



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*) in

**Economia e Gestione delle Arti  
e delle Attività Culturali LM-76**

Tesi di laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**Dall'ideazione alla fruizione:  
l'evoluzione della filiera  
cinematografica nell'era  
del digitale**

Relatore  
Prof.ssa **Valentina Re**

Correlatore  
Prof.ssa **Di Novi Cinzia**

Laureando  
**Domenico Tavolaro**  
Matricola **844581**

Anno accademico  
**2013/2014**

## INDICE

INTRODUZIONE.....	4
Capitolo I	
L'IDEA PRENDE VITA: LA PRODUZIONE.....	7
I.I Le fasi del processo di produzione .....	7
I.II Above the line VS Below the line: la costituzione del budget di produzione.....	10
I.III Il piano finanziario: alla ricerca dei fondi.....	13
I.IV Le risorse pubbliche per il settore cinematografico.....	16
I.IV.I Finanziamenti europei per la produzione .....	17
I.IV.I.I Il Programma <i>EUROPA CREATIVA/MEDIA</i> .....	17
I.IV.I.II <i>EURIMAGES</i> .....	18
I.IV.II Risorse Nazionali per la produzione .....	20
I.IV.II.I Le risorse dirette: il Fondo Unico per lo Spettacolo .....	20
I.IV.II.II Le risorse indirette: <i>Tax Credit e Tax Shelter</i> .....	21
I.IV.III Risorse Subnazionali: fondi di sostegno regionali e locali .....	23
I.V Finanziare sinonimo di rischiare? Il <i>Risk management</i> nelle industrie di cinema.....	27
I.V.I Gli strumenti per la gestione dei rischi .....	30
I.VI La prevendita dei diritti di un film.....	32
I.VII In conclusione .....	34
Capitolo II	
LA DISTRIBUZIONE DI UN FILM.....	35
II.I L'acquisizione di un film .....	35
II.II Il contratto di acquisizione di un film .....	38
II.III La lista materiali .....	41
II.IV Il Print&Advertising budget del film.....	43
II.V La strategia di distribuzione per il mercato <i>Theatrical</i> .....	45
II.VI Le variabili che condizionano la strategia di distribuzione .....	48
II.VII Il ruolo delle agenzie di distribuzione .....	51

II.VIII Mercati secondari, il percorso del film tra <i>home video</i> e televisione.....	53
II.VIII.I Il sistema delle <i>Windows</i> .....	55
II.VIII.II Le conseguenze dello sviluppo dei mercati secondari: l'abbandono della sala .....	58
II.IX Il programma <i>Europa Creativa/sottoprogramma Media</i> : fondi europei per la distribuzione .....	63
Capitolo III	
L'ESERCIZIO.....	70
III.I Che film proiettare: la contrattazione tra distributore ed esercente .....	70
III.II Un biglietto per due: la ripartizione del guadagno al box office .....	74
III.III La sala dà i numeri: lo spettatore e la scelta del film .....	76
III.IV Cinetel.....	79
III.V Lo sviluppo della sala cinematografica:l'era dei multiplex e la riscoperta della sala d'essai .....	81
III.VI Il Bilancio di un multiplex: le voci del conto economico e dello stato patrimoniale.....	88
Capitolo IV	
HOMEVIDEO.....	93
IV.I Le quattro aree di business dell'Home Video.....	93
IV.I.I La vendita.....	94
IV.I.II L'edicola, l'altra faccia della vendita.....	95
IV.I.III Noleggio .....	96
IV.I.IV Digitale: le nuove tecnologie che avanzano .....	97
IV.II I numeri dell'Home Video .....	100
IV.III Percentuali di vendita.....	102
CAPITOLO V	
UN NUOVO MODO DI INTENDERE IL CINEMA .....	103
V.I Come cambia la distribuzione: la nascita del DCP e l'addio alla pellicola.....	103
V.II Digitalizzazione e abbattimento costi:realtà o utopia? .....	106
V.III Come viene calcolata la <i>Virtual Print Free</i> .....	108
V.IV I numeri della digitalizzazione: una crescita verso la copertura totale.....	120
V.V Le novità della distribuzione: dal DCP alla distribuzione satellitare .....	123
V.VI L'era della multiprogrammazione.....	125
V.VII Conoscere prima di produrre: l'importanza del <i>marketing oriented</i> .....	129
V.VIII L'importata della <i>key Delivery Message</i> .....	134
V.IX La sala come contenitore di eventi:il progetto di <i>Nexo Digital</i> .....	135
CONCLUSIONE	
L'ALBA DI UN NUOVO CINEMA .....	139

Appendice A - Il cinema a Venezia: l'importanza del Circuito Cinema

Intervista a Roberto Ellero .....	142
BIBLIOGRAFIA.....	152

## INTRODUZIONE

Ho deciso di dedicarmi allo studio della filiera cinematografica, argomento di grande interesse per un amante del cinema come me, che nonostante i diversi studi sull'argomento durante la propria carriera universitaria non si era mai confrontato su tutte le pratiche che interessano un film dalla sua composizione in fase di produzione, fino alla distribuzione sia nelle sale cinematografiche che nei diversi canali di sbocco.

Spesso siamo abituati a parlare del film solo da un punto di vista critico, senza soffermarci su tutto ciò che concerne il percorso che questo prodotto deve affrontare per arrivare sugli schermi, che siano di un cinema, di un computer o di una televisione.

L'argomento sul quale maggiormente vorrei fare chiarezza concentrando in maniera più approfondita i miei studi è quello della distribuzione, campo molto complicato che vede diversi attori protagonisti, ogni uno di questi con ruoli importanti e ben delineati; il settore della distribuzione è l'anello che collega la produzione del film alla visione di noi spettatori sulle diverse piattaforme. Non mancherò di descrivere anche l'aspetto produttivo, l'importanza dell'esercizio, l'evoluzione della sala cinematografica e il ruolo dei diversi attori coinvolti nelle varie fasi della filiera. Durante le mie ricerche ho potuto appurare che il cinema è un campo in continua evoluzione, con diverse innovazioni che hanno portato a cambiamenti importanti nel modo di produrre, distribuire e fruire un film, tra le quali spicca sicuramente la crescita del *Digital Cinema Package* a scapito della pellicola, destinata ad abbandonare definitivamente la scena. Nella tesi da me proposta, verranno poi analizzati i numeri riguardanti i due principali mercati che interessano i film, ovvero quello *theatrical* e l'*home video*, senza però tralasciare gli altri canali e il sistema delle *windows*. I cambiamenti nel cinema non riguardano solo l'aspetto tecnologico; le aziende di cinema, come tutte le altre, hanno bisogno di un'ottima strategia di marketing affinché possano avere la meglio in un mercato dove la concorrenza è spietata e il successo di un prodotto è soggetto a molte incognite e rischi. Anche la gestione dei rischi diventa un argomento molto interessante, soprattutto per ciò che riguarda potenziali investitori di un progetto filmico. Per approfondire gli argomenti d'interesse e provare a dare alla mia tesi un taglio personale, ho deciso di sostenere il mio tirocinio presso gli uffici dell'agenzia di distribuzione *Athena cinematografica*, che cura gli interessi di numerose case di distribuzione come *Lucky Red*, *Bim*, *Good Film*, *01 Distribution*, *Officine Ubu*, *Istituto Luce*, ed è

strettamente legata alla casa di distribuzione *Parthenos*; questo mi ha consentito di avvicinarmi in maniera pratica a questo tipo di lavoro e di acquisire esperienza e materiale per approfondire in maniera completa tutte le argomentazioni.

Prima di capire bene come funziona “la filiera” riguardante un film, approfondendo così tutte le sue fasi, da quella embrionale nel quale è solo un’idea, ad un prodotto finito e pronto per essere fruito, è giusto capire cosa si intende esattamente con questo termine.

Con la definizione di filiera possiamo intendere l’itinerario seguito da un prodotto all’interno di un sistema produttivo, che riguarda tutti gli agenti e le operazioni che concorrono alla formazione ed al trasferimento di un prodotto fino alla sua utilizzazione finale. Risulta essere quindi uno spaccato del sistema economico-produttivo fondamentale, soprattutto perché consente di isolare gli attori che concorrono alla produzione e alla distribuzione di un solo prodotto o di una famiglia di prodotti fino al termine di tutte le operazioni direttamente coinvolte.

Definiremo quindi la filiera come:

- Uno *strumento di descrizione tecnico-economica* che mette in evidenza la relazione fra le tecnologie utilizzate e la natura del prodotto finale con la struttura dei mercati di sbocco;
- Una *modalità di suddivisione del sistema produttivo* che permette di identificare le imprese ed i settori che sviluppano fra di loro intense relazioni di acquisto/vendita, evidenziando così le “colonne vertebrali” intorno alle quali esse si articolano;
- Un *metodo di analisi* delle strategie delle imprese che operano in uno spazio produttivo ben definito;
- Uno *strumento di politica industriale* capace di costituire la guida per un intervento efficace del potere pubblico.<sup>1</sup>

Nello specifico del campo cinematografico la filiera è un “insieme di attività che dallo sviluppo del prodotto portano poi ad una sua commercializzazione nelle sale o negli altri canali di distribuzione”<sup>2</sup>. Essa può essere scomposta in tre fasi legate da combinazioni economiche che si susseguono in ordine temporale nella realizzazione

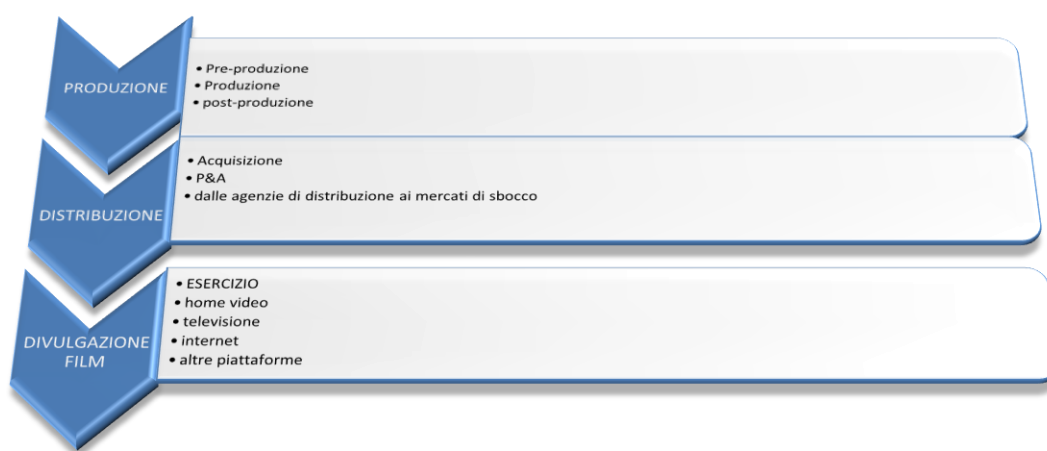
---

<sup>1</sup> *Supply chain e filiera*, <http://economia.unipr.it/DOCENTI/DONATI/docs/files/SC2.ppt> (ultimo accesso 12 dicembre 2014).

<sup>2</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, Etas, 2003, p.91.

dell'opera. Le tre fasi principali sono quella di produzione del film a cui fa seguito la fase di distribuzione presso i molteplici canali di erogazione e l'esercizio.

Per esercizio si intende la divulgazione del film, che negli ultimi anni non interessa più esclusivamente l'esercizio cinematografico che in passato ne rappresentava l'unica forma possibile; con gli anni la divulgazione di prodotti cinematografici si è notevolmente ampliata con nuovi canali, grazie all'*home video*, alle televisioni e alle nuove piattaforme, tra le quali spicca soprattutto il web.



*Desidero ringraziare la professoressa Re Valentina Carla per aver incoraggiato il mio progetto di tesi e per i suoi numerosi consigli durante la stesura e la professoressa Cinzia Di Novi per essersi interessata al lavoro svolto. Inoltre, vorrei sentitamente ringraziare il Dr. Borghero Renato per avermi permesso di svolgere il tirocinio presso l'azienda Athena Cinematografica/Parthenos e il Dr. Borghero Giacomo per avermi aiutato attivamente per tutta la durata del mio tirocinio fornendomi informazioni fondamentali riguardanti l'argomento di studio approfondito nella tesi. Ringrazio Il Dr. Ellero Roberto per la sua disponibilità nel concedermi un'intervista che è parte integrante del mio lavoro. Inoltre, vorrei esprimere profonda gratitudine alla mia famiglia, i miei colleghi di lavoro e i miei amici che mi sono stati vicino durante questo periodo di studio.*

# Capitolo I

## L'IDEA PRENDE VITA: LA PRODUZIONE

### I.I Le fasi del processo di produzione

La fase di produzione consiste nella realizzazione del film, operazione che si colloca all'origine dell'intero processo.

In questa fase vi è bisogno spesso di un'impresa collettiva di grandi dimensioni e la necessaria collaborazione di numerosi agenti economici (produttore, regista, attori distributori e esercenti).

Dal punto di vista temporale questo processo è suddivisibile in quattro fasi principali:

**Fase di sviluppo:** nella quale si acquisisce “il soggetto a cui segue l'elaborazione di una sceneggiatura utile affinché vi sia una prima stima del costo del film”.<sup>3</sup>

**La pre-produzione:** è la fase in cui la macchina industriale cinematografica prende il via coinvolgendo un alto numero di figure professionali, ogni una con uno scopo ben preciso e definito. “Vengono quindi selezionati gli Input creativi (Regia, attori e così via) e si prepara il budget”<sup>4</sup> per la realizzazione del film e vi si assicurano le fonti di finanziamento utili alla realizzazione del progetto.

**La produzione:** al termine della pre-produzione comincia la produzione, fase in cui il contenuto della sceneggiatura prende forma attraverso le riprese, e nella quale viene coinvolta quasi l'intera troupe.

**La post-produzione:** alla fine delle riprese inizia poi la fase finale, quella della post-produzione, fase fondamentale dove viene riorganizzato l'intero materiale accumulato al fine di preparare il prodotto che verrà poi in seguito presentato al pubblico: il film è sottoposto a diversi passaggi, dalla sala montaggio ai laboratori di sviluppo e stampa per poi essere consegnato alla distribuzione.

Oltre agli *editor* che rivestono il ruolo di maggiore importanza nell'ultima fase del film, rimangono coinvolti il regista, il direttore della fotografia e il direttore di produzione.

---

<sup>3</sup> Pasquale A., *Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo*, Milano, Gruppo 24 ore, 2012 p.34.

<sup>4</sup> Ivi, P.34.



Quest'ultimo ha il compito di coordinare le diverse fasi e di sottoporre la copia definitiva alla commissione per il visto; successivamente il film sarà depositato a norma di legge.

Ad avviare l'intero processo brevemente analizzato è il produttore che si ritrova a dover sostenere costi elevati in anticipo rispetto a quando il film arriverà sui mercati. Risulta fondamentale capire che il film è un prodotto unico e sempre diverso, questo conferisce una grande incertezza sulla domanda che incide in maniera determinante anche sulle decisioni di finanziamento e allo stesso tempo tale prodotto è soggetto ad un elevato rischio rispetto alla produzione vista la difficoltà nel prevedere i ricavi che si potrebbero ottenere una volta che si decide di dare il via alle attività produttive.

Il punto di partenza per la realizzazione del film è un'opera letteraria, a cui “spesso ci si riferisce come proprietà: essa può consistere in un soggetto originale, generato spontaneamente o su commissione, oppure in un adattamento, sia esso di un romanzo da un'opera teatrale e così via”;<sup>5</sup> la condizione fondamentale risulta l'acquisizione da parte del produttore dei diritti di sfruttamento di tale “proprietà”.

L'accordo di acquisizione che viene stipulato “include il titolo, la trama, il tema, i personaggi, le traduzioni, gli adattamenti e le differenti versioni dell'opera”<sup>6</sup>. Il produttore ha la possibilità di scegliere se acquisire tutti o solo parte dei diritti riconducibili a essa.

“I diritti riconosciuti disponibili in una proprietà e nel film che su di essa si basa”<sup>7</sup> sono molteplici e diversi:

- diritto di programmare il film nelle sale cinematografiche, con pagamento di biglietto da parte di un pubblico;
- diritto di trasmissione del film su tutti i tipi di televisione, comprese trasmissioni *live* e *filmed*, su reti nazionali o indipendenti, gratuite o a pagamento;
- diritto di distribuzione home video;
- diritto di programmazione davanti ad un pubblico differente da quello della sala cinematografica;
- diritto di produrre o distribuire la colonna sonora tratta dal film e alla pubblicazione della musica del film stesso;

---

<sup>5</sup> Ivi, p. 96.

<sup>6</sup> Ivi, p. 96.

<sup>7</sup> Ivi, p. 96.

- diritto di produrre, distribuire oggetti di merchandising come per esempio vestiario o articoli di consumo che portino nome o assomiglino ai personaggi della pellicola, o concedere licenza allo stesso fine;
- diritto di pubblicazione della proprietà letteraria o la sceneggiatura del film basata sulla proprietà intellettuale e il diritto di poter cambiare la sceneggiatura stessa;
- diritto ad adattare e presentare la proprietà intellettuale e/o il film sottoforma di spettacolo teatrale;

I produttori nella maggior parte dei casi scelgono di acquistare un'opzione, che gli permette per uno specifico periodo di avere il diritto esclusivo, ad un prezzo stabilito, di acquisire “i diritti cinematografici di un'opera letteraria esistente”.<sup>8</sup>

Una volta che i diritti di una determinata proprietà intellettuale vengono acquisiti il produttore si rivolge ad uno scrittore per la stesura della sceneggiatura. Questa risulterà fondamentale anche a fini economici, in quanto inizia a fornire importanti informazioni sul progetto filmico, affinché la società di produzione, i finanziatori e i vari soggetti interessati alla partecipazione e realizzazione del progetto ne valutino opportunità e costi.

Il produttore diviene il detentore del diritto di sfruttamento commerciale sul film e spetterà a lui negoziare l'acquisizione, il coordinamento e l'impiego di tutte le tipologie di input, che siano di genere creativo, tecnici e finanziari.

---

<sup>8</sup> Ivi, p. 97.

## **I.II Above the line VS Below the line: la costituzione del budget di produzione**

Il processo di *budgeting* rappresenta un percorso formalizzato grazie al quale l'azienda prova ad "organizzare" il proprio sistema degli obiettivi in un arco temporale definito e di breve termine, ma allo stesso tempo fortemente collegato con la strategia di medio-lungo termine.<sup>9</sup>

Il documento di budget, non è altro che un bilancio a preventivo che rappresenta il prodotto "documentato e sintetico" di tale processo ottenuto dalla visione prospettica che si ha della propria unità organizzativa.

Affinché il produttore possa capire a quali costi andrà in contro nello sviluppo del proprio progetto è fondamentale redigere un budget di produzione.

Nel nostro caso, ovvero nella produzione filmica, ci si ritrova dinanzi ad una netta separazione tra le attività artistiche e quelle tecniche che vanno a riflettersi sulle più importanti categorie di costo associate alla produzione del film.

Le principali aree di costo riguardanti la post-produzione quindi risultano essere suddivise in :

*Above the line* e *Below the line*, la distinzione è basata sulla differenziazione tra i costi "artistici" e quelli che sono definiti "costi tecnici".

L'*Above the line* comprende i costi riguardanti:

- Costi della proprietà letteraria e del suo adattamento
- Attori principali
- Personale creativo
- Regista
- Produttore
- Produttore associato
- Attori

---

<sup>9</sup> Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Libreria editrice Cafoscarina, 2012, p.103.

Il *Belove the line* comprende invece tutti i costi relativi alle attività tecniche necessarie alla realizzazione del prodotto filmico:

- Cameraman
- Fonici
- Luci
- Elettricisti
- Costruzione set
- Assistente alla regia
- Manager di produzione<sup>10</sup>

Successivamente verranno aggiunti i costi in merito alla fase di post-produzione e gli oneri vari, al fine di ottenere una prospettiva del costo totale dell'attività.

La natura dei costi di produzione può essere suddivisa in costi di produzione in senso stretto, di pre-produzione e post-produzione.

“Le voci specifiche che maggiormente pesano sul budget sono, generalmente, quelle della regia e del cast, i costi del personale artistico e tecnico e quelli di laboratorio”.<sup>11</sup>

I costi maggiormente rilevanti sono quindi quelli di produzione, le cui voci risultano rappresentare le prime uscite monetarie significativamente importanti nello sviluppo di un film. Successivamente altri momenti di tensione monetaria coincidono con la fase di lancio del prodotto.

Una volta che il budget è stato redatto, il produttore avrà una previsione futura delle spese e quindi potrà iniziare ad impostare un piano finanziario allo scopo di trovare i fondi necessari alla realizzazione del suo progetto.

Quello del piano finanziario risulta essere un passaggio molto delicato ai fini della finalizzazione del film; fondamentale sarà il lavoro del produttore nel riuscire a trovare i fondi tra finanziamenti pubblici o donazioni private.

Analizzando la nostra cinematografia con l'aiuto del lavoro svolto dall'unità di studi congiunta *DG Cinema/Anica* su dati generale per il Cinema – *MIBACT*, possiamo

---

<sup>10</sup>La filiera cinematografica, [http://www.coris.uniroma1.it/materiali/18.38.12\\_La%20filiera%20cinematografica.pdf](http://www.coris.uniroma1.it/materiali/18.38.12_La%20filiera%20cinematografica.pdf) (ultimo accesso 4 gennaio 2015).

<sup>11</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, Roma, Bancaria editrice, 2006, p.61.

analizzare alcuni numeri rilevatori sia dell'attività svolta che del costo sostenuto dalle diverse produzioni

Nonostante l'aumento di produzioni dal 2012 al 2013, si registra un abbassamento dei costi.

Il costo totale che comprende sia film d'iniziativa italiana, sia di iniziativa estera con partecipazione italiana (coproduzioni minoritarie) è diminuito dai 493,14 milioni di euro del 2012 ai 357,60 milioni dell'anno successivo.



Se prendiamo ad esempio i film di produzione completamente italiana, senza alcuna coproduzione, notiamo che il costo medio di un film è stato di circa 1,69 milioni e i film realizzati sono stati 137, mentre nel 2012 i film realizzati erano stati 129 con un costo medio di € 1,99 milioni.

Il Risultato quindi risulta essere positivo per il 2013 che registra un 6% in più di produzione e una diminuzione dei costi del 15%.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Tutti i numeri del cinema italiano anno 2013, 2014, <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Tutti%20i%20numeri%20del%20cinema%20italiano%202013-imported-44657.pdf> (ultimo accesso 6 gennaio 2015).

### I.III Il piano finanziario: alla ricerca dei fondi

Dopo l'acquisizione della sceneggiatura, il produttore deve assicurarsi una fonte di finanziamento. A questo scopo egli stende un piano di finanziamento dove ipotizza il ricorso a diverse possibilità di contributo.<sup>13</sup>

Nel mondo del cinema la questione dei finanziamenti rischia di diventare un fenomeno molto complesso rispetto ad altri settori, poiché in questo business vi sono molte tipologie di finanziatori, ogni uno dei quali ha diversi interessi nel film.

Vi è chi è interessato a come e dove il film sarà realizzato e a che costo, altri interessati alle possibilità di vendita che si possono sviluppare sul mercato internazionale o al possibile risultato ottenibile al box office.

Ciò che caratterizza la produzione cinematografica è l'alto fabbisogno di liquidità nelle fasi iniziali di lavorazione.

In un'ottica finanziaria, quanto evidenziato si traduce nella necessità di sostenere il processo produttivo con risorse coerenti con il budget di produzione e con gli squilibri monetari dettati dalle esigenze della lavorazione.<sup>14</sup>

Il produttore quindi riceverà fondi da una vasta gamma di finanziatori, che saranno destinati direttamente alla realizzazione del suo film, e dovrà essere bravo a capire che, quale contropartita del denaro versato, i finanziatori hanno obiettivi differenti e spesso in conflitto; questo costringe il produttore a stipulare accordi diversi con ogni uno di essi.

I finanziamenti vanno assolutamente recepiti a monte dal produttore, che deve muoversi in un panorama ampio e variegato che vede tra le principali risorse :

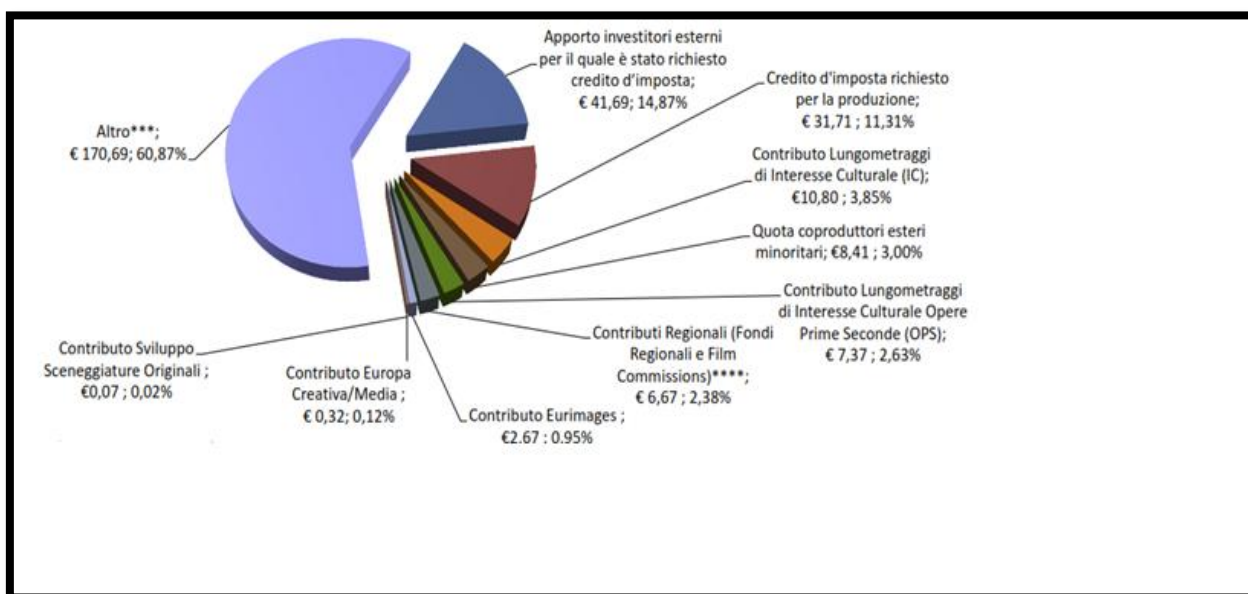
---

<sup>13</sup> Buccheri V., *Il film. Dalla sceneggiatura alla distribuzione*, Roma, Carrocci, 2003, p.63.

<sup>14</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, Roma, Bancaria editrice, 2006, p.65.

- Risorse pubbliche, che a loro volta si suddividono in:
  - Comunitarie: Programma MEDIA per ciò che riguarda lo sviluppo e la distribuzione, Programma Eurimages che è riferito invece alle coproduzioni
  - Risorse nazionali che si distinguono in:
    - Dirette: Sono risorse garantite dal ministero per i beni e le attività culturali tramite l'erogazione del FUS (Fondo unico dello spettacolo)
    - Indirette: Tax credit e Tax Shelter
  - Subnazionali
    - Fondi di sostegno regionali e locali
  
- Risorse Private, in questo caso la distinzione riguarda la motivazione per cui il soggetto privato eroga il finanziamento, questo può avvenire per due ragioni:
  - In cambio di licenze di sfruttamento o cessione di quote diritti tramite una serie di accordi che coinvolgono diversi soggetti :
    - Accordi con broadcaster nazionali come: Rai, Mediaset, Sky Italia.
    - Accordi con distributore cinematografico
    - Accordi con distributore internazionale
    - Accordi con piattaforme altre
    - Accordi con produttori esteri ( si tratta in tal caso di coproduzioni internazionali)
    - Accordi con investitori che non sono coinvolti nella filiera in maniera diretta, come banche o aziende di differenti settori.
  
  - In cambio di comunicazione :
    - Product placement

Il grafico a torta di seguito<sup>15</sup> ci mostra come sono state distribuite le risorse economiche delle fonti di copertura per la produzione di film di iniziativa italiana per quanto riguarda l'anno 2013 ( le cifre sono espresse in milioni di euro):



<sup>15</sup> Tutti i numeri del cinema italiano anno 2013, 2014, <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Tutti%20i%20numeri%20del%20cinema%20italiano%202013-imported-44657.pdf> (ultimo accesso gennaio 2015).



## I.IV Le risorse pubbliche per il settore cinematografico

In Italia, sono molti gli strumenti di sostegno attivi a vari livelli territoriali per ciò che riguarda il settore cinematografico e audiovisivo. Quelle più consistenti sono erogate a livello nazionale e sono dedicate per lo più al settore cinematografico e sono composte dal sostegno diretto del FUS e da quello indiretto rappresentato da *tax credit* e *tax shelter*.

Nel 2013 la DG Cinema ha erogato circa 200 milioni di euro a tutti i sostenitori della filiera sia attraverso finanziamenti diretti che tramite la leva fiscale i cui rapporti in termini quantitativi ormai si equivalgono.

L'Italia può beneficiare anche delle risorse messe a disposizione dalla comunità europea tramite il programma *Media* (che dal 2014 è confluito nel programma *Europa Creativa*) e il Fondo *Eurimages*.

Oltre a tali risorse si aggiungono quelle regionali e locali, che si articolano in alcuni fondi e strumenti con diversi obiettivi, consistenze e modalità di erogazione.

Nonostante queste diverse tipologie di finanziamento, rimane palese la difficoltà di reperimento di risorse sul mercato interno; queste difficoltà potrebbero trovare una pratica soluzione nell' esplorazione del bacino del mercato internazionale, attualmente molto poco sfruttato.

Negli ultimi anni l'amministrazione (MISE, MIBACT, ICE, ) si è attivata per la promozione del prodotto italiano all'estero, per incentivare la vendita del prodotto finito, per lo sviluppo delle coproduzioni maggioritarie e minoritarie, l'attrazione sul territorio di grandi produzioni internazionali che si avvalgono di produttori esecutivi italiani, oltre che dei servizi erogati dalle *Film Commission* .

Analizziamo ora le principali risorse pubbliche sia a livello europeo che nazionale per ciò che riguarda la produzione audiovisiva.

## **I.IV.I Finanziamenti europei per la produzione**

### **I.IV.I.I Il Programma *EUROPA CREATIVA/MEDIA***

Il Programma *Europa Creativa/Sottoprogramma MEDIA* finanzia l'industria europea del cinema e dell'audiovisivo nei settori dello sviluppo, distribuzione e promozione di opere creative, incoraggiando progetti con una forte impronta europea e lo sviluppo di nuove tecnologie. Per il periodo 2014-2020 la dotazione finanziaria per sostenere i diversi progetti è di 818 milioni. Per quanto riguarda il sostegno alla produzione, il programma si rivolge a società di produzione europee indipendenti impegnate nelle fasi di sviluppo dell'opera audiovisiva (destinata a diverse piattaforme come la tv, il cinema o il web) e di produzione, in questo caso però il sostegno è limitato al solo *TV Programming*. Il sostegno a tali attività può concretizzarsi attraverso lo sviluppo di singoli progetti, di un catalogo composto da diversi progetti "*slate funding*" o tramite il sostegno al *tv Programming*. I maggiori obiettivi di questo sostegno verso i produttori sono quelli di supporto nella delicata fase dello sviluppo dei progetti destinati al mercato europeo e internazionale presentati da case di produzione indipendenti, incoraggiare la diffusione transnazionale delle opere audiovisive europee destinate al cinema, alla tv e/o al web prodotte da società di produzione indipendenti e sostenere le case di produzione indipendenti in modo da facilitare co-produzioni Europee e internazionali riguardanti opere audiovisive, incluse quelle destinate alla televisione. Alcuni numeri sui contributi del programma Europa creativa/Media (espressi in migliaia di euro) in riferimento alle produzioni italiane. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> MEDIA-Italia, *Sostegno ai produttori*, <http://www.media-italia.eu/sostegni-finanziari/sostegni-ai-produttori.htm> (ultimo accesso 12 dicembre 2014).

	2013	
	Ammontare	Numero film
Film di iniziativa italiana prodotti	323,29	5
Film di nazionalità italiana prodotti	601,80	9

#### **I.IV.I.II *EURIMAGES***

*EURIMAGES* è un fondo del Consiglio d'Europa, ideato nel 1988, che mira a sostenere la coproduzione, la distribuzione, lo sfruttamento e la digitalizzazione di opere cinematografiche europee.

Il finanziamento si rivolge a società europee indipendenti, e mette a disposizione una dotazione annuale che si aggira sui 25 Milioni di euro.

Fondamentale risulta anche la natura europea dei progetti, valutata in base alla Convenzione europea sulla coproduzione cinematografica e alle fonti di finanziamento.

Attualmente rientrano nella convenzione del programma *EURIMAGES* 36 stati: Albania, Austria, Belgio, Bosnia - Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Repubblica di Macedonia, Finlandia, Francia, Georgia, Germania, Grecia, Ungheria, Irlanda, Islanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia, Portogallo, Romania, Russia, Slovacchia, Serbia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera e la Turchia.

Dal 1997 il Regno Unito non fa più parte di *EURIMAGES*.

I progetti sostenuti possono essere lungometraggi di finzione, di animazione e di film documentario, che raggiungano la lunghezza minima di 70 minuti.

Il sostegno viene applicato in quattro settori differenti:

- Sostegno alla coproduzione
- Sostegno alla digitalizzazione
- Sostegno alla distribuzione per gli stati che sono stati esclusi dal progetto Media e quindi non possono avvalersene.
- Sostegno all'esercizio per Stati Membri esclusi dal Programma MEDIA.<sup>17</sup>

Caratteristica principale per ricevere il sostegno erogato dal fondo è che il film deve essere europeo. Il progetto necessita di un altro sostenitore, in quanto *Eurimages* non può essere il primo fondo che finanzia il progetto. Il fondo offre dei prestiti senza interessi; la cifra massima per sostenere un progetto che risulta eleggibile è di € 700,00. Alcuni numeri sui contributi del programma *EURIMAGES* (espressi in migliaia di euro) in riferimento alle produzioni italiane.

	2013	
	Ammontare	Numero film
Film di iniziativa italiana prodotti	2.670,00	8
Film di nazionalità italiana prodotti	3.720,00	10

<sup>17</sup> MEDIA-Italia, *Eurimages*, <http://www.media-italia.eu/risorse/eurimages.htm> (ultimo accesso 28 novembre 2014).

## **I.IV.II Risorse Nazionali per la produzione**

### **I.IV.II.I Le risorse dirette: il Fondo Unico per lo Spettacolo**

Nel caso delle risorse nazionali dirette per ciò che riguarda la produzione audiovisiva dobbiamo far ricorso al Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) erogato dal ministero per i beni e le attività culturali e del turismo (MIBACT) . Nato nel 1985 con la creazione dell'articolo 1 della legge del 30 aprile 1985, n.163, presentato dal ministro al Turismo e lo Spettacolo Lelio Lagorio e successivamente promulgata dall'allora Presidente della Repubblica Sandro Pertini al fine di sostenere finanziariamente enti, istituzioni, associazioni, organismi e imprese operanti nel cinema, musica, danza, teatro, circo e spettacolo viaggiante e promuovere e sostenere manifestazioni e iniziative di carattere e rilevanza nazionale in Italia e all'estero. L'importo complessivo del Fondo è stabilito annualmente nella stesura della legge di stabilità. Ogni attività ha una diversa percentuale di ripartizione; per le attività cinematografiche la quota si attesta sul 18,59%.

Negli anni tra le varie revisioni al bilancio statale, il capitale da destinare al FUS è diventato sempre più basso.

Nel 2013 la quota totale è stata di 389,07€, con una diminuzione dall'anno precedente del 5%. Per le attività cinematografiche la quota stanziata è stata di 72,32 milioni di euro.

Poter contare sulla possibilità di avere quote FUS maggiori e introiti più alti, significherebbe anche per la nostra economia rimanere competitivi con gli altri mercati europei.

Le difficoltà in fatto di finanziamenti elargiti sono state attenuate dall'introduzione nel 2011 del *tax credit*, che ha fatto in modo di accorciare la distanza dalle altre importanti cinematografie europee, ovvero Francia e Gran Bretagna.

Le quote di ripartizione del FUS per il cinema			
Primo FUS: 1985	Nuove norme 1988	Quote FUS 2013	Valori 2013 in euro
25,0%	19,0	18,59	72.329.465

Ciò che differenzia spesso il settore cinematografico dagli altri settori che vengono sovvenzionati col FUS, è che circa il 63% di quelli che ne beneficiano rappresentano “persone fisiche, ditte individuali e aziende con una quota dei contributi di assegnazione pari al 57,8%, a fronte delle percentuali rispettivamente del 36,2% e del 35,4% negli altri ambiti di operatività del Fus”.<sup>18</sup>

Sulla dotazione del FUS pesano anche degli stanziamenti verso tre grandi precettori, ovvero Biennale di Venezia, Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia e Istituto Luce Cinecittà.

Per quanto riguarda le quote di sostegno diretto, è stata ripristinata, dopo che nel 2010 era stata soppressa, la quota sugli incassi destinata alle case produttrici e agli autori che hanno realizzato film che al box office hanno incassato nella stagione precedente più di 2,6 milioni di euro.

#### **I.IV.II.II Le risorse indirette: *Tax Credit* e *Tax Shelter***

Quando parliamo di *tax credit* ci riferiamo a misure di incentivazione fiscale di cui possono beneficiare i produttori al fine di realizzare l’opera, i distributori sia nell’attività distributiva che nella possibile partecipazione alla produzione e le aziende esterne alla cinematografia che partecipano a investimenti produttivi. Non è altro che un credito di imposta che permette di compensare i debiti fiscali con il credito maturato con l’investimento nel cinema.

<sup>18</sup> *L’intervento pubblico. Istituzioni territori e fattori sociali*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, 2014, p.181, <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf> (ultimo accesso 15 dicembre 2014).

Nel 2013 “l’apporto di risorse confluito attraverso il ricorso al credito d’imposta risulta pari al 26,16% dei 280,40 milioni di euro investiti complessivamente”.<sup>19</sup>

Il dato è confortante perché la percentuale di copertura (26,16%) dimostra che il ruolo della leva fiscale è aumentato.

