

Facoltà Economia

Cattedra Marketing

Il Marketing Cinematografico
e dei

Grandi eventi

IL CASO: Giffoni Film Festival

RELATORE

CANDIDATO

Prof. L. Pirolo

Margherita Tagliafierro

Matricola 140311

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

INTRODUZIONE

“Baaria è un suono antico, una formula magica, una chiave. La sola in grado di aprire lo scrigno arrugginito in cui si nasconde il mio film più personale. Una storia divertente e malinconica, di grandi amori e travolgenti utopie. Una leggenda affollata di eroi... Baaria è anche il nome di un paese siciliano dove la vita degli uomini si dipana lungo il corso principale. Ma percorrendole avanti ed indietro per anni, puoi imparare ciò che il mondo intero non saprà mai insegnarti”.

(Giuseppe Tornatore)

Il nuovo film di Giuseppe Tornatore, eccellente regista italiano, ha aperto, il 2 settembre 2009, la 66esima Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia. Evento di estrema importanza, in quanto erano più di vent'anni che la Mostra non veniva inaugurata da un film italiano. Un film che, ha richiesto tempo e denaro, si parla della produzione italiana più costosa degli ultimi anni, ben venti milioni di euro, e che si è avvalso di un cast davvero eccezionale, di star nazionali e straniere.

Il film, anche se ancora non è uscito nelle sale, è già diventato un fenomeno mediatico, amanti del genere, e non, sono interessati alla sua proiezione, una ricca campagna pubblicitaria ne ha permesso una diffusione capillare, il regista, i membri del cast, tecnico ed artistico, ne assicurano il successo.

Ecco da qui parte la presente tesi, dalla volontà di carpire i meccanismi che si nascondono dietro la semplice proiezione di una pellicola, che è solo il momento finale di un processo invece, molto più complesso e soprattutto sofisticato. Il marketing è una disciplina molto interessante, e la sua applicazione in un ambito

in continua evoluzione, come quello del mondo cinematografico, né evidenzia l'importanza per l'impresa, che non può farne a meno.

Il primo capitolo ci offre una breve definizione del marketing concept, ovvero dell'attitudine dell'impresa di porre al centro della sua riflessione il cliente finale, con particolare riguardo ai due tipi di orientamenti che si sono affermati nel tempo nell'industria dell'entertainment, quello italiano, di tipo *product-oriented*, e quello statunitense *market-oriented*. Si prosegue nella descrizione dell'evoluzione della tradizionale filiera cinematografica, produzione-distribuzione-esercizio, dell'insorgere dei nuovi canali di sfruttamento non Theatrical e della contrapposizione dell'industria dominata da operatori integrati e quello dell'industria basata su piccole imprese indipendenti. Anche il ruolo dello spettatore viene trattato in modo molto minuzioso, in quanto è su di esso che s'impervia l'analisi dei gusti, dei bisogni e delle aspettative che devono essere soddisfatte. Si assiste alla trasformazione del consumatore cinematografico in consumatore filmico. A conclusione del primo capitolo vengono proposte le strategie di marketing cinematografico: segmentazione-targeting-posizionamento, che rappresentano le fasi necessarie ed utili all'individuazione di quei mercati, in grado di recepire meglio le caratteristiche dell'offerta e di essere fonte di un sicuro valore aggiunto per l'impresa.

Sono le leve di marketing mix, il prodotto, il prezzo, la distribuzione, la comunicazione, ad essere i soggetti del secondo capitolo. E' il requisito dell'unicità a contraddistinguere il prodotto filmico, la rigidità del mercato cinematografico, il prezzo, le diverse modalità di erogazione della pellicola, la distribuzione, e l'esistenza di modalità tradizionali e non, la comunicazione. Il giusto dosaggio delle "4 P" consente all'impresa di raggiungere il posizionamento desiderato e di farsi percepire differentemente dal mercato.

Dopo i capitoli teorici, si analizza nello specifico il caso: Giffoni Film Festival, partendo dall'anno della sua fondazione, 1971, fino alla recentissima 39esima edizione. E' illustrata la Mission, la Vision e gli obiettivi di una manifestazione,

nata dall' inventiva del suo Ideator, Claudio Gubitosi, e ingranditasi a livello mondiale. Viene chiarito il perché della scelta di implementare un tale evento sul coinvolgimento dei fanciulli prima, e dei ragazzi ed adolescenti ,poi, e soprattutto di quanto ci si avvale delle leve tradizionali di marketing, pubblicità, promozione, e quanto di quelle non convenzionale, come l'ascesa dei nuovi media e l'appeal di una star internazionale, per riuscire ad accattivarsi l'audience desiderato.

Giffoni Film Festival, da questa' anno Giffoni Experience, è un' esperienza che supera il semplice concetto di festival, con l'obiettivo primario di promuovere e far sviluppare il cinema per ragazzi, elevandolo dalla posizione marginale che occupava al tempo, ai ranghi più consoni di un "genere" di grande qualità e capacità di penetrazione del mercato.

Sommario

Introduzione.....	2
1. Il Marketing cinematografico.....	6
1.1 Il Marketing Concept.....	6
1.2 Analisi del settore: l'evoluzione della filiera cinematografica	13
1.3 Analisi del mercato: il nuovo spettatore cinematografico	21
1.4 Strategie di marketing cinematografico: segmentazione-targeting-posizionamento.....	30
2. Combinazione strategica degli elementi di marketing mix.....	43
2.1 Politica di prodotto/evento (Product)	45
2.2 Politica di prezzo (Price).....	54
2.3 Politica di distribuzione e vendita (Placement)	59
2.4 Politica di comunicazione (Promotion).....	63
3. Il caso: Giffoni Film Festival	70
3.1 L'azienda Giffoni: <i>storia</i>	70
3.2 Giffoni: Le giurie e le novità della 39esima edizione.....	76
3.3 Giffoni Experience: La comunicazione ed i "New Media".....	81
Conclusione	85
Bibliografia	88
Sitografia	91

Marketing della cinematografia

1.1 Marketing Concept

Il ruolo del marketing nell'impresa e nell'economia sociale di mercato è concepito allo stesso tempo come un processo orientato all'azione e all'analisi e come una filosofia di business. Non è possibile darne una definizione univoca ma essa si presenta nelle sue diverse sfaccettature che rendono la disciplina molto attraente.

Utilizzando la chiave di lettura secondo la quale il marketing è definito come una filosofia di business o come un sistema di pensiero, focalizzeremo la nostra attenzione sui quei processi che incidono sul funzionamento e sull'organizzazione d'impresa; in particolare nella presente tesi ci soffermeremo ad analizzare il ruolo del marketing nei contesti cinematografici.

Il marketing come strumento orientato all'analisi e all'azione permette lo svolgimento di quelle attività, come metodi di previsione alle vendite e ricerche di mercato, che consentono di reperire maggiore informazioni circa il possibile andamento della domanda di bisogni del target di riferimento.

Se ci soffermassimo ad una prima formulazione secondo la quale il marketing è:

“il processo di pianificazione e realizzazione delle attività di concepimento, attribuzione del prezzo, promozione e distribuzione di idee, beni e servizi destinati a creare scambi allo scopo di soddisfare obiettivi degli individui e delle organizzazioni”¹,

¹ STANTON W. J., VARALDO R., “Marketing”, Il Mulino, Bologna, 1986.

non saremmo in grado di avere una visione totalizzante del concetto di “business”², diversamente da quanto possiamo ricavare dalla reinterpretazione nella logica di marketing mix di Kotler, il quale definisce:

*“Il marketing è il processo sociale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni o desideri, creando o scambiando prodotti e valori con altri.”*³

Dalle suddette definizioni si evincono i concetti base della materia in esame: essa, infatti, mira all’analisi dei bisogni degli individui, alla loro successiva trasformazione in desideri, alla creazione di un prodotto finale che minimizzi i gap percettivi con il costrutto ideale che viene a crearsi nella mente del consumatore.

Da tale affermazione scaturisce il concetto di orientamento al mercato, filosofia sottostante al processo di marketing, per la quale l’impresa deve porre al centro della sua azione e riflessione il cliente finale, soddisfacendo al massimo le sue esigenze, al fine di aumentare la stabilità dei suoi introiti e incrementare la sua “customer satisfaction”⁴.

Da quanto descritto il marketing può essere inteso come una filosofia vera e propria e nello stesso tempo come una funzione aziendale. Come filosofia è opportuno sapere che le associazioni che da essa traggono ispirazione, siano esse a scopo di lucro o non profit, focalizzino la loro attenzione sul consumatore a cui rivolgono la loro offerta e, successivamente, alla produzione e alla vendita del prodotto stesso.

²Il business è l’area strategica d’affari in cui l’impresa opera.

³ KOTLER P., “Marketing management”, Isedi, Torino, 1993.

⁴ Alla base dei modelli di misurazione della soddisfazione del cliente vi è quello che è conosciuto come “disconfirmation paradigm”, che ha lo scopo di valutare il grado di soddisfazione o insoddisfazione del cliente mediante il confronto tra la percezione delle prestazioni erogate dal fornitore, e le aspettative con cui egli era arrivato allo scambio, formatesi in virtù dell’esperienze precedenti o delle promesse fatte dal fornitore.

In quanto funzione, il marketing è un'area strategica dell'azienda che fortemente si relaziona con le altre funzioni dell'impresa coordinando le loro attività, studiando le tendenze del mercato mediante l'individuazione di un' eventuale *domanda latente*⁵, fonte di ricavi per l'impresa in grado di anticiparne l'andamento rispetto ai principali competitors.

Mediante l'approccio al marketing, l'impresa subisce un ribaltamento, dal quale scaturisce un'inversione al ciclo naturale che vedeva la fase della vendita successiva a quella della produzione: infatti, in tale ottica, si produce solo ciò che si ipotizza venga venduto o che si venderà in futuro.

Una volta provato a definire il quadro generale del marketing, ciò che urge verificare è se questa disciplina o filosofia possa essere d'aiuto e di supporto al settore cinematografico.

Secondo M. Bagella, in un saggio "La vita è bella? Il cinema italiano alla fine degli anni Novanta", il film viene definito come "*un prodotto di consumo sociale la cui valorizzazione dipende dai gusti del pubblico cui è destinato*".⁶

Il prodotto cinematografico deve essere in piena sintonia con i gusti del pubblico che diventa il fulcro su cui si impervia la costruzione dell'intera pellicola. Tale prodotto al momento della sua uscita in sala sarà oggetto di attacchi concorrenziali sia interni che esterni al settore di appartenenza.

