hit sono fantastici, ma sono le nicchie a emergere come nuovo grande mercato. La regola del 98 per cento dimostrò una validità pressoché universale. La Apple disse che ognuno di quelli che allora erano 1 milione di brani di iTunes aveva venduto almeno una volta (ora l'inventario si è almeno raddoppiato). Netflix calcolò che il 95 per cento dei suoi 25 000 DVD (ora 55 000) veniva noleggiato almeno una volta a trimestre. Amazon non mi fece avere la cifra esatta, ma una ricerca accademica indipendente sulle vendite librarie suggerì che il 98 per cento dei suoi 100 000 libri più importanti aveva venduto almeno una copia a trimestre. E lo stesso valeva per le altre società a cui mi rivolsi. Una dopo l'altra.

Ogni azienda restava colpita dalla domanda riscontrata in categorie precedentemente liquidate come al di sotto della soglia economica, dai DVD di serie televisive britanniche, che si stanno rivelando sorprendentemente popolari su Netflix, ai vecchi brani che vanno a gonfie vele su iTunes. Mi resi conto che, per la prima volta, stavo guardando la vera forma della curva di domanda presente nella nostra cultura, una domanda non filtrata dall'economia della scarsità.

Quella forma è, ad essere onesti, molto, molto bizzarra. Pensare che praticamente qualsiasi cosa offriate abbia una sua domanda è strano. La ragione per cui è strano è che di solito noi non pensiamo in termini di una vendita a trimestre. Quando pensiamo alla vendita al dettaglio, pensiamo a cosa potrà vendere molto. Se siete un rivenditore tradizionale, non vi interessa la vendita occasionale, perché un

CD che vende una sola copia a trimestre consuma esattamente lo stesso centimetro di spazio sullo scaffale di un CD che ne vende 1000. Quel centimetro ha un valore – l'affitto, le spese fisse, i costi per il personale ecc. – che dev'essere ripagato da un certo tasso mensile di rotazione delle scorte. In altre parole, le “monovendite” e le “bivendite” sprecano spazio.

Ma se quello spazio non costa nulla, all'improvviso puoi riprendere in considerazione quelle vendite sporadiche, che cominciano così ad acquisire valore. Fu questa l'intuizione che accomunò Amazon, Netflix e tutte le altre società con cui parlai. Tutte loro capirono che se l'economia delle vendite tradizionali perdeva colpi, l'economia della vendita online continuava a marciare. Le “monovendite” e le “bivendite” continuavano a vendere in piccole quantità, ma ce n'erano talmente *tante* che tutte insieme avrebbero dato vita a un bel business.

Per tutta la prima metà del 2004 ho arricchito questa ricerca durante le mie conferenze: la tesi progrediva ad ogni incontro. Originariamente la conferenza si intitolava *La regola del 98 per cento*. Quindi diventò *Nuove regole per la nuova industria dell'intrattenimento* (lo ammetto, non era uno dei miei momenti di massima ispirazione, per i titoli).

Nel frattempo avevo raccolto dati quantitativi grazie ai gestori di Rhapsody, uno dei tanti negozi “virtuali” che vendono musica online. Mi avevano fatto avere i dati riguardanti un mese di utilizzo da parte dei clienti, e quando li rappresentai con un grafico mi accorsi di avere di fronte una curva che non avevo mai visto prima.

Cominciava come qualsiasi altra curva di domanda, ordinata in base alla popolarità. Alcuni hit erano stati scaricati un gran numero di volte, e corrispondevano alla “testa” della curva<sup>5</sup>, che poi si abbassava drasticamente con i brani meno popolari. Ma la cosa veramente interessante era che non raggiungeva mai lo zero. Andavo al brano numero 100 000, zoomavo, e le volte in cui era stato scaricato erano ancora nell'ordine delle migliaia. La curva continuava per altri 200 000, 300 000, 400 000 brani: nessun magazzino potrebbe mai contenere tanta musica. Per quanto potessi vedere, c'era sempre domanda: all'estremità più lontana della curva, i brani venivano scaricati solo quattro o cinque volte al mese, ma la curva, comunque, non era a zero.