Nel sistema *tax credit*, la quota del credito d’imposta corrisponde al 40% dell’apporto eseguito fino all’importo massimo per 1 milione di euro per periodo d’imposta.

Per i soggetti economici esterni vi è una doppia convenienza nel richiedere il *tax credit*; la prima è di natura economica, oltre al credito fiscale infatti, esiste la possibilità della suddivisione di possibili utili derivanti dallo sfruttamento del film e una tassazione di tali utili solo del 5% del loro ammontare.

La seconda convenienza sta nello sfruttare, oltre al beneficio finanziario, la possibilità di promuovere la propria immagine e il proprio *brand*.

Nel 2013 si sono ampliate le richieste di *tax credit* da parte di istituti bancari, società finanziarie e assicurative; questo ha fatto sì che sia stato possibile coprire quasi il 64% degli apporti complessivi dei piani di finanziamento a dispetto del 51% ottenuto nell’anno precedente.

Le società di credito e finanziamento sono anche le uniche a richiedere la *tax credit* per più filme dimostrano un ruolo fondamentale nel finanziamento di film; ruolo avuto anche nel passato, infatti è proprio grazie al sistema creditizio e l’attività di intermediazione e sconto che le imprese di cinema hanno potuto integrare sia i capitali di funzionamento delle società, sia le esigenze di *gap financing* a sostegno della realizzazione di nuovi progetti.

Il *tax shelter* consiste in un’agevolazione fiscale specifica per il mondo cinematografico, che permette una detassazione degli utili di impresa e la possibilità di beneficiare di uno scudo fiscale per la parte di utili reinvestiti nella produzione nella distribuzione di nuove opere cinematografiche.

Possono usufruirne tutte le imprese di produzione cinematografica, richiedendola direttamente nella dichiarazione dei redditi relativi all’esercizio in cui sono stati accantonati, ma viene riconosciuto solo se il cosiddetto "visto censura" del film su cui versa l’istanza sia richiesto entro 18 mesi dal l’approvazione del bilancio. Il *tax shelter* ha l’obiettivo di aiutare, tramite finanziamenti, la cinematografia italiana che si

---

<sup>19</sup> *Il flusso e l’impiego di capitali*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, 2014, p.164, <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf>(ultimo accesso 15 dicembre 2014).

impegna nella realizzazione di film che abbiano una valenza culturale; per accedere alle agevolazioni fiscali previste dal *tax shelter* quindi, è necessario che all'impresa richiedente venga riconosciuta l'eleggibilità culturale riguardo le pellicole prodotte. I film prodotti grazie al reinvestimento degli utili vengono sottoposti a un test con l'obiettivo di assicurarne la matrice culturale di carattere italiano o europeo; l'attestazione è rilasciata dalla Direzione Generale per il Cinema, organo a cui vengono inviate le richieste tramite apposita modulistica "per accedere alle agevolazioni fiscali previste dal decreto del 9 maggio 2009 sul Tax Shelter".<sup>20</sup>

L'Italia, come spesso accade, è arrivata tardi a mettere in pratica misure fiscali attuate da diversi anni all'estero. Molti paesi europei, infatti, giovano da tempo di tali finanziamenti che hanno il merito di attirare molti finanziatori permettendo al prodotto cinematografico di tornare a svilupparsi e crescere.

### **I.IV.III Risorse Subnazionali: fondi di sostegno regionali e locali**

Alle risorse nazionali e quelle comunitarie vanno aggiunte le risorse regionali e locali, suddivise in numerosi fondi e strumenti che differiscono a seconda degli obiettivi e tipologia di erogazione. A distinguere tali risorse da quelle nazionali è il fatto che esse sono rivolte ai prodotti audiovisivi, non specificatamente cinematografici.

Le regioni si impegnano a finanziare progetti finalizzati alla

creazione di opere audiovisive dirette a valorizzare il territorio regionale, al fine di valorizzare il proprio territorio di risorse ambientali e naturali e di attirare nel territorio iniziative imprenditoriali di produzione audiovisiva che favoriscano l'occupazione e lo sviluppo dell'economia regionale.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Tax Shelter: un'agevolazione fiscale per il mondo del cinema*, "Finanza", 2012, <http://finanza.leoblog.it/politica/tax-shelter-unagevolazione-fiscale-per-il-mondo-del-cinema> (ultimo accesso 7 novembre 2014).

<sup>21</sup> *Guida agli strumenti di sostegno regionale al cinema. Regione Sicilia –Fondo Regionale per il cinema e l'audiovisivo*, 2010, [http://www.anica.it/online/allegati/fondi\\_regionali/sicilia/fondo\\_sicilia2.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/fondi_regionali/sicilia/fondo_sicilia2.pdf) (ultimo accesso 18 settembre 2014).



Si punta ad una

crescita culturale e sociale regionale perseguendo anche obiettivi educativi e di valorizzazione della qualità della cinematografia quale forma di espressione artistica e strumento della comunicazione sociale che concorre in maniera rilevante alla crescita e lo sviluppo di relazioni culturali e cooperazione della società regionale con Paesi vicini e in ambito internazionale.<sup>22</sup>

Per capire meglio come può funzionare un fondo di sostegno regionale, prendiamo ad esempio il fondo regionale per il cinema e l'audiovisivo gestito dalla *Veneto Film Commission*, i cui beneficiari possono essere società di produzione nazionali e estere che sostengono la produzione sul territorio e le società di produzione con sede nel Veneto con sostegno allo sviluppo regionale. Nel 2012 il budget totale è stato di 370.000€, dei quali 330.00€ per la produzione e 40.000€ per lo sviluppo. Per quanto riguarda l'importo del contributo, per la produzione viene definito in base al numero di giornate di riprese sul territorio regionale, per lo sviluppo invece il contributo massimo è di 7.000€.

Il progetto naturalmente, deve rispettare dei requisiti di eleggibilità, tra cui vi sono dei vincoli legati ovviamente al territorio; oltre al numero di giorni di riprese sul territorio, utili a calcolare l'ammontare massimo del contributo, la spesa minima sul territorio deve corrispondere al 150% del contributo ricevuto. Anche "l'utilizzo di maestranze locali contribuisce al punteggio ai fini dell'ottenimento del contributo".<sup>23</sup> Veneto anica Fondamentale per i progetti è rispettare i termini di consegna; per la produzione, conclusione e rendicontazione dell'opera devono esser presentate entro il 31 dicembre dell'anno seguente alla concessione del contributo. è possibile richiedere una proroga di ulteriori sei mesi.

Per lo sviluppo invece, la rendicontazione va consegnata entro il 31 dicembre dell'anno successivo alla concessione dello sviluppo.

---

<sup>22</sup> Ivi.

<sup>23</sup> *Regione Veneto, Fondo Regionale per il Cinema e l'Audiovisivo, "Mappatura e Monitoraggio di normative e fondi regionali di sostegno al cinema", 2012, [http://www.anica.it/online/allegati/fondi\\_regionali/veneto/Veneto\\_Fondo\\_250612.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/fondi_regionali/veneto/Veneto_Fondo_250612.pdf) (ultimo accesso 12 settembre 2014).*

<b>Documenti da allegare all'istanza</b>
<b>curriculum della casa di produzione</b>
<b>certificato di iscrizione o autocertificazione di iscrizione nel registro delle imprese.</b>
<b>Nell'ipotesi di impresa straniera, documento equipollente</b>
<b>catena dei diritti</b>
<b>soggetto del film</b>
<b>sceneggiatura del film</b>
<b>contratto o lettera d'intento del regista e relativo curriculum</b>
<b>cast tecnico con indicazione delle professionalità residenti individuate</b>
<b>cast artistico degli interpreti principali e secondari con relativo curriculum e indicazione di quelli residenti</b>
<b>indicazione della durata delle riprese nel territorio regionale e della percentuale delle riprese in esterno con indicazione delle location</b>
<b>preventivo dei costi sia tecnici che artistici con dettagliata indicazione delle spese da effettuare nel territorio regionale</b>
<b>piano finanziario della produzione con indicati i finanziamenti confermati alla data di presentazione della domanda</b>
<b>dichiarazione relativa a eventuali contratti di co – produzione già sottoscritti alla data di presentazione della domanda</b>

Il fondo viene erogato in due diverse tranche:

Per la produzione:

- 80% a seguito della rendicontazione di spese effettuate sul territorio pari al 150% del contributo

- 20% a seguito della rendicontazione complessiva delle spese sostenute sul territorio e della realizzazione del film.

Per lo sviluppo:

- 50% a seguito della presentazione di un crono programma delle fasi esecutive del progetto

- 50% a seguito della rendicontazione complessiva e di copia dei materiali

Realizzato.<sup>24</sup>

La regione Veneto nel 2013, ha destinato alla produzione cinematografica circa 500.000 euro, con i quali si sono potuti finanziare sette film italiani con un progetto con chiare ricadute economiche sul territorio regionale, e dieci progetti cinematografici e audiovisivi di case di produzione con sede in Veneto. Come sempre vengono poi finanziati progetti che diano risalto agli aspetti del paesaggio e della storia culturale della regione.

---

<sup>24</sup> Ivi.

## **I.V Finanziare sinonimo di rischiare?**

### **Il *Risk management* nelle industrie di cinema**

Il concetto di rischio di credito, anche nel cinema viene ricondotto all'incertezza sui possibili eventi futuri e agli effetti in termini di ricavi generati. L'investitore prima di decidere se e quanto investire sarà bene che provi a determinare il livello di rischio del proprio investimento.

Il *risk management* si occupa di individuare, gestire e controllare le determinanti del rischio, in tutte le sue componenti.

Le aziende di produzione cinematografica determinano, in generale, tre diverse tipologie di rischio, che possono condizionare il ritorno dell'investimento, utilizzato per finanziare il film, all'investitore.

Le tre categorie di rischio si suddividono in:

**Rischio di business:** è determinato dalla natura stessa del film, infatti molto dipenderà dal suo successo, che è possibile stabilire solo ex-ante; c'è poi da aggiungere che la natura delle determinanti del rischio di business è di tipo qualitativo, per effetto di valutazioni personali del pubblico, anche queste determinabili solo successivamente alla proiezione del prodotto.

Nei rischi di business possiamo inserire anche l'*industry risk*, ovvero i fattori di mercato non correlati alla produzione e non governabili dall'impresa.

Per limitare questa tipologia di rischio, spesso finanziatori come le banche chiedono di rispettare alcuni *covenant*, stimati anche sulla proiezione di dati storici disponibili che diano un po' di prevedibilità ai possibili ricavi; per esempio si richiede l'utilizzo di registi di successo e artisti conosciuti, in modo da dover sopportare un minor grado di rischio.

**Rischio operativo esterno:** rischio legato alle qualità tecniche e artistiche della produzioni, che potrebbero risultare da come pattuito e programmato. "Il rischio operativo può essere spiegato, di fatto, sia dall'inadeguatezza dei processi e dei sistemi organizzativi e di controllo dell'impresa cinematografica, sia da fattori umani, più spesso riconducibili agli elementi artistici più tosto che tecnici".<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, p. 228.

La copertura, totale o parziale, del rischio operativo cinematografico viene realizzata dagli intermediari trasferendo il rischio su operatori specializzati rappresentati, per lo più, da imprese di assicurazione. Il ricorso a garanzie esterne o pratiche di co-assicurazione contribuisce in modo significativo a ridurre il rischio operativo esterno.<sup>26</sup>

**Rischio di liquidità:** rischio dovuto al fatto che le entrate monetarie non riescano a coprire le uscite. La produzione filmica soprattutto nelle prime fasi è contraddistinta da tensioni monetarie, dovute allo squilibrio determinato dall'ampiezza dell'arco temporale nella dinamica monetaria.

Bisognerà quindi trovare forme di finanziamento che tendano a favorire l'equilibrio monetario del debitore e impedire che vi siano tensioni che ne minino la solvibilità. Sarà quindi fondamentale dare rilievo a tre condizioni: “il timing del finanziamento, le forme di utilizzo, il piano di ammortamento”.<sup>27</sup>

Il rischio di credito per il settore cinematografico è possibile ricondurlo all'*insolvency loss effect*, rischio di insolvenza della controparte.

“La gestione del rischio di credito trova, dunque, una variabile cruciale nella valutazione del merito creditizio dell'affidato in un'ottica di probabile insolvenza dello stesso”.<sup>28</sup>

Risulta fondamentale riuscire a gestire i rischi del mercato, visto che i settori produttivi, in particolar modo quello cinematografico, sono caratterizzati da incertezza; nel nostro caso l'incertezza è data principalmente dalla dipendenza del film verso il box office e il forte impatto economico sul mercato dei cosiddetti blockbuster che lasciano poco spazio agli altri prodotti.

Per rischio di mercato si intende il rischio “che il valore di uno strumento finanziario fluttui in seguito a variazioni di prezzi di mercato, dei tassi di interesse e dei tassi di cambio”.<sup>29</sup>

Questi rischi risiedono nel fatto che i cambi possano subire variazioni nel tempo nel caso vi sia un acquisto o la vendita dei diritti e che la variazione dei tassi vada a creare problemi alla posizione finanziaria creatasi.

---

<sup>26</sup> Ivi, p. 231.

<sup>27</sup> Ivi, p. 232.

<sup>28</sup> Ivi, p. 229.

<sup>29</sup> Ivi, p. 236.

Nella gestione di questi possibili rischi ci si accorge che vi sono due momenti differenti dove possiamo riscontrarli: nella compilazione del piano industriale, ovvero il documento che pianifica la strategia di business dell'azienda, e nella firma del *deal memo* dell'opera acquisita, ovvero il documento dove si determina la preliminare cessione dei diritti di sfruttamento per un dato territorio.

Nel caso in cui si verificassero situazioni di rialzo di tassi d'interesse, e improvvise variazioni sfavorevoli di cambio, si potrebbe assistere all'erosione dei margini produttivi delle aziende, complicando notevolmente la gestione della stessa.

## I.V.I Gli strumenti per la gestione dei rischi

Gli strumenti che si occupano di evitare i rischi di variazione che riguardano i tassi d'interesse e di cambio sono detti strumenti derivati e nascono dalla necessità di coprire diversi tipi di rischio.

“Il concetto di copertura è una derivata matematica dei prezzi sul valore sottostante del bene oggetto dell'operazione di copertura”<sup>30</sup>.

La copertura riesce a neutralizzare i rischi, provando a bloccare quelli di cambio e tasso, in modo da far diminuire il livello di imprevedibilità e lasciare che l'unico rischio rimanga quello dovuto ai possibili risultati negativi del film dal punto di vista commerciale. Vi sono delle tipologie di contratto che vengono utilizzate dall'azienda cinema operante in Italia con l'intento di neutralizzare i rischi:

**Contratti *swap*:** operazioni finanziarie in cui le due parti “si ‘scambiano’ posizioni riguardanti valute o tassi d'interesse per un determinato periodo di tempo”<sup>31</sup>, effettuando poi l'operazione opposta a fine contratto con tasso o cambio prefissati nel momento in cui è stato stipulato l'accordo, nel quale vengono stabilite le date di scambio dei pagamenti e le modalità con il quale vengono calcolati.

**Contratti *forward*:** un contratto *forward* prevede un accordo di acquisto o vendita di attività in data futura; accordo perfetto per tali condizioni visto che le variabili del contratto, che sono le condizioni ed il prezzo, vengono stabilite al momento del contratto, e il pagamento avviene solo quando il bene viene consegnato.

Il prezzo da pagare che viene riportato nel contratto è detto *delivery price*.

***Interest rate swap*:** classe di strumenti finanziari utilizzata per gestire i rischi di mercato, che consiste in operazioni finanziarie che vedono due parti scambiarsi flussi d'interessi riferiti a importi nominali che non sono trasferiti né all'inizio della transizione né alla fine; la logica di tali operazioni consiste nel comprimere gli oneri finanziari e eliminare gran parte dell'esposizione al rischio.

**Contratti di opzione:** tipologia di compravendita a termine, nella quale una delle parti detiene la facoltà di acquisto/vendita a termine in cambio di un premio da pagare alla controparte. Colui che si riserverà il diritto di compiere l'operazione prenderà il nome di *holder*, il soggetto vincolato all'*holder* che acquisirà il premio al termine della

---

<sup>30</sup> Ivi, p.237.

<sup>31</sup> Ivi, p.238.

compravendita viene chiamato *writer*. La grande differenza da un contratto di tipo *forward* sta nel fatto che il soggetto detentore del diritto di opzione non è obbligato ad esercitare tale diritto. Tale contratto ha un concetto diverso di copertura, infatti, consente agli investitori di evitare l'operazione in caso di variazioni sfavorevoli di prezzo, allo stesso tempo però consente di beneficiare di eventuali movimenti favorevoli. L'attività cinematografica, da quanto abbiamo potuto vedere, è particolarmente soggetta ad alcuni rischi d'impresa e necessita quindi di un approccio *risk managemet oriented*. Nonostante questo non sia avvenuto molto spesso in passato, la forte interazione che in questi anni sta coinvolgendo le imprese cinematografiche, gli intermediari finanziari e i mercati, fa sì che un'attività studiata sia importantissima per tutti i soggetti coinvolti; è utile quindi lavorare in una duplice direzione, determinando da un lato appositi modelli di gestione del rischio per le imprese di cinema e dall' altro, ripensare “alle professionalità e gli assetti organizzativi delle imprese e degli intermediari”.<sup>32</sup>

Per poter arrivare ad un livello in cui i finanziatori possano valutare e comunicare il livello di rischio e di rendimento del possibile investimento, le imprese devono riuscire a rendersi intelligibili e fornire ai finanziatori le informazioni affinché possano essere valutate; altra soluzione è quella di dotarsi di figure professionali capaci di confrontarsi e collaborare con gli intermediari finanziari nella fase di progettazione di una possibile assistenza finanziaria; allo stesso tempo le imprese dovranno trovare il modo di produrre le informazioni utili, che verranno poi comunicate ai mercati e ai possibili finanziatori.

Un possibile sviluppo di strategie di *risk management*, dovrà assolutamente passare da una condivisione e collaborazione fra l'impresa e un possibile intermediario.

---

lvi, p.250.



## I.VI La prevendita dei diritti di un film

Quello della prevendita dei diritti è un finanziamento di tipo privato che si basa sul concetto di frazionamento. Il produttore prova a chiudere gli accordi riguardanti la vendita dei diritti di sfruttamento in modo da poter trovare ulteriori risorse economiche utili al completamento del film.

Una tipologia di accordo molto interessante nella prevendita dei diritti la troviamo negli Stati Uniti; questo particolare accordo è definito PFD, ovvero accordo “produzione - finanziamento - distribuzione”.

In questi accordi le case di distribuzione includono che la proprietà del complesso dei diritti cinematografici collegati al capitale al prodotto sia detenuta da loro stesse, in modo da controllare i diritti di distribuzione per quanto riguarda il passaggio del film in sala ed eventualmente anche nei passaggi successivi. “Il produttore dal canto suo conserva il diritto alla partecipazione del successo economico del film e tale diritto può essere strutturato”<sup>33</sup> con modalità diverse:

- a) Vi può essere «una condivisione degli incassi generata dalla commercializzazione, principalmente nella forma dei profitti finali».
- b) Un diritto a uno specifico ammontare fisso (lump sum), corrisposto alla fine della fase di produzione, oppure nel momento in cui il film raggiunga incassi predefiniti(contingent), oppure semplicemente differito fino al momento della distribuzione (deferment).<sup>34</sup>

Il produttore percepirà tali somme derivanti dai guadagni solo se riuscirà a portare al termine il progetto audiovisivo, in caso contrario gli verrà corrisposto un ammontare limitato solo per i servizi prestati.

Di norma la casa di distribuzione vuole evitare di correre rischi di non completamento del film, in questo caso si ricorre ad una forma di finanziamento più leggera che avviene tramite i contratti di prevendita.

---

<sup>33</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p.106.

<sup>34</sup> Ivi, p.106.

Sono accordi negoziati per la commercializzazione di un film con distributori sia nazionali che stranieri, con imprese televisive e per la distribuzione *home video*.

I soggetti appena citati decidono di versare solo alcuni anticipi della licenza di distribuzione.

Il principio che sta alla base di questa forma di finanziamento denominata *fractionalization of rights* è molto semplice, il produttore grazie alla chiusura anticipata dei contratti recepisce importanti risorse per coprire il budget stilato ed indicativo delle spese dell'opera audiovisiva.

La grande differenza tra i contratti di prevendita e quello che abbiamo denominato PFD è che, se nel secondo caso il distributore acquisisce con i diritti di sfruttamento commerciale anche il diritto a partecipare alla ripartizione dei profitti finali, con i contratti di prevendita riceve soltanto la quota dei ricavi provenienti dal canale per cui ha acquisito la licenza.

Comunemente il produttore prova a conservare la commercializzazione per il mercato domestico affidando la cessione dei diritti all'estero ad un agente di vendita.

Questi sono figure fondamentali nel passaggio del film dalla fase di produzione a quella di distribuzione, e utilizzano i principali festival internazionali cinematografici come vetrina per la commercializzazione del prodotto loro affidato nel migliore dei modi.

Questo che affrontiamo è il primo passo che il film effettua dalla fase di produzione a quella di distribuzione, in quanto i diritti che vengono venduti sono proprio quelli riferiti alla distribuzione; nella strategia di vendita risulta importante distinguere il territorio nazionale dai territori esteri, dove per l'appunto la cessione dei diritti è affidata ad un *sales agent*.

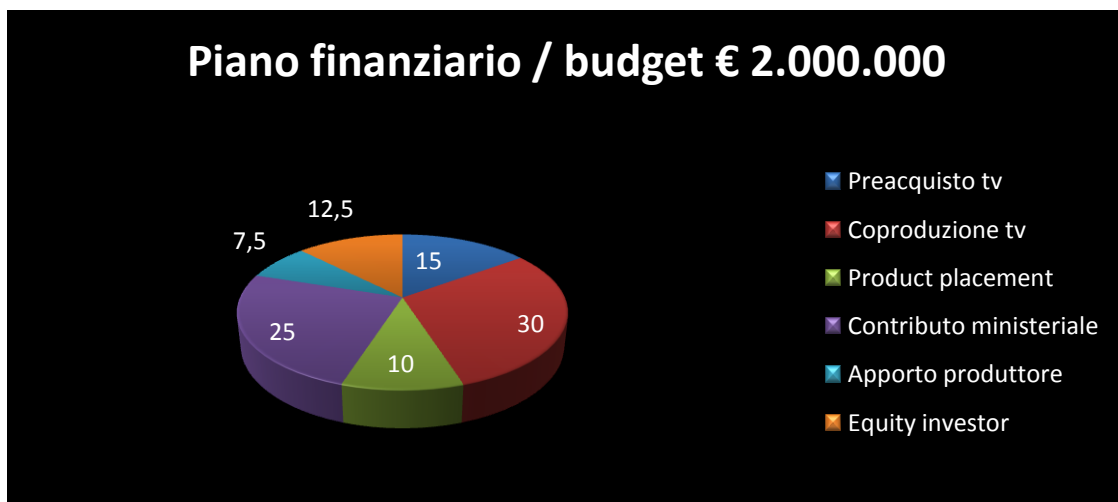
La commercializzazione dei diritti da parte degli agenti avviene con i principali mercati e durante lo svolgimento dei più importanti festival cinematografici, dove i film vengono proiettati per la prima volta.

I contratti di prevendita stipulati risulteranno fondamentali anche come garanzia per una richiesta di prestito bancario, si tratta dell'unica garanzia che il produttore può concretamente offrire alla banca, questo rappresenta un forte rischio per gli istituti di credito che vanno incontro al rischio che i licenziatari non paghino il produttore che a quel punto si troverebbe impossibilitato nel restituire il prestito.

## I.VII In conclusione

Si è appurato che per un film, una volta prodotto un budget da cui si evincono le spese per la sua realizzazione, il produttore si adopera a ricercare i diversi finanziamenti. Proviamo ad illustrare un esempio di piano di produzione di un ipotetico film di matrice italiana.

Si potrebbe ipotizzare che il costo di produzione calcolato nella stesura del documento di budget sia di 2 milioni di euro, nella nostra ipotesi possiamo poi calcolare che l'azienda nazionale radiotelevisiva, intervenga sia acquistando in maniera preventiva i diritti per ciò che riguarda la trasmissione televisiva del film con 300.000 euro, che nella proprietà del film con 600.000. Vanno poi aggiunti quelli che nel campo cinematografico possono essere chiamati *soft money*, che rappresentano quote di denaro che, nonostante sia concesso con determinati vincoli, risulta improbabile che il produttore riesca poi a restituire per intero. In questa categoria possiamo inserire il *product placement* (200.000 euro) e il contributo ministeriale (FUS 500.000 euro). A completare le fonti di finanziamento saranno la quota con cui contribuisce il produttore in maniera diretta (150.000 euro) e un *equity investor* da 250.000 euro.



## Capitolo II

### LA DISTRIBUZIONE DI UN FILM

#### II.I L'acquisizione di un film

Il distributore è il soggetto responsabile della commercializzazione del film in uno o più territori.

Sono le distribuzioni a dare il via al percorso che il film affronta, a partire dalla commercializzazione nel circuito primario dell'esercizio, dove le opere "acquisiscono la cosiddetta *brand reputation*"<sup>35</sup> ossia l'interesse e l'appeal che ne accrescono l'interesse lungo la strada dei mercati secondari. L'intervento che le case di distribuzione compiono nell'accompagnare il film, sostenendo i titoli da lanciare durante la stagione sul grande schermo risulta essere di grande rilevanza.

Il lavoro delle distribuzioni sui prodotti da loro gestiti è fondamentale poiché può essere utilizzato

come termometro della capacità di proporre al consumo del pubblico le nuove produzioni che ogni anno vengono realizzate; dall'altro viene seguito per valutare e misurare lo spazio che i titoli dell'industria nazionale riescono a occupare in rapporto ai lavori stranieri, primi fra tutti quelli realizzati negli stati uniti.<sup>36</sup>

Le azioni che principalmente vanno a riguardare il lavoro della distribuzione sono due, e cioè "la gestione fisica dei supporti e la gestione commerciale dei contenuti"<sup>37</sup>.

Per quanto riguarda la gestione fisica dei supporti si intende "la riproduzione delle copie positive del film in digitale o della pellicola e il trasferimento nei diversi mercati di sbocco"<sup>38</sup>; mentre quando si parla della gestione commerciale dei contenuti si fa

---

<sup>35</sup> Dalla *produzione al consumo*, "Rapporto. Il mercato dell'industria 2013", 2014, p. 86, <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf> (ultimo accesso 4 gennaio 2015).

<sup>36</sup> Ivi, p.86.

<sup>37</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p.147.

<sup>38</sup> Ivi, p.147.

riferimento agli accordi tra vari soggetti in particolare distribuzione ed esercenti per la programmazione del film sia nelle sale che nei mercati secondari.

Altra operazione fondamentale, che rappresenta l'output delle società di distribuzione, risulta produrre un catalogo dei titoli che sono stati acquisiti e che verranno commercializzati nella stagione cinematografica a cui si va in contro. In questo contesto in Italia un appuntamento da non perdere è rappresentato dalle giornate professionali di Cinema che si tengono nel mese di luglio a Riccione.

L'evento promosso dall'ANICA in collaborazione con ANEC e ANEM, prende il nome di CINÉ, momento d'incontro e di mercato dell'industria cinematografica nazionale, dove si presenta in anteprima assoluta, tutto il meglio del cinema della stagione cinematografica che sta nascendo. Ispirate al modello europeo del CineEurope, CINÉ si qualifica come momento professionale, e allo stesso tempo come piattaforma promozionale degli eventi cinematografici futuri.

Oltre alle convention delle grandi case di distribuzione, gli incontri professionali e l'area espositiva del *Trade Show*, l'evento diventa un appuntamento fondamentale per il panorama cinematografico italiano, con anteprime esclusive, incontri con i protagonisti del cinema, e diversi eventi speciali.

Qui le case di distribuzione che operano in Italia mostrano il proprio listino film, pubblicizzando e illustrando quindi il proprio prodotto e le date di uscita per il mercato della sala cinematografica, sfruttando l'evento come una vera e propria vetrina.

Di conseguenza pochi giorni dopo questa presentazione, le distribuzioni inviano i propri listini ufficiali alle agenzie di distribuzione che operano nei diversi territori italiani, le quali dopo un approfondita visione dell'offerta possono iniziare la programmazione delle uscite nelle sale del loro territorio di competenza.

Le scelte compiute dalla distribuzione riguardano la composizione del catalogo in termini di ampiezza, tipologia dei film e la commercializzazione del prodotto nei diversi mercati. La stessa scelta di commercializzazione prevede delle specifiche a dispetto del territorio dove il film verrà poi commercializzato, prendendo decisioni di quante copie utilizzare per la copertura di una determinata zona, e di conseguenza vengono definite le scelte comunicative più opportune basate sull' "advertising, la publicity e la promotion"<sup>39</sup> del prodotto.

---

<sup>39</sup> Pasquale A., *Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo*, p.35.

Per approfondire questi primi aspetti riguardanti l'acquisizione del prodotto audiovisivo è bene analizzare il contratto e capire cosa si intende quando si parla di P&A, ovvero del *Print&Adversting*.

## II.II Il contratto di acquisizione di un film

Il primo aspetto da approfondire nella fase di distribuzione è l'acquisizione del film da parte di una società di distribuzione e del contratto stipulato al momento dell'acquisto.

Se non ci soffermiamo sui casi in cui le grandi case di distribuzione acquisiscono il prodotto in fase di produzione, la prassi prevede che il film una volta terminato, venga affidato a degli *International sales*, che hanno la responsabilità di vendere nel miglior modo possibile il prodotto alle distribuzioni.

La contrattazione tra i due soggetti viene chiusa tramite la stipulazione di un documento contrattuale che sancisce definitivamente la possibilità della casa di produzione di iniziare tutte le operazioni che porteranno all'uscita del film nei diversi canali.

Esaminiamo ora alcuni termini che compongono il contratto stipulato tra un *International Sales (Le pacte)* e una casa di distribuzione (*Parthenos*).

Quando esaminiamo un contratto ci accorgiamo che questo è sempre accompagnato dal *Deal Memo*; si tratta di un documento che completa il contratto stipulato nell'atto di compravendita del film tra il venditore internazionale e la casa di distribuzione, con lo scopo di riportare in maniera sintetica tutti i principali termini contrattuali.

Negli uffici *Parthenos* ho avuto la possibilità di analizzare le principali voci del contratto valido per l'acquisizione del lungometraggio *Come pietra paziente (The patience stone, A. Rahimi, 2013)*.

Le prime informazioni che acquisiamo sfogliando il *deal memo* riguardano il *licensor* che ha acquisito i diritti dal produttore e che li sta cedendo alla casa di distribuzione, che in questo caso acquista quindi il termine di *licensee*, ovvero il licenziatario.

A seguire troviamo il titolo del film e i territori per i quali si acquista il diritto di distribuzione. Per ciò che riguarda l'Italia vengono inseriti esplicitamente anche i territori di San Marino e il Vaticano.

Viene poi specificato se la versione del film venduta (viene venduta in lingua originale) è sottotitolata.

Successivamente si precisano i termini riguardanti la durata contrattuale della cessione dei diritti del film, nel caso specifico l'azienda di distribuzione li ha acquisiti per una durata di 10 anni ai quali possono essere aggiunti ulteriori due anni nel caso il minimo garantito non venga raggiunto.

Proprio il minimo garantito risulta essere importante nei contratti di questo tipo, si tratta di una quota minima che il distributore dovrà riconoscere al *Licensor*. A tale costo può essere aggiunto un *Bumper*, cioè una quota aggiuntiva nel caso in cui il film raggiungesse un determinato risultato positivo al box office.

Naturalmente il minimo garantito non viene richiesto alla firma del contratto ma viene dilazionato in due o tre fasi. Solitamente la prima parte, circa il 25% viene pagata alla firma del contratto, il restante 75% viene invece pagato al momento dell'invio dei materiali. In alcuni casi il pagamento ad invio dei materiali può dividersi in due fasi, la prima per ciò che riguarda i materiali del doppiaggio e la seconda riguardante i materiali per l'uscita al cinema.

La parte di contrattazione invece vede affrontare la ripartizione percentuale dei guadagni, che varia a seconda dei diversi canali di distribuzione partendo dal *theatrical* fino ad arrivare al VOD (*Video On Demand*).

Questa ripartizione comunque sarà effettuata solo dopo che il distributore è rientrato di tutti i costi di distribuzione.

Spesso questa ripartizione vede quote più alte al distributore nel caso dei diritti altri, che riguardano la vita del film una volta uscito dal circuito della sala cinematografica, parliamo quindi di *home video*, DVD, VOD, ecc.

Nel deal memo vengono poi specificati i diritti concessi (*theatrical*, non *theatrical*, *home video*, DVD, *pay tv*, *pay-per-view*, *free tv*, VOD), e se sono in esclusiva; spesso infatti alcuni venditori si accordano anticipatamente con altre case per diritti come *l'home video*, in questo caso la società di distribuzione può quindi richiedere l'applicazione di un minimo garantito più basso per rifarsi dei mancati introiti a causa dell'impossibilità di sfruttamento di quel determinato diritto.

Questo contratto riassuntivo si chiude con gli *additional terms*, dove vengono illustrate le specifiche per ciò che riguarda le modalità di invio dei materiali.

Nel caso del contratto completo, ovvero il *license agreement* tutto è riportato in maniera più dettagliata, tutte le voci già analizzate nel *deal memo* vengono ampliate e nessun dettaglio viene lasciato al caso.

Una delle cose che ci può interessare appena iniziamo a sfogliarlo è ciò che si intende in un documento del genere con la parola *Holdback*.

Gli *Holdback* rappresentano dei veri e propri blocchi sulle modalità di uscita del film. Spesso sono impostati sulla data di uscita del cinema, (per esempio, in caso di un film francese può essere inserito nel contratto che il film in Italia non possa uscire prima dei



12 mesi dell'uscita nelle sale della nazione di appartenenza) e rischiano di essere vincolanti sulle strategie della distribuzione che ne ha acquisito i diritti.

Questi blocchi non si soffermano soltanto sull'uscita *theatrical*, ma vengono inseriti su tutti i diversi canali di distribuzione del film e perfino sui diritti di riproduzione su navi, aerei e negli hotel.

Nel contratto poi troviamo una lista di allegati, *list of attachments*, che può solitamente includere:

- a) *Required Elements*: dove viene riportato il titolo del film, il regista ed il cast.
- b) *Territory list*: vengono riportati i territori per i quali sono stati acquisiti i diritti di distribuzione
- c) *Account numbers/Address*: Vengono riportate le informazioni che riguardano le coordinate bancarie del *licensor* tramite le quali il distributore effettuerà i pagamenti .
- d) *Delivery schedule*: i tempi di consegna che il *licensor* impiegherà per fornire i materiali del film al distributore.

Sfogliando il contratto notiamo che nulla viene lasciato al caso e tra le cose che maggiormente possono interessarci nella parte dedicata agli *accountings* vi sono gli *statements*. Si parla di controlli periodici, dei rendiconti che l'azienda di distribuzione deve presentare all'*international sales*. Si tratta quindi di Report che analizzano la situazione prodotto/mercato, in modo da controllare i possibili ricavi del prodotto di cui sono stati ceduti i diritti.

Naturalmente gli obiettivi delle due parti in tal caso puntano a diversificarsi, infatti se il distributore preferirebbe tempi dilazionati, il venditore richiede archi temporali possibilmente stretti tra i vari rendiconti.

Solitamente si prevede che il primo report venga redatto entro i primi sei mesi, per poi procedere con report semestrali fino alla copertura dei primi due anni, successivamente si procederà annualmente. Il *licensor* può effettuare anche dei controlli per verificare la veridicità dei rendiconti, questi consistono nell'esaminare dei libri contabili e possono essere effettuati fino ai tre anni successivi alla scadenza dell'accordo.

Una volta che i termini dell'accordo sono stati accettati e il contratto viene siglato, il distributore può richiedere la lista dei materiali.

## II.III La lista materiali

Si tratta di una lista dalla quale il distributore seleziona i materiali di cui è interessato affinché si possa preparare il film acquisito all'uscita sugli schermi cinematografici.

- Materiali per il doppiaggio
- Materiali per l'uscita nelle sale cinematografiche
- Materiali per l'uscita home video

Per quanto riguarda Fondamentale è avere a disposizione sempre:

- un video di riferimento, che può essere timecodato, marchiato, ecc.
- materiali audio
- materiali di scrittura: lista sottotitoli e soprattutto lista dialoghi imprescindibile per il laboratorio di doppiaggio.

Oltre alla lista dialoghi nella lingua del paese che distribuirà il film, si può comprare quella originale e l'*english spotting list*.

Lo stesso materiale è possibile acquistarlo per ciò che riguarda il trailer del film, fondamentale è capire se si desidera utilizzare quello proposto dall'*international sales* oppure realizzarne uno proprio; in tal caso questo così come il poster del film, una volta terminati, saranno mandati all'approvazione del produttore, operazione che può creare rallentamenti e conseguentemente difficoltà se si è vicini all'uscita.

Se si desidera realizzare un nuovo trailer risulta inutile acquistare quello in vendita poiché si potrebbero solo togliere delle scene e non aggiungerne.

Si possono poi acquistare:

- materiali promozionali
- art work e fotografie, foto in alta definizione che possono essere utilizzate per la creazione di poster e locandine
- i DCP (*Digital Cinema Package*) del film che viene venduta con la kdm ( la chiave di sblocco per permettere la visione del film).
- il trailer, che conviene acquisire solo se si ha intenzione di lavorare sulla quella base in quanto è possibile solo togliere scene e non aggiungerne

- Il film in HD, (*High definition*), formato che permette di ottenere immagini in alta definizione.

Acquisito tutto il materiale si inizierà a lavorare sul film; la casa di distribuzione provvederà a rivolgersi ad un laboratorio di doppiaggio affinché il film possa essere pronto all'uscita nelle sale. Si entra in una fase che sancisce il completamento della post-produzione, fase in cui il film viene rilavorato sotto l'aspetto del doppiaggio e del mixaggio. Una volta che il doppiaggio è stato realizzato e sincronizzato al meglio con le singole scene del film, questo viene ricontrollato affinché vengano modificate alcune battute che necessitano di rifacimenti.