⁵Domanda per specifici prodotti ancora non soddisfatta.

⁶ BAGELLA M., "La vita è bella? Il cinema italiano alla fine degli anni Novanta", Il Castoro, Milano, 2000.

Il cinema si presenta come una vera e propria industria. Questa apparente piccola parola si configura ai nostri occhi come una fabbrica inimitabile ed insostituibile di sogni, emozioni, suspense, mistero, avventure in cui tutto è imprevedibile, soprattutto il successo di un film.

Il momento che intercorre tra l'investimento in un film con determinati contenuti, direzione, linguaggio, casting, genere e quello della verifica sul mercato, induce a livelli di rischio elevati per cui il successo di uno di essi non garantisce la sua replicabilità in futuro.

Ogni *business plan* diviene di difficile preparazione a fronte dei gusti e delle preferenze aleatorie dei consumatori che rendono la pellicola come una vicenda a sé stante.

In tale ambito si evidenzia il ruolo del marketing come la principale attività di comunicazione, promozione e presentazione di un prodotto filmico, anche se è possibile cogliere delle differenze tra le due potenze, europea e statunitense, dell'industria cinematografica.

I due diversi andamenti strategici che si delineano sono, da un lato, il modello europeo o meglio italiano con orientamento al prodotto (*product-oriented*⁷), dall'altro quello statunitense con orientamento al mercato (*market-oriented*⁸).

⁷ Zaccone Teodosi Angelo, "Un marketing dell'immaginario", in *Cinecritica*, anno X, n°6, luglio-settembre 1987, pagg.66-73.

⁸ Aksoy A. e Robins K., "Hollywood for the 21st Century: Global competition for Critical Mass in Image Markets", in *Cambridge Journal of Economics*, n°16, 1992, pagg.1-22 .

La funzione del marketing, nell'orientamento italiano, viene relegata alle fasi di post-produttività nelle quali la sua importanza viene in rilievo solo al momento della commercializzazione del prodotto. Il modello si avvale delle leve di marketing operativo, ovvero, delle tecniche che sono incentrate sulla funzione vendita, settorializzate e limitate all'attività di commercializzazione.

L'attenzione dell'impresa non si sofferma sul processo di segmentazione della variabile gruppo di clienti, così come propostaci dallo studioso "Abell"⁹, o, sulla differenziazione dei prodotti in relazione alle diverse esigenze individuabili sul mercato, bensì l'industria cinematografica italiana si configura come una fabbrica di prototipi, in cui si pone l'attenzione solo ai ricavi di breve periodo.

Le conseguenze dirette di tale atteggiamento sono le seguenti: un comportamento passivo dello spettatore, investimenti pubblicitari esigui e insufficienti ad informare il pubblico dell'esistenza di produzioni cinematografiche nelle sale, errori di posizionamento delle pellicole che, generano un fenomeno di insoddisfamento generalizzato e impediscono la creazione di prodotti medi.

Il prodotto medio è quel costruito che se esistesse consentirebbe all'industria europea di mantenersi agli stessi livelli delle

⁹ Secondo Abell le variabili gruppo di clienti, funzione d'uso e tecnologia permettono di scomporre il settore ed definire il business in cui un'impresa opera. La matrice di Abell consente di:

- segmentare i settori ed identificare le aree strategiche d'affari
- controllare il livello di concorrenza e verificare il grado di competitività proveniente dai prodotti sostitutivi e dai potenziali entranti

superproduzioni statunitensi (*Warner Bros, La Paramount Pictures Corporation, 20th Century Fox, Universal Studios, DreamWorks SKG, Columbia Pictures, ecc*). Le case cinematografiche in esame, effettuano un' attenta analisi rivolta alla comprensione e definizione dei destinatari del film, ma soprattutto, ricercano e verificano la coerenza tra il prodotto e la relativa campagna di lancio.

Il modello statunitense, o meglio noto come “Marketing Market Oriented”, coinvolge il marketing, in tutte le fasi del film e orienta la sua azione verso un orizzonte di lungo periodo che assegna all'impresa una regola fondamentale: identificare bisogni, preferenze e desideri di un determinato gruppi di clienti per essere in grado di saper adeguare la capacità produttiva al soddisfacimento degli stessi.

Le *Majors* compagnie americane sin dagli anni '30 si preoccuparono di mettere in atto una serie di strategie, volte alla riduzione dei forti rischi connessi alla produzione cinematografica individuabili: nel peso dei costi e nell'irregolarità della domanda.

La funzione marketing incrementò la sua valenza strategica nel tempo, ed in maniera particolare, negli anni '70 cominciarono ad accorciarsi i tempi di esposizione delle pellicole nelle sale, arrivando al make-or-break (“sfondi o affondi) dei nostri giorni.

Dunque è lecito affermare che, le grandi produzioni cinematografiche americane, diversamente da quelle europee operanti nello stesso settore, hanno come obiettivo il raggiungimento di un pubblico internazionale attraverso prodotti-definiti blockbuster che abbiano un appeal universale

e facciano leva sulle caratteristiche omogenee del pubblico di riferimento.

Mirano in ultima analisi alla creazione di un prodotto globale ovvero un film che piaccia a tutti e in tutto il mondo.

Inserire dunque il marketing, all'interno di un'impresa cinematografica, può diventare indispensabile ai fini del processo produttivo e distributivo, infatti:

*“Ci si rende conto che buona parte del successo delle superproduzioni americane, in Europa come negli Stati Uniti, dipende sempre di più dall'orchestrazione minuziosa di colossali campagne pubblicitarie, richiedenti capitali ingenti e tutte le energie dei distributori”.*¹⁰

L'approccio market oriented tra la metà degli anni Settanta e l'inizio degli anni Novanta ha provocato un progressivo incremento dei costi di realizzazione dei film in maniera più che proporzionale rispetto alla crescita dell'inflazione. Questo avvenimento trova spiegazione nella natura atipica del processo di realizzazione della pellicola: un film diviene un prodotto unico ed irripetibile la cui produzione non si basa su standard o economie di scala.

¹⁰ Egea F., “Promotion, Marketing, Pubblicità: una batteria imbattibile” in *Cinematica*, n°54, gennaio 1990.

Oggi giorno, una market campaign è fondamentale per trasformare un film in un evento, in *merchandising*¹¹ e quindi in cd musicali, fumetti e quanto altro si riesca ad immaginare. Tale fenomeno si è ampliato da quando le Majors sono diventate delle “*imprese conglomerate*”¹², svolgendo un ruolo di distributori multimediali, creatori di nuove forme di intrattenimento di cui il film, diventa solo una delle componenti, pur sempre trainanti.

E’ facile asserire che, i film senza opportune campagne promozionali significative, originali e facilmente riconoscibili dalle altre, non siano in grado di raggiungere il successo desiderato.

I dati (dal 1990 al 2002) forniti dalla *Motion Picture Association of America*¹³ (MPAA) confermano un ruolo sempre più rilevante del marketing cinematografico, tuttavia gli operatori lamentano un’ insufficienza delle fonti di finanziamento per un singolo film in virtù di un escalation dei costi che, da un lato, mettono sotto pressione le industrie e, dall’altro, producono una riduzione dei tempi di proiezione nelle sale per il mercato.

Le tabelle¹⁴ di seguito proposte appaiono abbastanza esaustive:

¹¹ Piano di sfruttamento dei diritti legati ad una pellicola e consiste nella pianificazione-produzione-distribuzione di prodotti, di natura diversa, ma sempre legati tematicamente alla pellicola.

¹² Imprese che, caratterizzate da un particolare tipo di attività produttiva ,avviano numerose attività diverse da quelle tradizionali. Negli anni Ottanta si assiste ad un nuovo riassetto e una nuova riallocazione proprietaria delle Mayors che le collocarono all’interno di grandi imprese conglomerate.

¹³ www.mpa.org

¹⁴ Fonte: MPAA, Giandomenico Celata, Fabio Caruso, “*Industria e marketing*”, *Cinem, Milano, 2003*.

Tab. 1 – Costi medi di marketing dei film (in milioni di dollari) / 1985-2002

Anno	Print	Advertising	Totale P&A	
2002	3,31	27,31	30,62	
2001	3,73	27,28	31,01	
2000	3,30	24,00	27,30	
1999	3,13	21,40	24,53	
1998	3,25	22,07	25,32	
1995	2,35	15,38	17,73	
1990	1,73	10,24	11,97	
1985	1,21	5,23	6,45	

Fonte: MPAA.

Tab. 2 – Distribuzione dei costi pubblicitari per media / 1998-2002 (%)

	Totale	Giornali	Network	Spot TV	Internet	Trailers	Altri media	Altri non-media
2002	27,31	13,5	23,0	17,6	0,9	4,5	21,4	19,1
2001	27,28	13,1	25,4	16,9	1,3	5,1	20,2	17,9
2000	24,00	15,6	23,8	18,3	0,7	6,4	18,8	16,3
1999	21,40	17,6	23,5	19,8	0,5	7,8	15,4	15,5
1998	22,07	15,9	24,1	18,2	n.a.	4,7	18,2	18,9

Gli «altri media» includono: TV via cavo / network TV; Network radio; Spot radio; Magazines. Gli «altri non-media» includono: Servizi di produzione; Servizi di esercizio; Promozione e publicity; Ricerche di mercato.

Fonte: MPAA.

Fonte: MPAA

1.2 Analisi del settore cinematografico: evoluzione della filiera cinematografica

Con il concetto di filiera cinematografica si intende l'insieme di aziende legate tra loro da relazioni cliente-fornitore. Nel caso in esame l'insieme di tutte quelle attività che vanno dalla progettazione del *prodotto*¹⁵ alla sua relativa commercializzazione al pubblico, sia nelle sale che in altri canali distributivi.

La struttura della filiera cinematografica può essere facilmente scomposta in tre fasi che, uniscono il momento di ideazione e di creazione del prodotto-film con quello in cui vi compare la presenza del consumatore-spettatore finale:

¹⁵ Per la trattazione del prodotto cinematografico si rimanda al capitolo seguente.

*produzione, distribuzione ed esercizio*¹⁶.