<sup>5</sup> L'autore definisce *testa* la parte superiore della curva di domanda, relativa alle vendite degli hit, in contrapposizione alla *coda*, caratterizzata dalle vendite dei prodotti di nicchia. [N.d.T.]

In statistica, le curve di questo tipo sono dette *distribuzioni a coda lunga*, perché la “coda” della curva è molto lunga rispetto alla “testa”. Perciò non feci altro che concentrarmi su quella coda e darle la dignità di un nome: era nata *la coda lunga*. Venne alla luce come diapositiva numero 20 di una delle mie conferenze sulle *Nuove regole*. Credo sia stato Reed Hastings, direttore generale di Netflix, a convincermi che la creatura meritava un posto di rilievo nella mia ricerca. Nell’estate del 2004 la coda lunga non solo era diventata il titolo delle mie conferenze; avevo quasi finito di scrivere un articolo omonimo per la mia rivista.

Quando *La coda lunga*<sup>6</sup> uscì su “Wired”, nell’ottobre del 2004, diventò in breve tempo l’articolo più citato mai pubblicato dalla rivista. Le tre osservazioni principali – 1) la coda della varietà disponibile è molto più lunga di quanto pensiamo; 2) oggi è a portata di mano dal punto di vista economico; 3) tutte quelle nicchie, quando aggregate, possono equivalere a un mercato significativo – parvero incontestabili, soprattutto in quanto supportate da dati fino ad allora inediti.

## Code dappertutto

Uno degli aspetti più incoraggianti dell’entusiasmo con cui venne accolto il pezzo di “Wired”, fu che se ne parlò in ambienti molto diversi. Originariamente l’articolo era un’analisi della nuova economia dell’industria dei media e dell’intrattenimento, e lo avevo ampliato solo un po’ per menzionare di sfuggita che anche società come eBay (con prodotti usati) e Google (con piccoli inserzionisti) facevano parte della realtà della coda lunga. I lettori, comunque, videro la coda lunga dappertutto, dalla politica alle *public relations*, dagli spartiti musicali agli sport universitari.

Quello che la gente capì, a livello intuitivo, era che la nuova efficienza nella distribuzione, produzione e marketing stava cambiando la definizione di cosa fosse commercialmente valido in generale. Il modo migliore di descrivere queste forze è che esse stanno renden-

<sup>6</sup> Il titolo completo dell’articolo è *The Long Tail. Forget Squeezing Millions from a Few Megahits at the Top of the Charts. The Future of Entertainment Is in the Millions of Niche Markets at the Shallow End of the Bitstream.* [N.d.R.]

do redditizi clienti, prodotti e mercati un tempo trascurabili. Sebbene questo fenomeno sia più evidente nell'intrattenimento e nei media, basta andare su eBay per vederlo in azione in altri ambiti, dalle auto ai natanti.

In generale, è chiaro che la storia della coda lunga riguarda l'economia dell'abbondanza – ovvero ciò che succede quando gli imbuto che nella nostra cultura tengono lontane offerta e domanda cominciano a scomparire e tutto diventa disponibile a chiunque.

Spesso mi viene chiesto di nominare una qualche categoria merceologica che sfugga all'*economia della coda lunga*. La mia risposta abituale è che sarebbe una qualche merce indifferenziata, dove la varietà non solo è assente, ma indesiderata: ad esempio la farina, che ricordavo in vendita al supermercato in un grosso sacco etichettato “Farina”. Poi mi capitò di entrare in un grosso negozio di alimentari, Whole Foods, e mi accorsi del mio errore: oggi i negozi espongono più di venti tipi diversi di farina, dalle più semplici, come la farina integrale e biologica, alle più esotiche, come la farina di amaranto e la farina di farro. Esiste – sorpresa! – una “coda lunga delle farine”.

La nostra crescente ricchezza ci ha permesso di trasformarci da acquirenti oculati che comprano articoli di marca (o anche non di marca) possibilmente scontati, in mini-intenditori, il cui gusto indulge in migliaia di piccoli piaceri che ci differenziano gli uni dagli altri. Sono sorti comportamenti dei consumatori del tutto nuovi, che vengono descritti con espressioni volutamente contraddittorie: “massclusività”, “narrowcasting” (invece di broadcasting), “personalizzazione di massa”. Puntano tutti nella medesima direzione: altre lunghe code.