Per esempio nel film *Un insolito naufrago nell'inquieto mare d'oriente* (Le Cochon de Gaza, S. Estibal, 2011), uscito con qualche anno di ritardo in Italia rispetto alla sua realizzazione è stato necessario correggere una battuta sul calciatore Zlatan Ibrahimovic, che veniva menzionato come giocatore della Juventus, battuta che sarebbe risultata troppo datata visti i diversi trasferimenti in diverse squadre dell'atleta in questione; altro esempio lo troviamo nel film *Ida* (Ida, P. Pawilkowski, 2013), dove nel corso delle operazioni di ricontrollo dialoghi sono emersi errori in riferimento alla preghiera del Padre Nostro, successivamente corretti.

Una volta che è stato attentamente revisionato, il film entra in sala mix per il missaggio, che consiste nel dosare i livelli delle varie colonne sonore per unificarle in un unico nastro: a tale scopo si usa il foglio di mix, che per ogni singola inquadratura riporta la presenza di questa o quella traccia sonora.<sup>40</sup>

Il *mix* finale è spesso preceduto dai pre mix, ovvero dei missaggi parziali.

---

<sup>40</sup> Bucchieri V., *Il film dalla sceneggiatura alla distribuzione*, p. 272.

## II.IV Il Print&Adversting budget del film

Esaminando un eventuale conto economico del lancio di un film, subito dopo il costo di produzione la voce più “corposa” è rappresentata dal *print&adversting budget*.

Si tratta di un preventivo dei costi che la distribuzione andrà a sostenere per ciò che riguarda la produzione delle varie copie (che siano in pellicola o in DCP), e l’attività pubblicitaria.

Il distributore elabora il *marketing plan* che viene concordato con il mandante.

In questo documento, ovvero il P&A, viene definito il budget relativo ai costi da sostenere per pubblicità, promozione e stampa delle copie del film da distribuire nelle sale.

Analizzarne uno ci aiuta a notare che le voci principali e gli importi ad essi riconducibili.

La prima voce è denominata *prints and trailer*, si tratta di un preventivo di spesa che riguarda principalmente il numero di copie in DCP (formato digitale) da realizzare per riuscire a coprire tutti gli schermi che proietteranno il film, i costi di assicurazione e manutenzione dei DCP, il numero dei trailer da inviare ai cinema per pubblicizzare l’uscita, le spese per la stampa dei digitali e la creazione di altri formati come i vari Blu-Ray o DVD.

prints and trailer		importo
N.40/60 dcp		4.800,00
masterizzazione dcp		2.000,00
N.150 trailers dcp		2.500,00
insurance and maintenance dcp		2.000,00
digital virtual print fees		26.000,00
bluray e duplicazioni		3.000,00

Nel nostro esempio ci troviamo nel caso di un film per il quale la distribuzione ha deciso di accantonare la creazione di 35 millimetri, ovvero la pellicola, in caso contrario avremmo trovato anche la voce riguardante le spese per la sua creazione.

Si passa poi alle spese di *layout* rintracciabili alla voce *art work and trailer concept*; seguono i costi per pubblicizzare il prodotto, tramite attività pubblicitaria e l'uso dei *trailer* nei diversi media: la tv (voce *anicagis tv*), le radio e gli spot al cinema tramite la riproduzione del *trailer* in sala.

Altra voce particolarmente importante è quella dell' *Adversting*, e cioè la pubblicità dalla carta stampata ai cinema, i costi di produzione del poster e del *trailer*.

ADVERSTING		IMPORTO
On dailes		30.000,00
Posters		2.000,00
ADV in cinemas		1.500,00
Production costs trailer		2.500,00

A seguire vi sono i costi riguardanti ufficio stampa e la possibilità di svolgere alcune anteprime del film; questo durante il periodo estivo lo si può fare anche sfruttando impianti che svolgono importanti rassegne cinematografiche all'aperto.

PRESS OFFICE, PRESS MATERIALS AND PREVIEW				importo
Press office				5.000,00
Press previews				1.500,00
Previews				8.000,00
Clips				500,00

Sono poi da aggiungere le voci che riguardano i costi legati ad internet (che possono prevedere pubblicità sul web e la creazione di un sito internet del film), i costi relativi al doppiaggio del film e del trailer, quelli della censura e i costi derivanti dall'inserimento in agenzie di controllo dei risultati del film come per esempio *Cinetel* o *Controlcine Service*.

## II.V La strategia di distribuzione per il mercato *Theatrical*

Una volta chiuse tutte le operazioni di acquisizione e aver ultimato il doppiaggio, il film è pronto ad essere distribuito.

Affinché tutto sia svolto nel migliore dei modi le distribuzioni mettono appunto un *release pattern*, ovvero uno schema di distribuzione per ciò che riguarda il mercato primario che si riferisce al *theatrical*. In riferimento al mercato della sale cinematografiche, agli schermi e alla loro localizzazione risultano fondamentali le stime di incasso previsionali che vengono elaborate dal distributore.

“Il ciclo di un film nelle sale è estremamente breve e la distribuzione dei ricavi segue un andamento declinante nel tempo”<sup>41</sup>, tranne nel caso dei cosiddetti *sleeper*, ovvero film che raggiungono l’apice degli incassi a distanza di tempo e non nelle settimane iniziali.

Fattori come il ciclo di vita molto breve che a sua volta comporta un rapido declino degli incassi dopo il lancio, unito al “processo di introduzione dei prodotti sul mercato rendono le decisioni sullo schema e la data di distribuzione particolarmente critiche, specialmente durante i periodi di grande afflusso nelle sale”<sup>42</sup>.

Provando a creare una sorta di distinzione fra gli schemi che nella prassi vengono impiegati per la distribuzione di un film, potremmo suddividerli nelle seguenti categorie:

**Wide release**, ovvero distribuzione generale; “se ci si riferisce alla situazione italiana, questa strategia prevede che il film venga distribuito in oltre duemila schermi in contemporanea con l’obiettivo di saturare il mercato nazionale.”<sup>43</sup>

**Modified wide release**, il film viene lanciato inizialmente nelle principali sale regionali, la programmazione si espande poi nelle settimane seguenti.

In questo tipo di strategia non tutto il mercato viene totalmente coperto.

**Limited run**, si tratta di una strategia selettiva, il film inizia la sua vita nelle sale in un numero molto limitato di schermi, nei mercati metropolitani. Tale strategia è utilizzata per film di produzione straniera o pellicole considerate a scarso potenziale. Se il prodotto dovesse ottenere dei buoni incassi a quel punto potrebbe essere trasferito anche

---

<sup>41</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p.148.

<sup>42</sup> Ivi, 151.

<sup>43</sup> Ivi, p. 151.

nel canale dei mercati regionali; il film quindi ha una maggiore commercializzazione solo nel caso in cui riscuote un parere positivo da parte dei fruitori che si rispecchia negli incassi del *box office*; anche i pareri positivi della critica possono incidere per accrescere la considerazione di tale prodotto filmico.

***Umbrella booking***, la strategia in questo caso consiste nel selezionare un mercato locale tra i principali di un paese e saturarlo. Questa saturazione può essere poi trasferita da un'area all'altra. "Si tratta di uno schema di distribuzione usato soprattutto per film considerati ad alto potenziale per specifici mercati."<sup>44</sup>

***Test booking***, "consiste nella sperimentazione di differenti campagne pubblicitarie in alcuni mercati locali"<sup>45</sup>, con l'obiettivo di selezionare "un'audience secondo la composizione più idonea a rappresentare il pubblico obiettivo del film"<sup>46</sup>.

Nel caso non dovessero esserci dei risultati positivi il prodotto viene ritirato dal mercato.

Le case di distribuzione devono fare molta attenzione nel lancio di un film ai fattori di stagionalità, in Italia se si analizzano i dati riguardanti l'afflusso di spettatori al cinema ci si rende conto che i periodi in cui si registra il maggior consumo sono il primo ed il quarto trimestre dell'anno, con picchi concentrati nel periodo che parte da fine novembre e finisce dopo le festività natalizie.

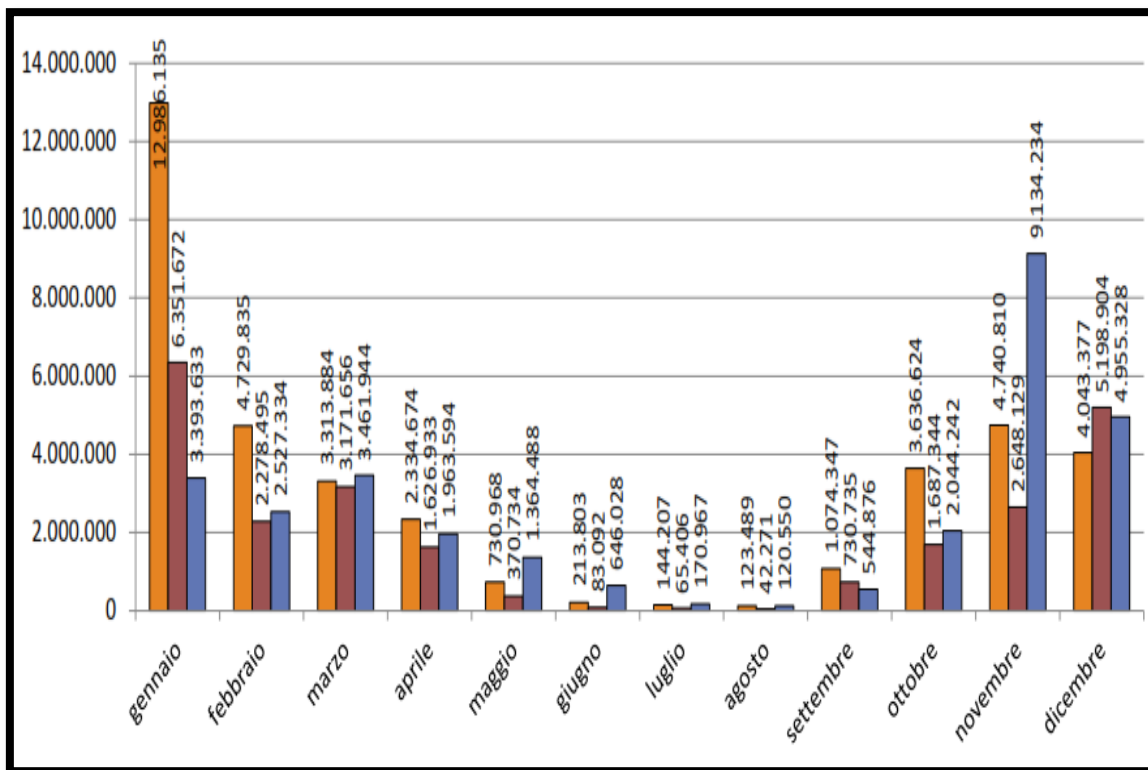
Grazie all'elaborazione di dati Cinetel da parte di Anica e DG Cinema possiamo analizzare le presenze mensili nelle sale cinematografiche che riguardano l'ultimo triennio.

---

<sup>44</sup> Ivi, p.152.

<sup>45</sup> Ivi, p.152.

<sup>46</sup> Ivi, p.152.



47

Possiamo notare che anche nell'ultimo triennio in Italia il maggior numero di spettatori che frequentano la sala cinematografica si concentra nel trimestre novembre-gennaio, dopodiché vi è una progressiva erosione di pubblico che raggiunge l'apice nel trimestre giugno-agosto.

<sup>47</sup> Tutti i numeri del cinema italiano anno 2013, 2014, <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Tutti%20i%20numeri%20del%20cinema%20italiano%202013-imported-44657.pdf> (ultimo accesso 6 gennaio 2015).



## II.VI Le variabili che condizionano la strategia di distribuzione

Nel campo della distribuzione vi sono alcune variabili che ne condizionano la strategia. Vanno tenute conto alcune condizioni invalicabili del mercato, legate a preferenze e possibilità di frequentazione che il pubblico segue secondo i diversi periodi dell'anno. Se si analizzano le top ten annuali si nota che in più della metà dei casi, il primo giorno di programmazione dei primi dieci film della graduatoria dei campioni d'incassi si colloca fra il 5 dicembre e il 5 gennaio; quest'arco temporale rappresenta la finestra di maggior frequentazione dei cinema e la quantità di debutti viene ristretta a un numero di film che aspirano a diventare dei campioni d'incassi, dei *blockbuster* intorno ai quali risulta complicato per altri film conquistare spazio al botteghino, soprattutto nel caso di piccole produzioni con limitate ambizioni.

Nei periodi dove la domanda è maggiore il mercato impone un netto aumento della concorrenza, a tal proposito le case di distribuzione possono optare per una strategia che preveda l'uscita di un film dove le vendite sono più contenute per affrontare una concorrenza minima. Un esempio importante possono essere i film che nelle sale italiane escono nel periodo estivo, quando i titoli in programmazione sono quasi tutti a basso potenziale e quindi la concorrenza è molto debole, questo gli permette di dominare il mercato e, nonostante il periodo dell'anno poco favorevole, di ottenere risultati importanti al box office.

Altra variabile di cui si tiene conto nelle strategie di distribuzione sono i pubblici di riferimento e i gusti dei fruitori; questo è un aspetto molto collegato anche agli esercizi stessi, infatti se si escludono i cosiddetti "direzionali", ovvero i grandi multiplex che negli ultimi anni si sono imposti anche sulla scena del mercato italiano, le sale situate nei centri cittadini hanno un pubblico abbastanza selezionato e di riferimento, con gusti specifici, che spesso si allontanano dal film *blockbuster*.

Conoscere il tipo di pubblico abituato a frequentare una determinata sala aiuta sicuramente la società di distribuzione ad indirizzare in quel cinema un prodotto più tosto che un altro. Inizialmente il settore cinematografico si era dimostrato più resistente di altri media all'idea di segmentazione del mercato facendo prevalere la logica di un prodotto di massa. Lo scenario è mutato con l'espansione del pubblico generalista della televisione, seguita poi dalla nascita di nuovi canali di visione, che ha portato il cinema a dover specializzare la sua offerta per i diversi segmenti, offrendo differenti tipologie

di film in modo da accontentare fruitori con esigenze molto diverse e spesso alla ricerca di un prodotto che prevalga dal punto di vista qualitativo, e quindi differenziando la domanda, allontanandosi dai film in stile hollywoodiano che per molto tempo hanno dominato la scena.

Naturalmente il tipo di distribuzione varia tra quella di un *blockbuster* a quella di film di nicchia o indipendente.

Nel primo caso ci riferiamo a film che alle spalle hanno altissimi investimenti progettati per raggiungere un mercato di massa.

A tal proposito viene adottata una strategia commerciale fondata su un piano di distribuzione e una comunicazione di massa che richiedono costi ingenti; tali costi sono proporzionati ai ricavi aggiuntivi legati al *merchandising* e al *tie-in*, ovvero possibili serie televisive, videogiochi, ecc. tratti dal film tramite concessione dei diritti d'autore.

Nel caso in cui parliamo invece di un film di nicchia o di pellicole indipendenti, la strategia di comunicazione e lo schema di distribuzione risultano sicuramente più mirati ed economici.

“I segmenti di pubblico sono identificabili spesso in nicchie che richiedono un approccio specializzato”<sup>48</sup>, si tratta di prodotti dal potenziale iniziale limitato a piccoli segmenti di fruitori; non è detto che però tale film non possa compiere un “attraversamento” di segmenti riuscendo ad ampliare le nicchie a cui potersi rivolgere.

Il successo di determinati film indipendenti ha richiamato l'attenzione delle *major* negli ultimi anni, che hanno mostrato un forte interesse nella distribuzione di film per *audience* specializzati, e hanno effettuato alcune acquisizioni di piccole imprese di distribuzioni indipendenti.

Un aspetto che può sembrare secondario ma del quale va tenuto conto è la zona in cui il film viene distribuito. In Italia spostandoci nelle diverse regioni possiamo trovare gusti ed abitudini molto diverse per ciò che riguarda la fruizione di un film e la frequentazione della sala cinematografica.

Se al nord Italia la preferenza cade sui film stranieri e di qualità, nelle piazze del sud la scelta sembra ricadere spesso su film di matrice italiana e sul genere commedia. I risultati delle diverse zone possono variare anche se ci sono registi o attori che nei loro film utilizzano riferimenti e richiami di una precisa zona geografica, grazie anche all'utilizzo di dialetti o *location* che riescono a coinvolgere maggiormente un

---

<sup>48</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p.184.

determinato pubblico. Possono essere un esempio i film di Mazzacurati per la zona del triveneto, o le commedie con attori come Siani e Zalone che raggiungono ottimi risultati soprattutto nel centro-sud.

Ma come fanno le case di distribuzione a controllare i mercati e le uscite dei propri prodotti nel vasto territorio nazionale?

Per risolvere questo problema le distribuzioni si avvalgono del lavoro svolto dalle agenzie di distribuzione.

## II.VII Il ruolo delle agenzie di distribuzione

Affinché la distribuzione nelle varie regioni venga effettuata nel migliore dei modi le case di distribuzione si affidano a delle agenzie che gestiscono i film nel territorio di competenza, riuscendo a creare un rapporto diretto tra esercenti, associazioni, enti e comuni, interessati al prodotto distribuito.

Ogni casa di distribuzione realizza dei report sugli andamenti delle varie agenzie per analizzarne il lavoro e crearsi delle aspettative di mercato in una determinata regione.

Per ogni regione, sulla base dei dati degli anni precedenti, vengono affidate delle quote percentuali (quote Anica) che rappresentano il risultato che ci si aspetta dalle diverse agenzie a cui vanno confrontate le somme degli incassi percentuali, calcolate in rapporto alla somma totale delle presenze e degli incassi, per determinarne la positività o meno del lavoro svolto.

Possiamo prendere ad esempio questo report della casa di distribuzione *Lucky Red* riguardo alle agenzie che distribuiscono i suoi film sul territorio italiano.

Agenzia 2014	Somma di presenze	Somma di incassi	Somma% incassi	Quote anica	Dif%	Dif % su quota ANICA
CAMPANIA	73.167	458.413,15	4,35%	7,90%	-3,50%	-44,70%
EMILIA ROMAGNA	205.033	1.276.479,19	12,11%	10,10%	2,00%	20,00%
LAZIO	99.061	625.590,07	5,93%	17,40%	-11,50%	-65,90%
LIGURIA	79.521	531.728,37	5,04%	3,30%	1,80%	54,70%
LOMBARDIA	320.915	2.106.468,48	19,98%	20,00%	0,00%	0,00%
MARCHE	97.628	605.389,70	5,74%	4,70%	1,10%	23,20%
PIEMONTE	126.432	765.443,37	7,26%	7,60%	-0,40%	-5,00%
PUGLIA	135.159	766.198,91	7,27%	4,90%	2,30%	47,70%
SARDEGNA	16.248	103.052,60	0,98%	1,80%	-0,80%	-44,10%
SICILIA	101.214	586.301,70	5,56%	4,40%	1,20%	27,80%
TOSCANA	138.712	903.065,40	8,57%	7,40%	1,20%	15,90%
VENETO	300.099	1.814.565,19	17,21%	10,70%	6,50%	60,90%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.693.189</b>	<b>10.542.696,13</b>				

Controllando i risultati che emergono dai report le distribuzioni, in caso di risultati deludenti, possono decidere di affidarsi ad una nuova agenzia.

Le agenzie si curano non solo della distribuzione nel circuito *teatrrical*, ma seguono il film anche nei passaggi successivi al periodo in cui viene proiettato nelle sale: rassegne estive, proiezioni pubbliche, festival, cineforum, ecc.

Per ogni proiezione di film i cui diritti appartengono ad una casa di distribuzione, è necessario contattare l'agenzia di riferimento che si accorda per un prezzo, che a seconda di determinate variabili (se il film ha avuto successo, da quanto tempo è uscito nelle sale, ecc) si attesta tra i 250€ e i 400€ per ogni singola proiezione.

Nel caso di proiezioni gratuite si stabilisce un prezzo fisso, in caso di emissione di biglietti di prassi invece viene stabilito il pagamento di un minimo garantito e di una percentuale di circa il 40% sul prezzo di ogni biglietto una volta che quel minimo viene superato. Questo è uno dei passaggi principali che permette al film di continuare a guadagnare anche dopo aver esaurito il suo ciclo nelle sale.

## II.VIII Mercati secondari, il percorso del film tra *home video* e televisione

Dal punto di vista economico il prodotto film si differenzia dagli altri prodotti audiovisivi per la costruzione del valore e dal fatto che le dimensioni del mercato si determinano a valle del suo sfruttamento, quindi i ricavi del film si determinano a valle poiché derivano dallo sfruttamento dell'opera finita. I guadagni “dipendono dalla capacità del film di penetrare i diversi mercati di sfruttamento dei diritti”.<sup>49</sup>

Così come avviene per i costi, anche per quello che riguarda i ricavi è possibile proporre una tassonomia che tiene conto dei diversi momenti di accesso ai diversi mercati.

L'erogazione del prodotto è un processo molto vasto e che vede diversi orizzonti per la sua realizzazione, poiché molti sono i canali per il quale un film può essere erogato. Ciascuno dei differenti canali segue particolari modalità di operare contribuendo in maniera diversa ai risultati economici finali riguardanti lo sfruttamento del film.

La prima forma di sfruttamento del prodotto è il mercato *teatrical* che genera i guadagni secondo dinamiche di *box office*; successivamente i ricavi arrivano dalla cessione dei diritti per il mercato *home video*.

Seguirà l'accesso al circuito *pay-tv* che sfrutta anche la possibilità del *pay-per-view*, ed infine i diritti passano alla *free-tv*. Col passare degli anni si sono poi affermati nuovi mercati, ad esempio quello tecnologico che sfrutta la tecnologia del *Video On Demand* (VOD) ed internet, consentendo la visione reticolare ed interattiva del film.

Il *Video On Demand* è una tecnologia che permette allo spettatore di liberarsi dalla rigidità dei palinsesti e dai vincoli temporali grazie alla possibilità di poter richiedere in qualsiasi momento contenuti televisivi e ha spazzato via la funzione *rental* dell'*home video*.

“Il principio alla base della nascita dei mercati di distribuzione secondari consiste nella determinazione del valore del prodotto per il pubblico in base al tempo”<sup>50</sup>. L'interesse residuo che il film riesce a conservare una volta finito il suo ciclo vitale nelle sale cinematografiche viene utilizzato per attrarre quel tipo di pubblico non disposto a

---

<sup>49</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, p.62.

<sup>50</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p. 209.

pagare il prezzo del biglietto per le proiezioni in sala; il prezzo che dovrà sostenere per assistere allo stesso film una volta fuori dalle sale è inferiore e quindi l'offerta tramite i canali di distribuzione alternativi risulta maggiormente sostenibile.

Il vantaggio che si ottiene è possibile riscontrarlo in entrambe le categorie, infatti se è vero che produzioni e distribuzioni possono aumentare il ciclo vitale del film incrementando notevolmente i ricavi, allo stesso tempo i consumatori possono avvalersi di un offerta molto ampia.

Il sistema di distribuzione si è organizzato in una specie di gerarchizzazione delle uscite per ciò che riguarda un film e che posizionano al primo posto, in esclusiva, la distribuzione nelle sale cinematografiche.

Inizialmente i mercati ancillari che si sono aggiunti alla catena distributiva sono stati quello televisivo via etere e quello dell'*home video*, che ad oggi entra a far parte del mercato dopo circa tre mesi dall'uscita del film (con una variazione di circa trenta giorni per ciò che riguarda il noleggio e la vendita del prodotto).

Dal punto di vista della produzione la nascita dei mercati secondari ha consentito di:

- Aumentare i budget unitari in considerazione di nuove fonti di entrata che estendono il mercato di riferimento;
- Aumentare il volume di produzione realizzando prodotti destinati in modo specifico ai diversi canali;
- Migliorare le condizioni di finanziamento dei progetti cinematografici attraverso la negoziazione di accordi di prevendita sui singoli canali.<sup>51</sup>

Chi ne risente degli svariati canali che sempre più ampliano il mercato è sicuramente l'esercizio, che ha dovuto registrare un effetto negativo di riduzione della durata e del nucleo dei cicli di visione.

La facilità e l'ampia scelta della piattaforma su cui fruire il prodotto audiovisivo ha sicuramente fatto sì che una parte di pubblico decida di non recarsi con grande frequenza nelle sale cinematografiche.

---

<sup>51</sup> Ivi, p. 210.

## II.VIII.I Il sistema delle *Windows*

Nel percorso che il film conduce una volta fuori dal circuito delle sale risulta fondamentale il sistema delle *windows*, “che prevedono periodi temporali di utilizzo - in esclusiva o non - sui diversi mezzi: *home video*, *pay per view* e *video on demand*, televisione pay e free, a cui si aggiungono nuove modalità di sfruttamento man mano che si amplia il numero di piattaforme digitali disponibili”.<sup>52</sup> Il termine *window* deriva dalla caratteristica di questi periodi temporali di aprirsi e chiudersi nel tempo, a seconda dei diversi canali utilizzati.

“L’introduzione di nuovi canali di distribuzione hanno permesso all’industria cinematografica quindi di adottare strategie di *windowing*, fondate sulla presentazione di uno stesso prodotto su diversi *media* con diversi intervalli temporali, e allo stesso tempo di facilitare l’internazionalizzazione del prodotto audiovisivo in mercati geografici diversi.”<sup>53</sup>

Il discorso delle *windows* è strettamente legato all’*audience* calcolato secondo una dimensione temporale. Si tratta di tenere vivo il prodotto anche dopo i passaggi principali, creargli una “seconda vita”, rendendolo disponibile in formati o in un *medium* diverso che invogli ed incuriosisca il fruitore, permettendo all’*audience* complessivo di continuare ad accumularsi.

Ma dietro la sequenza delle *windows* non c’è alcuna casualità, infatti in base ad un calcolo pro-capite per spettatore, il costo a cui i programmi vengono venduti variano fortemente a seconda dei *media* in cui sono distribuiti e le diverse finestre che utilizzano quel *medium*.

A tale proposito si può parlare del sistema *windowing* come una vera e propria forma di discriminazione di prezzo in quanto lo stesso prodotto viene venduto attraverso diversi servizi di diffusione a prezzi diversi.

Risulta fondamentale nelle economie di mercato riuscire a capire la disponibilità a pagare delle varie classi di acquirenti, differenziando il prezzo così da riuscire a coprire la più ampia fetta di mercato possibile provando a non escludere alcun possibile potenziale spettatore.

---

<sup>52</sup> Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche, [http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom\\_librobianco.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf) (ultimo accesso 4 giugno 2014).

<sup>53</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p. 189.



Nel caso in cui si decidesse di non applicare la differenziazione dei prezzi stabilendo invece un prezzo unico, questo porterebbe ad un netto calo dei profitti, poiché si rischierebbe seriamente di escludere una parte di pubblico interessata al prodotto ma in maniera marginale, e quindi non interessata a raggiungere tale prezzo, e i potenziali acquirenti che nonostante l'interesse sono estromessi a causa del costo troppo alto che risulta essere al disopra del loro potere d'acquisto.

Con lo sviluppo vertiginosamente rapido delle tecnologie negli ultimi anni diventa impossibile stabilire un ordine gerarchico vero e proprio nel sistema delle *windows*, infatti ogni nuovo sistema di distribuzione può mettere in moto una vera e propria riconfigurazione delle stesse.

L'unico canale che resta all'origine di questo sistema è sicuramente il *theatrical*, che riveste importanza nella valorizzazione del prodotto in vista dei canali d'uscita futuri; infatti è il successo al botteghino di un film ad attribuirgli una buona parte del valore utile poi nella coordinazione delle azioni di marketing per il proseguo della vita del prodotto audiovisivo.

Una buona riuscita del film nelle sale cinematografiche risulta indispensabile per l'attuazione di una buona strategia di *windowing*.

Questo concetto porterebbe a pensare in maniera scontata che un film con grandi incassi ai botteghini è destinato ad avere ottimi profitti anche nei segmenti successivi, ma non sempre risulta essere vero.

Lo sviluppo di nuove piattaforme e la possibilità di potersi godere il film subito dopo l'uscita (spesso anche a causa del fenomeno della pirateria) tolgono certezza a tale teoria. Vi sono ad esempio film molto commerciali che riescono a richiamare al cinema alcune categorie di spettatori alla ricerca di un prodotto esclusivamente di "svago", ma che non hanno un grande proseguo nei successivi mercati; si tratta di prodotti che esercitano un *appeal* verso segmenti di pubblico poco abituati alla frequentazione delle sale cinematografiche, che non si reca spesso al cinema, andando solo in alcuni periodi dell'anno e scegliendo di guardare film poco "impegnati", come ad esempio i "cinepanettoni", che una volta esaurito il ciclo di proiezione in sala risultano avere poco seguito nei successivi canali di distribuzione, frequentati per lo più dagli amanti del cinema che preferiscono acquistare prodotti da esporre nelle proprie collezioni. Da un punto di vista monetario è importante capire che i cambiamenti e le innovazioni legate allo sfruttamento del film nei mercati secondari ha portato al cambiamento degli standard negoziali, con una "più diffusa attitudine a confezionare per ogni singolo

prodotto, o per un *basket* di prodotti negoziati in *pool*, pacchetti negoziali con tempistiche *tailor-made*".<sup>54</sup> A favorire questa situazione è l'espansione dei mercati di sfruttamento alternativi e di quelli tecnologici, che indeboliscono la linearità temporale che per molto tempo è stata alla base dello sfruttamento di un'opera filmica, smantellando i tempi precedentemente stabiliti per regolamentare il sistema delle *windows*; quindi le potenzialità di guadagno rappresentate da un film durante il proprio percorso vitale non sembrano più avere un carattere lineare, ma si dispongono in maniera reticolare rispetto alle varie finestre di sfruttamento. Questa natura reticolare "dipende sempre di più dalle caratteristiche del singolo prodotto e dalla capacità negoziale della distribuzione e assume, per tali ragioni, un carattere sempre meno standardizzabile".<sup>55</sup>

SALA	SALA	-
HOME VIDEO	NOLEGGIO EDICOLA VENDITA	2/3 MESI 4/6 MESI 7/8 MESI
PPV	DTT SATELLITE	8/12 MESI
PAY TV	SATELLITE MOBILE IPTV	12/24 MESI
VOD	SATELLITE MOBILE IPTV DTT WEB	24 MESI
FREE TV	TV ANALOGICA MOBILE IPTV DTT WEB	DAL 25° MESE

Il valore dell'opera calcolato in base al risultato del suo sfruttamento sul mercato si costruisce in un arco temporale piuttosto lungo: il primo ciclo di sfruttamento dell'opera, che secondo le attuali prassi di mercato si conclude con il passaggio sulla televisione generalista free.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, p.62.

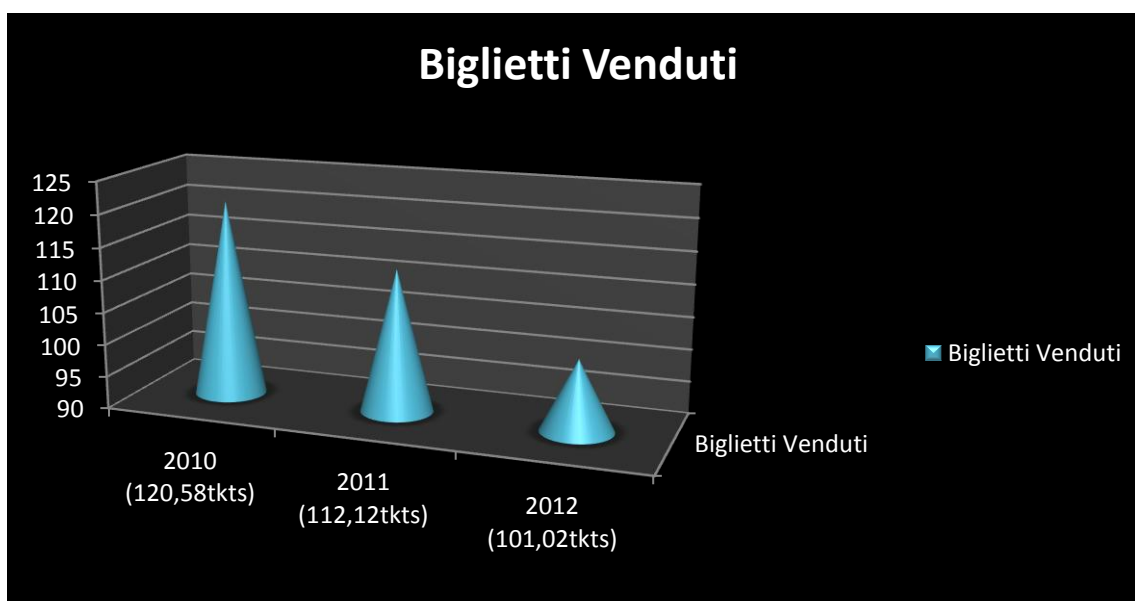
<sup>55</sup> Ivi, p.63.

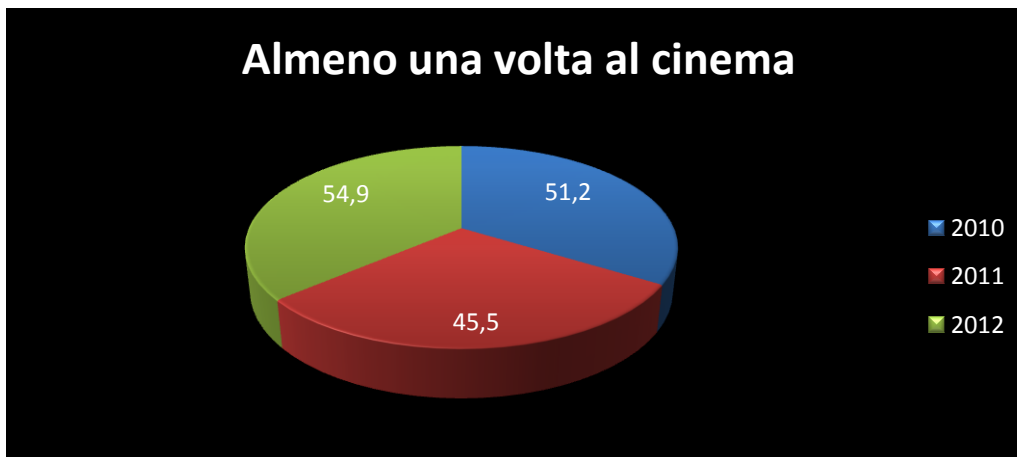
<sup>56</sup> *Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche*, [http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom\\_librobianco.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf) (ultimo accesso 4 giugno 2015).

## II.VIII.II Le conseguenze dello sviluppo dei mercati secondari: l'abbandono della sala

Calcolando le stime dei biglietti venduti nelle sale cinematografiche in un arco di tempo che va dal 2010 al 2012 si nota una vertiginosa flessione, con una considerevole perdita di circa 20 milioni. Ma a questa flessione, le stime ci dicono che non è associato anche un calo degli spettatori che frequentano le sale cinematografiche, anzi in quest'arco temporale vi è stato un leggero incremento.

La vera differenza sta nell'assiduità della frequentazione della sala, infatti se nel 2010 circa 27 milioni di italiani acquistavano 4,5 biglietti a testa, i numeri ci dicono che nel 2012 28 milioni di italiani hanno acquistato 3,6 biglietti a testa.





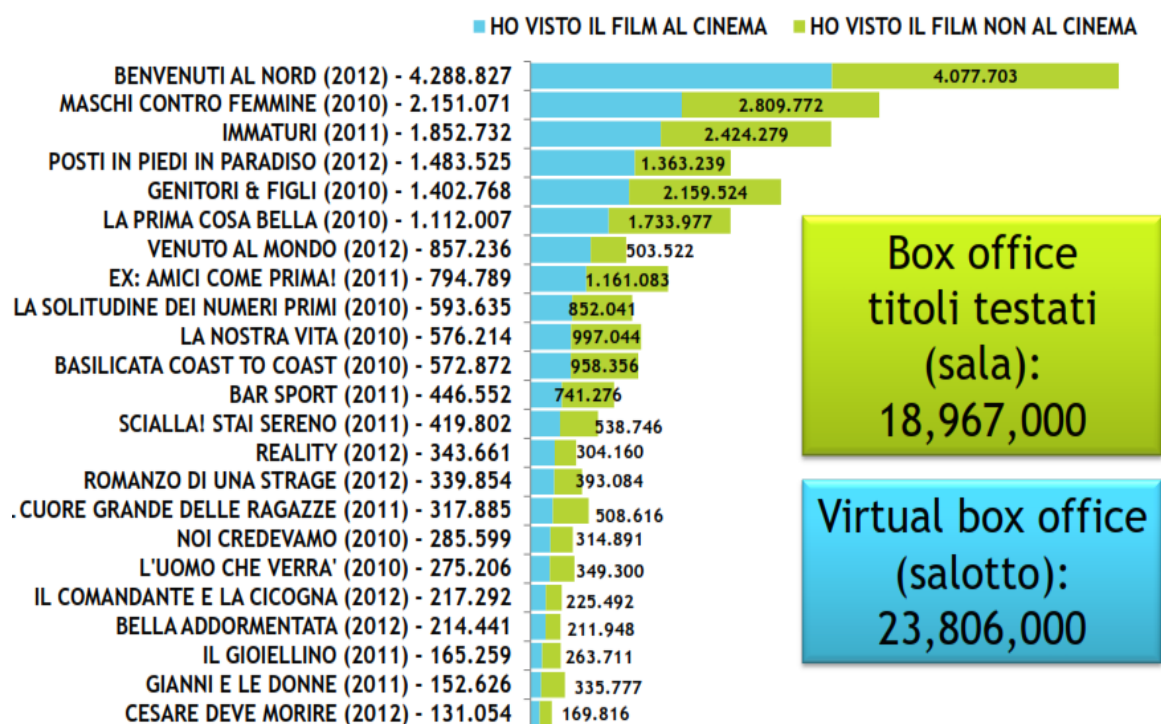
Le cause della minore frequenza con cui le persone si recano al cinema sono svariate ma tutte hanno lo stesso minimo comun denominatore, ovvero la sicurezza da parte del pubblico di poter fruire comodamente del film dopo poco tempo su una delle svariate piattaforme esistenti sul mercato.