La produzione filmica è propedeutica a qualsiasi investimento ed è naturalmente la fase creativa dell'ideazione che, si sviluppa con l'elaborazione del soggetto, poi con quella della sceneggiatura, alla quale partecipano anche gli autori e, a stesura avviata, anche chi produrrà l'opera. Siffatta fase si compone di ben sei sottofasi, di seguito esplicate:

- **Progettazione:** nella fase di progettazione si evidenzia il ruolo fondamentale dell'impresa di produzione, in quanto i produttori sono detentori del diritto di sfruttamento commerciale sul film prodotto. Tale diritto esclusivo all'utilizzazione economica dell'opera o dell'invenzione, è concepito come un vero e proprio *diritto di proprietà*¹⁷, avente ad oggetto un bene immateriale. Si parla, perciò, di proprietà industriale, proprietà letteraria ed artistica. In realtà, la fase della progettazione è avviata non tanto dal produttore, quanto dal regista, il quale ha il compito di individuare e selezionare il soggetto da filmare. A questo fenomeno si assiste proprio nell'industria cinematografica italiana, nell'ambito della quale, si registra la predominanza del ruolo dei registi rispetto a quello dei produttori.

Una volta individuato il soggetto più consono al progetto, esso viene trasferito allo sceneggiatore, che provvede a dare corpo al prodotto finale.

¹⁶ Per approfondimenti si vedano: Perreti F., NEGRO G., *Economia del cinema:* "Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico", Etas, MILANO, 2003

¹⁷ Art. 832 c.c. esprime il diritto del proprietario a godere e disporre della cose in modo pieno ed esclusivo, entro i limiti e con l'osservanza degli obblighi stabiliti dall'ordinamento giuridico.

- **Pianificazione:** in tale fase emerge il ruolo gestionale del produttore, il quale deve realizzare il piano di lavorazione ed il piano economico. Il budget viene impostato sulle cosiddette voci negative di reddito, contabilizzate secondo un sistema definito “*job order cost accounting*”¹⁸ (cioè, a contabilità per commessa). Il costo pieno di commessa mira a definire il prezzo dell’opera e del relativo diritto di sfruttamento.

Dall’analisi rinvenibile dal Rapporto 2008 su “Il Mercato e l’Industria del Cinema in Italia”¹⁹, è possibile avvalersi di uno schema per la classificazione dei film in base all’ammontare dei costi di produzione, intesi propriamente per quelli detti di progetto:

- ✓ Film a *budget basso* (o contenuto) per costi di produzione inferiori ad un milione di dollari (indicativamente 750 mila euro);
- ✓ Film a *medio budget* per costi compresi fra 1 e 10 milioni di dollari (da 750 a 7,5 milioni di euro);
- ✓ Film ad *alto budget*, quando i costi si collocano fra i 10 e 40 milioni di dollari (da 7,5 a 30 milioni di euro);
- ✓ Film cosiddetti *blockbuster*, con costi superiori a 40 milioni di dollari (30 milioni di euro);

¹⁸ Tale sistema comprende tre categorie di costi: 1) di produzione artistica (above-the-line); 2) di produzione tecnica (below-the-line); 3) e quelli di post-produzione, incluse le spese assicurative, di editing, montaggio, doppiaggio e registrazione dei diritti; Giovanni Tomasi “Il cinema e la misurazione delle performance”, studi&ricerche Egea edizioni, MILANO, 2004.

¹⁹ Il Rapporto è stato realizzato dalla Fondazione Ente dello Spettacolo in collaborazione con Cinecittà Luce S.p.A.; La Fondazione Ente dello Spettacolo opera dal 1946, è divenuta leader di contenuti di cinema che gestisce i portali del Sole24ore, Yahoo, Libero, Wind-imode, Telecom, Tim, MTV, Comingsoon, Television e altri, è editore della Rivista del Cinematografo.

Sempre dai dati forniti dal” *Rapporto 2008*²⁰”, è possibile constatare che, la cinematografia italiana si colloca fra la prima e la seconda fascia sia per le produzioni che per le coproduzioni nazionali. Insieme con la Spagna è quella più presente nella seconda, ma con valori medi inferiori a Francia, Germania e Gran Bretagna. Il nostro Paese occupa una posizione nella terza fascia, sempre a ridosso del leader anglosassone e recupera nel quarto segmento, dove la Germania è assente, mentre Francia e Spagna vantano solo poche incursioni.

- **Finanziamento:** il carattere aleatorio che circonda il successo di un film rende il momento relativo al reperimento dei capitali di finanziamento alquanto importante. Le fonti maggiormente utilizzate nell’industria derivano da accordi di distribuzione ovvero da accordi con network televisivi a cui verranno ceduti i diritti. Per quanto concerne le imprese che operano all’interno del mercato comunitario, vi sono i finanziamenti, appunto, comunitari. Tuttavia avendo strettamente riguardo alle imprese italiane viene di constatare che il quadro è più complesso.

Gli *investitori italiani*²¹ attingono fonti essenzialmente di due tipi: private o pubbliche.

Tra coloro che si rivolgono precipuamente alla prima delle due tipologie di fonti di cui sopra, rientrano gli imprenditori cinematografici effettivi che, generano il 78,5% delle risorse messe in campo. Si tratta di capitali investiti dalle stesse società che poi producono direttamente i film, gestendone la realizzazione.

²⁰ Questo Rapporto propone un’analisi del mercato dal lato dell’offerta, cioè dal punto di vista di chi i film li progetta, li produce, li realizza e quindi li diffonde. Esamina a livello aggregato ogni singolo comparto e tutti i soggetti della filiera, ricostruendo, attraverso l’analisi dei bilanci disponibili, le vere dimensioni economiche e operative della cinematografia italiana.

²¹ Dati estrapolati dal Rapporto 2008 sul “Il Mercato e l’Industria del Cinema in Italia” realizzato dalla Fondazione Ente dello Spettacolo in collaborazione con Cinecittà Luce S.p.A.

Con riferimento alla fonte pubblica, vi è da riscontrare che sono enti, istituzioni, organismi pubblici ad erogare alle aziende produttrici contributi finanziari per la realizzazione di determinati progetti cinematografici. Il primo erogatore su questo versante è il Ministero dei Beni Culturali- Direzione Generale per il cinema; un'altra voce di finanziamento è quella alimentata da società a capitale pubblico, come, ad esempio, *Rai-Cinema e Rai-Radiotelevisione italiana*²², o come anche, Cinecittà Holding che, opera direttamente tramite l'istituto Luce, ed è attiva sul fronte industriale e dei servizi.

Accanto ai contributi nazionali occorre menzionare l'afflusso di capitali stranieri, i quali, tuttavia, riescono ad essere incamerati soltanto se e nella misura in cui si riescano a delineare regimi di coproduzione con operatori nazionali. Per la verità, anche per altra via si può accedere a capitali provenienti dall'estero, e precisamente, laddove intervengano società-filiali di gruppi internazionali con sede in Italia.

- **Preparazione:** consiste nel reclutamento delle risorse umane, caratterizzate da elevate *competenze*²³ tecniche oltre che da una forte propensione artistica e creativa, nonché da tutte le attrezzature e, dai beni e servizi idonei alla realizzazione del progetto.
- **Riprese:** successivamente alla preparazione, si avviano le riprese in cui si concentrano il maggior numero dei costi, che vanno a gravare sul produttore.

²² Formalmente assume le caratteristiche di una S.p.A con una natura giuridica privata, ma è interamente posseduta (al 99%) dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

²³ Boyatzis definisce due tipi di competenze: competenze soglia, che sono le caratteristiche minime essenziali richieste per coprire un determinato ruolo, e competenze distintive quelle che, differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore.

La durata delle riprese varia da un film ad un altro; nel caso di un film italiano il tempo medio che viene impiegato per la fase- riprese varia da un minimo di 5-6 settimane ad un massimo di 10-12 settimane.

La distribuzione si occupa principalmente di far pervenire il prodotto-film allo spettatore, sia attraverso l'ausilio dell'home video e dei network, sia attraverso le nuove tecnologie multimediali, ed altresì avvalendosi dei canali tradizionali come la proiezione in sala.

La *distribuzione* ²⁴è il fulcro della filiera cinematografica, poiché, in questa fase i distributori compiono una variegata serie di operazioni, fra le quali si annoverano: la gestione del flusso fisico delle copie, il coordinamento delle attività di marketing e dei flussi finanziari collegati agli incassi. Questi ultimi, in particolare, vengono ripartiti tra i diversi soggetti coinvolti nella realizzazione del film.

Conclusivamente, si può notare che, all'interno della fase della distribuzione vengono poste in essere attività sia di tipo commerciale sia afferenti al marketing.

Per quanto concerne quelle che rientrano nella prima fattispecie, l'attività del distributore prende avvio dall'acquisizione dei diritti di sfruttamento del prodotto filmico, prosegue con l'eventuale doppiaggio, e si conclude con sottotitolature in caso di film in lingua straniera. Effettuati tali passaggi, il gestore dovrà adottare la strategia più consona per poter distribuire il film con successo, decidendo in merito al momento di *lancio del*

²⁴ Il contratto di distribuzione prevede che i diritti del film vengano ceduti dal produttore al distributore in maniera temporanea e in una specifica area geografica e ,pertanto, la proprietà intellettuale del film rimane in capo al produttore.

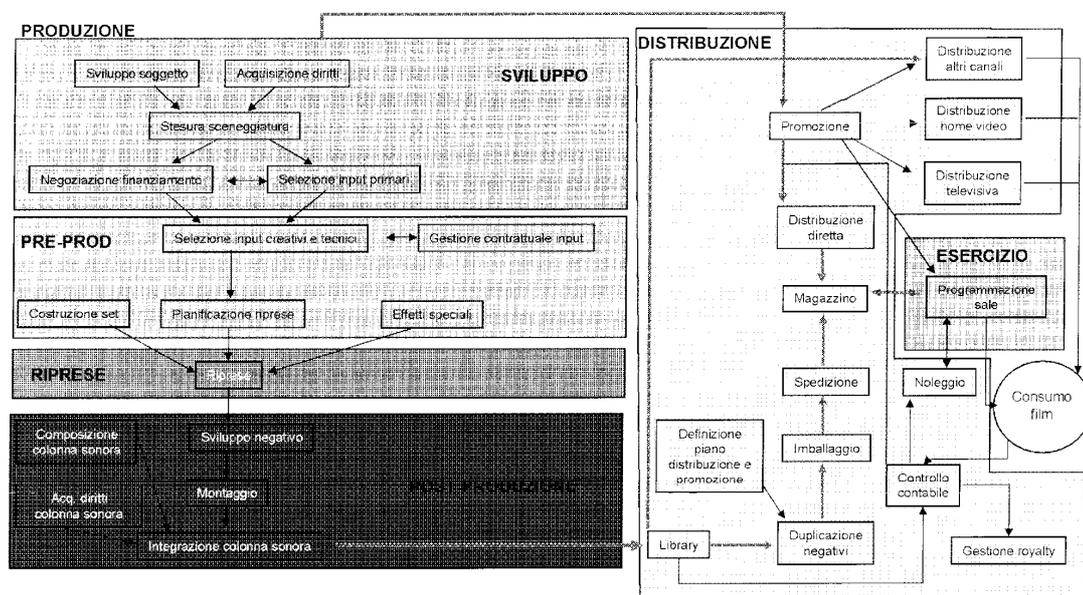
film²⁵ sul mercato e al numero di sale in cui proiettare la pellicola.