Il fatto di poterselo godere comodamente in salotto, il risparmio dell'elevato costo del biglietto, il disinteresse verso i film che vengono proposti nelle sale, la mancanza di tempo, sono solo alcuni dei motivi per cui la sala continua a perdere *appeal*. La categoria che ha riportato il calo maggiore è quella dello spettatore medio (cosiddetto cine-medio) che tra il 2012 e il 2013 ha fatto registrare un calo di presenze del 19%; il minor calo invece lo si riscontra nella categoria dei cine-mad, (matti per il cinema), che fanno registrare una diminuzione percentuale del 1%.

Soprattutto lo spettatore medio (questa etichetta è dovuta alla frequentazione della sala) considererebbe importante per aumentare la sua frequentazione un abbassamento dei costi dei biglietti almeno negli ultimi giorni di programmazione del film, e in accordo con i frequentatori più assidui lamenta la mancanza nelle programmazioni di alcuni film interessanti che vengono snobbati dalla sala; questo fenomeno è fondamentale per ciò che riguarda il mercato cinematografico, infatti i film che non entrano nel circuito *theatrical* portano lo spettatore a cercarli in altri formati e piattaforme diverse, spesso anche in rete in maniera illegale, dando una maggiore motivazione all'esodo dalle sala per ritrovarsi a guardare i film di maggiore interesse direttamente a casa propria.

La ricerca effettuata ha preso in esempio i principali titoli italiani nel triennio che va dal 2010 al 2012 evidenziando come il *box office* risulta inferiore al *virtual box office*

evidenziando ancora una volta che i mercati secondari riescano a superare quello della sala.



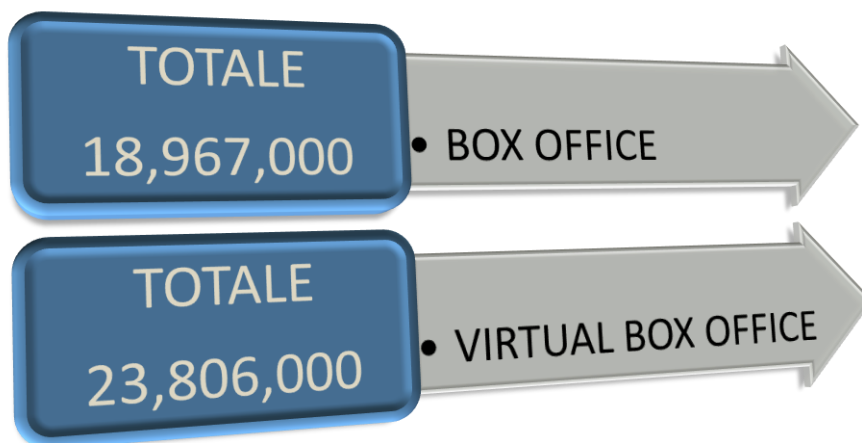
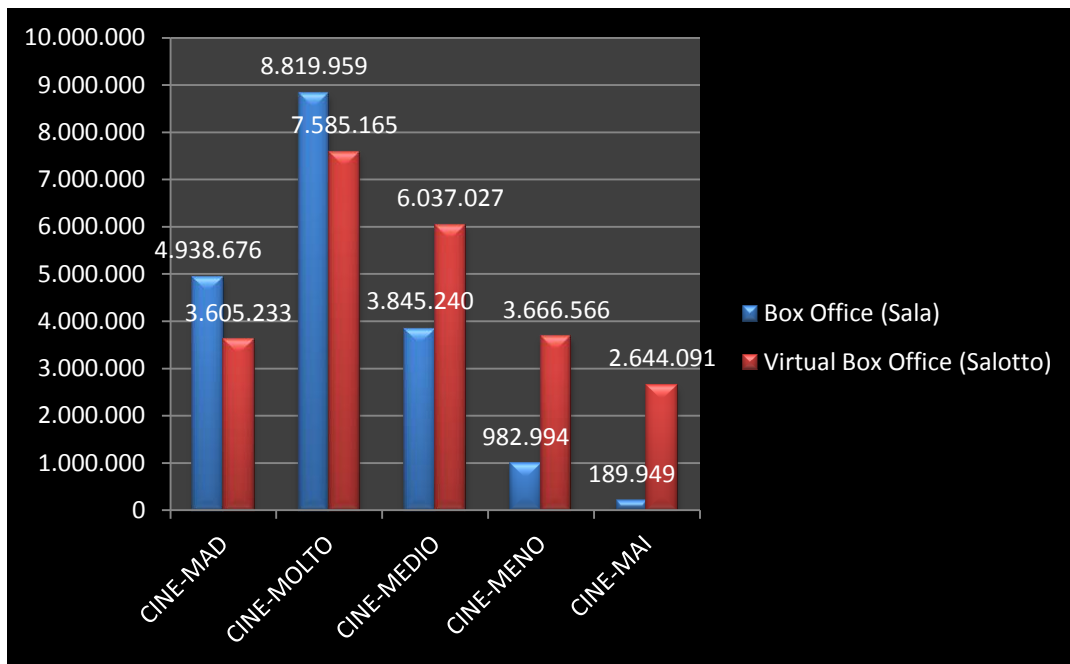
57

Nel confronto tra i biglietti reali e quelli virtuali nell'anno 2012, possiamo notare che i secondi sono nettamente maggiori; le cifre parlano chiaro: il *box office* virtuale ha un totale di 23,806,00 contro i 18,967,00 del *box office* reale.

I numeri elevati del *virtual box office* si devono principalmente alle categorie di spettatori che frequentano pochissimo le sale .

Il box office reale invece si affida agli amanti del cinema nonché assidui frequentatori delle poltroncine della sala cinematografica.

<sup>57</sup>Sala e salotto 2013:il sequel.Le tipologie del pubblico dei film in sala e in casa, Firenze, 2013, p. 95, [http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto\\_Firenze%2016102013.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto_Firenze%2016102013.pdf) (ultimo accesso 14 dicembre 2014).



Negli ultimi anni a scuotere prepotentemente il mercato e la distribuzione cinematografica ci ha pensato internet; nel 2012 si è stimato che “il numero di spettatori di film downloadati o visti in streaming online è quasi il triplo rispetto al box office”.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> *Sala e salotto 2013: il sequel. Le tipologie del pubblico dei film in sala e in casa*, p.115, [http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto\\_Firenze%2016102013.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto_Firenze%2016102013.pdf) (ultimo accesso 14 dicembre 2014).

L'accedere con facilità ai servizi della rete, spesso in modo gratuito, agevola lo spettatore che comodamente sul suo personal computer riesce a vedersi i propri film preferiti, spesso prima della loro uscita in *home video*.

Anche la prospettiva della videoteca dove noleggiare per qualche ora un film è stata ormai superata grazie ai servizi offerti da siti internet come *Chili*, che permettono di noleggiare un'ampia gamma di film direttamente in rete.

## **II.IX Il programma *Europa Creativa/sottoprogramma Media*: fondi europei per la distribuzione**

I fondi messi a disposizione da questo progetto sono destinati ad incoraggiare e alimentare la circolazione dei film europei non nazionali all'interno del mercato europeo e internazionale .

Tali fondi vengono riservati alle distribuzioni che acquisiscono dei film di un paese che fa parte del progetto per poi distribuirlo nel mercato della propria nazione.

Le forme di sostegno sono di tre diversi tipi:

1. Sostegno automatico alla Distribuzione Cinematografica di film europei non nazionali;
2. Sostegno selettivo alla Distribuzione Cinematografica di film europei non nazionali;
3. Sostegno agli Agenti di vendita per la Distribuzione Internazionale di film europei; (progetto media).

I soggetti eleggibili risultano essere le “società di distribuzione nazionale ed internazionale registrate nei Paesi partecipanti al Sottoprogramma MEDIA e maggioritariamente di proprietà di cittadini di detti Paesi, a condizione che tali imprese rispondano ai criteri descritti in dettaglio nei singoli bandi.”<sup>59</sup>

Per ciò che riguarda il sostegno automatico, lo scopo è quello di dare un sostegno finanziario ai distributore in modo da finanziare e sostenere e incoraggiare un ampia distribuzione transnazionale dei film europei. Questo sostegno ha anche lo scopo di “migliorare la composizione competitiva di film europei non nazionali e la competitività delle aziende europee.”<sup>60</sup>

Il budget totale per ciò che riguarda azioni è stimato a 22,7 milioni di euro per il 2014. Il contributo dell'unione europea che viene determinato “non potrà superare il 60% dei

---

<sup>59</sup> Media-italia, *Sostegni finanziari Distribuzione*, <http://www.media-italia.eu/sostegni-finanziari/distribuzione.htm> (ultimo accesso 8 novembre 2014).

<sup>60</sup> Media-italia, *Sostegno alla distribuzione automatica di film europei non nazionali*, [http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee\\_guida\\_Distribuzione\\_Automatica.pdf](http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee_guida_Distribuzione_Automatica.pdf) (ultimo accesso 8 novembre 2014).



costi eleggibili dell'azione"<sup>61</sup>, a garantire il resto del finanziamento dovrà pensarci il beneficiario del contributo.

L'importo al distributore da destinare al distributore viene calcolato in base ai biglietti venduti relativi a film europei non nazionali relativi all'anno di riferimento.

I finanziamenti che la distribuzione riceve sono ad obbligo di reinvestimento durante un arco di tempo di un anno dal momento che questi vengono riconosciuti.

L'ammontare può essere reinvestito in produzioni e co-produzioni di film europei non nazionali, in minimi garantiti di distribuzione per film europei non-nazionali eleggibili e in spese di distribuzione (P&A) per film europei non-nazionali eleggibili.

Una società di distribuzione per essere eleggibile per tali contributi deve rispondere a specifiche caratteristiche:

Una società di distribuzione cinematografica deve rispettare i seguenti criteri:

- essere detentrica dei diritti di distribuzione cinematografica del film sul territorio interessato;
- portare avanti la distribuzione cinematografica del film nel territorio (determinandone la data di uscita in sala; pianificando, controllando ed eseguendo la campagna di distribuzione e promozione);
- pagare i costi di distribuzione associati e
- essere registrati ed avere operazioni di distribuzione cinema (ad esempio staff operativo) nel Paese per cui è stato richiesto il sostegno (bando)

Le condizioni per le sovvenzioni vengono calcolate in maniera diversa in corrispondenza del territorio in analisi. Il numero di biglietti venduti da presentare per avere il contributo economico è legato ad un tetto massimo fissato per film e per territorio. Il limite può essere raggiunto in uno o più anni, ma ogni biglietto per singolo film che superi tale soglia non sarà eleggibile.

---

<sup>61</sup> Ivi.

<b>Territorio di distribuzione</b>	<b>Soglia massima (n. biglietti venduti)</b>
<b>Italia</b> , Germania, Spagna, Francia	<b>600.000</b>
Austria, Belgio, Olanda, Polonia, Regno Unito, Svizzera	<b>200.000</b>
Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Grecia Norvegia, Portogallo, Svezia, Ungheria	<b>150.000</b>
Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Estonia, Irlanda, Islanda, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Romania, Slovacchia, Slovenia ed ogni altro nuovo Paese che partecipi al programma.	<b>32.000</b>

62

“L’ammontare del fondo potenziale sarà successivamente calcolato moltiplicando i biglietti eleggibili con un ammontare fisso a biglietto”<sup>63</sup>

<b>Territorio di distribuzione</b>	<b>di</b>	<b>Importo per biglietto eleggibile</b>		
		<b>Film di produzione Francia e Regno Unito (in euro)</b>	<b>Film di produzione Germania, Spagna e Italia (in euro)</b>	<b>Altri Paesi eleggibili (in euro)</b>
<b>Italia</b> , Germania, Spagna, Francia		<b>0,40</b>	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>
Austria, Belgio, Olanda, Polonia, Regno Unito, Svizzera		0,45	0,55	0,70
Danimarca, Finlandia, Grecia, Norvegia, Portogallo, Repubblica Ceca, Svezia, Ungheria		0,50	0,60	0,70
Bosnia e Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Estonia, Irlanda, Islanda, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Romania, Slovacchia, Slovenia e ogni altro nuovo Paese che partecipa al programma.		0,55	0,65	0,70

<sup>62</sup> Media-italia, *Sostegno alla distribuzione automatica di film europei non nazionali*, [http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee\\_guida\\_Distribuzione\\_Automatica.pdf](http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee_guida_Distribuzione_Automatica.pdf) (ultimo accesso 8 novembre 2014).

<sup>63</sup> Ivi.

Per stabilire l'ammontare da destinare alle singole distribuzioni vi è poi un ulteriore moltiplicatore che include tre diverse soglie sempre in riferimento ai biglietti venduti a cui vengono applicate diverse percentuali.

I primi biglietti venduti eleggibili di un film ricevono il 150% dell'importo iniziale previsto nella tabella precedente, da lì fino alla soglia verrà effettuato il 100% dell'importo iniziale e quindi fino alla terza soglia i biglietti venduti riceveranno solo il 35% dell'importo iniziale.

Territorio di distribuzione	Numero di biglietti venduti eleggibili		
	1 <sup>a</sup> Soglia	2 <sup>a</sup> Soglia	Soglia massima
	<b>150%</b>	<b>100%</b>	<b>35%</b>
<b>Italia, Germania, Spagna, Francia,</b>	<b>75.000</b>	<b>300.000</b>	<b>600.000</b>
Austria, Belgio, Olanda, Polonia, Regno Unito, Svizzera	25.000	100.000	200.000
Danimarca, Finlandia, Grecia, Norvegia, Portogallo, Repubblica Ceca, Svezia, Ungheria	18.000	75.000	150.000
Bosnia e Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Estonia, Irlanda, Islanda, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Romania, Slovacchia, Slovenia	4.000	16.000	32.000

Per rendere maggiormente efficace il fondo e garantire apporti significativi sulla commercializzazione dei film di matrice europea è stata stabilita una soglia minima di pagamento disponibile, anche questa in scala secondo i paesi che dovranno distribuire il prodotto.

<b>Territorio di distribuzione</b>	<b>Soglia minima di pagamento del fondo potenziale generato (in euro)</b>
<b>Italia</b> , Germania, Francia, Spagna	<b>15.000</b>
Austria, Belgio, Olanda, Polonia, Regno Unito, Svizzera	7.500
Danimarca, Finlandia, Grecia, Norvegia, Portogallo, Repubblica Ceca, Svezia, Ungheria	5.000
Bosnia e Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Croazia, Estonia, Irlanda, Islanda, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Romania, Slovacchia, Slovenia	2.500

Altra fondamentale caratteristica è quella che per un dato progetto di reinvestimento l'importo del fondo non può permettersi di superare una percentuale dell'importo totale stanziato per il progetto:

<b>Moduli</b>	<b>Percentuale massima dei costi del progetto di reinvestimento che può essere coperta dal Fondo reinvestito</b>		
	<b>Paese di origine/produzione del film oggetto del reinvestimento</b>		
	<b>Francia, Regno Unito</b>	<b>Italia - Germania - Spagna</b>	<b>Altri Paesi</b>
<b>Modulo 1: (Co-produzione)</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
<b>Modulo 2: (MG) Contratto di licenza firmato <u>prima</u> di fine riprese del film</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
<b>Modulo 2: (MG) Contratto di licenza firmato <u>dopo</u> fine riprese del film</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>
<b>Modulo 3: (P&amp;A) Spese di distribuzione</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>

Per ciò che riguarda lo schema selettivo il budget totale è di 8 milioni di euro per il 2014 e il contributo da parte dell'unione europea viene assegnato sottoforma di cifra forfettaria. Risultano eleggibili tutte le opere recenti (si intende un film il cui primo copyright sia stato registrato a partire dal 2011) di fiction (senza esclusione dei film di

animazione) o i documentari, con una durata di almeno 60 minuti e che siano prodotte maggioritariamente da uno o più produttori registrati nei Paesi partecipanti al Programma MEDIA e alla cui realizzazione abbiano contribuito professionisti, cittadini o residenti nei paesi partecipanti al programma Media. “L’uscita cinematografica del film nelle sale (escluse anteprime o proiezioni speciali) deve aver luogo nel Paese interessato non prima della data di presentazione del presente bando per proposte e al più tardi entro 18 mesi dalla suddetta data.”<sup>64</sup>

Le candidature che vengono presentate saranno selezionate sulla base dei seguenti criteri:

1) Nel caso in cui un raggruppamento di distributori non sia stato ancora sostenuto per il film proposto nell’ambito dello Schema Distribuzione Selettiva, i diversi raggruppamenti saranno riuniti in due categorie, in base al budget di produzione; la prima categoria (categoria piccoli film) vedrà al suo interno film con un budget di produzione inferiore ai 3 milioni di euro, viceversa la seconda (categoria film medi) comprenderà i film con un budget superiore ai 3 milioni.

Successivamente per ogni una di queste categorie saranno selezionati i raggruppamenti di distributori con il maggior punteggio per ogni categoria seguendo i determinati criteri:

Numero di distributori eleggibili nel raggruppamento (minimo 7)	1 punto per ciascun distributore eleggibile
<p><b>Numero di distributori che hanno generato un fondo potenziale nell’ultimo Bando Distribuzione Automatica</b></p>	<p>1 punto in più per ciascun distributore Eleggibile</p>
<p><b>Film prodotto in un paese partecipante al Sottoprogramma MEDIA, ad eccezione di DE, ES, FR, IT e UK</b></p>	<p>2 punti</p>

<sup>64</sup> Media-italia, *Sostegno alla distribuzione automatica di film europei non nazionali*, [http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee\\_guida\\_Distribuzione\\_Automatica.pdf](http://www.media-italia.eu/files/bandi/Linee_guida_Distribuzione_Automatica.pdf) (ultimo accesso 8 novembre 2014).

2) Nel caso in cui un raggruppamento di distributori sia stato sostenuto per il film proposto nel corso dell'ultima scadenza dello Schema Distribuzione

Selettiva:

“ Se i candidati si uniscono a un raggruppamento di distributori che è stato sostenuto per il film proposto nell'ambito della precedente scadenza dello Schema Distribuzione Selettiva, entro i limiti del 5% delle risorse del budget disponibili per ciascuna sessione, la selezione sarà automatica, purché rispettino le condizioni definite nelle linee guida.”<sup>65</sup>

Interessanti da capire sono anche le metodologie con cui avviene il finanziamento; la sovvenzione è calcolata in base alle dimensioni della distribuzione di ogni paese diverso, a seconda quindi del paese e della dimensione della distribuzione si fissa un importo forfettario fra i 2.800 e i 150.000 euro, calcolato in base al numero massimo di schermi coperti al momento dell'apice della distribuzione.

Per gli stati membri come Bosnia-Erzegovina, Croazia, Serbia, Repubblica di Macedonia e Turchia esclusi da MEDIA c'è la possibilità di ricorrere al programma *Eurimages* per ottenere un sostegno economico ai fini di distribuzione.

---

<sup>65</sup> Ivi.

## Capitolo III

### L'ESERCIZIO

#### III.I Che film proiettare: la contrattazione tra distributore ed esercente

Il ruolo fondamentale delle case di distribuzione influisce fortemente anche sulle scelte dell'esercente per ciò che riguarda i film da programmare nei propri cinema, il periodo dell'anno in cui programmarlo e per quanto tempo; tutte queste decisioni “sono il risultato di una dinamica negoziazione”<sup>66</sup>, che ha inizio con una lista di titoli per la stagione cinematografica che le distribuzioni forniscono agli esercenti, dove viene inclusa la descrizione della storia, il regista ed il cast e la data in cui è prevista l'uscita. Per quanto riguarda la durata della tenuta e il numero di schermi l'offerta può subire dei cambiamenti durante la programmazione, molto dipenderà dagli incassi al botteghino e dall'apprezzamento di critica e pubblico.

Nel contratto di programmazione che viene stipulato vi è riportata la tenuta minima, a cui si aggiunge una clausola *holdover* che serve per un eventuale estensione, che prevede il proseguimento di un'ulteriore settimana, nel caso in cui gli incassi delle settimane finali superino un certo ammontare, calcolato in modo differenziale rispetto agli incassi di titoli alternativi. Supposto che i costi per ciò che riguarda la distribuzione risultano essere fissi, un'eventuale estensione della programmazione apporta una crescita dei ricavi.

Gli esercenti per assicurarsi l'esclusiva del film pagano alle distribuzioni una quota calcolata tramite percentuale sugli incassi, di norma tale percentuale si attesta sul 90% degli incassi in esubero ad un ammontare fisso concordato nel contratto, “tali soglie solitamente declinano all'aumentare della durata della programmazione, passando per esempio dal 70 per cento nelle prime due settimane al sessanta per cento nella terza e quarta e così via”.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, p. 196.

<sup>67</sup> Ivi, p.197.

Nella durata delle programmazioni spesso può subentrare un problema di esternalità legato alla domanda tra diverse classi di esercizi.

Si crede che ciascun esercente debba tenere in programmazione il film abbastanza a lungo da creare un suo pubblico, ma nel caso in cui tale film risulti lento, vista anche l'impossibilità di garantire contratti di esclusività a lungo termine, potrebbero beneficiarne soltanto gli esercenti che lo programmano successivamente sfruttando le critiche e le informazioni positive che si sono formate.

Il *feedback* informativo che si crea attorno ad un film è importantissimo ed è tra i maggiori fattori che determinano la durata e l'aumento o la diminuzione di schermi durante il periodo di programmazione; a tal proposito alcune grandi distribuzioni nel caso di un film blockbuster con un grande cast ma con dubbi sul successo nelle sale tendono a saturare la domanda, anticipando il possibile sviluppo di *feedback* informativo negativo.

La situazione competitiva in corrispondenza all'uscita del film è un ulteriore fattore che determina gli accordi tra le distribuzioni, che tendono principalmente ad evitare concorrenza fra i propri prodotti in modo da salvaguardare i grandi investimenti fatti nei singoli progetti; diventa importante a tale proposito, stilare dei contratti con gli esercenti e riuscire a gestire le uscite in modo da assicurare ad ogni prodotto le maggiori possibilità di successo.

Tra le due parti è importante che vi sia massima collaborazione, in modo da evitare alcuni aspetti che possono mettere in difficoltà una delle due.

L'esercente potrebbe danneggiare l'attività del distributore sostituendo in maniera frequente i suoi prodotti, non comunicando in maniera esatta i dati in riferimento agli incassi, chiedendo la VPF anche in occasione di programmazioni andate particolarmente male, danneggiare il film sia che sia nel formato pellicola che in DCP, dilatando ampiamente i tempi dei pagamenti; spesso alcune distribuzioni decidono di non rifornire più gli esercenti in ritardo con il saldo dei pagamenti accumulati. E' importante che l'esercente eviti quindi comportamenti sbagliati per far sì che il rapporto funzioni; lo stesso vale per la distribuzione che per preservare il rapporto si impegnerà a non noleggiare il prodotto a più delle sale comunicate al momento degli accordi, a preservare quel determinato esercizio evitandogli concorrenza in quella determinata zona, e a sostenere il prodotto con l'adeguata pubblicità.

I contratti che vengono siglati risultano essere a componenti variabili e prevedono la condivisione dei risultati tra distributore ed esercente, e spingono il primo a sostenere i



film che vengono accolti in maniera positiva tramite investimenti dal punto di vista pubblicitario e a fare in modo di evitare sovrapposizioni di prodotti che potrebbero essere destinati ad una stessa tipologia di pubblico; allo stesso modo l' esercente evita di proiettare più film che possono riferirsi alle stesse categorie di spettatori. Per entrambi poi vi è l' interesse a tenere il meno possibile in programma film che non riscuotono successo presso il pubblico.

Le sale poi con la digitalizzazione hanno visto un netto aumento di schermi a cui deve corrispondere un aumento di copie, reso più semplice dal passaggio dalla pellicola al digitale, con un contenimento dei costi per le distribuzioni.

Nella copertura degli schermi, a parte alcune eccezioni, prevale quasi sempre la produzione delle *majors* americane, seguite dal genere commedia( in questo caso si equivalgono quelle statunitensi e quelle nazionali).

Alta tipologia, a cui distributore ed esercente concedono molta attenzione nel momento in cui si decide una programmazione, è sicuramente quella dei film per ragazzi; la programmazione dei film di animazione risulta essere più circoscritta e calibrata, sul territorio italiano di norma comprende una copertura nazionale che prevede circa 700 schermi, e risulta essere una strategia ormai consolidata, considerato che i cartoon nell' arco degli anni hanno sempre dimostrato una tenuta solida e regolare; lo stesso tipo di strategia nel panorama cinematografico italiano viene adottata per i cosiddetti "cinepanettoni" natalizi.

La strategia di marketing che maggiormente risulta utilizzata vede la ricerca della massima copertura già all' inizio del percorso delle opere nel circuito dell' esercizio, per cui la durata della tenuta della prima visione diventa funzionale al conseguimento di uno sfruttamento il più completo possibile di tutte le potenzialità dei titoli presentati.

Altro argomento molto importante da trattare nella contrattazione tra il soggetto distributore e l' esercente è rappresentato dal prezzo del biglietto.

Di norma il prezzo del biglietto non è flessibile, questo affinché sia rilevato un "segnale affidabile della domanda"<sup>68</sup>. Se si è di fronte ad una ampia domanda di un particolare film, questa viene soddisfatta tramite l' allungamento della programmazione o del numero delle sale che lo proiettano. Un aumento del prezzo all' aumentare della domanda porterebbe probabilmente ad una diminuzione delle persone disposte ad usufruire del prodotto, incidendo anche sul flusso di informazioni agli altri potenziali

---

<sup>68</sup> Ivi, p.203.

spettatori abbassando il ciclo vitale del film nelle sale, “la soluzione dell’adattamento della durata invece riesce a catturare più domanda”<sup>69</sup>

Non sarebbe poi impresa facile capire a quale prezzo potrebbe essere fissato un biglietto, per via delle molteplici variabili che possono interessare tale processo; la curva di domanda per un film infatti può dipendere da molti fattori, come ad esempio l’aspettativa creata dal prodotto filmico, il numero di cinema che lo proiettano in una data zona e il periodo di esclusiva.

---

<sup>69</sup> Ivi, p. 203.

### **III.II Un biglietto per due: la ripartizione del guadagno al box office**

Il prezzo del biglietto cinematografico viene ripartito tra l'esercente e il distributore. Dal prezzo totale, prima della ripartizione fra i due soggetti, vengono esclusi un 10% che rappresenta l'aliquota applicabile agli spettacoli cinematografici e un 2,5% che viene invece corrisposto alla SIAE.

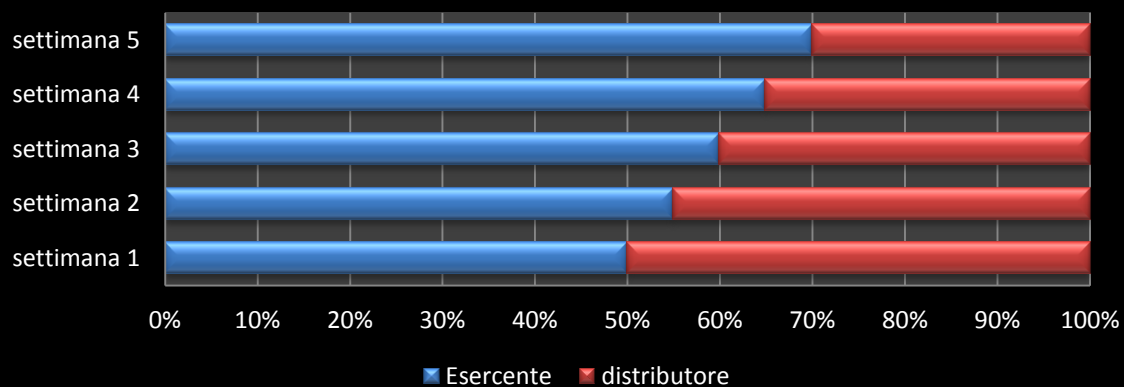
Per i biglietti "interi e "ridotti", l'IVA è commisurata al prezzo pagato, applicando l'aliquota prevista. Le norme che interessano gli spettacoli lasciano libertà al gestore per ciò che riguarda la fissazione di prezzi o riduzioni. Nel caso di biglietti e tessere omaggio, questi non risultano soggetti ad IVA nel limite del 5% della capienza del locale e dell'intero impianto. Nel caso in cui ci siano spettacoli ripetuti più volte durante la giornata, con svuotamento della sala al termine, l'esenzione dell'Iva va applicata ad ogni singolo spettacolo.

Per quanto riguarda gli incassi ottenuti dalle vendite di biglietti in prevendita, devono essere imputati all'organizzatore. La somma pagata per la prevendita contribuisce a costituire il corrispettivo che viene pagato per fruire dello spettacolo per cui l'IVA applicabile rimane del 10%.

Sui guadagni ottenuti, al netto di IVA e SIAE si formano le basi della contrattazione tra esercente e distributore. Di norma si parte da una suddivisione equa, con i guadagni che si spartiscono al 50%.

Col passare delle settimane di programmazione la percentuale decresce nei riguardi della distribuzione ed aumenta a favore dell'esercente.

## Ripartizione guadagni sugli incassi al box office



L'aumento percentuale di guadagno nei confronti dell' esercente è uno stimolo affinché decida di far rimanere il più a lungo possibile il film in programmazione, nonostante gli incassi siano destinati a decrescere progressivamente.

### **III.III La sala dà i numeri: lo spettatore e la scelta del film**

Compiere una scelta non è mai semplice, nemmeno quando si decide il film da vedere al cinema; su questa decisione apparentemente facile pesano diverse determinanti che proverò a riassumere.

Grazie ai dati rilevati da *Anica* e *Univideo*, possiamo desumere per esempio che: per quanto riguarda il pubblico meno abituato a frequentare le sale, sulla scelta ricade forte il fenomeno del “passaparola”. Lo scenario inizia a variare con chi invece ha una media frequentazione delle sale, questo tipo di spettatore riceve grossi input dai trailer o scegliendo il film più interessante in un giorno e un orario in cui ha deciso di recarsi al cinema, programmando la sua serata con l’ausilio di giornali o del sito internet del cinema.

I veri appassionati e assidui frequentatori invece si soffermano molto nella ricerca di recensioni o notizie su siti specializzati definendo gli scenari dei film che intenderà vedere nel corso della stagione, appena questi risultino in programmazione.

Altro punto da analizzare sono i numeri che contraddistinguono la scelta di un film italiano.

I segmenti di spettatori che frequentano in maniera assidua la sala cinematografica sono maggiormente attratti da film stranieri su cui ricade circa l’80% della scelta.

I più affezionati alla cinematografia di casa sembrano essere invece i segmenti di spettatori che frequentano molto poco la sala cinematografica e che si affidano spesso a film di attori che conoscono e che spesso vedono nelle reti televisive nazionali.

Il fatto che i film italiani sono maggiormente visti da segmenti che si recano molto poco al cinema, e che come si evince dalla ricerca effettuata in collaborazione tra *Anica* e *Univideo*, sono alla ricerca di divertimento ed evasione scartando la tipologia di film di qualità, fa sì che i titoli alla ribalta nel mercato della cinematografia italiana siano di film comici, che spesso ripropongono volti del cabaret televisivo; ne sono un esempio *Benvenuti al sud*, *Benvenuti al nord*, *Benvenuto presidente*, *Immaturo*, *Cado dalle nubi*, ecc.

E questo fa sì che spesso opere di “alta qualità” vengono abbandonate dalle programmazioni, che si concentrano su titoli e protagonisti di maggior *appeal*; questo

causa che i segmenti di clientela che maggiormente frequentano le sale cinematografiche si indirizzano su titoli stranieri appellandosi al concetto di *value for money*, non intendendo sostenere un determinato costo del biglietto per film dalla bassa qualità.

Classifica dei film italiani usciti nelle sale nel 2013, in base da incassi e presenze:

2013		
TITOLO	INCASSO €	PRESENZE
SOLE A CATINELLE	51.839.357	8.004.163
IL PRINCIPE ABUSIVO	14.349.429	2.380.475
LA MIGLIORE OFFERTA	9.301.607	1.520.043
BENVENUTO PRESIDENTE!	8.531.699	1.383.987
COLPI DI FORTUNA	9.034.926	1.315.028
UN FANTASTICO VIA VAI	7.611.809	1.131.589
LA GRANDE BELLEZZA	6.770.361	1.108.859
INDOVINA CHI VIENE A NATALE?	6.349.912	937.829
MAI STATI UNITI	5.539.002	871.897
FUGA DI CERVELLI	5.112.657	803.612

70

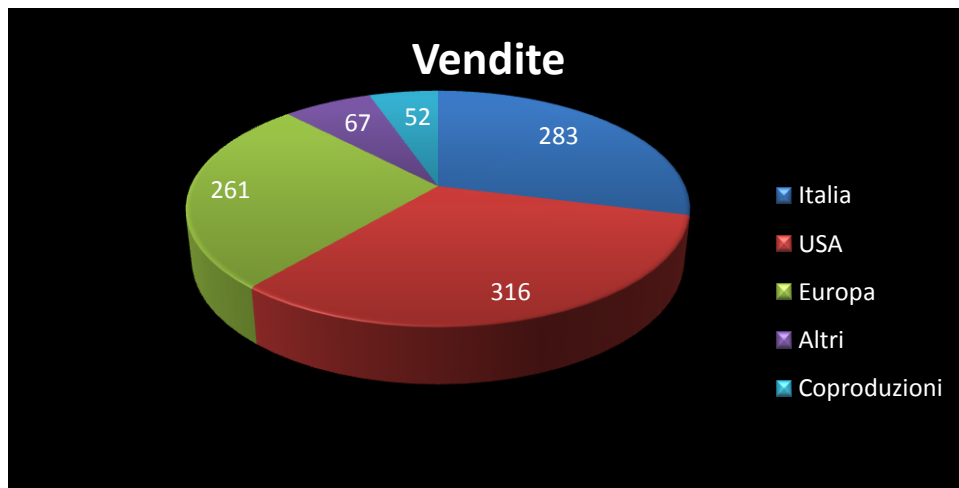
Scorgendo il mercato che riguarda la sala cinematografica italiana infatti, ci si accorge che meno del 20% della popolazione acquista una quota pari a quasi il 70% dei biglietti; ma allo stesso tempo sembra riguadagnare un certo appeal visto la crescente attrazione di pubblico tra 2012 e 2013 dopo la grossa flessione del triennio precedente.

Nel 2013 infatti si sono registrati circa tre milioni di nuovi spettatori che nell'anno precedente non si sono mai recati al cinema.

I cinema per richiamare pubblico hanno deciso di aumentare i meccanismi promozionali e aumentare gli standard di qualità e varietà per fidelizzare i clienti più affezionati.

Il 2013 ha visto nelle sale italiane ben 981 film così distribuiti:

<sup>70</sup> Tutti i numeri del cinema italiano anno 2013, 2014, p. 34, <http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Tutti%20i%20numeri%20del%20cinema%20italiano%202013-imported-44657.pdf> (ultimo accesso 6 gennaio 2015).



L'incasso totale al box office è stato di 618.353.030 rispetto ai 609.531.588 con un aumento del 1,40%; 188.272.735 degli incassi sono il ricavato di film italiani o coproduzioni.

### III.IV Cinetel

I dati che riguardano le presenze al botteghino e gli incassi delle diverse sale cinematografiche vengono raccolti e monitorati grazie a *Cinetel*.

Tale società cura giorno dopo giorno la raccolta incassi e il numero delle presenze in un campione di cinema e li ridistribuisce agli operatori di settore sottoforma di report.

In quasi vent'anni di funzionamento è riuscita a garantire agli utenti un servizio continuo, 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno riuscendo a raccogliere i dati di un migliaio di cinema e 3200 schermi, dal 2013 è riuscita ad attivare un servizio grazie al quale gli utenti possono monitorare i dati in tempo reale, dati che vengono inviati agli operatori di mercato e pubblicati sul sito della società per eventuali consultazioni.

I report prodotti possono essere giornalieri, settimanali, dell'anno solare o del totale della stagione cinematografica.

#### CINETEL

Report week-end dal 12/09/2014 a 14/09/2014

Via di villa Patrizi, 10 - 00161 Roma Incassi di prima visione e proseguiti

Cinema	Sala Film	Distrib.	Ven.12/09/2014		Sab.13/09/2014		Dom.14/09/2014		Cum. GG	Cumuli INCASSI				
			Pres.	Inc.	Pres.	Inc.	Pres.	Inc.		Sala Cinema	Città	Agenzia		
<b>VENETO</b>														
<b>PADOVA</b>														
ASTRA	ASTRA	BELLUSCONE - UNA STORIA SIC	PARTHENOS	55	271	53	315	39	245	9	1.890	2.717	2.717	25.374
DESSA	ARANCE E MARTELLO	FANDANGO S		16	80	19	109	30	189	4	828	828	1.798	5.876
DESSA	EVERYDAY REBELLION	OFFICINE UB		6	26	13	73	16	78	3	177	208	208	208
TECHN	THE LOOK OF SILENCE	I WONDER DI		45	209	22	132	35	205	4	605	605	605	605

Nei rapporti che *Cinetel* redige, troviamo tutti i dati riferiti ad un film in una determinata sala cinematografica; accanto al nome del film possiamo trovare la casa di distribuzione che ne detiene i diritti, il numero di presenze nei giorni segnalati, l'incassi che ne sono stati ricavati, il numero di giorni in cui il film è proiettato, e il cumulo degli incassi suddiviso in quattro microaree:

1. Cumulo incassi riferito ad una determinata sala: vengono sommati gli incassi che il film ha accumulato in tutte le proiezioni effettuate in quella sala.



2. Cumulo incassi riferito ad un determinato cinema: vengono sommati gli incassi che quel film ha totalizzato in quel cinema.
3. Cumulo incassi riferito alla città: vengono sommati gli incassi totalizzati dal film nella città che viene analizzata.
4. Cumulo degli incassi riferito all'agenzia: si sommano gli incassi inerenti ad un film, allo scopo di determinare la somma totale incassata dall'agenzia che ha il compito di distribuire il film in quel determinato territorio.

Nell'esempio riportato, vengono analizzati i numeri di un week-end riferiti al multisala Astra di Padova. Si può evincere che il film *Belluscone* è quello che nei tre giorni di programmazione analizzati ha incassato la cifra più alta al *box office*, e che risulta essere anche il film in programmazione da più tempo (9 giorni); dai numeri che risultano dal cumulativo dei guadagni in sala e il totale dei guadagni nel cinema, possiamo capire che il film *Belluscone* ha avuto uno o più passaggi in sale differenti dello stesso esercizio.