Le attività di marketing si concretizzano nelle differenti modalità di comunicazione e promozione volte alla valorizzazione del film, al fine di veicolarlo verso il mercato-obiettivo individuato. L'attività di marketing del distributore è rivolta sia agli esercenti delle sale quanto agli spettatori, con la finalità ultima di riuscire ad influenzare il successo di un film. Gli elementi decisivi che qualificano l'attività di marketing del distributore riguardano, in particolar modo, il posizionamento che permette di definire l'identità del film in esame rispetto agli altri, la campagna di lancio e le leve, la *publicity*" e la "promotion"²⁶.

Terza ed ultima fase della filiera dell'industria cinematografica è rappresentata dall'esercizio, che si concretizza in una serie di proiezioni al pubblico di una copia del film in differenti sale. Dunque ciò che serve all' esercente è:

- La possibilità di utilizzare più locali destinati alla proiezione
- La disponibilità di un insieme di servizi complementari
- La facoltà di provvedere alla vendita dei biglietti

Uno schema di sintesi



d'ingresso per la visione dei singoli spettacoli.

Successivamente il prodotto cinematografico viene incanalato nelle altre fasi di distribuzione, dalla distribuzione in sala, alla TV e al Home Video. E si deve qui sottolineare che, è proprio la proiezione in sala a rimanere centrale nella vita di un film, perché si ripercuote positivamente anche sulle performance che verranno realizzate nell'ambito degli altri differenti canali.

La filiera cinematografica ha subito, tuttavia, negli ultimi anni delle sensibili modificazioni che, hanno sancito il ruolo predominante della televisione e la crescita del canale home video. Ciò si è avuto, grazie soprattutto all'avvento delle nuove tecnologie *ICT*²⁷, e degli schermi ad alta definizione.

Il primo canale di sfruttamento è costituito dal *Theatrical*, ossia la sala cinematografica. Lo sfruttamento esclusivo del prodotto in sala varia tra i 4 ed i 6 mesi, poi, si prosegue con l' Home Video. Attualmente sta emergendo il ruolo dei canali non *Theatrical* come, oltre all'Home Video, Pay per view, Internet, Pay Tv e Free Tv.

Il canale Home Video, in realtà, ha subito delle evoluzioni, infatti, comprende non solo i film usciti in sala ma anche documentari, programmi televisivi, spettacoli dal vivo, film di animazione.

Nei paragrafi precedenti abbiamo presentato il modello di sviluppo della filiera cinematografica suddivisa in tre livelli, tuttavia, poiché la struttura dell'industria appare fortemente diversificata in Paesi differenti è possibile identificare due modelli di riferimento, quello dell'industria dominata da operatori integrati e quello dell'industria basata su piccole imprese indipendenti.

Il modello integrato, attuato prevalentemente negli *States* (es. Hollywood Cluster), viene realizzato con il controllo diretto o attraverso una serie di accordi e partnership con altri operatori dell'intera filiera di

²⁷ Information and Communication Technology.

generazione del valore. Da studi ²⁸recenti è emerso che la difficoltà incontrata dai *Major player* nello sfruttare economie di scala e di scopo nell'integrazione tra i processi creativi, di distribuzione e di marketing, li ha spinti a sviluppare progetti di collaborazione con piccole imprese specializzate.

Il modello specializzato è, di contro, caratterizzato da una miriade di imprese indipendenti che intrecciano relazioni di tipo orizzontale nelle fasi di produzione dei progetti filmici e, nel contempo, è altresì contraddistinto da relazioni di tipo verticale nella fase di distribuzione.

Tipici esempi di quest'ultimo modello sono quello Indiano ed Europeo, nei quali è proprio il momento della distribuzione a costituire il fulcro intorno al quale ruotano tutte le risorse, caratterizzandosi per l'esistenza di una serie di distributori indipendenti.

In conclusione, i due modelli sopra indicati non sono alternativi, in quanto in virtù del fenomeno della globalizzazione dei mercati e delle tecnologie, convivono operatori integrati globalmente e operatori specializzati vuoi nelle fasi di produzione, vuoi nelle fasi di distribuzione.

1.3 Analisi del mercato: il nuovo spettatore cinematografico.

*“Il nuovo consumatore è anche un acquirente di sogni o un sognatore? Egli compra un prodotto certamente per il suo uso, ma ancora prima per il fascino e la magia che esso gli offre in premio”.*²⁹

La soddisfazione dei bisogni³⁰ del cliente è al centro della riflessione dell'“economia di mercato”; il ruolo del marketing strategico è quello di

²⁸ Caves R., “L'industria della creatività”, Etas, Milano, 2001.

²⁹ SEGUELA, JACQUES (1982), “Hollywood lave plus blanche”, Paris, Flammarion. Trad. it. Hollywood lava più bianco, Milano, Lupetti, 1985.

³⁰ Maslow A., “Motivation and Personality”, Harper and Row, NewYork, 1954.

adattare la prospettiva dell'impresa alla continua evoluzione delle preferenze e dei gusti del cliente finale.

Nel nostro settore di studio possiamo asserire che, il destinatario di un'impresa di spettacolo è più difficile da identificare rispetto al cliente-utilizzatore di un'impresa che offre beni di consumo o industriali. La ricerca di marketing porterà alla comprensione dello studio del comportamento degli spettatori; si tratta di individuare i destinatari, cosa vogliono, come si comportano, cosa richiedono agli offerenti e quali sono le motivazioni alla base delle loro scelte. Conoscere il processo decisionale del fruitore del prodotto-evento permetterà all'impresa spettacolo di carpire le motivazioni, le sensazioni, le aspettative, che supportano un'eventuale scelta, predisponendo la giusta strategia di marketing.

Il processo decisionale dello spettatore si articola nelle seguenti fasi:

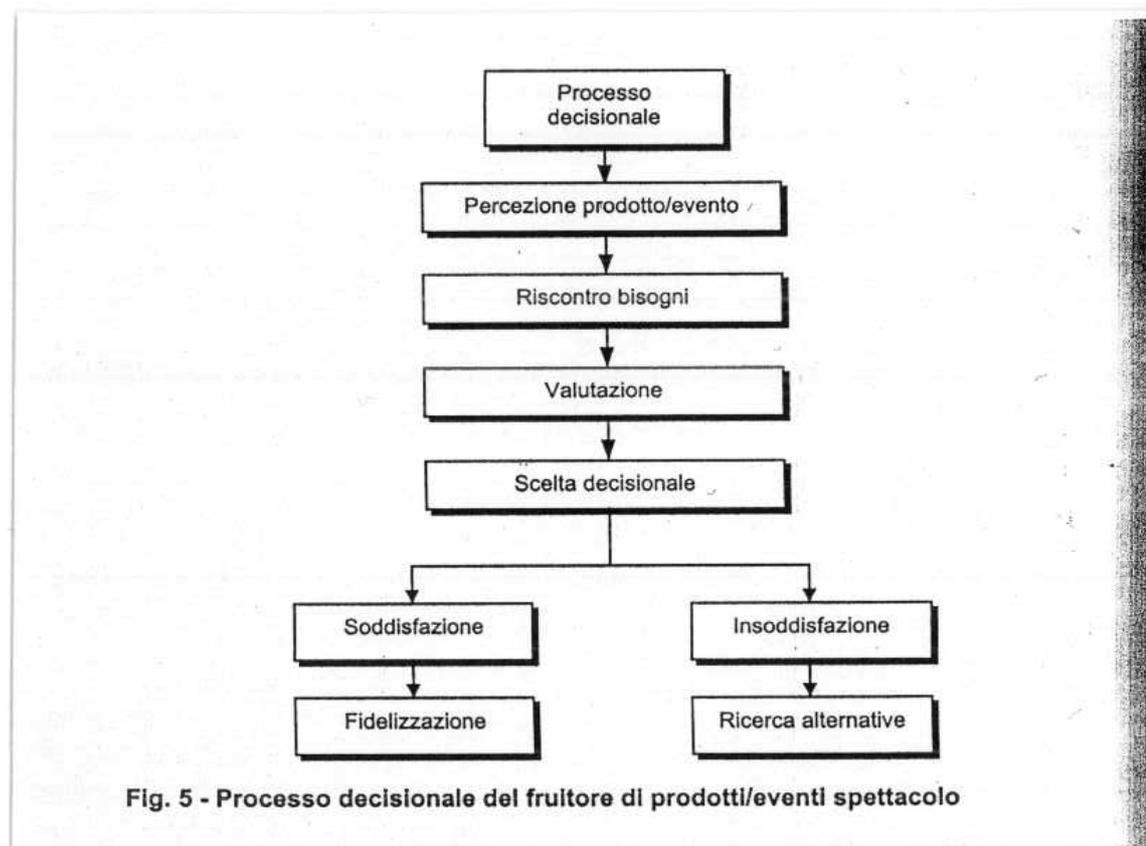
- Percezione del prodotto-evento: lo spettatore acquisisce il maggior numero di informazioni attraverso i tradizionali media, includendovi il molto efficace passaparola (door to door), e i mezzi di diffusione dei messaggi gratuiti e a pagamento.
- Riscontro bisogni: momento nel quale lo spettatore valuta se l'offerta è in grado di dare riscontro ai suoi bisogni d'intrattenimento, se il prodotto in esame giace o meno sulle sue *"curve d'indifferenza"*³¹.
- Valutazione: l'offerta deve suscitare in lui un vero e proprio interesse, solo così potrà essere valutata positivamente, e quanto a lui indirizzato (campagna di comunicazione, di promozione, ecc.) gli permetterà di effettuare paragoni con le offerte differenti.
- Scelta decisionale: lo spettatore compierà la sua scelta sulla base delle motivazioni che la supportano.

³¹ "Una curva d'indifferenza è il luogo dei punti rispetto al quale un individuo si ritiene indifferente",
Hey J. D., Petraglia C., "People are different", Microeconomia, Roma, 2007.

- Soddisfazione/fidelizzazione: successivamente all'uso che viene fatto del prodotto si riscontra il livello di soddisfazione ottenuto e la relativa fidelizzazione al prodotto stesso; viene ad evidenziarsi il concetto di *Customer Relationship Management* con lo scopo di:

“... aumentare in modo efficace ed efficiente l'acquisizione e il mantenimento di clienti redditizi avviando in modo selettivo, costruendo e mantenendo con loro un rapporto adeguato”³².

- Insoddisfazione/ricerche alternative: qualora si rimanesse insoddisfatti, lo spettatore si orienterà verso un altro prodotto dello stesso settore di spettacolo o verso gli alti settori (artistico,culturali,ecc.)



Fonte: Foglio, *Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005.

³² Payne A. e Frow P. (2006), "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, 22, pp.135-168.

Il comportamento dello spettatore è condizionato da una serie di fattori, la cui intensità crescente o decrescente può rendere incentivanti o frenanti nei confronti dell'offerta. Tra i molteplici fattori di condizionamento menzioniamo: il fattore reddito, il fattore tempo, esperienza, grado d'istruzione, età, stato di famiglia, collocazione geografica, che concorrono nel qualificare in maniera determinante la domanda.

La domanda dello spettacolo si è evoluta nel tempo, chiedendo all'offerta nuove proposte in grado di soddisfare le sue esigenze; tra le tante motivazioni possiamo elencarne alcune come la crescita del tenore di vita, maggiori disponibilità finanziarie, incessante processo di culturalizzazione, maggior tempo libero a disposizione, forte condizionamento tecnologico ed informatico tali da richiedere proposte di spettacolo sempre più all'avanguardia e sofisticate che contemplino i nuovi gusti, per altro molto diversi da anni fa.

Siamo in presenza di una domanda fortemente differenziata, proprio perché sono molti i segmenti che la compongono, si passa da una domanda fatta dal vasto pubblico (domanda di spettacoli generalisti: TV, cinema, sport, musica, ecc.) e da un pubblico più sofisticato (teatro, musica classica, operistica, jazz, danza/balletto, ecc.).

La domanda può essere comunemente scomposta³³ in:

- Singoli utenti e destinatari;
- A grandi clienti (enti pubblici, imprese e cral aziendali, scuole);
- Organismi vari (scuole, fondazione, comitati, circoli, club)

Il pubblico si erge a giudice della validità di un prodotto-servizio d'intrattenimento, proponendo all'offerta spunti interessanti su cui implementare la propria attività, richiedendo la soddisfazione di una serie di aspettative ed esigenze. Si evidenziano, in riguardo:

³³ Antonio foglio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005.

- Esigenze funzionali: lo spettatore è alla ricerca del relax e del divertimento
- Esigenze formative-educative: oltre al divertimento, lo spettacolo deve avere una valenza educativa
- Esigenze emozionali: deve essere in grado di suscitare emozione, sensazioni
- Esigenze sociali: durante gli eventi lo spettatore manifesta una parte della sua vita sociale
- Esigenze simboliche: nello spettacolo si simboleggiano passioni, desideri, aspettative, ideali di vita

I destinatari dell'offerta richiederanno approcci differenziati in relazione alla loro natura. Si parla di spettatori abituali, di spettatori occasionali e potenziali. Coloro che rientrano nella prima categoria restano il punto primo di riferimento dell'offerta. Questa domanda appare come fidelizzata, di conseguenza è proprio la leva della comunicazione di marketing ad avere un ruolo decisivo in merito; gli spettatori occasionali, invece, si avvicinano all'offerta in modo casuale ma possono anche assumere, con il tempo, la configurazione di un cliente abituale. Infine, è sulla categoria degli spettatori potenziali che l'impresa dovrebbe far leva, in quanto sono utenti che devono ancora essere convinti e che ancora non hanno testato la validità dell'offerta.

Ci troviamo ad analizzare due tipologie di domande:

- Domanda di massa: con riferimento alla gente comune, per la quale tanti prodotti come TV, radio, cinema, teatro sono in grado di soddisfarla;
- Domanda elitaria: si evidenzia cioè una domanda caratterizzata da uno specifico interesse culturale a cui deve corrispondere un'offerta mirata;

Si crea un gap tra l'offerta indirizzata alla domanda di massa e quella alla domanda elitaria, pertanto gli spettatori si classificano in virtù della specifica domanda a cui appartengono.

Gli spettatori di teatro ricercano un particolare divertimento, conoscenza ed esperienza di vita nell'offerta di teatro, tipica delle fasce medio alte della popolazione; gli spettatori di danza e balletto rappresentano un segmento molto particolare, in genere di età medio-giovanile, per lo più femminile.

I due grandi blocchi che si contrappongono sono quello degli spettatori cinematografici e degli spettatori di TV e radioascoltatori. Ai primi riserverò un maggior spazio circa la loro trattazione, i secondi in esame, invece, rappresentano il pubblico televisivo che coinvolge tutte le età indistintamente, mentre, per quanto riguarda la radio si parla di un pubblico ridotto, ma molto fidelizzato.

L'odierno spettatore cinematografico rappresenta il perno di qualsiasi operazione di marketing cinematografico, il che giustifica un'attenta analisi nei confronti dell'attuale consumatore di pellicole. Coloro che si recano in sala, oggi, effettuano una scelta non dettata dal caso, ma sulla base di una ricerca di informazioni relative alla pellicola, ai suoi autori, al suo regista all'ubicazione della sala e via discorrendo. Si affianca alla visione del film in senso stretto una cultura audiovisiva che genera il fenomeno della "personalizzazione del consumo del cinema"³⁴, in grado di dar vita ad utenti maturi e specializzati, con gusti personali, catalogabili in segmenti diversi ma che si avvalgono dei medesimi canali di fruizione.

Il marketing offre gli strumenti più idonei all'analisi di un'audience così settorializzata, infatti con il loro ausilio è possibile individuare quei segmenti di mercato che presentano un'omogeneità al loro interno, e, nel

³⁴ Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, 2003, Milano*.

contempo una disomogeneità esterna, che li rende distinguibili dagli altri presenti sul mercato. E' possibile testare la reale valenza del marketing cinematografico nell'industria mediante l'implementazione di strategie diversificate che, risultino in linea con le preferenze dei consumatori.

L'evoluzione del consumo del cinema ha risentito sia dell'avvenuto passaggio da un utente omogeneo ed indifferenziato ad uno fortemente personalizzato e connotato da elevati parametri socioeconomici, sia dell'affermazione dei nuovi canali di distribuzione alternativi al grande schermo. Le modalità di tale affermazione ci permettono di ricostruire l'identikit del nuovo spettatore cinematografico.

Dalla fine degli anni Quaranta, negli Stati Uniti, e dalla seconda metà degli anni Sessanta, in Europa, si assiste ad un graduale passaggio dalla figura che connota lo spettatore come un "consumatore cinematografico" ad un "consumatore filmico"³⁵

In una prima fase lo scopo ultimo dello spettatore era quello di vedere un film al cinema, il modello di consumatore cinematografico sentiva l'esigenza di recarsi al cinema più come un luogo d'incontro che per visionare la pellicola.

L'evoluzione del contesto socio-culturale, dell'industria dell'entertainment e principalmente l'avvento della televisione hanno provocato la mutazione della figura del consumatore cinematografico in quella del consumatore filmico, il quale ha preso coscienza di poter vedere un film anche in un luogo diverso da quello della normale sala.

Il pensiero che pervade il consumatore filmico si compone della possibilità di avvalersi prima della televisione, poi dell'Home Video, della Pay-TV, della Pay-per-View, fino dei recenti DVDs come modalità

³⁵ Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, Milano, 2003*.
Relativamente ai concetti di consumatore cinematografico e filmico si veda anche
Caldani, Botti, 1995.

di fruizione dell'audiovisivo ben lontani dal grande schermo. Dalla moltiplicazione dei canali di sfruttamento nasce l'esigenza di identificare due diverse dimensioni del consumo del prodotto filmico, che potrà essere *mirato* o *aperto*.³⁶

Il consumo *mirato* nasce solo dopo l'acquisto di un supporto tecnologico necessario, come il videoregistratore nel caso dell'home video, un decoder nel caso di Pay-TV, e dunque consente la sua fruizione ad un gruppo limitato di utenti.

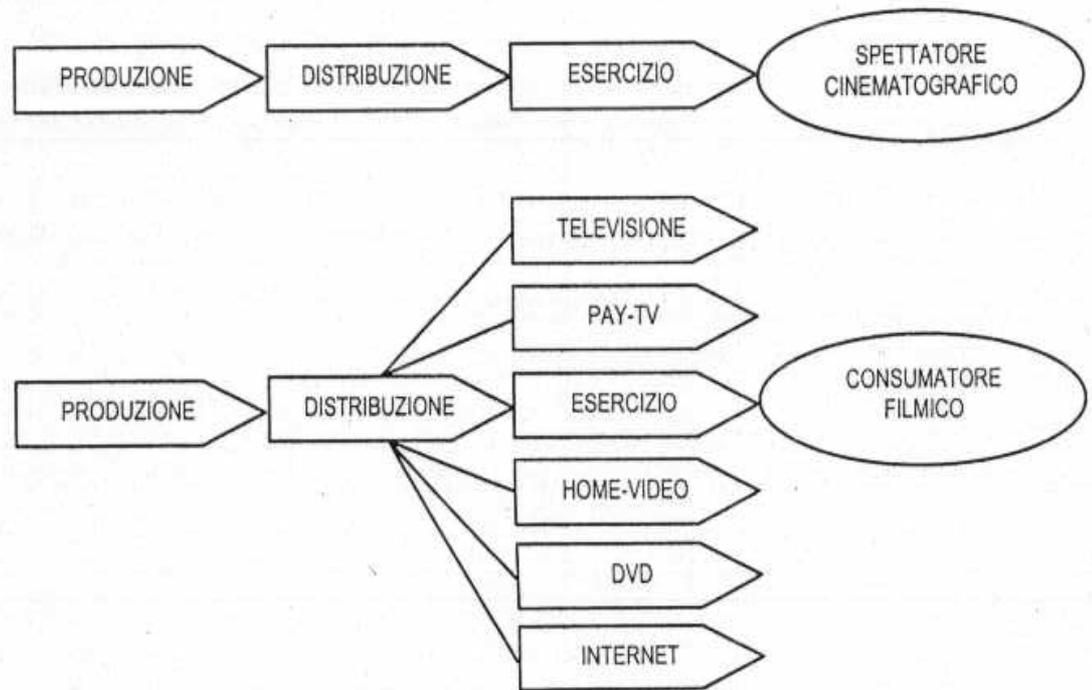
Sotto tale forma il cinema viene concepito come una forma di intrattenimento personale ben lontana dalle dinamiche collettive che si sprigionano in sala.