*Cinetel* ci permette quindi di seguire il ciclo vitale di un film sia nelle diverse sale che nelle diverse città e comparare i diversi risultati ottenuti nei diversi esercizi e nelle diverse aree geografiche.

Questo ci permette di definire il successo di un film, i risultati del box office, capire quale film è più adatto ad una determinata città/regione, alla tipologia di sala (multiplex o sale d'essai) e definire il target medio in riferimento a determinati generi di film.

### **III.V Lo sviluppo della sala cinematografica: l'era dei multiplex e la riscoperta della sala d'essai**

Nel corso degli anni la sala cinematografica ha subito evoluzioni e cambiamenti, sia dal punto di vista tecnologico con sistemi audio straordinari come la tecnologia 7.2, lo sviluppo del tridimensionale, che ci permette di assistere a film in 3D, la digitalizzazione degli schermi che sta permettendo l'avvicinamento tra pellicola e DCP, sia dal punto di vista strutturale con la nascita dei multiplex, grandi impianti dotati di molti schermi, e che non limitano il loro servizio alla sola proiezione ma che offrono una serie di servizi allo spettatore a cui viene permesso di vivere un'esperienza completa all'interno di un'unica grande struttura. La nascita di questi complessi ha avuto un fortissimo impatto sulle logiche di mercato cinematografiche e i rapporti tra le case di distribuzione e gli esercenti. Si pensi per esempio che in Italia oltre il 20% dei ricavi al *box office* viene generato dal gruppo *The Space*, collegato a Mediaset, gestore di strutture multiplex (con 8 schermi e più).

Società che controllano una fetta così rilevante degli schermi possono permettersi di condizionare gravemente la libertà e l'equità del mercato e creare delle vere e proprie distorsioni come:

- il mancato accesso, da parte di piccoli esercenti, ai film di distributori di fascia media, nel caso in cui non viene ceduta l'intera gestione della programmazione al circuito integrato distribuzione-esercizio limitando la libertà dell'esercente di scegliere.

- la pratica utilizzata da alcuni esercizi di chiedere una sorta di "minimo garantito" anticipato, che può essere a scapito soprattutto dei distributori più piccoli per la programmazione dei film (in particolare film d'autore e di nicchia, dall'esito commerciale incerto) durante la prima settimana.

I piccoli distributori spesso si vedono propensi ad accettare tale condizione corrispondendo questa cifra, che spesso risulta essere più alta di quanto sia legittimo sperare di incassare in una o più settimane di programmazione, è la speranza di

prolungare la tenuta del film in sala oltre la prima settimana, al fine di conseguire un dato di *box office* tale da incrementare il valore dei diritti.

In Italia la comparsa dei primi Multiplex è arrivata in netto ritardo rispetto agli altri paesi europei, i primi interventi in tal senso infatti risalgono al 1996, ma ha avuto una velocissima espansione, determinando dalla fine degli anni novanta un vero e proprio boom.

Questi complessi formati da almeno otto schermi che permettono la proiezione nello stesso complesso di diversi prodotti filmici sono sorti nelle aree periferiche dei centri urbani in modo da riuscire ad intercettare il più alto flusso di pubblico possibile. Ad accelerare l'evoluzione di questi complessi è stata la politica interventista di Walter Veltroni che nel Maggio 1996 ha emanato un decreto che liberalizzava le licenze in tale direzione ed emanava norme che facilitassero la ristrutturazione dei locali con l'intento di trasformare le sale monoschermo in multi schermo e favorire la costruzione di nuovi complessi.

Questo ha portato ad un incredibile boom di multiplex dall'anno 1997, costruiti in posizioni strategiche, nella periferia della grande città, spesso vicino a complessi commerciali.

Per ciò che riguarda la regione Veneto il primo a nascere è stato il *Warner Village* nel 1997, che rispecchiando perfettamente le caratteristiche di un multiplex nasceva in una zona periferica (Torri di Quartesolo), all'interno di un centro commerciale, *Le Piramidi*. In poco tempo seguì il primo complesso multischermo anche nella periferia padovana, esattamente a Due Carrare, dove sorge il *Cineplex Dream Park*.

Fin dall'inizio la grande attrazione del pubblico per queste strutture ha contribuito all'erosione di gran parte del pubblico delle vicine sale di città e paese, che si sono ritrovate soffocate da questi grandi impianti e costrette a misurarsi in una battaglia impari.

In Veneto le sale vicentine hanno subito un contraccolpo pesantissimo dalla nascita del multisala di Torri di Quartesolo e del *Cineplex* padovano.

Anche il circuito cittadino di Treviso si è trovato a dover fronteggiare la migrazione dei clienti verso il *Cinecity* di Silea che a pochi minuti dal centro storico propone la possibilità di godere di una struttura dotata di 12 schermi.

La situazione non cambia nemmeno nella provincia veneziana, dove la città di Mestre si è ritrovata "intrappolata" tra il *Warner Village* di Marcon e il *Cinecity*, raggiungibile in auto a soli 15 minuti dal centro.

La città veneta che meno ha risentito dell'avvento di questi "giganti" è senza dubbio Verona, la città scaligera infatti con i suoi 12 schermi è riuscita a fronteggiare due colossi come il *Worner Village* di Sona e l'*Uci* di San Giovanni Lupatoto.

Questo fenomeno ha però portato gli esercenti delle sale cittadine a capire il bisogno di effettuare investimenti, trasformando i vecchi cinema in complessi dotati di almeno tre o quattro schermi provando a creare una sorta di compromesso tra il calore e la comodità della vecchia monosala con i confort e le capacità attrattive dei vari multiplex (può esserne un esempio lampante il multisala *Roma* di Vicenza).

Ad attrarre il pubblico in queste nuove strutture multisala spesso è la possibilità di poter trovare in un solo posto differenti servizi capaci di soddisfare i bisogni di ogni tipo di cliente; questo però sembra ridurre l'importanza dell'offerta filmica, che dovrebbe invece rappresentare il prodotto primario.

Spesso la predisposizione al film *blockbuster* attuata dalle grandi multisale, rischia di limitare il numero di uscite sui propri schermi rendendo la possibilità di una maggiore offerta solo una mera illusione. Facendo da cassa di risonanza per i film *blockbuster* la moltiplicazione degli schermi sembra essere utile per un'unica tipologia di prodotto.

La programmazione in questi casi vede diversi soggetti coinvolti, dai circuiti di noleggio alle società di distribuzione, e la programmazione che si decide di adottare è la *Saturation selling*, che prevede nel breve periodo uno sfruttamento intenso di un film che abbia un forte *appeal* sullo spettatore; questo consente di entrare prepotentemente nel mercato, distribuendo lo stesso film in più di una sala, provando a sbaragliare la concorrenza. Di certo però tale strategia ha certamente bisogno di un forte lavoro di marketing e pubblicità nei mesi antecedenti all'uscita in modo da dare al film la connotazione di evento, e creare un forte seguito e una grande attesa che lo accompagna sino alla sua uscita garantendogli un importante numero di pubblico.

Il film esce con circa 800 copie e riceve un forte riscontro di spettatori nei primi due week end per poi subire una forte discesa di presenze.

Il lavoro di marketing, le strategie pubblicitarie e le tipologie di lancio spesso riescono a trasformare un prodotto mediocre in un campione di incassi al botteghino.

Non sono però da sottovalutare gli effetti negativi di questo tipo di strategia, come quello di ridondanza dovuto alla contemporanea presenza dello stesso film su più schermi dello stesso film, oppure la rapidità con cui la vita di quel film nel complesso si accorcia notevolmente, a causa del forte sfruttamento iniziale.

La grande novità che però hanno immesso i multiplex nella vita dello spettatore cinematografico è sicuramente quella di poter vivere un'esperienza che valica i confini della poltroncina della sala, infatti la presenza di punti ristoro, bar, sale giochi, librerie all'erta lo spettatore che non si reca al cinema solo per guardare un film ma per passare un'intera serata.

Altro aspetto di interazione col pubblico lo troviamo negli aspetti architettonici e scenografici dei multiplex che creano un *climax* perfetto che accompagna lo spettatore fino all'entrata in sala.

Un esempio lampante può essere il multisala *Oz* di Brescia che accoglie gli spettatori in un ambiente che rispecchia totalmente quello del celebre film di Victor Fleming.

Le grandi multisale quindi hanno trovato nell'ampliamento dei servizi al cliente una perfetta strategia di marketing, capace di attirare anche le persone meno appassionate al cinema in quanto tale, garantendogli un'esperienza che trascende dalla sola fruizione.

Tra l'offerta dei nuovi templi cinematografici vi è sicuramente quella definita come *food e play*, il settore *food* infatti risulta essere una fondamentale componente ai fini del bilancio dei complessi multisala.

Possiamo trovare due fondamentali distinzioni per ciò che riguarda il settore ristorativo:

- I bar vengono usualmente gestiti in via diretta, e puntano principalmente su prodotti che spesso i clienti acquistano per consumare durante la visione del film, bevande, patatine, snack, tacos e pop corn.
- I punti ristorazione sono quasi sempre dati in gestione e differiscono in base alle diverse strutture, e dalla zona in cui sono collocati.

Ma i grandi complessi cinematografici sono sempre alla ricerca di novità per soddisfare il cliente, l'ultima moda nata in America e spopolata in Inghilterra è quella di servire agli spettatori una cena completa durante la fruizione del film. Il multisala Odeon del *Whiteleys Shopping Center* che ha aperto la sala *The Lounge* dove lo chef Rowley Leigh ha deciso di elevare il concetto di "*dinne&movie*". Altro esempio londinese lo troviamo

nel quartiere di Notting Hill dove da anni l' *Electric Cinema* di Portobello road serve cibo e ampia scelta di drink, vini e cocktail direttamente in sala ai suoi clienti.<sup>71</sup>

Anche in Italia abbiamo potuto riscontrare esempi simili; il circuito *Cinelandia* ha infatti adottato la tecnica della “sala salotto”, allestendo nelle proprie sale una postazione *vip*, dotata di comode poltrone sulle quali lo spettatore può godersi lo spettacolo come se fosse semi-sdraiato nel salotto di casa.

Altro esempio è quello del circuito *Cinecittà Cinema* che in alcuni complessi ha allestito sale dotate di parquet e sedie in pelle reclinabili. Questa tipologia di *multiplex* prova ad assottigliare la distanza tra i freddi complessi multifunzionali e le tradizionali sale, riuscendo a rimanere fortemente avanzati dal punto di vista tecnologico e allo stesso tempo a superare l'accusa di asetticità, creando un ambiente meno standardizzato e dalla forte personalità.

Come si è già accennato però i *multiplex* ormai non si fermano al semplice servizio ristorazione o alle sale giochi, ma divengono dei veri e propri *cinema store* che prevedono una complessa e articolata rete che prova ad evocare continui richiami all'immaginario filmico negli spettatori, prevedendo negozi specializzati nella vendita di prodotti legati fortemente al mondo cinematografico, dai DVD e Blu-Ray alle riviste specializzate, dai poster ai gadget più svariati.

Questo risulta fondamentale non solo per la nuova generazione di cinefili che attendono l'inizio del film aggirandosi tra gli scaffali in cerca di qualche dvd da aggiungere alla propria collezione ma anche per i semplici fan in cerca del gadget del loro attore preferito.

Quella del *Cinema Store* diventa quindi un'intelligente strategia di marketing che al contempo consente al pubblico l'intensificazione del consumo del prodotto filmico.

L'impatto dei *multiplex* ha costretto gli esercenti dei circuiti e delle sale cittadine a rivedere le proprie strategie e ad investire sulla loro attività, spesso trasformando le proprie vecchie sale per risultare maggiormente competitivi rispetto ai multi sala e più allettanti per il proprio pubblico.

In molti hanno capito l'esigenza di dotarsi di diverse sale in modo da ampliare la propria offerta; questo ha dato la spinta necessaria alla nascita dei *cityplex*, nati dalla ristrutturazione di storiche sedi di visione ubicate nei centri storici delle città.

---

<sup>71</sup>Franceschini E., *Metti una sera a cena... al cinema*, La Repubblica.it, 2012, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/02/18/metti-una-sera-cena-al-cinema.html> (ultimo accesso 10 dicembre 2014).

Spesso queste multisale che sorgono nei centri cittadini si differenziano soprattutto per il prodotto offerto, dedicandosi ad un cinema di stampo culturale, quasi di nicchia che fuoriesce dalle programmazioni dei multiplex; la nascita di queste strutture è un ottimo viatico per una cinematografia di qualità e rappresenta uno sbocco immediato per i film di matrice nazionale o europea.

Sulla stessa direttrice si sono sviluppati i circuiti cittadini, ne è un esempio lampante il *Circuito Cinema* della città di Venezia, dove vengono coinvolti diversi esercizi in modo da avere a disposizione un numero maggiore di schermi così da avere un'ampia e coordinata offerta; questi circuiti agiscono come fossero dei veri e propri multisala ma dislocati lungo lo spazio urbano, e riescono ad offrire una programmazione variegata accostando ai film campioni d'incassi film di qualità.

Negli ultimi anni un ritrovato interesse per il cosiddetto cinema di qualità ha riportato alla riscoperta delle cosiddette sale *d'essai*, ovvero sale la cui offerta vede una significativa quota di film che puntano decisamente sulla qualità.

La crescita significativa di queste sale negli ultimi anni sottolinea l'attenzione che si è sviluppata da parte del pubblico italiano verso un'offerta che differisce notevolmente da quella proposta dalla grande distribuzione, e apre ad una nuova ricerca della visione filmica, una visione più critica e consapevole.

A tale proposito le sale *d'essai* puntano ad ampliare la classica esperienza filmica dando ulteriori contenuti, questo tramite l'organizzazione d'incontri con gli autori, la distribuzione di materiale informativo e altre iniziative che consentano di valorizzare l'opera agli occhi dello spettatore, che vive il film come una vera esperienza culturale, quasi come una serata al teatro od una visita ad una galleria d'arte.

In Italia il concetto della sala *d'essai* si sviluppa “nella seconda metà degli anni settanta, con la trasformazione di molti club in veri e propri locali cinematografici, l'avvio di interventi pubblici decentrati e l'arrivo infine di soggetti specializzati nella ricerca e nella distribuzione dei film di qualità”.<sup>72</sup>

Sotto il profilo economico le sale *d'essai* riescono a mantenere un discreto equilibrio tra la domanda e l'offerta nonostante non abbiano i benefici di un film dotato di grande richiamo commerciale.

---

<sup>72</sup> Ellero R., *Dove va il cinema*, Roma, Bulzoni Editore, 2000, p.29.

Al cinema d'essai dal punto di vista economico “vengono riconosciuti pregi e difetti del cosiddetto «mercato di nicchia», ossia un mercato quantitativamente minoritario peraltro tutelato da un discreto equilibrio nei rapporti fra la domanda e l'offerta”.<sup>73</sup>

I cinema d'essai e i film proiettati all'interno delle proprie sale rimangono sicuramente la migliore risposta ai multiplex e ai film blockbuster, dove a far da padrone resta il principio economico e gli incassi al box office a discapito della qualità.

---

<sup>73</sup> Ivi, p.30.



### III.VI Il Bilancio di un multiplex: le voci del conto economico e dello stato patrimoniale

Il bilancio dell'esercizio cinematografico è composto dai due prospetti utili a sintetizzare e individuare le gestioni fisiche delle attività d'impresa, ovvero la gestione economica e finanziaria.

L'attività finanziaria sarà sintetizzata tramite il documento di stato patrimoniale, l'attività economica invece verrà sintetizzata nel conto economico.

Per quanto riguarda le linee di ricavo, le voci principali di conto economico sono:

**Box office revenue:** si tratta degli incassi provenienti dalla programmazione dei film nelle sale. Il fatturato si calcola in questo caso moltiplicando il numero di spettatori per il prezzo di ingresso.

**Concessions revenue:** Sono le entrate provenienti dalle vendite dei prodotti al bar che possiamo trovare nei foyer delle varie catene di multiplex.

**Screen advertising revenue:** Fondamentale tipologia di ricavi, derivanti dalla vendita di pubblicità sugli schermi cinematografici, nell'immediatezza dell'inizio del film.

Nella stessa categoria viene compresa anche la vendita dei trailer, utili per pubblicizzare i film che prossimamente usciranno al film. La visione dei trailer avviene nei sette minuti che precedono la proiezione del film.

**Other revenue:** in questa categoria possiamo inserire diverse tipologie di attività:

- Attività di sfruttamento della struttura con finalità promozionali e pubblicitari.
- Affitto delle sale per diversi eventi o anteprime
- Affitto dei locali nella struttura o adiacenti ad essa per attività commerciali, ristorazione, bar, librerie, sale giochi;
- Ricavi di attività su Internet;
- Crediti di imposta per la programmazione di film nazionali e interessi culturali.

Categorie che riguardano i costi diretti:

**Film rental cost:** si tratta degli importi che corrispondono al noleggio del film che l'esercizio corrisponde alle società di distribuzione; questo è un costo variabile, influenzato da molti fattori

- a) Settimana di programmazione: Il costo di affitti si attesta attorno al 50% del *box office revenue* nelle prime settimane di programmazione, per poi diminuire gradualmente, nelle successive due settimane il costo è del 48% del *box office revenue*, per scendere al 40 nel caso raro in cui il film dovrebbe avere un tale successo da continuare la programmazione per la quinta settimana;
- b) Quote di mercato in termini di presenze/fatturati, e localizzazione sul territorio nazionale della società di esercizio cinematografico. “Più quote di mercato e presenza territoriale capillare in genere corrispondono a un minor costo di affitto film”;<sup>74</sup>
- c) Film programmato in città capozona e non; sono definite città capozona quelle con un più alto bacino di utenza e con alto “consumo” di film. Nelle città capozona il film ha un costo di affitto più elevato.

**Concession costs:** si tratta dei costi del venduto “della merce da bar alla concession”.<sup>75</sup>

**Film levies:** si tratta della tassa che riguarda i diritti d’autore che viene versata alla SIAE, in quanto ente che ne gestisce i diritti.

**Other direct cost:** si tratta di altri costi diretti, come per esempio la possibilità dell’utilizzo della carta di credito da parte degli spettatori per i pagamenti.

Per arrivare a calcolare il cosiddetto margine lordo (*gross profit*) si deve effettuare la differenza fra la somma totale dei ricavi e quella dei costi diretti.

Nell’operazione di riclassificazione del conto economico, dal totale del margine lordo vengono distinte altre due categorie di costo, ovvero i costi operativi (*operating costs*) e gli altri costi (*others costs*).

Le principali voci che caratterizzano i costi operativi sono:

**Avertising costs:** ovvero i costi di pubblicità del multiplex effettuata tramite campagne pubblicitarie tramite media e altre attività promozionali.

**Cinema staff costs:** si tratta dei costi relativi al personale della struttura, i costi principali sono attribuibili agli stipendi dei manager.

**Operating G&A:** si tratta dei costi operativi, ovvero di gestione della struttura. Si tratta di spese che comprendono i consumi elettrici, manutenzione, riparazione, vigilanza, costi di cancelleria, ecc.

La voce relativa agli costi invece comprende voci come:

---

<sup>74</sup> La Torre M., *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, p.62.

<sup>75</sup> Ivi, p. 117.

**Real estate lease/rental costs:** è una delle voci di spicco del conto economico, si riferisce ai canoni d'affitto che il multiplex deve erogare al proprietario della struttura. Spesso tali strutture non sono di proprietà dei gestori del circuito, che nella maggior parte dei casi si limitano all'arredamento della struttura, nel quale possiamo comprendere schermi per la proiezione, poltrone, allestimento bar, messa a punto di egli impianti, come quello acustico e di condizionamento.

**Hq G&A:** Costi di sede, ovvero riferiti alla gestione del multiplex sia sotto il piano amministrativo che operativo.

**Pre-opening expenses:** sono i costi che vengono sostenuti prima dell'apertura della struttura, sia di gestione che di marketing per il lancio del multiplex.

**Extraordinary (cost) income:** in questa voce assumono importanza le entrate e le uscite relative a "sopravvenienze attive o passive. In questa voce vanno anche compresi tutti gli elementi finanziari relativi a finanziamenti eventualmente in essere".<sup>76</sup>

Si arriva quindi a calcolare la somma dell'utile prima che poi vengano detratti gli ammortamenti, gli interessi finanziari relativi ad eventuali gestioni di finanziamenti in essere e per finire le imposte sul reddito che ci portano al *net income*, ovvero il risultato finale.

Analizziamo ora la struttura di stato patrimoniale considerando per prima le voci corrispondenti all'attivo.

**Cash & equivalents:** vengono considerati i valori liquidi in denaro che sono presenti nelle casse della società, fanno parte di questa voce i depositi presso istituti, bancari, le dotazioni iniziali utili alla gestione operativa e le dotazioni di piccola cassa utilizzabili in caso di piccole spese.

**Crediti iva:** Posta che riguarda i movimenti d'iva, sia passiva che attiva; per la natura del business cinematografica si ha quasi sempre un Iva a credito, che riveste quindi posizione attiva nel documento di stato patrimoniale.

**Tax credit:** si tratta di incentivi messi a disposizione dello stato per stimolare l'economia del settore.

Gli esercenti possono beneficiare di tax credit come premio per l'ampia programmazione di film o della comunità europea con valore nazionale/culturale; oppure si può ricevere la tax credit nel caso in cui si investe in "aree svantaggiate".

Queste tre categorie sommate danno vita al *non-working capital current assets*

---

<sup>76</sup> Ivi, p. 118.

Il *working capital assets*, ovvero il capitale circolante attivo è composto da tre differenti poste:

- ***Trade account receivables and other***, “comprendono gli ammontare relativi ai *client* attivi”.<sup>77</sup>
- ***Inventories***, rimanenze, spesso prodotti venduti nei servizi bar e ristorazione della struttura.
- ***Prepaid and other receivables***, in questa posta si tiene conto principalmente dei pagamenti anticipati che la compagnia effettua verso la proprietà in termini di pagamento dell’affitto, o gli anticipi versati alle compagnie assicurative con cui si è stipulata l’assicurazione del multiplex.

Nello stato patrimoniale troviamo poi le voci relative agli investimenti (***capital expenditure***):

***Net fixed assets***, ovvero immobilizzazioni materiali utilizzati “normalmente per l’adeguamento dei building preesistenti in cinema multisale e nell’arredo degli stessi”.<sup>78</sup>

Tali investimenti possono essere relativi all’accrescimento del business, con costi per l’apertura di nuovi siti e il relativo allestimento, al mantenimento delle strutture già utilizzate, possibili investimenti di ristrutturazione e ammodernamento e «eventuali terreni o fabbricati direttamente di proprietà della società di esercizio cinematografico.

***Other non current assets***, diverse sono le categorie di investimenti che si possono ascrivere a questa voce, come gli investimenti riguardanti le immobilizzazioni immateriali, spese di un possibile sviluppo di un eventuale nuova apertura e depositi cauzionali che possono essere versati in garanzia di affitto.

Vi sono poi le voci in riferimento alla struttura del passivo, ovvero:

***Current liabilities***, (passivo corrente), composto da due diverse voci una che riguarda l’*accounts payables* voce riguardante i fornitori di beni o servizi e l’*accrual liabilities* dove sono riportate tutte le posizioni di accantonamento passivo.

***Financial debt***, ovvero i debiti finanziari, i possibili finanziamenti che possiamo rintracciare possono essere per conto terzi, oppure tramite l’erogazione di denaro da parte di società degli azionisti stessi tramite un contratto di partecipazione.

---

<sup>77</sup> Ivi, p. 120.

<sup>78</sup> Ivi, p. 120.

*Other long term liabilities*, si tratta delle passività a lungo termine, voce in cui vengono inseriti anche i debiti con i dipendenti riguardanti il trattamento di fine rapporto di lavoro.

L'analisi di un bilancio riclassificato può essere utile ad eventuali finanziatori, in modo da evitare alcuni rischi del mercato ed accorgersi se il business nel quale si vuole investire può risultare redditizio o può condurre ad ottenere pesanti perdite.

Tra le voci che assumono una fondamentale importanza in quest'ottica "è la capacità di produrre "cassa" attraverso la gestione economica".<sup>79</sup> Significativo è anche poter osservare i movimenti di capitale circolante netto, ovvero la differenza tra le attività e le passività correnti.

La possibilità che il circuito o l'esercente sia proprietario della struttura è una garanzia che si tramuta in incentivo a possibili investimenti.

---

<sup>79</sup> Ivi, p.121.

## Capitolo IV

### HOMEVIDEO

#### IV.I Le quattro aree di business dell'Home Video

Il passaggio successivo alla sala per un film è l'*Home Video* ovvero, ovvero l'ampia gamma di prodotti che su variegati tipi di supporti permettono la visione in ambito domestico di un film. Tale tipologia di fruizione rappresenta una grossa parte del mercato che interessa i film. Quando si parla di *Home Video* è possibile identificare ben quattro aree di *business*:

- La vendita (esclusa quella in edicola)
- l'edicola
- il noleggio
- il digitale

Da un'analisi che mette insieme le vendite delle quattro aree si evince scrutando i dati del 2013, che mostrano un incasso di 360 milioni, una flessione del 14,3% rispetto all'anno precedente.

L'unica area a far registrare un aumento è quella che riguarda il digitale (VOD e EST) con un miglioramento del 38,5% rispetto all'anno precedente.

Il peso maggiore continua ad essere rappresentato dalla vendita che nel 2013 rappresenta circa il 60% del fatturato, in netta discesa invece risultano l'edicola e il noleggio.

Analizziamo ora le i diversi dati delle aree di business.

## IV.I.I La vendita

Nei dati analizzati nel settore vendita si fa riferimento a DVD e Blu-Ray Disc; nel 2013 risulta che siano stati venduti circa 19 milioni di pezzi che corrispondono ad un guadagno di circa 216 milioni di euro.

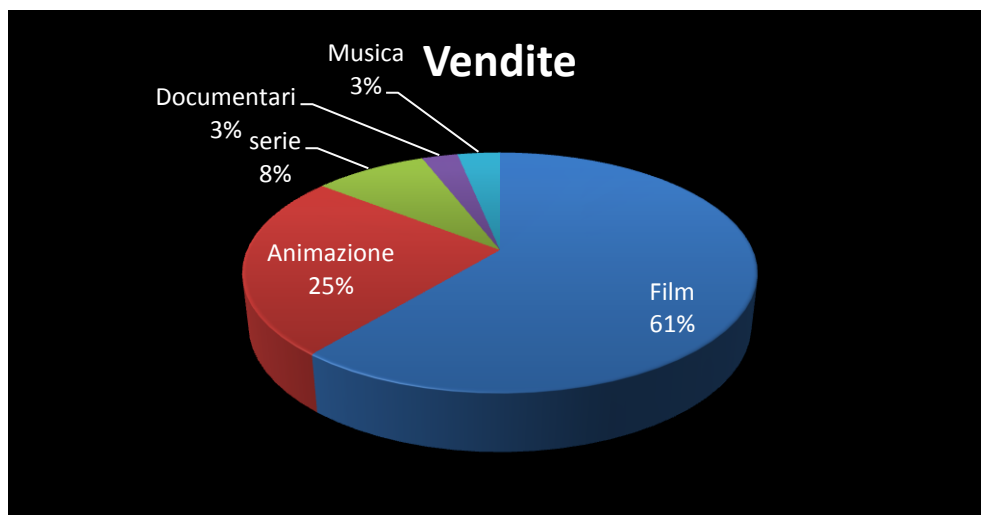
Il Blu-Ray fa registrare 2,7 milioni di unità vendute con un guadagno di 44 milioni di euro.

Nonostante una netta flessione il DVD con un giro d'affari da circa 172 milioni di euro, continua a rappresentare circa il 79,6% del mercato *Home Video*.

Nella flessione del DVD la flessione è avvertita principalmente dai prodotti da catalogo, flettono del 13% sia per ciò che riguarda il volume che il valore.

I prodotti definiti come “novità” invece nel 2013 sono in forte ascesa per ciò che riguarda il formato Blu-Ray che registra invece una flessione anch'esso sui prodotti da catalogo, nonostante l'offerta dei titoli catalogo sia notevolmente aumentata con 3900 referenze vendute su 4.600.

Il prodotto di maggior consumo continua ad essere il film, seguito dall'animazione, rimangono poi percentuali minori che riguardano serie tv, video musicali e documentari.



I dati variano se parliamo del Blu-Ray dove il film ha sicuramente il peso maggiore nelle vendite con una percentuale del 78,8% ed un valore economico di circa 34 milioni di euro, in flessione comunque dall'anno precedente dove si erano registrate vendite pari a 39 milioni di euro.

Risulta però scontato che sia il film il prodotto maggiormente commercializzato per il Blu-Ray, in quanto la ragion d'essere di questo formato è la migliore qualità dell'immagine, e che quindi non avrebbe molto senso applicarlo a serie tv o documentari, in quanto le caratteristiche non verrebbero sfruttate al meglio.

Il genere delle serie tv negli ultimi anni risulta un settore molto importante per la vendita, in quanto resta uno dei pochi ad essere in attivo, il genere *made for tv* nel 2013 fa registrare un aumento del 9%. I titoli *made for cinema* continuano ad essere la fetta di mercato più grossa dei guadagni occupando circa tre quarti del mercato *Home Video*, a discapito di film che non passano prima in sala ma vengono commercializzati direttamente, ovvero i prodotti che prendono il nome di *made for video*.

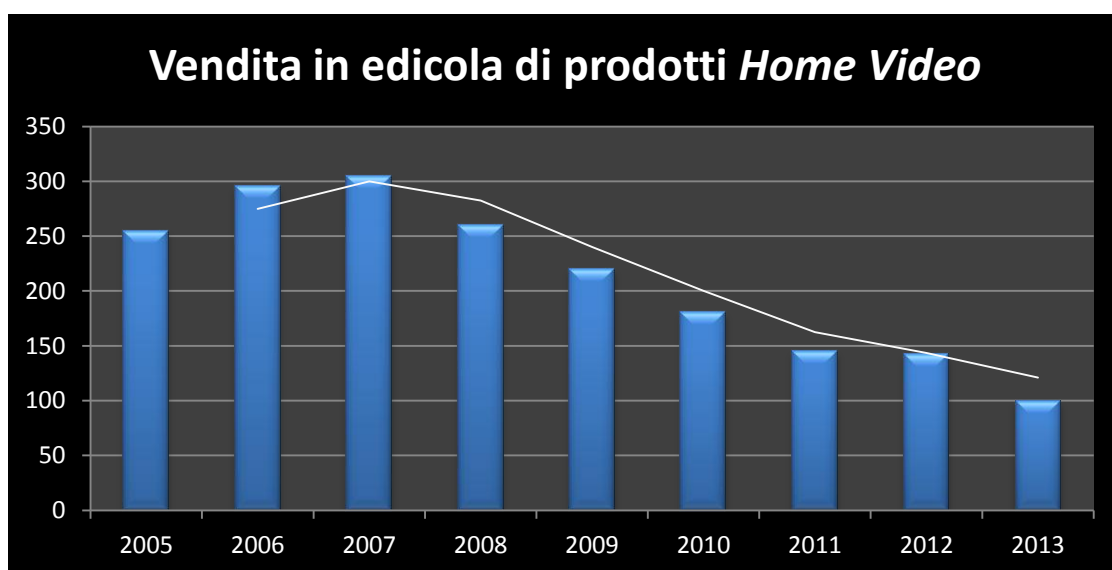
Cambia anche l'assetto distributivo, i negozi specializzati continuano ad incidere sulle vendite dei prodotti DVD e Blu-Ray; procede il trend positivo anche il settore E-Commerce che continua ad incrementare il proprio peso di mercato dopo i numeri confortanti registrati nel 2012. La grande distribuzione che rappresenta quasi un quarto del totale sulla vendita di DVD focalizza la propria attenzione su prodotti dedicati alle famiglie e novità in modo da rimodellare il proprio target sul mercato.

#### **IV.I.II L'edicola, l'altra faccia della vendita**

Il 2013 non rappresenta sicuramente un anno positivo per la vendita di prodotti come DVD e Blu-Ray nell'area di business rappresentata dall'edicola.

Il fatturato vede una drastica riduzione del 30% attestandosi su un valore di 80 milioni di euro e 8,4 milioni di pezzi venduti; continua quindi una discesa in picchiata iniziata nell'anno 2008 e aggravatasi anno dopo anno, dopo il picco raggiunto nel 2007.





Il calo delle vendite si registra per i prodotti collezionabili, per i quali le persone preferiscono rivolgersi a negozi specializzati, mentre aumentano le vendite di prodotti allegati arrivando a rappresentare 87% delle vendite per ciò che riguarda questa determinata area di business.

#### **IV.I.III Noleggio**

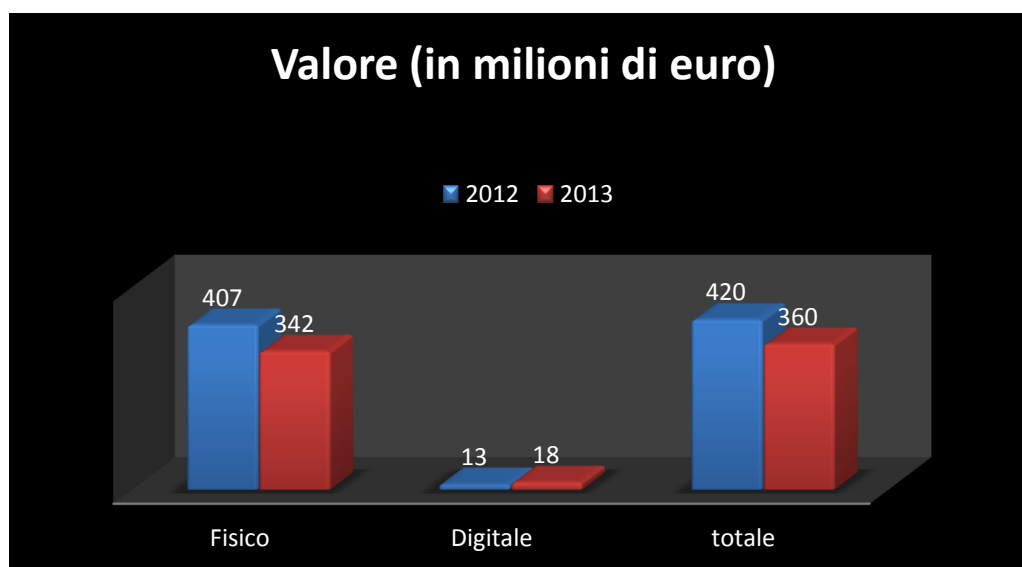
Dopo gli anni in cui il noleggio ha rappresentato un'importante novità e tutti ricorrevano all'uso del noleggio fisico del supporto per la visione dei film tra le proprie mura domestiche, il 2013 ha finalmente rappresentato un anno positivo che ha visto rallentare una flessione che sembrava ormai destinata a non potersi risollevare. Il noleggio infatti, come area di business dell'*Home Video*, ha sicuramente risentito della facilità con la quale gli spettatori con una normale connessione internet possono facilmente guardare il film in streaming, addirittura prima che questo sia disponibile per il noleggio.

Nel 2013 il peso sul comparto *Home Video* si attesta sul 12,8%, rimanendo quasi invariato rispetto al 12,4% fatto registrare nel 2012.

Questa piccola ripresa ha portato anche ad una diminuzione del fenomeno della chiusura di negozi specializzati, e l'apertura di nuove attività anche grazie all'adozione di nuove modalità di marketing che vedono l'attività di noleggio film affiancata dalla vendita di altra merceologia.

#### IV.I.IV Digitale: le nuove tecnologie che avanzano

Le nuove tecnologie digitali nel settore *Home Video* sono contraddistinte da una costante ascesa. Per ciò che riguarda il *transactional VOD (video on demand)* e l'EST (*Electronic sell-through*) è stato stimato un incremento di circa 5 milioni di euro, dai 13 milioni del 2012 ai 18 del 2013, un aumento percentuale di vendite di circa il 38,5%.



Il 2013 è stato l'anno della svolta per quanto riguarda i contenuti audiovisivi online, ma alcuni fattori ne hanno ostacolato la piena legittimazione; si tratta della scarsa penetrazione della rete a banda larga nelle famiglie italiane e la sempre più ampia

offerta di contenuti illegali *on line*. Nonostante qualche difficoltà il digitale resta in grande ascesa con un forte aumento percentuale che ha visto l'apporto sul totale comparto *Home Video* salire in un anno dal 3,1% al 5%, con percentuali destinate a salire nel corso degli anni anche grazie alle migliorie delle tecnologie che servono per utilizzarne le potenzialità al massimo (ovvero l'avvento della banda larga).

Per un suo maggiore sviluppo sia la tecnologia *on demand* che gli altri prodotti dell'*home entertainment*, "auspicerebbero una minore rigidità degli intervalli di protezione, che "congelano" il film dopo lo sfruttamento in sala impedendo un recupero dell'investimento grazie ad altre piattaforme"<sup>80</sup>; questo rischia di risultare controproducente sia per il settore produttivo che per la distribuzione.

Inoltre nel caso specifico del VOD, gli operatori di settore chiedono una regolamentazione del mercato, con una diminuzione del "regime di IVA ridotta parificato a quello del cinema".<sup>81</sup> Con la regolamentazione attuale infatti l'aliquota applicata sul "biglietto" VOD è superiore a quella del cinema.

Va aggiunto che per combattere la pirateria, oltre al meccanismo delle *windows*, il settore digitale e la rete possono essere fondamentali se si riuscisse a diffondere in maniera più capillare la banda larga e le cosiddette *smart tv* (apparecchi televisivi connessi alla rete), infatti una delle principali cause è sicuramente quella che gli utenti possono accedere ai contenuti su *Torrent* circa tre mesi prima della loro commercializzazione, problema che si eviterebbe con il sistema *Video On Demand*. Affinché questo si realizzi bisognerebbe applicare un giusto regime fiscale e fare attenzione ad alcune realtà come quella di *Sky* che rischiano di essere dominanti; esiste infatti un ulteriore passaggio prima della visione *free* rappresentato dallo *SVOD* (*subscription video on demand*), con il quale gli utenti pagano un canone mensile per accedere a una serie di contenuti in *bundle*.