Al consumo *mirato* si contrappone il consumo *aperto* che si avvale dei palinsesti televisivi offrendo gratuitamente film in ogni momento della giornata.

I broadcaster generalisti, ad esempio, in Italia, Rai e Mediaset pur optando per una pratica di consumo *aperto*, distinguono i propri tre canali sull'individuazione del pubblico secondo target mirati per età, sesso reddito e collocazione geografica.

³⁶ Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, Milano, 2003*.
Relativamente ai concetti di *consumo mirato* e *consumo aperto* si veda Casetti, Mariotti, Pilati, Silvia, 1998.

Tav. 2 – Dalla vecchia alla nuova filiera cinematografica



Fonte: Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, Milano, 2003*

1.4 Strategie di marketing cinematografico: segmentazione-targeting-posizionamento

Una delle prime decisioni strategiche che il management di un' impresa cinematografica deve assolutamente prendere in esame è attinente all'identificazione del mercato di riferimento e alla scelta di clienti target. Avvalendosi del processo di *segmentazione*³⁷, l'impresa può scomporre il mercato totale in una serie di sottoinsieme di clienti con gusti, preferenze, comportamenti di acquisto e di consumo omogenei. Sulla base di tale scomposizione del mercato di riferimento, l'impresa valuterà il grado di attrattività e di competitività di ogni singolo segmento e, solo in un secondo momento, indirizzerà le sue preferenze verso un segmento-target specifico per garantirsi il posizionamento desiderato. Schematizzando, nel seguente lavoro, proveremo ad esplicitare le logiche sottostanti all'applicazione delle strategie di marketing, con particolare attenzione a quelle relative al marketing cinematografico, partendo da un'attenta analisi di segmentazione, passando all'individuazione del segmento target e giungendo al posizionamento sul mercato.

La segmentazione è intesa come un intervento analitico che, con *le ricerche di mercato*³⁸, completa quella fase di studio orientata a monitorare i bisogni dei clienti e l'evoluzione del contesto macro-marketing, anticipandone le tendenze future. Focalizzandoci sulla *segmentazione del mercato dello spettacolo*³⁹ assistiamo al momento d'individuazione non di un pubblico generico, quanto invece di "pubblici" (segmenti) che potrebbero divenire oggetto di attenzione. Lo scopo è di convogliare gli sforzi di marketing e di comunicazione

³⁷ Relativamente al concetto di *segmentazione* si veda anche Jean-Jacques Lambin, "Marketing operativo e strategico", *Market-driven management*, Milano, 2008

³⁸ Marketing Information System, (MIS). L'obiettivo del MIS consiste nell'integrare fra loro i dati di mercato e quelli relativi al cliente, in modo da creare un flusso continuo di informazioni utili alle decisioni di marketing.

³⁹ Antonio Foglio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

sui segmenti più attrattivi per la sala, più profittevoli e maggiormente sensibili al tipo di programmazione effettuata.

“La segmentazione del marketing dello spettacolo permetterà il conseguimento di determinati obiettivi:

- *Perfezionare l'analisi della domanda effettuata precedentemente dalla ricerche di marketing;*
- *Strutturare il mercato in gruppi di soggetti omogenei (spettatori) che hanno caratteristiche tali da poter essere raggiunti dall'offerta,dalle relative politiche e strategie di marketing;*
- *Indirizzare l'offerta e l'azione di marketing di un'impresa in maniera efficace e mirata verso specifici spettatori;*
- *Caratterizzare gli spettatori quanto a stile di vita,livello culturale,aspettative, comportamenti, valori, ecc.;*
- *Riscontrare gli spettatori che meglio rispondono all'offerta e alla missione di un' impresa;*
- *Permettere di svolgere in maniera inequivocabile la missione di un' impresa verso precisi segmenti;*
- *Realizzare il più idoneo messaggio e quindi diffondendo in maniera mirata con i giusti media;*
- *Supportare il posizionamento dell'offerta e l'approccio relativo di marketing;*
- *Tenere sotto controllo i segmenti di spettatori oggetto di attenzione;*
- *Prospettare un elenco di priorità da mettere in atto nei segmenti;*
- *Supportare il piano di marketing per gli specifici segmenti individuati;”⁴⁰*

⁴⁰ L'intera elencazione è estrapolata dal testo: Antonio Foglio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

Dagli obiettivi innanzi menzionati è lecito asserire che, un'impresa senza un' opportuna fase di segmentazione non riuscirebbe a tenere sotto controllo la domanda, il livello della concorrenza, e a mantenere vivo il dialogo con il proprio mercato.

Vediamo ora più in dettaglio la logica che guida il processo della *segmentazione del pubblico di sala*⁴¹. Come precedentemente descritto, la domanda cinematografica si presenta fortemente diversificata ed eterogenea, la segmentazione, dunque, favorisce la suddivisione del pubblico in gruppi omogenei al loro interno, in base a determinate variabili di segmentazione, ed eterogenei tra di loro, tale da consentire alla sala di attirare solo il pubblico interessato. In virtù delle differenti connotazioni attribuite all'offerta della sala cinematografica è possibile distinguere sul piano socio demografico e comportamentale gli spettatori che hanno provveduto a dare tale connotazione⁴². Tuttavia la sola segmentazione tradizionale basata sulle variabili socio-demografiche e geografiche non si presenta in ambito cinematografico molto discriminante. In aggiunta per avere un quadro molto più chiaro del pubblico in sala si ricorre all'integrazioni di altre due tipologie di variabili di segmentazione, una che identifica il comportamento di fruizione del pubblico, l'altra gli stili di fruizione degli spettatori.

La segmentazione effettuata sulla base dei comportamenti di fruizione del pubblico, in particolare, attraverso la valutazione della frequenza di fruizione cinematografica ed il grado di fedeltà dimostrato nei confronti della sala, porta all'individuazione di differenti frange del pubblico. Prendendo a riferimento la frequenza di fruizione cinematografica è possibile scindere gli spettatori in: i "forti frequentatori" (si recano al cinema una o due volte a settimana), i "medi frequentatori" (una o più volte in un mese) e i "deboli frequentatori" (una o più volte in un semestre). Invece per quanto concerne l'aspetto che misura il grado di fedeltà nei confronti della sala, gli spettatori possono essere suddivisi in altri tre segmenti: i "fedeli" (ad una sala, ma anche ad altre sale concorrenti), gli "infedeli"

⁴¹ www.mediasalles.it/journal/.../ecj4_05_art10b.htm

⁴² Roberto P. Nelli, "Esigenze di riposizionamento del servizio cinematografico in Europa: evidenza empirica e ruolo della comunicazione", Vita e Pensiero, 1996

(coloro che non si sentono legati a nessuna sala in particolare ma che si recano al cinema solo sulla base della programmazione offerta) e i “non-spettatori” (coloro che non si recano al cinema, perché preferiscono altre forme d'intrattenimento).

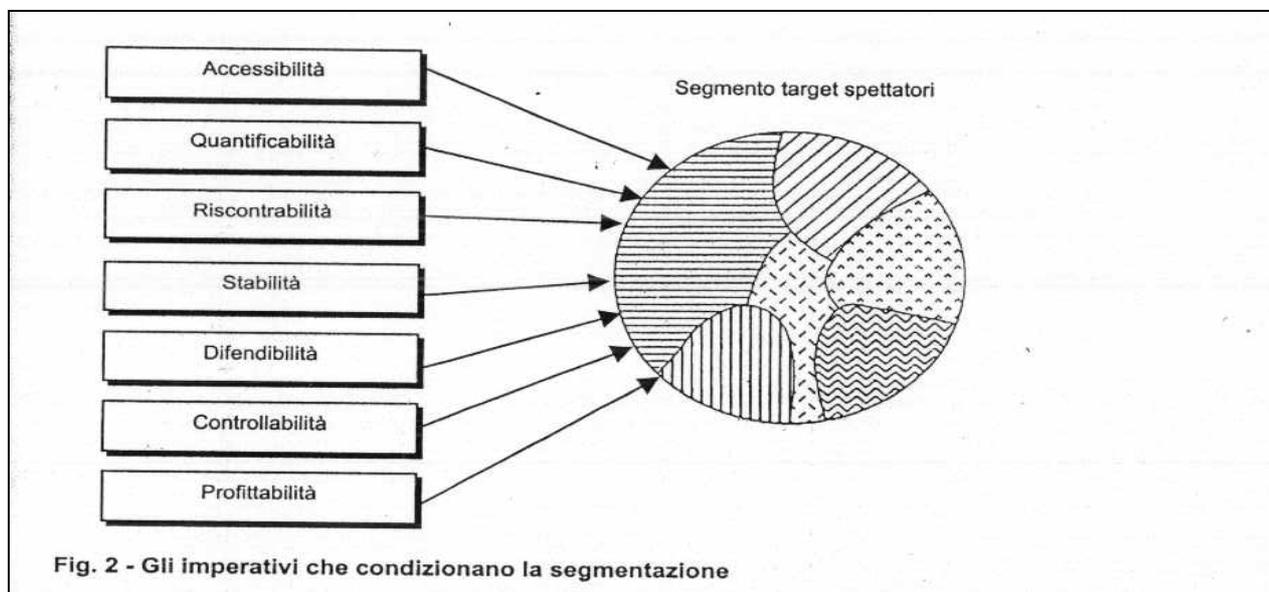
Mediante la segmentazione sulla base degli stili di fruizione degli spettatori e della loro capacità percettiva, si constatano due segmenti differenti: il “pubblico dei giovani” ed il “pubblico degli adulti”. Mentre i primi sono più attratti dalle attività collaterali, dagli aspetti ricreativi, dai gadget e meno dagli aspetti culturali, gli adulti si presentano più sensibili agli aspetti informativi, alla comodità e alla qualità del servizio.

Ogni segmento però deve possedere le seguenti caratteristiche che vengono considerate degli “*imperativi di marketing*”⁴³ per ben segmentare, infatti il mancato riscontro di uno di questo potrebbe pregiudicare il successo dell'intera fase di segmentazione.