*Sky* è stato il primo grande *broadcaster* a muoversi in maniera decisa sul reparto online lanciando formule innovative come quella denominata *SkyGo*, che consente di usufruire dei contenuti della *pay tv* su diverse piattaforme come tablet e smartphone; questo gli ha permesso di continuare a presidiare i mercati e arricchire la propria offerta. La crescita degli utenti attratti da tale innovazione, ha avuto il merito di aprire una breccia in questo nuovo mercato dando coraggio a realtà nate inizialmente come eredi del vecchio

---

<sup>80</sup> *Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche*, 2009, [http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom\\_librobianco.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf) .(ultimo accesso 3 gennaio 2015).

<sup>81</sup> *Ivi*.

mercato *home video*, ma che ora si affacciano all'orizzonte del *subscription video on demand*, come *Amazon* e *Netflix* (*Amazon* per esempio è stato il primo non-broadcaster ad ottenere l'esclusiva online di una serie tv di successo, ovvero *Downton Abbey*).<sup>82</sup>

In Italia, un caso particolare che permette la fruizione di film tramite la rete internet è stato inaugurato da *MYmovies.it*; il portale di approfondimento sul mondo del cinema ha infatti inaugurato due nuovi servizi: **MYMOVIESLIVE!** e **MYMOVIESWIDE!**.

Il primo, **MYMOVIESLIVE!**, è un modello assolutamente originale per il web, che consente proiezioni condivise, nelle quali l'utente può assistere al film nello stesso momento degli altri spettatori, in modo da ricreare l'esperienza della sala cinematografica, concentrandosi principalmente su titoli che escono in esclusiva sulla piattaforma o che fanno affidamento su una piccola distribuzione, ricreando quindi una sorta di sala alternativa, con una programmazione e orari ben precisi.

“**MYMOVIESWIDE!** Invece è una classica piattaforma di VOD che permette di vedere i film in streaming noleggiandoli per 48 ore, con prezzi che possono variare da 1,90 euro per i titoli di catalogo a 2,90 euro per le novità”.<sup>83</sup>

Lo sviluppo di tali piattaforme è di buon auspicio per la realtà italiana che dovrà farsi trovare pronta ed evitare di essere spazzata via dall'imminente invasione sui nostri mercati di compagnie dai nomi altisonanti come *You Tube*, *Amazon* e *Netflix*.

L'utilizzo della rete risulta quindi molto importante anche per la distribuzione, infatti grazie ad essa si potrebbe dare visibilità a prodotti alternativi e di nicchia che non trovano sbocco nelle sale.

Si evince quindi che quello del digitale è un campo ancora inespresso, ma dalle enormi capacità e che in futuro potrà certamente diventare uno dei passaggi principali per il settore audiovisivo, e che nonostante molta della pirateria connessa ai film si registra proprio in internet, la rete può essere un arma principale per ridurre un fenomeno che rischia di incidere in maniera molto negativa sui guadagni del settore cinematografico.

---

<sup>82</sup> Carli S., *Tv, Sky e la carica dei film online così internet cambia il mercato*, La Repubblica Affari&Finanza, 2013, <http://www.cineconomy.com/2010/ita/news.php?news=3549> (ultimo accesso 10 dicembre 2014).

<sup>83</sup> Croce L., *MYmovies tra VOD e streaming ad abbonamento*, Cineguru.biz, 2013, <http://cineguru.screenweek.it/2013/01/speciale-video-on-demand-9-mymovies-tra-vod-e-streaming-ad-abbonamento-4153#> (ultimo accesso 3 gennaio 2015).

## IV.II I numeri dell'Home Video

Cosa sceglie la gente quando ha voglia di vedere un film nel proprio salotto di casa? Per capirlo basta scorgere la classifica dei titoli più venduti in modo da capire i generi di maggior commercio per quest'area di business, che rappresenta sicuramente il canale di principale dopo la sala cinematografica.



- 1) Breaking Dawn - parte 2
- 2) Lo Hobbit- Un viaggio inaspettato
- 3) L'era glaciale 4
- 4) Iron Man 3
- 5) Django Unchined



- 6) Ribelle-The brave
- 7) Skyfall - 007
- 8) Ralph - Spaccatutto
- 9) Fast&Furious 6
- 10) Monster University

84

Osservando i titoli notiamo che risultano essere tutti film appartenenti al genere *blockbuster* o animazione, film che sono nati per la sala per poi essere successivamente essere commercializzati per l'*Home Video*.

Molti, come possiamo notare fanno parte di saghe, si pensi a *Twilight* o *Lo Hobbit*, o comunque di proseguimenti come l'ultimo 007, alla terza versione dell'Iron man interpretato da Robert Downey Jr, film che fa parte anche della rinomata saga degli *Avengers*, o all'ennesimo *Fast&Furious*, quindi film che hanno già un passato alle spalle e che sono già conosciuti sia dal pubblico che frequenta la sala, che da quello dell'*Home Video*. Anche i film di animazione provenienti dagli studios americani

<sup>84</sup>Rapporto Univideo2014 sullo stato dell'home entertainment in Italia, 2014, [http://www.univideo.org/cms/index.php?dir\\_pk=16](http://www.univideo.org/cms/index.php?dir_pk=16) (ultimo accesso 28 ottobre 2014).

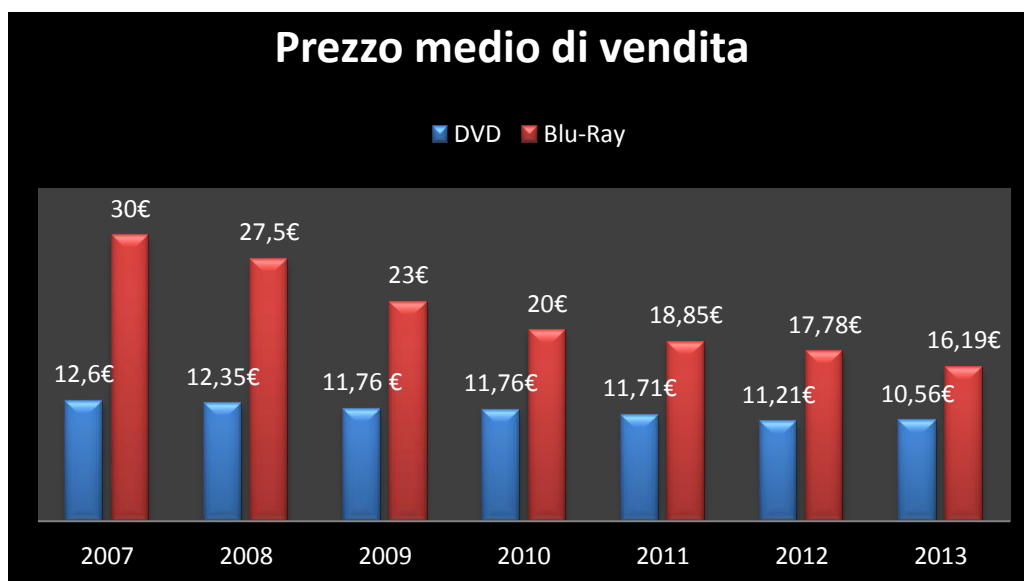
(*Disney Pixar* e *Dreamworks*) risultano molto venduti, questo ci permette di individuare i principali target del mercato dell'*Home Entertainment*, di cui di certo non fanno parte i cinefili e gli amanti dei film da sala *d'essai*, vista l'assenza di titoli che fanno della qualità l'argomento di primaria importanza. I film comprati o presi a noleggio sembrano essere quelli con maggior effetto mediatico, con grande incasso ai botteghini e grandi star a comporre il cast e che sfruttano il maggior appeal su un pubblico di massa.

La presenza dei cartoni animati invece ci mostra che tra i target principali c'è quello dei bambini, o meglio, dei genitori che acquistano il film d'animazione come forma d'intrattenimento per i figli, che spesso non vanno ancora al cinema e che possono godersi le creazioni animate nelle proprie camerette. Se continuassimo a scorrere posizioni in classifica ci accorgeremmo infatti che i titoli di animazione nelle prime 20 posizioni sono davvero molti: oltre a quelli già elencati nello schema di pagina 100 infatti troviamo *Le cinque leggende*, *Madagascar 3*, *I Croods*, *Hotel Transylvania* e *Cattivissimo me*.

L'analisi quindi ci porta a capire che le preferenze in queste aree di business ricadono su film "saga", *blockbuster* e film di Animazione di matrice americana con un trascorso già nel circuito della sala, o forse sarebbe meglio usare il termine "multisala"; crollano invece le quotazioni dei film italiani (nemmeno uno nelle prime venti posizioni) e i film di qualità che spesso circolano nei circuiti cittadini o nelle sale *d'essai*.

### IV.III Percentuali di vendita

Il settore *Home Video* è sicuramente in crisi e mostra di anno in anno nuovi numeri a ribasso; l'ultimo apice prima del crollo lo si è ottenuto nel 2007, quando il totale di spesa (la somma delle 4 diverse aree di business) in Italia è stato di 968 milioni contro i 360 del 2013; sia ai calcoli che ai dati di quest'anno vanno aggiunti i 18 milioni provenienti dal settore digitale, che ancora non esisteva nel 2007. Questa rimane un'area molto importante per il futuro dell'*Home Entertainment* in quanto risulta l'unica in ascesa, incrementando gli incassi in poco meno di due anni, di nove milioni. Il crollo maggiormente spaventoso è quello dell'edicola che nell'ultimo anno è passato da un -11,9 ad un -30,2% di variabile percentuale sugli acquisti e un crollo dei guadagni, da 115 milioni a 80 milioni di euro; il dato che spaventa ancora di più è che nel 2007 il settore edicola aveva guadagnato 307 milioni di euro. Il calo del mercato ha fatto sì che si provasse a rendere il prodotto più appetibile grazie ad una variazione di prezzo verso il basso, i prezzi del DVD e dei Blu-Ray infatti col passare degli anni tendono a diminuire sensibilmente, tranne per una piccola eccezione che ha visto protagonista il DVD che nell'ultimo anno ha subito un leggero innalzamento del prezzo medio di vendita.



## CAPITOLO V

### UN NUOVO MODO DI INTENDERE IL CINEMA

#### **V.I Come cambia la distribuzione: la nascita del DCP e l'addio alla pellicola**

Il cambiamento di supporto del film che ha visto grazie alla digitalizzazione il passaggio dalla pellicola ai DCP è sicuramente uno delle principali innovazioni che hanno influito in maniera netta sul modo di operare delle case di distribuzione cinematografica. La convergenza digitale è stata ormai introdotta in tutti i passaggi della filiera, portando sicuramente molti vantaggi sia dal punto qualitativo che economico.

Nella produzione se ne apprezzano le caratteristiche della praticità e dell'economicità ma è sicuramente nel post produzione che la digitalizzazione ha toccato le punte più alte, tramite gli effetti speciali, l'uso del colore e le pratiche di montaggio.

Le continue innovazioni tecnologiche si sono spesso dovute scontrare col paradosso della riconversione del segnale digitale nella ormai "vecchia" pellicola analogica, con un grosso spreco di tempo e denaro.

Per pensionare la vecchia 35 millimetri si è affacciato sulla scena il *Digital Cinema Package*, o più semplicemente il DCP, "sequenza di dati digitali codificati e criptati che codificano i suoni e le immagini del film".<sup>85</sup>

I costi minori almeno per quello che riguarda materialmente la produzione a discapito della pellicola sono un incentivo dal punto di vista economico sia per le distribuzioni, che per gli esercenti, i quali grazie al maggior numero di DCP prodotti grazie all'abbattimento dei costi, sono maggiormente facilitati ad ottenere film in prima visione.

Nel gennaio 2013 ormai il 50% delle sale risultano essere digitalizzate.

Per le sale digitalizzare non è però sempre facile, si tratta di effettuare investimenti sostanziali che non sempre gli esercenti sembrano invogliati a compiere.

---

<sup>85</sup> *Vademecum Cinema Digitale*, [https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum\\_Cinema\\_digitale.pdf](https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum_Cinema_digitale.pdf) (ultimo accesso 14 ottobre 2014).



Il primo passo è la sostituzione del vecchio proiettore con un proiettore cinema digitale, secondo gli standard internazionali 2k o 4k; la differenza tra le due sigle di proiettori sta tutta nei pixel. Uno proiettore 2K ha una risoluzione di circa 2.000 pixel, mentre il 4K ha una risoluzione orizzontale di circa 4.000 pixel, tutto questo su una stessa dimensione di schermo, e quindi una qualità sicuramente maggiore. La tecnologia 4k è spesso utilizzata nei cinema IMAX. Questi parametri sono stati decisi dalla SMPTE (*Society of Motion Picture and Television Engineers*) società a cui si sono rivolti i produttori e distributori globali, che ha stabilito che la risoluzione minima deve essere di 2K (2048 x 1080 pixel), che è la risoluzione dei DCP in circolazione, poiché un proiettore dalla risoluzione inferiore non garantirebbe la definizione sufficiente per una proiezione qualitativamente alta.

Queste nuove categorie di proiettori non risultano compatibili solo col formato JPAG 2000 (standard di compressione dell'immagine, evoluzione del formato JPEG) dotato di caratteristiche fortemente innovative, ma funziona anche con altri formati video digitali, permettendo di riprodurre anche contenuti provenienti da diverse sorgenti come i DVD, i Blu-Ray, hard disk, ecc.

La bobina è scomparsa ed è sostituita da un server, che permette di immagazzinare diversi film dando la possibilità di mantenerli per tutto il tempo che si vuole, divenendo un vero e proprio archivio dove ricercare i propri film, detto *sky library*. Questo naturalmente sarebbe stato impossibile con la pellicola, che veniva riconsegnata all'agenzia di distribuzione non appena il ciclo di proiezioni fosse terminato. Questo risulta essere un notevole vantaggio sia per le distribuzioni, che possono permettersi di organizzarsi in maniera più tranquilla il calendario delle spedizioni dei vari titoli, riuscendo a fissare diverse date dello stesso film in diversi comuni, mandandolo in anticipo di qualche giorno, in modo che gli esercenti o gli organizzatori di qualche cineforum o rassegna lo salvino nel loro server; ma risulta un vantaggio anche per chi intende proiettare il film, avendo più possibilità di trovare date disponibili in cui fissare la proiezione, mantenendo il film immagazzinato e riproponendolo in qualche data successiva, in caso si organizzi qualche rassegna. Le capacità di queste *sky library* sono notevoli, basti pensare che con circa 20 tetrabyte si può arrivare a disporre di una *sky library* di circa 80 film.

“I nuovi proiettori sono dotati dell' *Image Media Block* integrato, ovvero all'interno stesso del proiettore; l'IMB ha il compito di estrarre in tempo reale i dati video, audio e

sottotitoli dal DCP inviandoli al proiettore digitale, al processore audio o a visualizzatori esterni di sottotitoli.”<sup>86</sup>

Altro vantaggio della digitalizzazione è quello di poter gestire tutte le sale tramite una regia centrale, ovvero tramite il sistema di gestione *Theater Management System*; questo sistema rende non solo possibile operazioni come ad esempio cambiare istantaneamente la sala di proiezione o far girare in contemporanea gli stessi contenuti su più schermi, ma lo rende anche estremamente semplice.

---

<sup>86</sup> *Vademecum Cinema Digitale*, [https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum\\_Cinema\\_digitale.pdf](https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum_Cinema_digitale.pdf) (ultimo accesso 14 ottobre 2014).

## V.II Digitalizzazione e abbattimento costi: realtà o utopia?

La prospettiva maggiore di questo rinnovamento era il forte abbattimento dei costi a cui la digitalizzazione avrebbe dovuto portare, ma dall'analisi dei dati raccolti nella casa di distribuzione *Partenhos* le differenze dal punto di vista economico non sembrano essere poi così marcate, questo perché nell'analisi dei costi del digitale vanno conteggiati diversi fattori che ora analizzeremo.

Di certo c'è che la "rivoluzione digitale" sembra ormai inarrestabile e quasi tutte le sale cinematografiche hanno dovuto adeguarsi a questi cambiamenti anche perché molte case di produzione hanno mai abbandonato l'idea di produrre ancora pellicole dedicandosi solamente al formato digitale.

Per capire meglio l'analisi improntata sulle varianti di costo tra questi due diversi tipi di supporto per il film partiamo dalla pellicola.

Quando bisognava stampare in pellicola infatti, serviva principalmente un internegativo, che veniva acquisito a noleggio, dal quale venivano ricavate le diverse copie in positivo, che a loro volta avevano un determinato costo.

Il prezzo viene conteggiato in base alla lunghezza del film, solitamente si stampa intorno a € 0,23/minuto. Per cui per un film di media lunghezza si andava a sostenere un costo di circa €800 per ogni copia, a cui vanno aggiunti i costi per le scatole dei vari rulli. In definitiva il costo medio per una copia risultava essere di circa €1000. Ipotizzando un'uscita di una piccola casa di distribuzione che tende a coprire circa 20 schermi all'uscita del film la spesa risulta essere di ben € 20000.

Per ciò che riguarda invece il formato digitale tra le lavorazioni da tener conto c'è principalmente quella di un master, il *Digital Cinema Package* (DCP) originale da cui poi vengono "masterizzate" le copie di cui si necessita. Il costo per il DCP "madre" è di circa € 1600, a cui vanno aggiunti € 100 per le singole dupliche.

Questo sta a significare che per la stessa uscita per 20 sale cinematografiche basterebbero circa € 3600; bisogna poi valutare che un film in formato digitale, contenuto in un DCP, che arriva ad un esercente può essere salvato in un server e riconsegnato in modo che lo stesso sia utilizzato per la copertura di diverse sale, questo

porta a una diminuzione delle copie da effettuare, e quindi ad un ulteriore abbassamento dei costi, che a questo punto risulterebbe davvero drastico, ma così non è.

Un punto fondamentale in questa analisi risulta essere quindi la *Virtual Print Free*, o semplicemente VPF.

La VPF è un incentivo che le case di distribuzione riconoscono agli esercenti nel momento in cui questi programmano il loro prodotto, affinché riescano ad ammortizzare la grande spesa che hanno dovuto sostenere per la digitalizzazione delle sale, che ha permesso alle distribuzioni di adottare questa vantaggiosa tecnologia.

La VPF può essere richiesta dall'esercente solo fino all'ammortizzamento dei costi dei nuovi impianti; a tale proposito esiste il Registro impianti digitali, che le distribuzioni devono provvedere ad aggiornare costantemente così da calcolare quando gli esercenti hanno esaurito il credito dovuto.

Se ai costi del DCP originale aggiungiamo le varie dupliche (anche chiamate cloni), la creazione della *Key Delivery Message* (KDM) ovvero la chiave di sblocco che permette al film di essere proiettato (il costo per la distribuzione è di circa €20 per una singola KDM) e la VPF da versare ad ogni esercente che proietta il film, il risparmio dal costo che si otteneva con la pellicola si assottiglia notevolmente. Possiamo quindi desumere che il vero vantaggio economico si inizierà a registrare solo quando gli esercenti avranno ormai ammortizzato le spese del “rinnovo digitale” delle sale e le distribuzioni non dovranno più riconoscere loro le VPF.

### V.III Come viene calcolata la *Virtual Print Free*

La *Virtual print free* nasce da un accordo tra gli esercenti e i distributori in seguito al processo di digitalizzazione. L'accordo prevede che per ogni copia digitale, venga versata all'esercente una somma a carico del distributore, fino al momento in cui viene recuperato l'investimento fatto per digitalizzare l'impianto della sala cinematografica.

Il meccanismo della VPF è stato sicuramente un ottimo incentivo per gli esercenti nella digitalizzazione della sala; in Italia le cose però non sono andate esattamente come ci si aspettava.

Stati Uniti e la maggior parte dei paesi europei, hanno attuato il meccanismo della VPF nel modo migliore, evitando che l'investimento di adeguamento tecnologico gravasse in maniera insostenibile sull'esercente; "l'introduzione di una terza parte che finanziasse l'investimento era legata alla disponibilità dei distributori a finanziare, senza limitazioni commerciali, il cambiamento tecnologico, ognuno per la sua parte di utilizzo del proiettore, in modo automatico e quindi equo".<sup>87</sup>

Questo modello ha fatto sì che il passaggio al digitale risultasse libero da vincoli finanziari, dando vita ad una forte accelerazione tecnologica, che in pochi anni ha fatto sì che più dell'80% dei cinema fosse coperto.

Il sistema della VPF adottata dall'Italia invece non ha dato gli stessi frutti causando un ampio distacco dal livello di digitalizzazione di paesi come la Francia e la Germania, dove tale processo risulta ormai concluso.

L'errore è stato confondere il problema finanziario con quello economico, sottovalutando la grande difficoltà di accesso al credito di molte sale, difficoltà che la situazione congiunturale ha fortemente acuito.

Il VPF senza la terza parte prevede che l'esercente si faccia carico di ogni problema finanziario.<sup>88</sup>

Questo ha fatto sì che i grandi circuiti di sale cinematografiche e alcuni circuiti "indipendenti" sostenuti da fondi e banche non hanno avuto difficoltà finanziarie per

---

<sup>87</sup> Bassano R., *Il cinema e il digitale*, "Rapporto. Il mercato dell'industria 2013", 2014, p.366, [http://www.cineconomy.com/2013/pdf/Rapporto\\_Cinema\\_2013.pdf](http://www.cineconomy.com/2013/pdf/Rapporto_Cinema_2013.pdf) (ultimo accesso 14 dicembre 2014).

<sup>88</sup> Ivi, p. 366.

digitalizzare, gli esercenti minori invece hanno avuto molti problemi e in alcuni casi non sono riusciti ad effettuare l'adeguamento digitale. Dover dimostrare i pagamenti "attraverso la tracciabilità reale dei bonifici, implica disporre del denaro necessario o dover accedere al credito bancario, che spesso non è disponibile per la piccola impresa".<sup>89</sup>

La digitalizzazione in Italia doveva completarsi a dicembre 2013, ma così non è stato e molti di quelli che non hanno portato a termine questa transizione tecnologica entro tale data (circa 400 cinema), non vi riusciranno neanche in seguito poiché manca sostegno finanziario; l'unico modo per gli esercenti di queste sale per trasmettere ancora qualche film sarà quello di affidarsi alle pochissime pellicole che ancora verranno prodotte, e che costeranno sempre di più, adattando la programmazione alla poca disponibilità di prodotto che pian piano sarà destinato ad esaurirsi definitivamente, costringendoli alla chiusura dell'attività.

Anche dove il processo digitale è stato portato a termine i problemi rimangono, soprattutto per le ragioni che vedono contrapposti gli esercenti alle distribuzioni; questo comporta una difficile collaborazione sulla programmazione e non permette lo sviluppo multiprogrammazione.

I termini dell'accordo risultano variabili in base a diversi fattori, e sono illustrati nella tabella seguente, dove vengono descritte tutte le linee guida che riguardano il calcolo della *Virtual Print Free* che le case di distribuzione sono tenuti a riconoscere agli esercenti.

Sarà così possibile capire esattamente tutte le informazioni necessarie, ad esempio come e in base a cosa sia calcolato il corrispettivo da pagare all'esercente e la durata, ovvero il periodo nel quale le distribuzioni sono tenute a pagare tali somme.

---

<sup>89</sup> Ivi, p. 366.

<b>Termini chiave</b>	<b>Definizioni</b>	<b>Condizioni 2013</b>
<b>Periodo di introduzione</b>	<b>Intervallo temporale per la totale conversione delle sale da analogico a digitale</b>	<b>Quota parte 2009 e quadriennio 2010 - 2013  (2009 parziale + 2010 vengono intesi come anno 1° di introduzione)</b>
<b>Linee guida</b>	<b>Lo strumento che disciplina contenuti e modalità</b>	<b>Tipologia e schema contrattuale cui i singoli esercenti ed i singoli distributori potranno aderire, per dar corso al piano di contribuzione all'investimento digitale attraverso il sistema di rimborso con VPF</b>
<b>Durata</b>	<b>Periodo durante il quale i Distributori pagano all'Esercente la VPF.</b>	<b>Periodo differenziato rispetto al numero dei film programmati per tipologia di struttura a partire dalla iscrizione dell'impianto nel Registro Nazionale</b>

<p>Acquisto nuovi impianti digitali</p>	<p>L'Esercente od il proprietario decidono autonomamente la tipologia degli impianti da installare, in base ai prodotti ed alle offerte reperibili sul mercato, con le modalità di finanziamento ritenute più idonee per la propria impresa. L'unico vincolo di pubblicità è la conformità dell'impianto ai parametri DCI.</p>	<p>Nel corso del periodo di ammortamento attraverso la VPF, spetta all'esercente, o al proprietario garantire l'efficienza e la corretta manutenzione di ogni impianto.</p> <p>Modifiche o sostituzioni non interrompono né rinnovano a data diversa l'entità dell'investimento iniziale, rispetto alla quale si è avviato il piano di ammortamento. La eventuale cessazione dell'attività di esercizio interrompe il piano di ammortamento, salvo i casi in cui l'impianto, prima del termine del periodo di ammortamento, non venga trasferito o ceduto ad un'altra struttura o azienda. In tal caso dovrà essere nuovamente certificata la diversa installazione, ed il piano di ammortamento ripartirà dal residuo di quota da recuperare.</p> <p>L'esercente che cede degli impianti ad un soggetto terzo che ha in essere un contratto con un cd "integratore finanziario" si impegna a riportare, a titolo meramente indicativo, nel contratto di compravendita, l'importo complessivo maturato per il pagamento della VPF su ogni specifico impianto e a darne tempestiva comunicazione all'Osservatorio VPF (o in alternativa in apposita sezione del Registro Impianti).</p>
<p>Conformità DCI</p>	<p>Conformità degli impianti alle sole specifiche DCI (con upgrade richiesti)</p>	<p>Tutti gli impianti installati devono essere conformi ai requisiti DCI alla proiezione 2k (o superiore) per consentire il pagamento della VPF</p>



<p><b>Copia Digitale</b></p>	<p>Si definisce "Copia Digitale" la programmazione, sul singolo schermo della struttura, del contenuto cinematografico da effettuarsi secondo le condizioni commerciali stabilite tra singolo distributore e singolo esercente</p>	<p>Il numero delle copie digitali equivale al numero delle copie in pellicola messe a disposizione della struttura.</p> <p>L'unità "copia digitale" non si identifica con l'Hard disk, che è solo il vettore del contenuto, né con le chiavi di decriptazione che possono essere concesse dal distributore in ragione dello spostamento del film in sale diverse della stessa struttura</p>
<p><b>Chiavi di decriptazione contenuto - KDM (Key delivery Message)</b></p>	<p>Le chiavi relative all'operabilità del contenuto sul singolo impianto (server + proiettore) messe a disposizione dal distributore all'esercente prima dell'entrata in programmazione del film e con scadenza al termine dello stesso</p>	<p>Per consentire un adeguato espletamento del contenuto cinematografico all'interno della struttura, verranno consegnate all'esercente le chiavi di decriptazione (KDM) necessarie a garantire la flessibilità di spostamento del film all'interno della stessa secondo gli accordi commerciali intercorsi tra le parti.</p>

<p>Costo VPF</p>	<p>Corrispettivo pagato dai distributori in tutto il periodo di introduzione ed ammortamento degli impianti digitali</p>	<p>Le Associazioni riconoscono la natura di “costo tecnico” della VPF per ogni “copia” digitale fornita.</p> <p>L’emissione delle fatture e il pagamento delle VPF sono obbligatori per tutte le programmazioni come di seguito descritte.</p> <p><b>Per tutte le imprese a partire dal 26/09/2013:</b></p> <p><b>€ 120 per film di nuova uscita (dalla prima alla quarta settimana) con programmazione intera fino a 4 giorni compreso il weekend. Nel caso si concordi una multiprogrammazione la VPF scende a € 60.</b></p> <p><b>€ 240 per film di nuova uscita (dalla prima alla quarta settimana) con programmazione intera superiore ai 4 e fino a 7 giorni compreso il weekend. Nel caso si concordi una multiprogrammazione la VPF scende a € 120.</b></p> <p><b>€ 480 per film di nuova uscita con partenza in prima settimana, con programmazione intera o con multiprogrammazione concordata per iscritto superiore ai 7 giorni e comprensiva di due weekend.</b></p> <p><b>Per “prima settimana” si intende la settimana di uscita con il maggior numero di copie previste dal Distributore</b></p> <p><b>Le Associazioni convengono circa la necessità di introdurre una VPF per la programmazione di contenuti alternativi. L’importo sarà determinato entro 30 gg. dalla data del 26/9.</b></p>
------------------	--	---

<p><b>Ripartizione categorie di VPF per impresa</b></p>	<p><b>I criteri per determinare la quota di investimento ridotta o intera</b></p>	<p>Si riconosce per singola impresa l'applicabilità del credito d'imposta sugli investimenti digitali nella misura massima di euro 200.000, secondo le modalità stabilite dalla normativa vigente nel 2010, prorogate fino al 2013.</p> <p>L'Esercente che ritiene di non poter accedere ai benefici del credito d'imposta digitale deve provvedere a dichiarare sotto propria responsabilità, secondo le modalità stabilite dal Registro, l'esclusione da detti benefici. Il Registro procede pertanto al reintegro della quota piena di ammortamento per il singolo impianto. Qualora nel corso del periodo di ammortamento risultassero difformità tra le dichiarazioni prestate dall'Esercente e gli elenchi Ministeriali relativi ai soggetti e impianti beneficiari del credito d'imposta, il piano d'ammortamento residuo si riterrà automaticamente estinto.</p>
<p><b>Pagamenti VPF</b></p>	<p><b>Pagamento VPF all'Esercente o proprietario degli impianti, per ogni programmazione digitale su singolo schermo di film di nuova uscita come partecipazione pro quota all'investimento digitale</b></p>	<p>L'importo viene corrisposto una sola volta al termine del periodo contrattualmente concordato per la tenuta del titolo.</p> <p>Alla scadenza dell'accordo e comunque al termine del periodo di ammortamento, che non può essere superiore a 6 anni, nulla più è dovuto all'Esercente o proprietario degli impianti, per uscite di "copie" digitali, salvo una proroga di massimo 12 mesi qualora l'ammortamento non fosse completato. La fatturazione del corrispettivo delle VPF viene effettuata dall'Esercente o dal proprietario degli impianti, al Distributore ad ogni singola uscita di "copia digitale".</p>

<p><b>Uscite successive alla "prima settimana"</b></p>	<p><b>Pagamento della VPF per ogni programmazione digitale successiva alla data di uscita nazionale</b></p>	<p><b>Per programmazioni successive (*) alla data di uscita nazionale, e comunque entro la quarta settimana dalla stessa, vengono riconosciute le VPF come riportato al paragrafo "COSTO VPF". Non è previsto il riconoscimento di VPF per programmazioni oltre la quarta settimana dall'uscita e per le "riprese".</b></p> <p><b>(*) Non si considerano "programmazioni successive alla data nazionale" i proseguimenti del film nella stessa o diversa struttura in espletamento del medesimo contratto di noleggio concordato tra distributore ed esercente</b></p>
<p><b>Sostituzione copia digitale/copia analogica</b></p>	<p><b>L'utilizzo della copia digitale è vincolato per l'espletamento di tutta la programmazione concordata del singolo contenuto cinematografico</b></p>	<p><b>Non viene pagata VPF qualora l'esercente, nel caso dell'espletamento del medesimo contratto di noleggio, richieda al distributore la stampa anche di nuova copia analogica.</b></p>
<p><b>Investimento sulla proiezione digitale</b></p>	<p><b>Tutti i costi sostenuti dall'Esercente o dal proprietario relativi all'installazione della tecnologia digitale secondo gli standard DCI (proiettore/ server/ impianto 3D/manutenzione/upgrade/ecc) oltre ai costi di indebitamento</b></p>	<p><b>Spesa media ammissibile dal 26 settembre 2013 per impianto, comprensiva degli oneri finanziari: € 55.000</b></p>
<p><b>Oneri Finanziari</b></p>	<p><b>Calcolo medio degli oneri finanziari sostenuti per l'indebitamento a 4/5/6 anni</b></p>	<p><b>Si prevede una forfettizzazione degli oneri finanziari per gli impianti entro il 4°anno pari a Euro 5.000.</b></p>

<p><b>Partecipazione all'investimento</b></p>	<p><b>Suddivisione dei costi di investimento tra Distributore ed Esercente/proprietario calcolati sul costo impianti e oneri finanziari per gli anni di ammortamento previsti nei quattro anni di introduzione.</b></p> <p><b>La ripartizione viene effettuata secondo il calcolo ponderato delle economie gestionali ottenute dalla conversione al digitale</b></p>	<p><b>Investimento convenzionalmente riconosciuto per ciascun impianto: € 50.000 + oneri € 5.000 = € 55.000</b></p> <p><b>Quota a carico Distributore = 75%</b></p> <p><b>Quota a carico Esercente/proprietario = 25%</b></p> <p><b>Investimento a carico Distributore verso ogni impresa per ciascun impianto digitale fino al raggiungimento del tetto massimo di credito d'imposta di € 200.000.</b></p> <p><b>€ 55.000 - € 16.500 (30% credito d'imposta) = € 38.500</b></p> <p><b>€ 38.500 x 75% = € 28.875</b></p> <p><b>Investimento a carico Distributore verso ogni impresa per ciascun impianto in caso di non applicabilità del credito d'imposta:</b></p> <p><b>€ 55.000 x 75% = 41.250</b></p>
---	--	---

<p><b>Calcolo contributi regionali o statali sull'investimento</b></p>	<p><b>L'incasso di contributi derivanti da bandi regionali o Leggi statali per l'acquisto di sistemi digitali concorre alla riduzione dell'investimento forfettario definito dalle Linee Guida</b></p>	<p><b>I contributi regionali, statali o europei a favore dell'esercizio per la digitalizzazione delle sale, quando effettivamente liquidati, vanno a diminuire nella misura del 50% del loro importo complessivo la quota di investimento a carico del Distributore.</b></p> <p><b>Esempio: Contributo regionale incassato dall'Esercente: € 10.000</b></p> <p><b>Investimento a carico del Distributore (al netto del credito d'imposta): € 28.875 – 50% di € 10.000 = € 23.875</b></p> <p><b>L'Esercente deve provvedere a dichiarare sotto propria responsabilità, secondo le modalità stabilite dal Registro, l'avvenuta liquidazione dei contributi regionali o statali retroattivamente a partire dal 2010 (primo anno di introduzione delle Linee Guida) ed entro 60 giorni per tutti i contributi incassati a partire dal 26 settembre 2013.</b></p> <p><b>Il Registro degli Impianti Digitali, ricevuta l'autodichiarazione, andrà a scomputare il 50% dell'importo indicato dal piano di ammortamento residuo singolo (se monosala) o cumulato (se struttura con più schermi/impianti) degli impianti iscritti beneficiari del contributo.</b></p>
--	--	--

<p>Anagrafe impianti e stato di recupero dei costi</p>	<p>Costituzione di un Registro Nazionale degli impianti contenente: il piano di ammortamento suddiviso per tipologia di struttura, le caratteristiche degli impianti secondo gli standard DCI, la definizione del periodo di recupero dell'investimento attraverso la VPF e l'eventuale applicazione del credito d'imposta</p>	<p>Prospetto per la verifica dello stato di recupero dei costi entro il periodo previsto.</p> <p>Il numero di VPF viene calcolato sul numero di copie per anno, per impianto, per struttura.</p> <p>Il credito complessivo per struttura definisce il totale della quota di investimento da ammortizzare con la VPF nel periodo previsto. L'applicazione di credito d'imposta sull'acquisto dei singoli impianti, anche se attribuiti a una parte delle sale che compongono la struttura, va a ridurre la quota di investimento complessiva della singola impresa.</p> <p>L'estinzione dell'ammortamento prima del termine del periodo definito, sospende l'onere di pagamento da parte dei Distributori.</p> <p>Il Distributore comunica entro la data di uscita al Registro Nazionale il titolo del film che sarà reso disponibile in versione digitale.</p> <p>Entro sei settimane dall'uscita del film i Distributori si impegnano a fornire al Registro Nazionale l'elenco delle VPF autorizzate e i singoli corrispettivi secondo le modalità stabilite dalle parti.</p> <p>I dati sono costantemente aggiornati e visibili dal momento della ricezione della comunicazione dei singoli distributori.</p>
<p>PIANI DI AMMORTAMENTO CUMULATI</p>	<p>Si definisce piano di ammortamento "cumulato", l'accorpamento di investimenti sugli impianti installati in strutture cinematografiche diverse facenti capo allo stesso Esercente o proprietario ed ubicati nei medesimi centri cittadini, al fine di consentire un omogeneo ammortamento del costo degli stessi</p>	<p>Nell'espletamento del medesimo contratto di noleggio intercorso tra Distributore ed Esercente, il "proseguimento" del film, anche in struttura diversa ma facente capo allo stesso Esercente o proprietario, non genera il pagamento di ulteriori VPF</p>

<p>Revisione annuale</p>	<p>Non sono previste dopo il 31 dicembre 2013 nuove revisioni annuali.</p>	<p>Le linee guida definiscono il valore dell'investimento per impianto a partire dal 26 settembre 2013.</p> <p>Si è costituito con componenti delle Associazioni l' "Osservatorio sullo sviluppo del cinema digitale", incaricato di verificare lo stato di trasformazione del mercato, nonché di testare l'evoluzione del costo degli impianti. L'Osservatorio potrà, su richiesta, anche assumere funzioni arbitrali tra le parti.</p>
--------------------------	--	--

90

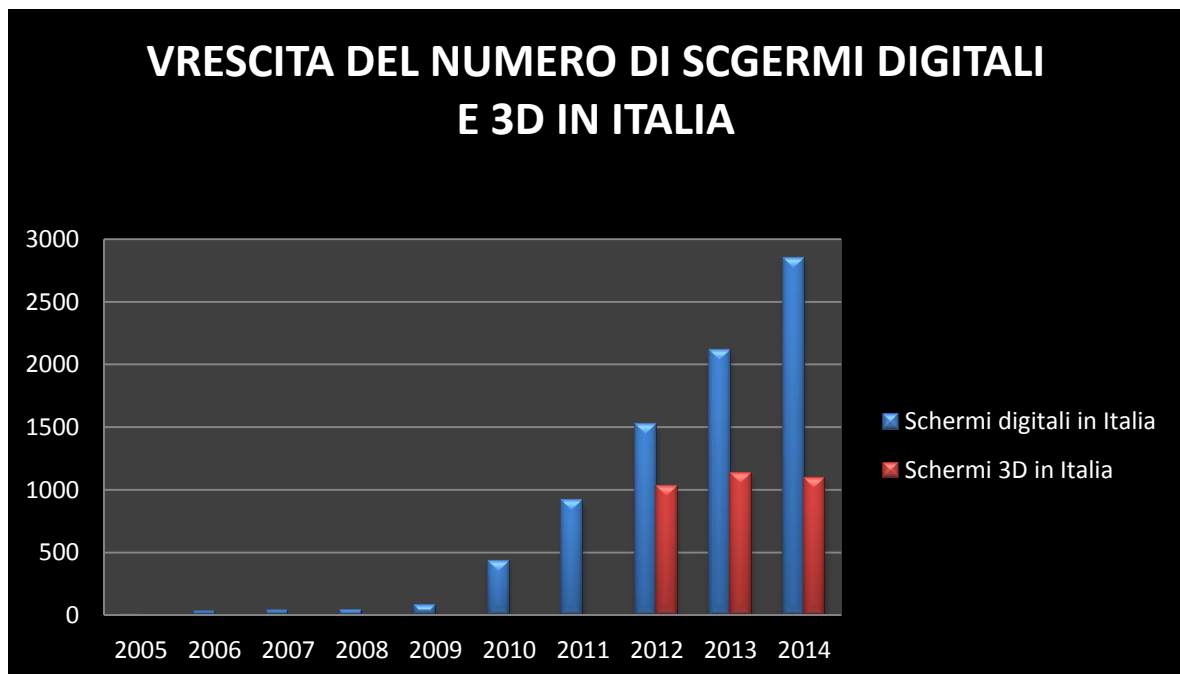
---

<sup>90</sup> Linee guida 2013, <http://www.anecweb.it/scheda.php/27581,27582> , (ultimo accesso 18 agosto 2014).