- **Accessibilità:** con questo imperativo viene indicata la possibilità per l'impresa di accedere ai segmenti attuali e/o potenziali e potervi indirizzare i previsti interventi di marketing.
- **Quantificabilità:** una condizione indispensabile è quella che i segmenti in esame possano essere visibili, descrivibili, misurabili, cioè espressi in termini quantitativi. Ma non tutte le caratteristiche di un segmento sono misurabili, come facile intuire soprattutto quelle relative alla personalità umana, fortemente soggettive.
- **Riscontrabilità:** il segmento deve accordarsi con l'offerta attraverso gli opportuni interventi di marketing che si decideranno di utilizzare (politica di prodotto, prezzo, distribuzione/vendita, comunicazione) per ottenere l'approvazione.
- **Stabilità:** il segmento deve perdurare nel tempo poiché gli investimenti saranno pianificati in un'ottica di medio-lungo periodo.

⁴³ Antonio Foglio, “Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business”. *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

- **Difendibilità:** qualora il segmento si dimostrasse molto attraente e nello stesso tempo profittevole, sarà oggetto di attacchi concorrenziali, intersettoriali ed extrasettoriali, per cui sono auspicabili opportune strategie difensive.
- **Controllabilità:** il segmento proprio per la sua instabilità dovrà essere monitorato costantemente per mettere in atto repentine accorgimenti correttivi.
- **Profittabilità:** il segmento deve dimostrarsi sufficientemente grande e ricco in modo di assicurare un profitto, economico e sociale, per gli investimenti che vi vengono indirizzati.



Fonte: Foglio, Marketing dello spettacolo, Milano, 2005

Le imprese devono raggiungere quei segmenti target di utenti che presentano le caratteristiche di rispondenza alla loro offerta. Infatti a seconda delle caratteristiche bisognerà attivare un idoneo processo di marketing (posizionamento e marketing mix).

Completata la segmentazione del mercato, la decisione successiva riguarda il *targeting*, ovvero a quale tipo di copertura del mercato mirare. L'impresa ha a disposizione diverse strategie in merito, in cui ai due estremi si evidenziano "gli approcci di massa" e quella di "customizzazione di massa"; all'interno di queste

due forme si muovono un continuum di altre differenti tipologie di copertura del mercato.

Si evidenziano di seguito i diversi approcci di marketing.

- Marketing indifferenziato: si propone un' offerta standardizzata che, permette di raggiungere notevoli economie di scale, di evitare il dispendio di risorse e di ottenere il consenso del maggior numero di utenti possibili.
- Marketing differenziato: l'impresa dirige la sua offerta verso un bacino d'utenza ben circoscritto, preoccupandosi di coprire solo quei segmenti studiati, individuati con grande rigore e professionalità.
- Marketing di nicchia: l'impresa decide di convogliare i suoi sforzi sulla copertura totale di un solo segmento, cercando di riscontrare la massima adesione dei destinatari. L'offerta sarà altamente specializzata e le risorse saranno concentrate in una nicchia limitata, per cui il successo dovrebbe essere assicurato. Tuttavia l'aspetto negativo di tale approccio risiede nelle mutevoli esigenze umane che indurrebbero l'offerta a non trovare più un reale riscontro.

Per i responsabili di marketing dell'industria cinematografica, il target rappresenta una realtà molto complessa che deve essere ulteriormente descritta e classificata. La prima distinzione è quella tra " *macro-target e micro-target*".⁴⁴

Con il primo termine si fa riferimento al mercato di un intero Paese che verrà scomposto in ulteriori segmenti, in virtù di caratteristiche e comportamenti d'acquisto analoghi, definibili proprio come micro-target.

Dallo studio compiuto da *Pham e Watson* è di fondamentale importanza la distinzione tra il *primary* ed il *secondary*⁴⁵ target. Il primary audience, detto anche core audience, è costituito dall'insieme di spettatori che, dalle ricerche di mercato, con più probabilità si recheranno in sala. Il secondary target, invece, è composto

⁴⁴ Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, Milano, 2003*.

⁴⁵ Pham, Watson, "The film marketing handbook: a practical guide to marketing strategies for independent films", Media Business School, London, 1993.

da consumatori potenziali che decideranno di optare per la visione di un film se e solo se influenzati dal passaparola o da una persuasiva campagna di marketing.

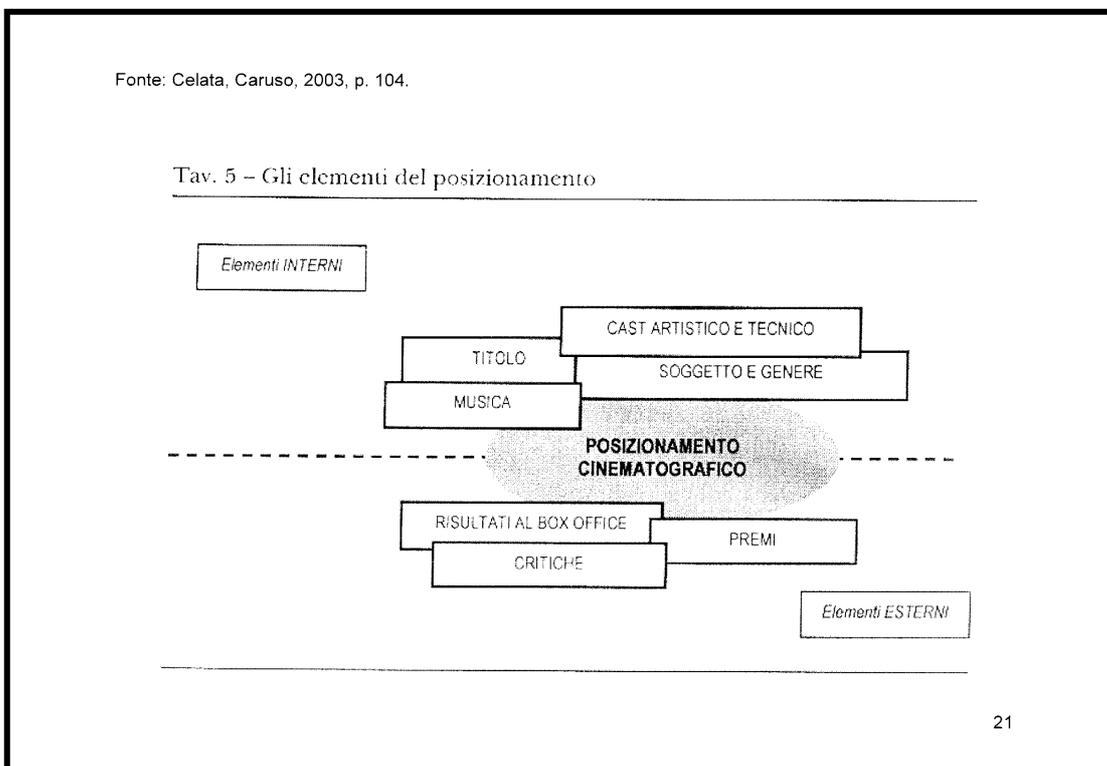
L'analisi del target di riferimento condiziona sia le strategie di posizionamento che quelle della comunicazione al pubblico. Infatti, tramite lo studio delle caratteristiche dei destinatari è possibile puntare su alcuni attributi-chiave del prodotto filmico che esercitano un' attrazione maggiore sullo spettatore (selling elements), dai quali prenderà spunto poi la campagna promozionale.

Il posizionamento cinematografico non può affatto prescindere dalla considerazione del target a cui si rivolge ma ne è fortemente condizionato, soprattutto se la pellicola viene distribuita oltre i confini del Paese di produzione. Si effettuerà un nuovo posizionamento o meglio ri-posizionamento della pellicola in relazione all'audience nazionale prescelto.

La prima formulazione del concetto di posizionamento si rinviene nell' articolo "Positioning", scritto da Al Ries e Jack Trout nel 1969, e pubblicato sulla rivista *Industrial Marketing*. I due autori lo definivano come il processo di collocazione di un prodotto nella mente del potenziale consumatore. Segue la stessa corrente di pensiero Kotler, il quale definisce il posizionamento come "la capacità di definire l'offerta dell'impresa in modo tale da consentire di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo".⁴⁶ Secondo queste due accezioni, lo scopo del posizionamento è quello di creare l'immagine del prodotto, nella mente del consumatore, in maniera tale che essa venga percepita diversamente da quella dei concorrenti principali e, con l'intento di minimizzare i gap percettivi con il costrutto ideale che, garantirebbe piena soddisfazione alle aspettative degli utenti. Assistiamo alla valorizzazione della mente umana che, costituisce lo strumento di ricezione, di ritenzione e di rifiuto di tutte le informazioni derivanti da una operazione di marketing. Nel marketing generale la strategia di posizionamento mira a semplificare l'offerta, facendo leva su un insieme di attributi che ne evidenzino la riconoscibilità, per poter aggirare i filtri mentali del consumatore, condizionandone finalmente il comportamento d'acquisto.

⁴⁶ Philip Kotler, *Marketing Management*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2007.

Posizionare un film vuol dire costruire e veicolare la sua immagine presso il pubblico, collocandolo correttamente nel loro sistema di percezione al fine di differenziarlo dalle pellicole concorrenti. Esso rappresenta una pratica davvero importante all'interno del settore cinematografico in quanto, ad un'offerta di dimensioni enormi corrisponde una domanda specializzata, matura e fortemente differenziata. Tanti elementi contraddistinguono una pellicola: dal titolo ai membri del cast artistico e tecnico, dalle immagini alla colonna sonora, dalla data di uscita al plot, al soggetto ed è proprio la loro unione sinergica che permetterà al film di essere percepito come unico. Il posizionamento di una pellicola nasce dalla valutazione congiunta di due aspetti: gli attributi chiave alla base del prodotto filmico e i mercati obiettivo, di cui ampiamente trattati precedentemente. Gli attributi-chiave (selling elements) sono distinti in fattori interni ed esterni in relazione alla loro effettiva appartenenza al prodotto filmico, e si preoccupano di attirare il consumatore in sala, rendendo il più possibile suggestiva e appetibile la pellicola.



Fonte: Celata, Caruso, 2003

Il titolo, il soggetto, il genere di appartenenza ed il cast sono fattori interni e concorrono a definire la personalità che s'intende attribuire al film, perché s'impongono con più forza al sistema di percezione del consumatore. E' impossibile avviare un film senza conoscere il titolo o gli attori che vi partecipano. La critica che di essi viene fatta o i premi ai medesimi attribuiti che, si concretizzano in un secondo momento, sono considerati fattori esterni.

Il titolo è per un film ciò che il nome è per l'individuo, deve garantire il riconoscimento immediato del film, consentendone la distinzione dai suoi concorrenti durante tutto il suo ciclo di vita, dalla distribuzione in home-video alla pay tv, fino alla programmazione sui broadcaster

vita,dalla distribuzione in home-video alla pay tv, fino alla programmazione sui broadcaster generalisti.