## V.IV I numeri della digitalizzazione: una crescita verso la copertura totale

Attualmente nel mondo risultano centodiecimila proiettori digitali installati nel mondo, con ben 40.000 unità solo nel Nord America. Ormai la digitalizzazione ha conquistato quasi totalmente la sala, con una percentuale di circa l'86% di schermi digitalizzati in tutto il mondo.



Nel territorio europeo dei 6.031 nuovi proiettori digitali, quelli attrezzati per il 3D sono stati 2042, rispetto ai 2154 del 2012.

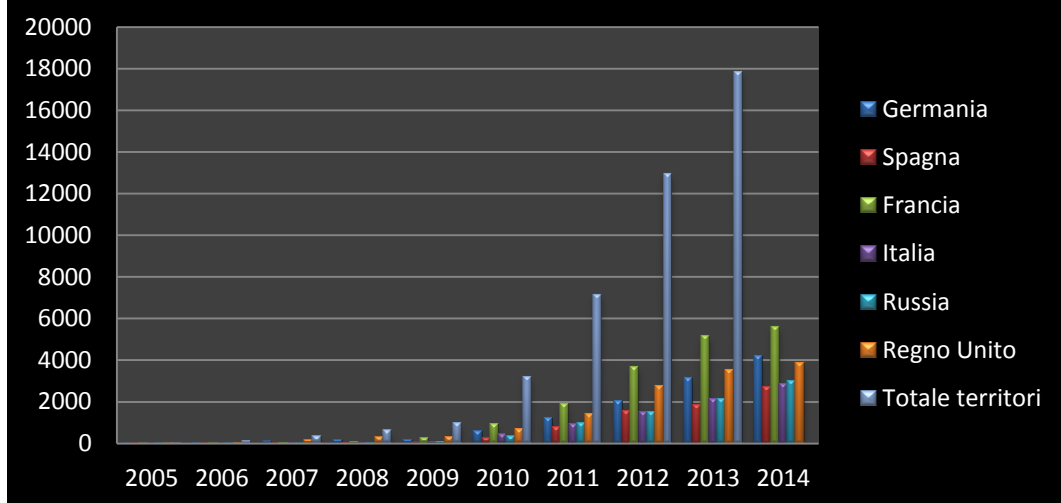
“ L’installazione dei sistemi 3D è avvenuta principalmente nei paesi che più recentemente si sono affacciati alla digitalizzazione. Un esempio per tutti è quello offerto dalla Turchia, con 153 unità 3D”.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Brunella E., *Nel mondo quasi 9 schermi su 10 sono digitali: non solo una nuova tecnica di proiezione*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, 2014, p.353, <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf> (ultimo accesso 18 dicembre 2014).

Lo sviluppo degli schermi digitali è negli ultimi anni è stato esponenziale, basti pensare che nel 2005 gli schermi digitali in tutta l'area europea erano appena 55, ad oggi invece l'Europa conta 31.097 schermi digitali, 22.132 solo nell'area dei sei paesi che rappresentano la fetta del mercato principale.

I NUMERI DELLO SVILUPPO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEGLI SCHERMI NEI 6 PRINCIPALI MERCATI							
ANNO/ NAZIONE	Germania	Spagna	Francia	Italia	Russia	Regno Unito	Totale territori
2005	2	1	6	4	1	10	24
2006	31	7	21	25	1	33	118
2007	96	21	34	31	3	159	334
2008	151	33	66	38	31	284	603
2009	162	50	254	80	90	303	938
2010	566	252	904	434	351	667	3174
2011	1238	770	1885	912	941	1397	7134
2012	2026	1545	3649	1519	1485	2724	12948
2013	3134	1800	5150	2112	2100	3544	17840
2014	4170	2720	5565	2850	2967	3860	22132

## LA DIGITALIZZAZIONE DEGLI SCHERMI NEI SEI PRINCIPALI MERCATI EUROPEI



Paesi come Francia e Regno Unito hanno praticamente ultimato la conversione al digitale, seguono Germania che ha ormai digitalizzato il 90% dei suoi schermi, la Russia che si attesta sull'85% e la Spagna e l'Italia che si fermano tra il 70 e il 75%. L'incremento di conversione maggiore lo si è avvertito nel secondo semestre del 2013, dove l'incidenza del digitale, per esempio in Italia è aumentata di ben 20 punti, così come c'è stato un grosso incremento nei maggiori mercati europei.

Ma vi sono alcuni mercati dove la 35mm resiste con forza, e l'incidenza del digitale si attesta su percentuali minori al 50%, è il caso di paesi come la Serbia (tasso di digitalizzazione del 26%), Slovenia(45%), Estonia (44%).

In Italia le singole regioni hanno provato ad agevolare il passaggio al digitale stanziando dei contributi a fondo perduto per le piccole e medio imprese che esercitano attività di proiezione cinematografica. L'11 gennaio 2013 la regione Veneto ha pubblicato un bando per sostenere e promuovere lo sviluppo della capacità di innovazione delle Piccole e Medie imprese venete nei loro investimenti volti all'innovazione degli impianti, con scadenza il 31 dicembre 2014.<sup>92</sup> Le risorse pubbliche messe a disposizione ammontano a € 2.000.000,00.

<sup>92</sup>Sostegno agli interventi di digitalizzazione delle sale cinematografiche del veneto, [http://s01-stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-news?\\_spp\\_detailId=465006](http://s01-stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-news?_spp_detailId=465006). (ultimo accesso 8 agosto 2014).

## **V.V Le novità della distribuzione: dal DCP alla distribuzione satellitare**

Le pellicole sono destinate ad abbandonare definitivamente la scena in favore di nuove tecnologie che permettono la fruizione dei prodotti filmici, portando grandi cambiamenti e novità al settore della distribuzione.

Con l'avvento del digitale, ad esempio, alle sale viene recapitato un DCP, di dimensioni che vanno dai 150 ai 300 *gigabyte*, che gli esercenti provvedono a trasferire allo *storage* centrale o al server della sala, con l'ausilio di un cavo USB, o con un trasferimento diretto mediante l'inserimento del DCP nel server; l'operazione di trasferimento può durare in media dalle due alle quattro ore.

A questo punto il DCP può tranquillamente tornare in agenzia, dove dopo averne valutato il funzionamento si decide se inviarlo ad un nuovo destinatario o cancellare il film al suo interno e riutilizzarlo copiando un nuovo film sullo stesso driver. Le agenzie di distribuzione e anche alcuni magazzini dove i driver vengono depositati, hanno addirittura la possibilità, con l'autorizzazione della casa di distribuzione che ne detiene i diritti, di effettuare alcune copie in caso di necessità, qualora il film fosse memorizzato nei propri server.

L'utilizzo del DCP riduce i costi della copia e allo stesso momento aumenta la disponibilità e la facilità di mettere a disposizione degli esercenti il film e allo stesso momento non altera la catena logistica sia per quanto riguarda la distribuzione che l'esercente.

Ma la nuova frontiera della distribuzione cinematografica sembra essere quella che si effettua tramite una connessione a banda larga satellitare. La tecnologia satellitare riesce a distribuire a costi molto bassi un film in qualsiasi posto e allo stesso tempo permette di trasmettere e ricevere eventi in tempo reale in tutta Italia utilizzando anche la tecnologia 3D. Il satellite snellisce notevolmente il lavoro della distribuzione in quanto il teleporto è capace di occuparsi di quasi tutti gli aspetti essenziali. Una volta che il file è consegnato al teleporto del gestore del servizio, questo si occupa dell'invio verso i cinema che sono dotati della tecnologia appropriata, ovvero un decoder satellitare. Il file

del prodotto da proiettare è inserito nel teleporto tramite un apparato di nome push, questi sono dei server che saranno utilizzati successivamente per trasmettere il film o l'evento ai diversi cinema, ad una velocità di 70 megabit al secondo e quindi 30 gigabyte all'ora; il tempo di trasmissione di un film quindi varia da un minimo di circa quattro ore ad un massimo di dieci, a seconda delle sue dimensioni.

Altro aspetto positivo della distribuzione via satellite è quello di eliminare il rischio della pirateria, in quanto solo gli autorizzati hanno la possibilità di leggere e proiettare i file criptati, ovvero l'esercente della sala autorizzata alla proiezione, rendendo illeggibili e irriproducibili i file intercettati illegalmente.

Il gestore del servizio fornisce alla sala l'intero apparato satellitare, nel quale è compreso un ricevitore dotato di software di controllo e di un hard disk interno per la memorizzazione dei film ricevuti.

I software aiutano il processo di ricezione, infatti se un cinema perde accidentalmente dei pacchetti di dati non deve ricominciare la trasmissione; le parti mancanti vengono individuate dal ricevitore e richieste al *push server* centrale del gestore che raccoglie la richiesta di correzione di errori proveniente dal cinema e ritrasmette al ricevitore solo le parti mancanti.

Una volta che il film è interamente memorizzato sul ricevitore, il file viene trasferito allo *storage server* o al server del proiettore in pochissimo tempo con il semplice ausilio di un cavo gigabit ethernet.

Parlando poi dei costi è giusto ricordare che una volta sostenuto quello dell'impianto di ricezione non vi sono altri costi da sostenere per il gestore della sala, poiché quelli di trasmissione risultano a carico del distributore, questo permette che non vengano modificate le modalità di contrattazione tra gestori e distributori.

Sembra quindi che la distribuzione satellitare sia il futuro prossimo della distribuzione, grazie alla rapidità, il basso costo e la possibilità di poter decidere di proiettare una serie più ampia di contenuti, non solo più film e trailer ma anche eventi live, opere teatrali, partite di calcio, ecc. Azienda che ricopre grande importanza nella rivoluzione satellitare è sicuramente *Open Sky*, che attualmente è leader a livello nazionale ed

europeo nella distribuzione dei contenuti digitali via satellite, operativa in “300 cinema in Italia e 550 in Europa”.<sup>93</sup>

## V.VI L'era della multiprogrammazione

La scarsità di copie e la laboriosità della logistica legate alla pellicola hanno bloccato la tipologia di business delle sale, soprattutto quelle piccole e dotate di pochi schermi, costrette a sopperire sotto la vastità di offerta dei grandi multiplex.

L'introduzione del digitale e del satellite ha però reso possibile inaugurare per le sale una nuova era, quella della multiprogrammazione.

Si tratta della possibilità di proiettare diversi spettacoli a seconda dei giorni e dell'ora, differenziando l'offerta in base alla tipologia di contenuti e spettatori.

La rivoluzione satellitare conferisce anche alle sale con un solo schermo, la possibilità di riuscire ad organizzare una programmazione che soddisfi tanti pubblici diversi, creando un palinsesto che sia accattivante ad ogni orario diverso adattandolo alle varie tipologie di pubblico.

Le nuove esigenze rendono diverso anche il mestiere dell'esercente, che deve assolutamente arricchire il suo bagaglio di mansioni grazie alle nuove opportunità date dallo sviluppo della tecnologia digitale e da quella satellitare, e deve assolutamente affiancare alle competenze gestionali quelle di marketing.

Risulta fondamentale conoscere il pubblico appartenente al bacino geografico da cui si attinge, conoscerne i gusti e essere sempre aggiornato sulle acquisizioni e le offerte delle case di distribuzione in modo da semplificare la scelta dei titoli. La “nuova sala” non si baserà più sulla creazione di un cartellone per un solo schermo, ma avrà una vera e propria programmazione per ogni singolo schermo.

Nella costruzione di un palinsesto ci si potrebbe basare sull'esempio di quello televisivo, che differenzia l'offerta in base ai gusti di pubblici attivi in determinate fasce orarie. Una buona programmazione, fatta di contenuti variegati e diversi nel corso della

---

<sup>93</sup> Carrada G., Mennuni M., *L'ultima pellicola': il cinema digitale via satellite verso lo switch off definitivo*, <http://www.key4biz.it/Mappamondo-Europa-2011-09-Ultima-Pellicola-Cinema-Digitale-Satellite-The-Space-Cinema-Switch-Off-Nicola-Borrelli-205324/> (ultimo accesso 16 gennaio 2015).

giornata in modo da accaparrarsi diverse tipologie di pubblico può essere l'arma in più per rilanciare le piccole sale dei centri cittadini ed aiutarle a competere con i colossi Multiplex.

Nell'ambito della multiprogrammazione si è distinta l'attività di *Microcinema*, che negli ultimi anni ha provato a realizzare un interessante progetto di convergenza tra tecnologia e contenuti. Nella multiprogrammazione infatti fondamentale risulta avere a disposizione contenuti diversi: eventi live, eventi culturali, teatro; il progetto *Microcinema* si è soffermato su tale esigenza sviluppando buoni e redditizi contenuti, che aiutano la sala cinematografica a diventare polivalente e offrire ai propri spettatori diverse possibilità di prodotto. La multiprogrammazione permette anche di attuare programmazioni personalizzate e mirate per alcuni film, di cui non si conosce il potenziale riscontro di pubblico; si tratta di film generalmente riservati, almeno inizialmente, ad alcune nicchie di spettatori. In tal caso si può decidere di attuare la strategia del film "evento", che entra in programmazione solo in poche e determinate date; è il caso di due film giapponesi di animazione usciti nelle sale italiane nell'autunno 2014 con la formula di "film evento", ovvero *Si alza il vento* (*Kaze tachin*, H. Miyazaki, 2013) e *La principessa splendente* (*Kaguya-hime no monogatari*, I. Takahata, 2013); oppure si procede con una distribuzione di un prodotto in maniera mirata, in poche sale, per determinare un primo riscontro col pubblico e poi successivamente decidere se aumentarne la distribuzione o eliminarlo dalle programmazioni.

Un esempio può essere quello del film *Song'e Napule* (Manetti Bros., 2013).

Il film è stato inizialmente distribuito in meno di venti sale, quasi tutte nel territorio campano, il riscontro positivo di critica e pubblico ha fatto sì che la programmazione venisse poi allargata a circa 70 schermi in tutto il territorio nazionale.

La multiprogrammazione è sinonimo di cinema a servizio del cliente, provando ad andare in contro alle diverse esigenze, scegliendo prodotti che siano adatti per un determinato pubblico in una precisa fascia della giornata. Si tratta di rifare un po' ciò che le televisioni fanno da tempo, inserendo nei loro palinsesti prodotti diversificati secondo fasce orarie, così da ottimizzare il numero possibile di spettatori; all'estero questo processo è agevolato dalle distribuzioni che propongono film per orari prestabiliti.

La multiprogrammazione rappresenta la possibilità di fidelizzare il proprio pubblico, accontentandolo nei propri bisogni, grazie ad un'offerta multipla con molta possibilità di scelta in base alle diverse fasce orarie e ai contenuti.

Le teorie di analisi dei mercati convergono sul postulato della supremazia del *market oriented* sul *product oriented*, ovvero che le proposte commerciali che vengono attuate per il pubblico non devono basarsi sugli interessi del progettista ma su quelli dei clienti; saranno quindi le aziende a doversi adeguare ai bisogni dei possibili clienti se vogliono provare ad attrarli e successivamente fidelizzarli.





## V.VII Conoscere prima di produrre: l'importanza del *marketing oriented*

Il marketing si allontana dalla strategia di mercato *product oriented*, che prevede una produzione che solo dopo la creazione di un bene si occupa di cercare un mercato, viceversa “chiede all’offerta di intraprendere con decisione il percorso voluto dal mercato”.<sup>94</sup>

Quindi risulta essenziale l’approccio al *market oriented*, dove la funzione primaria risulta essere la conoscenza del mercato e degli utenti, solo successivamente si decide il prodotto giusto da produrre o commercializzare in modo da poter soddisfare il mercato nel migliore dei modi.

Nel settore cinematografico, come per tutto il settore spettacolo, l’idea di orientamento di marketing richiede una sua specifica interpretazione, trovandoci in presenza di due possibili situazioni:

**Domanda che crea l’offerta:** in questo caso la domanda primeggia sull’offerta, in quanto vi sono esigenze e attese da intuire a cui dare assolutamente riscontro.

**Offerta che crea la domanda:** Siamo in un terreno molto più rischioso poiché risulta difficile pronosticare e assicurare un risultato; si configura un offerta verso una domanda che non esiste ma che si prova a creare e indirizzare verso un prodotto. In tal caso risulta fondamentale “che il marketing detti le regole di comportamento per gestire questa offerta”;<sup>95</sup>

per definirla orientata un offerta deve privilegiare le esigenze del mercato e agendo in funzione di esse.

L’orientamento permette al settore di essere sempre al passo con i cambiamenti del mercato dettato dai gusti del pubblico che possono spesso variare, permettendo quindi un rinnovamento degli organismi di settore e la creazione di idee nuove e innovative.

Per individuare quale sia il giusto approccio di marketing, ovvero delle scelte fondamentali attraverso cui ci si propone di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, è necessario conoscere il mercato, gli attori e i destinatari del prodotto e allo stesso tempo vanno valutate alcune cose fondamentali tra cui:

---

<sup>94</sup> Foglio A., *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/tv, eventi sportivi e show business*, Milano, Franco Angeli, 2005, p. 124.

<sup>95</sup> Ivi, p.125.

- la valutazione quantitativa del mercato di riferimento  
la scelta del target, ovvero del segmento di spettatori a cui si vuole riferire l'azione di marketing
- la scelta degli obiettivi, che non devono essere vaghi e irreali ; gli obiettivi risulteranno fondamentali al fine di determinare politiche e strategie da adottare.
- le strategie di marketing in modo da poterle utilizzare in modo concreto ed efficiente.
- l'aspetto temporale che tali strategie e politiche di marketing devono avere, tenendo conto degli obiettivi che si vogliono raggiungere e dei mezzi a disposizione per farlo.
- un continuo e puntuale controllo dell'apporto adottato, requisito fondamentale affinché le strategie raggiungano una certa efficienza.
- La scelta di strategie e politiche alternative, che potrebbero divenire necessarie nel tempo, nel caso in cui serva correggere la rotta intrapresa.

L'approccio che verrà adottato porterà alla scelta di diverse strategie di marketing:

**Marketing differenziato:** scelta che nasce dalla segmentazione del mercato, “si offrono prodotti diversi a più segmenti di pubblico”<sup>96</sup>; si tiene conto dei diversi target e ad ogni uno di questi si dedica un prodotto diverso capace di soddisfarlo.

Questo tipo di approccio riesce a “coprire” meglio il mercato, e “l'offerta risponde in maniera ottimale alle richieste del mercato”<sup>97</sup>.

Allo stesso punto, vi sono costi maggiori per le ricerche di mercato e le segmentazioni e serve una maggiore conoscenza del mercato e un forte supporto di comunicazione e promozione.

**Marketing indifferenziato:** ci si rivolge indifferentemente a tutti i possibili target al fine di soddisfare esigenze comuni e usufruire di valide economie di scala. L'idea che sta alla base di tale approccio è che “il mercato presenti a caratteristiche globali ed omogenee”<sup>98</sup>, e decide di tener conto solo di ciò che è comune nei destinatari dell'azione di marketing. A tale approccio richiede un prodotto “capace di raggiungere su vasta scala di possibili destinatari”<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Ivi, p. 129.

<sup>97</sup> Ivi, p. 129.

<sup>98</sup> Ivi, p. 130.

<sup>99</sup> Ivi, p. 130.

Di certo si corre il rischio di un'offerta concorrenziale sostenuta e soprattutto di una bassa penetrazione di segmenti indifferenziati e quindi una insoddisfazione dei segmenti specifici che non trovano un'offerta adatta ai propri bisogni.

Vi è poi una tipologia di approccio più selettivo come il marketing di nicchia, che rivolge le sue attenzioni ad un gruppo di mercato attentamente selezionato, tenendo fuori gli altri target o segmenti di fruitori.

Questa tipologia di marketing viene contraddistinta soprattutto dall'”alto livello qualitativo dell'offerta il necessario *Personal selling* che deve accompagnare l'offerta”.<sup>100</sup>

Per dare via ad una efficace azione di marketing non si può prescindere da un'efficace azione di ricerca. L'azione di ricerca risulta fondamentale per conoscere la domanda di mercato per rispondervi nel migliore dei modi.

La ricerca diventa uno strumento utilissimo per:



<sup>100</sup> Ivi, p. 131.

Grazie ad una valida ricerca quindi si riusciranno ad individuare le aree dove indirizzare l'azione di marketing e gli strumenti efficaci per poterla realizzare.

La ricerca va attivata in due momenti differenti, entrambi molto importanti affinché la strategia di marketing riesca a realizzarsi:

**“Fase di pre-produzione:** si ricercano elementi conoscitivi per predisporre il prodotto ottimale e tutte le politiche di marketing che dovranno supportare l'offerta”<sup>101</sup>

**“Fase di commercializzazione:** si attiva la ricerca di mercato per vedere il riscontro di quanto avviene; la ricerca ha una finalità di verifica e di controllo”<sup>102</sup>.

Un'adeguata azione di ricerca di mercato ci permette di capire anticipatamente se il prodotto che si intende offrire otterrà una risposta adeguata, così da garantirsi un vantaggioso riscontro sia sociale che economico.

Per il settore cinematografico risulta decisamente arduo conoscere il destinatario dell'offerta, ovvero lo spettatore, che risulta più difficile da identificare rispetto ad un consumatore di beni di consumo; a tal proposito diventa fondamentale concentrarsi su un preciso target che si vuole raggiungere, conoscendone i comportamenti, le caratterizzazioni, le evoluzioni, i bisogni, così da potergli sottoporre un'adeguata proposta che possa soddisfare i suoi gusti.

Affinché si predisponga una giusta offerta bisogna creare una prima distinzione tra le categorie di spettatori interessati al prodotto di mercato:

spettatori abituali, ovvero il riferimento primario dell'offerta visto il costante interessamento manifestato, gli spettatori occasionali, che si interessano al prodotto solo occasionalmente e quelli potenziali, che non hanno testato l'offerta e devono essere convinti con un prodotto che possa attirarli in quanto risponde precisamente alle loro esigenze.

Ma nelle aziende di spettacolo, e specificatamente in quelle di cinema, la concorrenza è molto ampia e diventa fondamentale riuscire ad assicurarsi dei vantaggi competitivi che risultino fondamentali nella “guerra concorrenziale”.

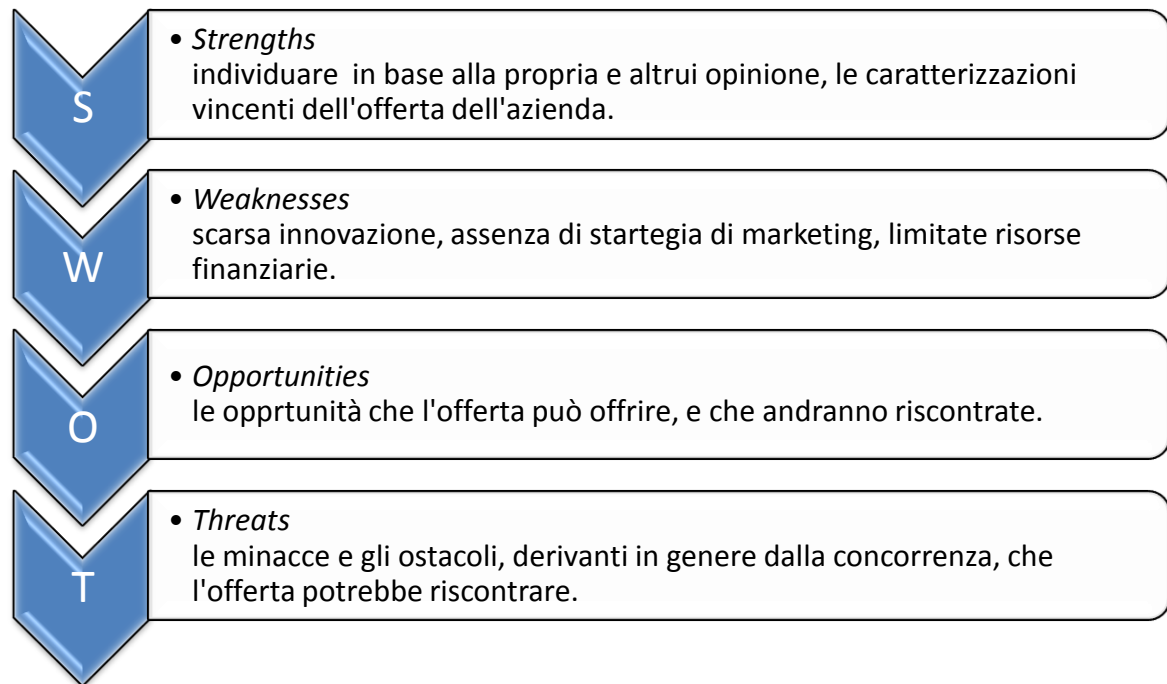
Gli spettatori, tendono a dare maggior riscontro alle aziende che hanno un vantaggio competitivo, che determina una posizione di forza sul mercato. In questi casi risulta

---

<sup>101</sup> Ivi, p. 135.

<sup>102</sup> Ivi, p. 135.

utilissima l'analisi denominata SWOT, che serve ad evidenziare le debolezze e vantaggi, fornendo elementi vitali su cui basare o non basare l'offerta.



## V.VIII L'importaza della *key Delivery Message*

Con l'acronimo KDM si intende una chiave elettronica che contiene un codice che viene utilizzato per sbloccare un film criptato.

Il suo utilizzo è dovuto all'arrivo nel mondo del cinema del DCP, per il quale è stata introdotta la pratica della crittografia affinché il film venga criptato e protetto da ogni possibile furto o duplicazione. Il DCP viene criptato in modo da poter essere riprodotto solo su uno specifico server e in un tempo prestabilito, questo è reso possibile dalla generazione di una KDM, che viene inviata al cinema che dovrà proiettare un il film, affinché venga sbloccato.

Grazie alla chiave di sblocco le distribuzioni possono tenere sotto controllo l'utilizzo del film e prevenire che venga proiettato senza autorizzazione.

Nel passato con la pellicola poteva accadere che alcune proiezioni effettuate dagli organizzatori di eventi cinematografici fossero effettuate senza avvisare le agenzie di distribuzione, in modo da non effettuare il pagamento dei diritti di riproduzione; questo è divenuto impossibile con l'utilizzo della chiave di sblocco, infatti senza di essa il DCP è praticamente inutilizzabile.

I cinema o gli organizzatori di eventi che intendono proiettare un film con il supporto digitale quindi dovranno assolutamente avvisare le distribuzioni dei giorni in cui avverranno le proiezioni; a quel punto la distribuzione si rivolgerà ai laboratori con cui a preso accordi per la generazione delle KDM, che solitamente viene "aperta" la sera prima della proiezione così da consentire la verifica di funzionamento del supporto che contiene il film, e "chiusa" la mattina seguente; una volta chiusa il DCP non è più utilizzabile.

I costi della KDM sono esclusivamente a carico della distribuzione, quindi risulta necessario non sbagliare le date di apertura o chiusura, poiché significherebbe richiederne la rigenerazione di per lo stesso film, implicando ulteriori spese.

## V.IX La sala come contenitore di eventi: il progetto di *Nexo Digital*

La sala digitale permette la creazione di un unico grande cinema globale, infatti collegando via satellite un cinema, un film in prima visione può essere proiettato “contemporaneamente nelle sale affiliate sparse per il globo, magari introdotta dalle parole in diretta dello stesso regista”<sup>103</sup>.

Nelle sale a dicembre 2014, ad esempio, è uscito un film documentario di cui è autore Vinicio Capossela. Il film dal titolo *Indebito* (A. Segre, 2014), tratta della crisi economica che tutt’ora attraversa la Grecia, dipingendo un tragico ritratto di quella che una volta è stata la culla della cultura classica e che oggi si ritrova svuotata, stanca e senza speranza; un racconto che l’autore ha scelto di accompagnare con le note anticonvenzionali del *rebetiko*.

Ma oltre all’importanza del tema, ciò che rende *Indebito* un vero e proprio “film evento” è la modalità di fruizione.

Il film, dopo che verrà proiettato il 20 novembre al cinema Trianon di Atene, sarà trasmesso in un’unica data il 3 dicembre alle 20.30, con una diretta dal cinema milanese Anteo, dove gli stessi Segre e Capossela indosseranno le vesti di cicerone presentando in diretta il loro lavoro agli spettatori, accompagnandoli in un viaggio tra la musica del *rebetiko* e la passione civile che attraversa l’animo umano.

Al progetto partecipa anche la *Nexo Digital*, realtà di spicco in Italia nel campo della digitalizzazione delle sale cinematografiche, con risultati importanti nel campo della produzione e della distribuzione di contenuti in alta definizione.

La partnership con *Eutelast* ha permesso di supportare e allo stesso tempo avvalersi della tecnologia satellitare, in modo da consentire l’avvio di un “nuovo *broadcast* cinematografico in grado di proiettare prodotti di molteplice natura (concerti, eventi sportivi, manifestazioni) in altissima qualità cinematografica ed in diretta via satellite”.

I rapporti con le sale digitalizzate 2k nel territorio italiano, tra le quali 228 dotate di connessione satellitare, permettono alla *Nexo* di proporsi come “Glocal Network”, progettando e pianificando

---

<sup>103</sup> Nardin M., *Il guida digitale. Il cinema del futuro dalle ceneri del passato*, Roma, Carrocci, 2008, p. 94.



i propri eventi a livello globale e realizzarli, con il supporto dei cinema a livello locale radicandosi sul territorio. Tutto ciò consente di moltiplicare la copertura del pubblico di singoli eventi (in diretta satellitare o via DCP), abbattendo così i vincoli dettati dal “qui ed ora” e rendendo in tal modo la fruizione dello spettacolo moltiplicata e diffusa.<sup>104</sup>

Le due linee editoriali principali create dalla Nexo per i diversi prodotti che vengono ideati sono la *Nexo Legend* e la *Nexo Live*.

La *Nexo Legend* è dedicata ai più grandi film della storia del cinema. La *Nexo* in tal caso mette a disposizione dell’arte cinematografica le nuove scoperte in campo tecnologico, e con l’aiuto della digitalizzazione 2K ripropone sugli schermi cinematografici alcuni dei più grandi capolavori della cinematografia, “con uno splendore e una nitidezza che non hanno mai conosciuto in precedenza, nemmeno nel loro passato.

La seconda linea editoriale riguarda invece gli eventi *live*. In questo caso le possibilità sono due; nel primo caso *Nexo*, con la sua tecnologia, riesce ad allargare l’esclusività di un evento trasportandolo nello spazio della sala cinematografica, in tal modo tutti possono assistere ad un’opera lirica alla scala, un balletto del Bolshoi, un concerto o un importante partita di calcio, resi facilmente fruibili in diretta, nelle sale dei principali cinema.

*Nexo* realizza anche prodotti nei quali l’esclusiva diviene soltanto dello spettatore presente in sala, trasportandoli in viaggi coinvolgenti attraverso le *Gallerie del vaticano* oppure nel museo *Hermitage*.

Quello che rende uniche queste esperienze è anche la modalità “privilegiata” della fruizione dal punto di vista qualitativo video e audio.

*Nexo* si propone agli spettatori come una sorta di futuristica macchina del teletrasporto, pronta a sfidare le leggi del tempo e dello spazio trasportandoci “nel luogo dell’evento”.

I propri prodotti utilizzano la tecnologia 2k, che si fonda principalmente su due fattori, ovvero la digitalizzazione delle immagini e la tecnologia *Digital Light Processing*. La digitalizzazione dell’immagine “consiste in una complessa architettura professionale che restituisce stabilità a tutti i parametri di visione (nitidezza, messa a fuoco, colorimetria, luminosità, uniformità e contrasto)”<sup>105</sup>; tale stabilità è ottenuta grazie al conferimento di oltre 2 milioni di pixel ad ogni fotogramma.

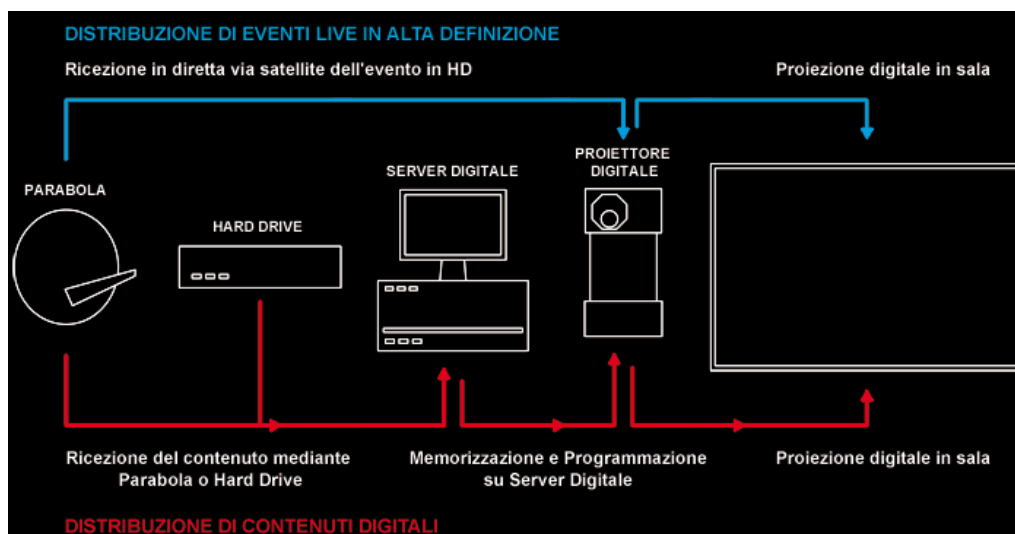
---

<sup>104</sup> <http://www.nexodigital.it/default.asp?idlingua=1> (ultimo accesso 6 dicembre 2014).

<sup>105</sup> <http://www.nexodigital.it/default.asp?idlingua=1> (ultimo accesso 6 dicembre 2014).

*Digital Light Processing* invece è una tecnologia correlata ai proiettori digitali professionali che riesce a garantire risoluzione e standard qualitativi nettamente migliori a quelli che si otterrebbero con la proiezione in pellicola. Altra caratteristica importante dei nuovi supporti digitali è che non si deteriorano assicurando ad ogni visione la stessa qualità voluta dal regista nel momento in cui il film è stato girato.

Anche la distribuzione viene effettuata con maggiore facilità e sicurezza grazie a supporti *ready-to-Play* con *Hard Drive* o tramite la ricezione satellitare. La distribuzione degli eventi *live* in alta definizione avviene tramite ricezione satellitare con l'ausilio di una parabola installata dall' esercente del cinema; dalla parabola il cinema viene inviato direttamente al proiettore digitale che proietta l'evento in sala. I contenuti digitali invece possono seguire lo stesso iter (parabola-proiettore-sala), oppure essere consegnati con un supporto *hard drive*, il contenuto del supporto viene successivamente salvato in un server digitale e proiettato in sala tramite un proiettore digitale.



106

Solo nel 2013 la Nexo Digital è stata capace di proporre 47 eventi e coinvolgere circa 500 mila spettatori, trasformando il cinema in uno spazio in cui partecipare ad un importante evento e condividere un'esperienza.

<sup>106</sup> [http://www.nexodigital.it/1/id\\_58/tecnologia.asp](http://www.nexodigital.it/1/id_58/tecnologia.asp) (ultimo accesso 6 dicembre 2014).

Nel 2014, “nell’ambito dell’espansione internazionale del proprio business, Nexo Digital offre una slate di prodotti unici ai propri partner internazionali”<sup>107</sup>: dalla cerimonia di canonizzazione di papa Giovanni XXIII e papa Giovanni Paolo II che si terrà in piazza S.Pietro a Roma, trasmessa con la tecnologia 3D in venti paesi del mondo ad eventi come *A Hard Day’s Night*.

Il progetto *Nexo* si sta rivelando vincente, una sfida affascinante che sta spingendo all’estremo le nuove tecnologie attuabili per la fruizione di un prodotto video in una sala cinematografica, trasformandola totalmente, demolendo quello che una volta era il tempio sacro del film e costruendo su quelle stesse macerie una sorta di *megastore* della visione, un complesso dove i gusti di ogni spettatore (non solo quello cinematografico) possono essere esauditi. Di certo qualcosa di straordinario e certamente impensabile fino a qualche anno fa, ma a mio avviso il vero significato di cinema soccombe immeritatamente sotto i colpi di questa tempesta tecnologica. L’intimità della sala, quell’involucro magico che proteggeva in alcune serate il rapporto tra spettatore e film viene dissacrato, quello che una volta era il santuario dell’arte cinematografica diventa un’arena, un museo, uno stadio, annientando il rapporto vero, stretto e fino a qualche tempo fa inscindibile tra la sala e il film, due cose nate per supportarsi e crescere insieme. La nuova sala ha invece dimostrato che può fare a meno dei film, di essere un contenitore vuoto da riempire con tutto quello che può essere fruibile. Questa trasformazione è sicuramente dovuta a motivi commerciali, le strutture assaporano la possibilità di attrarre a sé nuovi clienti, anche non appassionati al cinema. Le conseguenze di questa impennata d’innovazione poi, rischia di dilatare in maniera ancora più ampia la differenza tra i multiplex e le piccole sale, che per via di limiti economici, risultano incapaci di competere a livello d’innovazione.

---

<sup>107</sup> <http://www.nexodigital.it/default.asp?idlingua=1> (Ultimo accesso 6 dicembre 2014).

## CONCLUSIONE

### L'ALBA DI UN NUOVO CINEMA

Nello svolgere il mio approfondimento sulla filiera del settore cinematografico e la situazione attuale in cui verte, ho potuto attestarne lo stato di mutamento per via dei numerosi cambiamenti in corso in questo settore.

Il forte impatto della digitalizzazione ha cambiato le modalità di operare, portando grossi benefici e aiutando il cinema a modernizzarsi, trovando nuove strade per accrescere il pubblico e conseguentemente il fatturato.

A beneficiare inizialmente della digitalizzazione è stata la produzione, ma con la nascita del DCP anche le distribuzioni hanno potuto ben presto avvalersi di grossi benefici, sia dal punto di vista economico che da quello della semplificazione del lavoro.

Il *Digital Cinema Package* (DCP) ha determinato una grossa diminuzione dei costi rispetto a quelli della pellicola, che ormai è destinata ad estinguersi nel giro di breve tempo.

Anche il lavoro si è nettamente semplificato in quanto il DCP è molto più facile da rendere disponibile per gli esercenti poiché riproducibile anche in ufficio in caso di necessità; è molto più facile da trasportare e molto più difficile da deteriorare. Altro aspetto da non sottovalutare è quello della sicurezza, infatti grazie alla KDM è possibile determinare con certezza le date di utilizzo del film in modo che i diversi esercenti o organizzatori di eventi cinematografici trasmettano il film in proiezioni non autorizzate.

L'esercizio è sicuramente in questo momento il segmento della filiera che ha maggiori difficoltà nell'affrontare la nuova frontiera del digitale in quanto ha dovuto sostenere forti spese per adeguare i propri impianti. Per risolvere tali problemi si è fatto ricorso alla *Virtual Print Free* (VPF), ovvero una quota che i distributori sono tenuti a versare agli esercenti a seconda delle proiezioni sino alla copertura totale degli investimenti sostenuti per l'adeguamento degli impianti.

La digitalizzazione ha permesso anche di ampliare le frontiere dei film da proiettare in sala, realtà come *Microcinema* e *Nexo Digital* infatti stanno adottando nuove strategie per allargare l'orizzonte filmico producendo prodotti "evento" che permettono allo spettatore che si reca in sala di fruire anche di contenuti alternativi, come la visione di musei, di concerti, balletti, musica classica e eventi sportivi .

Non va sottovalutata l'innovazione del satellitare che permette di inviare alle sale i film direttamente tramite l'impianto e di trasmettere eventi live contemporaneamente in tutto il territorio nazionale.

Il cinema quindi espande i propri confini e diventa un contenitore da riempire con diversi contenuti, abbandonando la vecchia veste, che lo vedeva come un posto dove gli spettatori si recavano solo per vedere un film. Anche il fenomeno della multiprogrammazione risulta fondamentale in tale contesto, infatti la proiezione di contenuti diversi in base all'orario, permette di concentrarsi in maniera mirata su i diversi segmenti di pubblico allargando la possibilità di ottenere un buon afflusso nei diversi momenti della giornata.

Anche le strutture dei cinema stanno mutando, i *multiplex* soprattutto per ciò che riguarda i film definiti "blockbusters" dominano ormai la scena, dando agli spettatori sempre più servizi e consentendo al cliente di vivere un'esperienza completa, dalla cena allo svago, passando per le librerie e i negozi di prodotti filmici.

Alcune sale si stanno addirittura attrezzando per consentire agli spettatori di fruire il film mangiando comodamente seduti su poltrone comode come quelle che ritroviamo nei salotti delle nostre case, questo a testimonianza degli sforzi che si fanno per far sì che sempre più persone riprendano a frequentare la sala.

Ma nell'era dei *multiplex* sta facendo però tornando a farsi strada la sala *d'essai*, quasi sempre piccola e posta al centro città, dedicata ad un pubblico diverso che preferisce film di qualità ai prodotti provenienti dagli *studios* Hollywoodiani. In tal caso ci troviamo di fronte ad una clientela diversa che recepisce l'esperienza della sala come una crescita culturale, un'esperienza votata alla fruizione e non al godimento dei servizi o dei prodotti alternativi.

Ma il mercato cinematografico non si ferma all'esercizio, i film continuano il proprio percorso lungo diversi canali che a distanza di tempo prestabilito si aprono come delle finestre (*winndows*) dando la possibilità al prodotto di essere fruito su altre piattaforme.

Tra i mercati principali c'è sempre quello dell'*Home Video*; anche in questo caso la tecnologia non si ferma e continua a sviluppare nuovi supporti che permettono la visione del film.

Se il DVD aveva lentamente portato all'abbandono delle videocassette, ora il Blu Ray promette in tempi rapidi di fare altrettanto, continuando a far registrare continui aumenti di vendite proprio a discapito del predecessore.

Ma anche nel settore *dell'Home Entertainment* si sta facendo prepotentemente spazio la tecnologia digitale, con il VOD (*Video On Demand*) e lo SVOD (*Subscription Video On Demand*).

Sono ormai diversi i *broadcasters* a muoversi verso la nuova frontiera per la visione di film tramite la rete internet, da *Sky* a *Netflix*, da *Amazon* a *MyMovies*; il digitale resta quindi in grande ascesa anche in questo nel settore e sembra destinato a dominare il mercato nei prossimi anni grazie anche al miglioramento delle tecnologie ad esso connesse.

L'utilizzo della rete per la visione dei film risulterebbe positivo e vantaggioso anche per i prodotti di nicchia che difficilmente riescono a trovare una distribuzione disposta ad investire per l'immissione del prodotto nel circuito *theatrical* e che invece risulterebbe facilmente distribuibile online.

Quindi il cinema ha dovuto seguire le evoluzioni tecnologiche e trovare nuove soluzioni per risultare accessibile ai nuovi pubblici che si stanno formando sempre più attratti dalle novità e dagli sviluppi.

Ha dovuto adeguarsi allo spettatore e rinnovarsi, si è ringiovanito rendendosi più allettante così da risultare appetibile ai diversi segmenti di mercato e allo stesso tempo ha saputo sfruttare le innovazioni per semplificare il lavoro e diminuire sensibilmente i costi per produrre il prodotto e per semplificare tutti i passaggi della filiera. Il vecchio cinema ha ormai ceduto il passo ad una nuova realtà; una realtà che si fa bella per lo spettatore indossando gli occhiali 3D o invitandolo a passeggiare nelle stanze dei Musei Vaticani, prova ad attrarlo, ad invogliarlo perché si è accorto che per sopravvivere ha bisogno di lui; che si apre alla rete internet perché ha intuito che i giovani, segmento fondamentale di questo mercato, la usano continuamente. Il nuovo cinema ha saputo abbandonare vecchie abitudini e stilemi, ha accantonato il calore della pellicola affidandosi al più freddo DCP, ma soprattutto più economico e comodo da utilizzare, così come in passato la musica aveva accantonato i *Long Playng* (LP), snellendo i procedimenti dell'intera filiera e permettendo a tutti i suoi settori di risparmiare in maniera decisa.

Perché quando si adopera in un mercato, non si può rimanere attaccati alle vecchie abitudini ma bisogna essere in continua evoluzione, pronti sempre a risultare competitivi e accattivanti per i diversi *customer*.

E quindi che la nuova era del cinema abbia inizio.

## **Appendice A - Il cinema a Venezia: l'importanza del Circuito Cinema**

### **Intervista a Roberto Ellero**

#### **Intervista realizzata il 18/11/2014**

Per capire meglio il punto di vista degli esercenti ho deciso di avvalermi di un'intervista al direttore del Circuito Cinema di Venezia Roberto Ellero con il quale ho affrontato molti argomenti relativi alla realtà cinematografica della città lagunare. Gli argomenti trattati spaziano dalla nascita del progetto Circuito Cinema, al rapporto degli esercenti con le distribuzioni locali e la digitalizzazione delle sale che sta rivoluzionando le modalità di lavoro degli esercizi cinematografici.

#### **Come nasce nella città di Venezia il progetto Circuito Cinema?**

«Tutto ha inizio con la nascita degli uffici cinema nelle diverse città italiane, si tratta di un'evoluzione variegata, per esempio c'è chi come Bologna ha dato vita alla cineteca comunale e adesso ha una storia come fondazione nel campo del restauro e della conservazione mantenendo comunque anche compiti gestionali. Nel caso di Venezia, con la costituzione di questo ufficio cinema si è cercato di valorizzare l'offerta culturale d'essai sia dialogando con gli esercenti, contribuendo anche economicamente alla vita delle sale cinematografiche, sia gestendo in proprio alcune attività come il cinema all'aperto, elemento di identità del circuito cinema per molti anni; il progetto del cinema all'aperto nasce nel 1978, spostandosi in diverse sedi come San Trovaso, campiello Pisani, campo Sant'Angelo e in fine San Polo».

#### **Perché il cinema all'aperto è stato un elemento identitario?**

«Siamo negli anni di Massenzio, dell'estate romana di Nicolini, anni che coincidono con la scoperta del cineclub di massa; i cineclub in precedenza avevano rappresentato una struttura elitaria che improvvisamente esplose e diventa il fulcro di consumi culturali di massa anche nel settore cinematografico, prendendo lo spunto proprio da

quello che si teneva a Massenzio a Roma ed allargandosi poi alle altre grandi città italiane. A Venezia lo sviluppo è stato particolarmente sentito dalla popolazione e ha avuto un valore quasi rituale. La città si trovava in un profondo disagio dal punto di vista dell'esercizio cinematografico, le sale erano mal messe e programmate male, il cinema all'aperto era quindi diventato il momento di massa per ritrovarsi, acquisendo un fascino che andava al di là del cinema e del film stesso, era un momento per stare insieme, l'importante era ritrovarsi, esserci».

### **In quale momento Circuito Cinema ha iniziato ad acquisire le sale cinematografiche?**

«Venezia ha vissuto la crisi delle sale prima delle grandi città in una maniera molto traumatica.

A seguito della grande acqua alta del 1966 la città perde in maniera esponenziale gli abitanti e man mano che si svuota, inizia a riempirsi di altri contenuti e tale fenomeno coincide con l'esplosione del turismo di massa. All'inizio degli anni sessanta il turismo era ancora un fenomeno elitario, man mano che la città perde abitanti tutto ciò che ha a che fare col turismo diventa redditizio e quello che ha a che fare con la quotidianità diventa anti economico

Noi fino al 1999 abbiamo cercato di promuovere la cultura cinematografica ma anche di aiutare gli esercenti a "tirare avanti", ad un tratto però percepiamo una difficoltà da parte degli esercenti a prescindere dai nostri contributi a causa dell'aumento degli affitti. Il cinema è una "bestia" tale in cui i margini di redditività sono molto risicati, se per esempio paghi dal 40 al 50 per cento dei guadagni di un film alla distribuzione, la somma che rimane all'esercente è di circa il 60 per cento delle entrate, con tale somma bisogna farsi carico di spese di gestione e promozione, pagare le tasse, ottenere un utile e pagare l'affitto, che se aumenta in maniera esponenziale fa ridurre le altre voci, di conseguenza i margini di profitto diminuiscono e allo stesso momento diminuiscono i margini di investimento; per cui se si rompe una poltrona non la si cambia.

Questo ha fatto sì che la situazione delle sale fosse disastrosa e molte di queste, attraverso le quali svolgevamo la nostra attività in regime di convenzione con l'esercente privato, ad esempio l'Accademia, cominciano a sparire.



Ci siamo quindi trovati davanti ad una scelta consapevole, ovvero se le sale non le avremmo riaperte noi non lo avrebbe fatto nessun altro.

La data topica è quindi quella del 1999, ovvero quando riapriamo il cinema Giorgione, primo caso di ex sala cinematografica ristrutturata in funzione di multisala (2 sale).

L'operazione fu di tipo pubblico privata, dove il proprietario dell'immobile investe in maniera tale da procurarsi un'altra attività, nel caso specifico si tratta del supermercato Coop, e noi del Circuito Cinema gli riconosciamo dei canoni di locazione che comprendono anche l'ammortamento dell'investimento; tali canoni tengono conto dell'attività cinematografica ma anche dell'investimento fatto in precedenza. Utilizzando la stessa formula nel 2002 apriamo il cinema Astra al Lido di Venezia.

Strada facendo l'opera di risanamento prevedeva anche un altro intervento poiché si valutò che Venezia potesse ospitare sette sale cinematografiche.

Inizialmente fummo orientati sull'Accademia, poi con un colpo di mano dell'allora assessore al patrimonio Orsoni, il comune decise di acquistare il cinema Rossini.

A quel punto noi non siamo più partner di un soggetto privato che investe, ma siamo i proprietari.

Per aumentare il valore di mercato dello stabile bisognava frazionarlo e razionalizzarlo nelle sue competenze. Era l'epoca dei *project financing*, ovvero una forma di finanziamento che consentiva all'ente pubblico di varare delle forme di convenzione con un soggetto privato, consentendo poi al privato di andare ad utilizzare parte dei servizi creati all'interno di questo piano di finanziamento; si trattava di uno strumento delicato con il quale si sono causati anche dei pasticci, nel caso del nostro *project financing*, si prevedeva che il complesso ristrutturato dovesse ospitare più funzioni e dovevamo aumentare le superfici, così da aumentare il valore dell'immobile, aumentando il valore ciò che il comune poteva avere come ritorno dalle sole sale cinematografiche corrispondeva già al valore iniziale di acquisto riuscendo ad ammortizzare l'investimento fatto.

il Rossini riapre nel 2012, con le sale accessoriate di proprietà del comune il cui valore immobiliare corrispondeva a quello speso per acquistare l'edificio e con una serie di funzioni che hanno consentito anche al promotore del *project financing* di rientrare nelle spese e cominciare a guadagnare, grazie allo sviluppo di altre attività come il supermercato, la prosciutteria e il bar, che rappresentavano attività slegate dalla nostra gestione, in parte di proprietà del promotore in parte di un concessionario visto che per vincoli urbanistici il comune non poteva vendere tutto l'immobile poiché costruzione

pre novecentesca; la struttura era infatti un teatro del 700 e si poteva vendere solo la parte costruita a posteriori, ovvero l'avancorpo. Nel 2012 quindi riusciamo ad aprire il Rossini e nel frattempo avevamo aperto anche la Casa del Cinema.

Ci ritroviamo quindi a gestire un esercizio cinematografico di 8 sale, una di studio e ricerca che è la Casa del Cinema e sette schermi di prima visione con un equilibrio sostanziale di pareggio economico di queste attività sulla spesa corrente, ovvero a netto delle locazioni che ancora bisognava pagare; il cinema si “ripaga”, questo grazie ad un consenso da parte della popolazione che è espresso anche in termini economici e aldilà del profitto dimostra che un soggetto pubblico può gestire le sale cinematografiche a Venezia in condizioni di sostanziale pareggio economico, senza quindi gravare sulla collettività e consentendo alla città di avere una normalità di esercizio.

Il fatto che la mia personale formazione nasce nella critica cinematografica e che l'ufficio cinema aveva come scopo la valorizzazione della cultura ci ha portati ad avere un occhio di riguardo per la produzione d'essai, quindi plausibilmente su sette delle otto sale si trovino proposte cinematografiche dalla spiccate connotazioni culturali».

**Ricorrere ad una programmazione basata su film culturali e di qualità forse può essere una delle soluzioni per riportare la gente al cinema ma come possono le piccole strutture che si focalizzano sui film d'essai, come lo possono essere quelle veneziane, competere con grandi strutture come i multiplex?**

«Noi siamo programmatori anche del Dante di Mestre, sala di demanio pubblico che appartiene alle Ferrovie dello Stato, che dal 1981 è gestita dal dopolavoro ferroviario e programmata da noi. Questa sala opera nella realtà di un monopolista imperfetto, ovvero Furlan, che possiede il multiplex del Candiani e il cinema Palazzo in pieno centro, e due multiplex di periferia che si trovano, uno a Marghera e l'altro a Marcon; ciò nonostante il Dante riesce a “portarsi a casa” dalle 25.000 alle 30.000 presenze l'anno ed ha fidelizzato il pubblico grazie ad una coerenza di programmazione e svolgendo tutta una serie di attività che stanno tra il culturale e il sociale che gli hanno permesso di crearsi un'identità, a differenza dei multiplex che risultano dei contenitori la cui filosofia è nel *concept*, mentre nelle sale d'essai la filosofia è nei contenuti, i quali se risultano coerenti e fidelizzano danno un'identità alla sala, anche se il contenitore è un manufatto anonimo

di epoca fascista in un quartiere difficile e di multiculturalità, dipinto dalle cronache oltre i suoi demeriti come luogo di prostituzione, spaccio e crimine. Il cinema Dante non ha mai avuto un incidente negli ultimi 30 anni.

Il Dante è l'esempio di una piccola sala che ha difeso con le unghie e con i denti il proprio spazio sia nei riguardi dei multiplex di nuova generazione, situati in periferia e sia nei riguardi dell'esercente che detiene il monopolio in città».

### **Quello che è accaduto a Mestre è possibile ovunque?**

«Non è facile capirlo perché le città si stanno differenziando molto sul cinema.

Mestre è l'esempio di una città dove una mono sala fortemente orientata al prodotto di qualità si è costruita un'immagine e ha fidelizzato i propri spettatori in modo da sopperire all'eventuale diminuzione di pubblico, che purtroppo è tendenziale, e a reggere la concorrenza di soggetti molto più attrezzati e forti».

**Lei ha parlato di multiplex come dei contenitori, cosa pensa dei contenuti alternativi col quale questi “contenitori vengono riempiti” come partite di calcio, visite di musei, concerti, tutto facilitato dall'avvento della digitalizzazione e del conseguente fenomeno della multiprogrammazione? Questi contenuti rischiano di far scomparire la vera essenza del cinema oppure possono rappresentare un fattore positivo?**

«Dal punto di vista del linguaggio sono contenuti che convergono sul linguaggio cinematografico quindi mostriamo ancora dei film, non ho mai creduto alla dicotomia Lumiere - Meliesse, ovvero finzione- documentario, il cinema è una rappresentazione che manipola la realtà.

Questi contenuti alternativi fanno del bene al cinema, poiché possono richiamare pubblici differenti. Una volta si pensava al pubblico come a qualcosa di granitico, monolitico, con il passare del tempo abbiamo capito che non esiste il pubblico ma i pubblici, gruppi di persone con gusti diversificati, ci sono segmenti di domanda potenziale che hanno bisogno di un offerta conseguente quindi, portare il concerto, il

balletto, grandi mostre e altri contenuti non immediatamente configurabili nell'accezione del cinema può essere positivo nel momento in cui porta pubblici nuovi al cinema in sala; sale che scontano gli effetti di un offerta cinematografica molto carente.

Il cinema, come tutte le arti, è in osmosi con i movimenti sociali, basti pensare alla nascita delle avanguardie negli anni 20, anni che vengono da una guerra e vanno verso una guerra successiva, anni in cui nascono dittature, rivoluzioni e ci sono idee di movimento e il cinema, la letteratura e le arti col proprio linguaggio testimoniano la vivacità del tempo.

Noi ora ci troviamo a vivere in un presente piatto, immanente, con l'idea che così è così è stato e così sempre sarà, che è quanto di peggio al mondo per stimolare la vivacità culturale.

La scorsa settimana durante la formazione di operatori culturali per il comune ho deciso di mostrare il finale del film *Seven* dove si scopre la testa tagliata della moglie di Brad Pitt e il *coming soon* mostrato dall'Ishis, ora mettendo a confronto questi due video si capisce benissimo che chi li realizza per l'Ishis ha sicuramente frequentato qualche scuola di cinema in occidente, e ci rendiamo conto che il rimescolamento è tale oggi giorno che anche chi dal suo punto di vista dovrebbe costituire l'opposizione all'esistente, in realtà è omologato all'esistente, perché se gli integralisti islamici, che vengono da una religione dove non è consentita neanche la figurazione in pittura, prendono spunto dall'immaginario hollywoodiano per la loro propaganda siamo davvero "alla frutta"; siamo arrivati al punto dove anche le cose più trasgressive sono omologate.

Questa stasi al ribasso non determina un movimento di opposizione ed i movimenti che sono nati si sono immediatamente ridimensionati. Come possono l'arte, il cinema raccontare un'innovazione che non c'è; ci sono novità come internet, Facebook, però anche in questo caso tutto viene omologato e appiattito, quindi avere contenuti alternativi va bene, anche perché il cinema americano è fermo alla produzione di blockbuster serializzati che non vanno più bene e non fatturano i numeri di una volta; la commedia italiana è sempre uguale, come sempre gli stessi sono gli attori e quindi si rischia di vedere un film che già si conosce ; il d'essai vive anche lui la sua crisi, non ci sono più i grandi autori e quindi non è casuale che un film di successo sia per esempio *Il sale della terra* che tratta gli itinerari del fotografo Salgado, che è comunque una sorta di contenuto alternativo; e non è un caso che stia avendo successo *Il giovane favoloso*,

dove l'elemento di richiamo è Leopardi e l'adesione è soprattutto da parte di giovani, e cioè di chi lo ha sentito in un luogo "alternativo" ai giovani, ovvero a scuola, dove uno come Leopardi viene visto come qualcosa di noioso. Il film invece è riuscito ad avere un richiamo molto forte, forse giocando sul fatto di rendere "umana" la figura dello scrittore e giocando sull'identificazione da parte dei giovani che vedono in lui un ragazzo con molte difficoltà che però riesce a fare ciò che gli piace.

Bisogna avere un richiamo forte, che smuova la gente, che li porti al cinema e questo film ci è riuscito, dimostrando di non avere una chiamata soltanto di nicchia visto il grande afflusso di pubblico.

Spesso i contenuti alternativi hanno questo genere di chiamata, che invece il cinema indistinto non ha; una cosa quindi l'abbiamo capita: l'indistinto non paga, non ha mai pagato e non pagherà mai, la mediocrità, l'essere tutti uguali, indistinti non paga, dobbiamo imparare a personalizzare i film, a far capire di cosa parlano, a trattare temi che non sono banali e che non sono consueti. Quindi la crisi è una crisi di contenuti e non solo economica, i film che fanno la differenza sono quelli che si distinguono per contenuto, temi, personaggi e che riescono ad avere richiamo.

Ciò che la gente non fa più è passare due ore al cinema, forse lo fanno i bambini con i cartoni animati. Il cinema non è più un luogo, è esploso, è una galassia, le nuove generazioni lo vedono sul computer sulle console, sul cellulare; il rapporto col cinema è molto più diversificato dal passato ecco perché i nuovi contenuti possono fare bene, riuscendo a richiamare fasce di pubblico che altrimenti non andrebbero al cinema».

### **Come avete vissuto il passaggio al cinema digitale e la conseguente digitalizzazione delle sale?**

«Abbiamo digitalizzato tutte le sale ed entro fine anno riusciremo anche a dotarci del satellite, anche se quest'ultima potrebbe rivelarsi una spesa intermedia forse inutile se ci sarà l'avvento della banda larga che permetterà al segnale di arrivare via cavo.

L'investimento è stato notevole, 60.000 per l'apparecchio e i lavori e 20.000 di satellite sono molti soldi, ma in parte recuperati grazie ai fondi europei e regionali, anche se quelli regionali non si sono ancora visti.

Il digitale nell'immediato abbate sicuramente i costi, lo ha fatto inizialmente per la produzione, ora lo sta facendo con le distribuzioni e a lungo andare li abatterà anche a

noi una volta ammortizzato l'investimento. Per aiutare ad ammortizzare le spese sostenute ci sono le VPF che aiutano, ma quanta fatica per ottenerle, il meccanismo è ancora articolato, ma una volta instradati, pian piano ci stiamo riuscendo.

Per quanto riguarda l'abbattimento dei costi, chiaramente prima una copia costava 1500 euro mentre un DCP costa molto poco; ma oltre all'abbattimento dei costi risulta importante anche la semplificazione dell'organizzazione del lavoro, il digitale infatti semplifica la vita anche in termini di organizzazione lavorativa. I film si possono salvare in un server così da poterli avere sempre a disposizione, ne compreremo uno che riuscirà a contenerne circa 200; sempre per ciò che riguarda l'organizzazione del lavoro, se prima c'erano le maschere, poi con l'avvento delle macchine semi automatiche e automatiche l'operatore faceva anche la maschera, adesso chi si deve occupare di questi aspetti è sempre meno operatore sempre più tecnico informatico, una volta che ha immesso il film e che ha ottenuto la KDM può anche disinteressarsi della proiezione; tutto ciò libera delle energie e libera del personale che può concentrarsi nel fare altre cose.

Da un punto di vista aziendalistico si abbassano anche i costi del lavoro, questo discorso per noi è un po'difficile poiché tagliare posti di lavoro non ci piace, essendo ente pubblico la difesa dei livelli occupazionali la sentiamo come qualcosa di nostro.

Dal punto di vista qualitativo poi non hai la pellicola che si rompe ogni 20 minuti, non hai l'interruzione delle bolle, il sonoro e il volume sono sempre perfetti, una volta introdotto il film problemi non ne hai.

Sul piano della qualità estetica il digitale è sintetico, la pellicola manteneva un rapporto ontologico della realtà perché ne era il calco, impressionava la realtà, è come paragonare il cd con il vinile, ma la questione estetica per il novanta per cento degli spettatori non fa alcuna differenza».

### **Come avviene la contrattazione con le agenzie di distribuzione?**

«Le agenzie tendono al monopolio, una volta c'erano circa 15 agenzie nel territorio padovano, ora sono solo quattro; le scelte per l'esercente diventano sempre più obbligate, ritrovandosi dinanzi alla rinuncia della sua prerogativa e cioè di scegliere i film che intende programmare; d'altronde escono circa 10 o 12 film a settimana, tra cui solo tre o quattro sono quelli buoni. Da entrambe le parti bisognerebbe migliorare il

rapporto, nel senso che il distributore dovrebbe aver più fiducia dell'esercente perché conosce meglio il proprio pubblico, ad esempio a Venezia tendo a non fare gran parte delle commedie perché il pubblico non è interessato a questo prodotto, siamo in presenza di un pubblico medio borghese, intellettuale, avanti con gli anni e quindi tra un film d'essai francese e una commedia italiana preferisco il primo perché il mio pubblico ne è maggiormente attratto, ma su questo aspetto i distributori tendono a essere molto rigidi perché sono soggetti alle case distributrici, le quali si prefiggono un tetto di copie da "piazzare" e per farlo devono avere un numero appropriato di sale, modalità di lavoro alla quale le agenzie non si oppongono e pensano che neanche gli esercenti dovrebbero.

Se l'esercente rivendicasse un po' di più la propria autonomia male non farebbe, tenendo conto che si tratta di un rapporto dialettico, e che ogni parte fa i suoi interessi, un rapporto sicuramente un po' asimmetrico tenendo conto che il distributore conosce di più il prodotto perché lo ha già visto.

Fortunatamente non c'è più il block booking, strategia per la quale se l'esercente desiderava un certo film era obbligato a "prenderne" anche altri molto meno interessanti».

### **Come viene ripartito il guadagno al box office tra distribuzione ed esercente?**

«La distribuzione tende ad aumentare le proprie pretese, siamo arrivati al 48 per cento la prima settimana, il 45 per cento per la seconda e il 43 per la terza, per certi film pretendono anche il 50 per cento, ne è un esempio attuale *Lo Hobbit* che viene dal successo dei due capitoli precedenti; anche se sul successo del seriale ci sarebbe da discutere perché come diceva Richard Chase, nella cultura, particolarmente nel cinema regna sovrana l'incertezza della domanda, quindi in realtà anche se un film ha avuto successo, esiste un punto di caduta oltre il quale quel film successo non ce l'ha più, quale sia questo punto di caduta non è dato saperlo, fa parte dell'incertezza della domanda; si pensi a Fantozzi che è andato bene fino al numero sette, poi ha smesso di avere successo; come mai l'insuccesso è iniziato proprio con l'ottavo film della serie è impossibile capirlo; anche l'aspetto dell'incertezza rende bello questo mestiere, le più grandi soddisfazioni per l'esercente sono quando il film outsider che non era quotato ma

che ti è piaciuto e nel quale hai creduto va bene e questo nobilita il tuo lavoro anche in termini critici, nel senso che non sei soltanto uno che programma i film che ti arrivano ma che te ne intendi e eserciti un approccio critico nei confronti del cinema».



## BIBLIOGRAFIA

- BRAGA Roberto, *Cos'è un film di successo? Storia, economia e modelli del blockbuster contemporaneo*, Bologna, Archetipolibri, 2012.
- BUCCHERI Vincenzo, *Il film. Dalla sceneggiatura alla distribuzione*, Roma, Carrocci, 2003.
- CANOVA Gianni, *Il manager al buio. Da Benvenuti al Sud a Il discorso del Re: quando il cinema racconta l'economia*, Milano, Rizzoli, 2011.
- CASSETTI Francesco, FANCHI Mariagrazia (a cura di), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Roma, Carrocci, 2006.
- CORSI Barbara, *Con qualche dollaro in meno. Storia economica del cinema italiano*, Roma, Editori riuniti, 2001.
- D'AGOSTINO Gianluca, *High concept. Ideazione narrativa e marketing nel grande cinema*, Roma, Audino, 2008.
- DOYLE Gillian, *Introduzione all'economia dei media*, Milano, Hoepli, 2008.
- ENTICKNAP Leo, *Moving image technology. From zoetrope to digital*, London, Wallflower, 2005.
- ELLERO Roberto, *Dove va il cinema*, Roma, Bulzoni Editore, 2000.
- FERRARESE Pieremilio, *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Libreria editrice Cafoscarina, 2012.

FOGLIO Antonio, *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/tv, eventi sportivi e show business*, Milano, Franco Angeli, 2005.

JENKINS Henry, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo, 2007.

LA TORRE Mario, *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità finanziamenti e risk management*, Roma, Bancaria editrice, 2006.

PASQUALE Alberto, *Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo*, Milano, Gruppo 24 ore, 2012.

PERRETTI Fabrizio, NEGRO Giacomo, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, Etas, 2003.

ZECCA Federico (a cura di), *Il cinema della convergenza. Industria, racconto, pubblico*, Milano-Udine, Mimesis, 2012.

UVA Christian, *Cinema digitale. Teorie e pratiche*, Firenze, Le lettere, 2012.

## RISORSE ONLINE

ANEC, *Linee guida 2013*, (ultimo accesso 18 agosto 2014),

<http://www.anecweb.it/scheda.php/27581,27582>

ANICA, *Cinè. Giornate estive di cinema*, (ultimo accesso 25 luglio 2014),

<http://www.anica.it/in-evidenza/cine-giornate-estive-di-cinema-dal-29-giugno-al-2-luglio-2015>

ANICA, *Guida agli strumenti di sostegno regionale al cinema. Regione Sicilia –Fondo Regionale per il cinema e l’audiovisivo*, (ultimo accesso 18 settembre 2014),

[http://www.anica.it/online/allegati/fondi\\_regionali/sicilia/fondo\\_sicilia2.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/fondi_regionali/sicilia/fondo_sicilia2.pdf)

ANICA, *L’export di cinema italiano*, “I quaderni dell’Anica”, (ultimo accesso 20 marzo 2014), [http://www.anica.it/online/attachments/081\\_quaderno5.pdf](http://www.anica.it/online/attachments/081_quaderno5.pdf)

ANICA, *Regione Veneto, Fondo Regionale per il Cinema e l’Audiovisivo*, “Mappatura e Monitoraggio di normative e fondi regionali di sostegno al cinema”,(ultimo accesso 12 settembre 2014),

[http://www.anica.it/online/allegati/fondi\\_regionali/veneto/Veneto\\_Fondo\\_250612.pdf](http://www.anica.it/online/allegati/fondi_regionali/veneto/Veneto_Fondo_250612.pdf)

ANICA, *Sala e salotto 2013:il sequel.Le tipologie del pubblico dei film in sala e in casa*, (ultimo accesso 14 dicembre 2014),

[http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto\\_Firenze%2016102013.p  
df](http://www.anica.it/online/allegati/studi/Sala%20e%20Salotto_Firenze%2016102013.pdf)

BASSANO Roberto, *Il cinema e il digitale*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, (ultimo accesso dicembre 2014), [http://www.cineconomy.com/2013/pdf/Rapporto\\_Cinema\\_2013.pdf](http://www.cineconomy.com/2013/pdf/Rapporto_Cinema_2013.pdf)

BRUNELLA Elisabetta, *Nel mondo quasi 9 schermi su 10 sono digitali: non solo una nuova tecnica di proiezione*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, (ultimo accesso 18 dicembre 2014), <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf>

CARLI Stefano, *Tv, Sky e la carica dei film online così Internet cambia il mercato*, (ultimo accesso 10 dicembre 2014), <http://www.cineconomy.com/2010/ita/news.php?news=3549>

CARRADA Giovanni, MENNUNI Mauro, *L’ultima pellicola': il cinema digitale via satellite verso lo switch off definitivo*, (ultimo accesso 16 gennaio 2015), <http://www.key4biz.it/Mappamondo-Europa-2011-09-Ultima-Pellicola-Cinema-Digitale-Satellite-The-Space-Cinema-Switch-Off-Nicola-Borrelli-205324/>

CINECONOMY, *Dalla produzione al consumo*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, (ultimo accesso 4 dicembre 2014), <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf>

CINECONOMY, *L’intervento pubblico. Istituzioni territori e fattori sociali*, “Rapporto. Il mercato dell’industria 2013”, (ultimo accesso 15 dicembre 2014), <http://www.cineconomy.com/2013/pdf/RapportoCinema2013.pdf>

CINETEL, (ultimo accesso 28 novembre 2014), <http://www.cinetel.it/>

CROCE Laura, *MYmovies tra VOD e streaming ad abbonamento*, (ultimo accesso 3 gennaio 2015), <http://cineguru.screenweek.it/2013/01/speciale-video-on-demand-9-mymovies-tra-vod-e-streaming-ad-abbonamento-4153#>

FABRIQUE DU CINÉMA, *Fabrique du cinéma numero 4*, (ultimo accesso 12 novembre 2014), <http://www.fabriqueducinema.it/fabrique-du-cinema-n4-2013/>

FINANZA LEOBLOG, *Tax Shelter: un'agevolazione fiscale per il mondo del cinema*, "Finanza", (ultimo accesso 7 novembre 2014), <http://finanza.leoblog.it/politica/tax-shelter-unagevolazione-fiscale-per-il-mondo-del-cinema>

FRANCESCHINI Enrico, *Metti una sera a cena...al cinema*, (10 dicembre 2014), <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/02/18/metti-una-sera-cena-al-cinema.html>

LIBRO BIANCO-Cultura in cifre, *Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche*, (ultimo accesso 4 giugno 2015), [http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom\\_librobianco.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf)

MEDIA-ITALIA, *Sostegni ai produttori*, (ultimo accesso 12 dicembre 2014), <http://www.media-italia.eu/sostegni-finanziari/sostegni-ai-produttori.htm>

MEDIA-ITALIA, *Eurimages*, (ultimo accesso 28 novembre 2014), <http://www.media-italia.eu/risorse/eurimages.htm>

MEDIA-ITALIA, *Sostegni finanziari. Distribuzione*, (ultimo accesso 8 novembre 2014), <http://www.media-italia.eu/sostegni-finanziari/distribuzione.htm>

MEDIA-ITALIA, *Sostegno alla distribuzione automatica di film europei non nazionali*, (ultimo accesso 8 novembre 2014), [http://www.mediaitalia.eu/files/bandi/Linee\\_guida\\_Distribuzione\\_Automatica.pdf](http://www.mediaitalia.eu/files/bandi/Linee_guida_Distribuzione_Automatica.pdf)

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI, *Tutti i numeri del cinema italiano*, (ultimo accesso 6 gennaio 2015),

<http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Tutti%20i%20numeri%20del%20cinema%20italiano%202013-imported-44657.pdf>

NEXO DIGITAL, (ultimo accesso 6 dicembre 2014),

<http://www.nexodigital.it/default.asp?idlingua=1>

REGIONE SICILIA, *Vademecum cinema digitale*, (ultimo accesso 14 ottobre 2014),

[https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum\\_Cinema\\_digitale.pdf](https://pti.regione.sicilia.it/.../Vademecum_Cinema_digitale.pdf)

REGIONE VENETO, *Sostegno agli interventi di digitalizzazione delle sale*

*cinematografiche del veneto*, ( ultimo accesso 12 settembre 2014), [http://s01-](http://s01-stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-news?_spp_detailId=465006)

[stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-](http://s01-stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-news?_spp_detailId=465006)

[news?\\_spp\\_detailId=465006](http://s01-stagingportale.regione.veneto.it/web/guest/news-primopiano/dettaglio-news?_spp_detailId=465006)

SAPIENZA Università di Roma, *La filiera cinematografica*, (ultimo accesso 4 gennaio 2015),

[http://www.coris.uniroma1.it/materiali/18.38.12\\_La%20filiera%20cinematografica.pdf](http://www.coris.uniroma1.it/materiali/18.38.12_La%20filiera%20cinematografica.pdf)

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA, *Supply chain e filiera*, (ultimo accesso 12 dicembre 2014), <http://economia.unipr.it/DOCENTI/DONATI/docs/files/SC2.ppt>

UNIVIDEO, *Rapporto Univideo2014 sullo stato dell'home entertainment in Italia*,

(ultimo accesso novembre 2014), [http://www.univideo.org/cms/index.php?dir\\_pk=16](http://www.univideo.org/cms/index.php?dir_pk=16)