Il riposizionamento del titolo consente allo spettatore di collocare efficientemente l'offerta nel proprio emisfero percettivo, anche se un posizionamento errato provoca un fenomeno di una "truffa paratestuale"⁴⁷(il titolo tradotto genera aspettative diverse non rispettate) .Si offre, così facendo, un' immagine popolare di films impegnativi e poco attraenti per il pubblico di massa.

⁴⁷ Giandomenico Celata, Fabio Caruso,"Industria e marketing", *Cinema, Milano,2003*

Tab. 3 – Elementi del film condizionanti la scelta d'acquisto dello spettatore italiano (%)

	Molto spesso	Abbastanza spesso	Qualche volta	Mai o quasi mai
Il soggetto, il genere	69,12	21,87	6,68	2,34
Il nome degli attori	21,27	29,23	38,29	13,33
Il nome del regista	21,27	22,81	28,47	27,44
L'opinione dei critici	7,34	14,16	36,71	41,78
Il consiglio degli amici	11,05	28,60	43,51	16,84
I trailer in TV	15,65	24,82	32,19	27,34
Le foto dei manifesti pubblicitari	6,14	12,64	24,73	56,50

Fonte: Repetto, Tagliabue, 2000.

L'andamento recente verificabile nel nostro Paese è quello di evitare di tradurre o di riadattare in italiano i titoli dei film stranieri. Tale orientamento risiede nella constatazione che un pubblico giovane, multimediale e specializzato come può considerarsi quello che affolla le sale, si contraddistingua per una maggiore padronanza di lingue straniere, derivata dagli studi scolastici, da internet, dalla musica, ambiti letteralmente dominati dalla lingua inglese.

Pur se fondamentale nel suo posizionamento, il titolo non rappresenta l'unico elemento di successo di una pellicola. Infatti il soggetto, il genere, la storia e in seconda istanza il cast ed il regista partecipano nel condizionare la scelta d'acquisto dello spettatore. Secondo uno studio condotto nel 2000 sul pubblico

italiano, è possibile stimare una classifica sulla rilevanza dei fattori interni per lo spettatore, come da quanto riportato nella tabella seguente⁴⁸.

La letteratura di marketing cinematografico insiste particolarmente sull'importanza della storia e del genere come punti focali della strategie promozionali, infatti secondo Pham e Watson sono essi in primis ad influenzare gli strumenti comunicativi a disposizione, dal *trailer*⁴⁹ ai poster, alle immagini stampate sulla carta.⁵⁰ Tuttavia alla luce del crescente fenomeno “della contaminazione e deriva dei generi”, il pubblico di sala, più specializzato e multimediale dell'audience generalista, apprezza sempre più un prodotto filmico che mescola codici e regole piuttosto che, una pellicola appartenente ad uno solo, avvertendola come prevedibile e scontata.

Il posizionamento non può certo prescindere dal soggetto che nella sua accezione più ampia viene identificato con la trama del film. Il fattore trama è però contraddistinto da un notevole livello di complessità, una strategia di positioning che riveli tutti i dettagli della storia, finisce per alterare il processo decisionale del singolo spettatore poiché creerà in lui la sensazione di sapere tutto sul film prima ancora di vederlo.

Nel settore cinematografico non esiste un ruolo tecnico o artistico che possa garantire con sicurezza il successo di un film. Le star sono in grado di accrescere la differenziazione del film rispetto ai concorrenti e rappresentano uno degli elementi chiave su cui focalizzare il posizionamento. La centralità che questa figura ricopre, dipende dalla valenza comunicativa che essa ha acquisito nel tempo presso lo spettatore, fonte di un vantaggio strategico maggiore rispetto al ruolo del regista, dello sceneggiatore o del produttore. Tuttavia, diverse ricerche

⁴⁸ I dati in questione si riferiscono alla ricerca effettuata da Carlo Repetto e Monica Tagliabue nel 2000 su un campione di individui d'età compresa tra i 14 ed i 64 anni, frequentatori assidui di sale cinematografiche, distribuiti su scala nazionale. Repetto M., Tagliabue C., *La vita è bella? Il cinema italiano alla fine degli anni novanta e il suo pubblico*, Castoro, Milano, 2000.

⁴⁹ Pezzini I., *“Trailer, spot, clip, siti, banner: le forme brevi della comunicazione audiovisiva”*, Meltemi Editore srl, 2002

⁵⁰ Pham A., Watson N. (1993), *The Film Marketing Handbook*, Media Business Scholl, London, 1993

hanno posto in luce la minore rilevanza che l'attore ricopre attualmente nella scelta della pellicola da parte del consumatore finale. Una delle possibili cause del ridimensionamento del ruolo del divo-attore, risiede nella trasformazione dello star system, che ha indotto al verificarsi del cosiddetto divismo diffuso che, riguarda non solo più gli attori ma anche altre personalità, come, il regista, il tecnico degli effetti speciali, il direttore della fotografia, ecc.

Il ruolo del regista richiede il possesso di particolari requisiti tecnici, di notevoli capacità decisionali e coordinative e, soprattutto di un'approfondita cultura del linguaggio cinematografico. Il regista appare agli occhi dello spettatore come un brand, un marchio di garanzia e incrementa il suo appeal quando si rivolge ad un target che conosce il sistema dei valori, la poetica di riferimento che, egli stesso vuol trasporre in un'immagine.

Invece, per quanto concerne gli attributi-chiave di secondo ordine, la musica rappresenta un'importante componente comunicativa nella selezione e nella memorizzazione delle informazioni. A partire dagli anni Ottanta, con l'affermarsi dei video clip, l'industria cinematografica poteva avvalersi di un mezzo comunicativo dirompente.

I riconoscimenti ricevuti da una pellicola, dal relativo cast hanno un impatto molto forte sull'esito commerciale del film, concorrono ad accrescere la visibilità del prodotto e comunicano al potenziale spettatore che la pellicola rappresenta, in quel particolare momento della stagione, una delle alternative migliori al momento di pagare il prezzo del biglietto. I premi hanno una diversa valenza comunicativa sul mercato. L'*Oscar* sancisce l'appeal di una pellicola, il *Leone Festival di Venezia* (settembre) il valore artistico di un film. *Le Palme del Festival di Cannes* ci colloca in una posizione intermedia, il *Sundance Film Festival* premia i film giovani e con una forte caratterizzazione indipendente e l'*Orso D'oro del Festival di Berlino* (febbraio). Al di sotto di tali riconoscimenti, vi sono i premi nazionali, in Italia esistono il *David di Donatello* e delle *Grolle del Festival di Taormina*. Numerose ricerche hanno evidenziato una correlazione positiva tra incassi al botteghino e premi vinti dalla pellicola e la vittoria di un *Oscar* è divenuto un fattore posizionante di grande rilevanza. Il motivo è rintracciabile nella fama

mondiale riconosciuta all'*Academy Award*⁵¹, infatti le grandi imprese cinematografiche pongono in essere intense politiche di marketing per l'ottenimento delle nomination e degli Oscar.

Anche la critica costituisce un fattore esterno al prodotto filmico ma che può essere ugualmente utilizzato per un corretto posizionamento presso lo spettatore. Ai fini del discorso sul posizionamento, è fondamentale comprendere la rilevanza della critica nella decisione d'acquisto. Si riconduce tale studio essenzialmente a due approcci. Il primo che considera la critica cinematografica davvero in grado di influenzare la scelta dello spettatore ed il secondo, invece, che considera la critica solo una fonte informativa capace di ridurre il grado di aleatorietà connessa al prodotto filmico.

Infine i risultati al box office evidenziano l'esito commerciale della pellicola nel mercato del Paese di produzione nei primi week end di programmazione, e negli altri mercati nazionali. Insomma, la performance positiva del film in altri paesi rappresenta uno strumento di comunicazione di grande importanza favorendo la copertura mediatica del prodotto nei territori dove è distribuito.

Conclusivamente, l'individuazione dei singoli elementi che consentono di effettuare un giusto posizionamento di una pellicola presso il consumatore finale risulterebbe una vicenda isolata se non fosse seguita da una combinazione sinergica ed attiva di tali attributi al fine di concentrare tutti gli sforzi comunicativi delle operazioni di marketing cinematografico verso un mercato-obiettivo ben individuato. E' proprio dal confronto tra il posizionamento che si fa in patria e il ri-posizionamento presso gli altri mercati planetari che emerge il rapporto esistente tra il pubblico e le pratiche promozionali.

⁵¹ L'Academy of Motion Picture Arts and Science nacque nel maggio 1927 come corporazione *no profit* allo scopo di aiutare lo sviluppo dell'arte cinematografica. I suoi 36 membri iniziali erano esecutivi e luminari del settore cinematografico. Attualmente l'Academy è costituita da 6000 membri tutti distinti nell'arte e nella tecnica cinematografica. Sono loro a selezionare le pellicole cui assegnare le nomination e a stabilire poi i vincitori delle diverse categorie (tatto dal sito ufficiale www.oscar.com).

2. Combinazione strategica degli elementi di marketing mix

Il capitolo precedente è stato dedicato alla trattazione del marketing strategico, sia a livello generale che nella connotazione cinematografica, nel prosieguo ci occuperemo di rilevare l'importanza del marketing operativo nell'industria dello spettacolo al fine di evidenziare le opportune differenze tra i due livelli di analisi.

Il ruolo del marketing strategico è *“quello di seguire l'evoluzione del mercato di riferimento e di identificare i differenti prodotti-mercato e segmenti attuali o potenziali, in base all'analisi dei diversi bisogni da soddisfare”*⁵². L'orizzonte temporale su cui si colloca il marketing strategico è da identificarsi nel medio lungo termine, poiché il suo scopo è di precisare la mission dell'impresa, di definire gli obiettivi da conseguire in seguito, di elaborare la strategia di sviluppo più consona al business di appartenenza e di riuscire a mantenere una struttura equilibrata del proprio portafoglio prodotti.

Alla dimensione analitica del marketing strategico si affianca quella dell'azione che, denota, invece, il marketing operativo come:

*“il braccio commerciale dell'impresa, senza il quale il migliore piano strategico non potrebbe fornire risultati soddisfacenti”*⁵³.

Il marketing operativo si avvale degli strumenti di marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione) per influenzare la redditività a breve termine dell'impresa in termini di quota di mercato.

La combinazione strategica degli elementi di marketing mix o le *“4 P”*⁵⁴, come meglio definita dagli specialisti del settore, deve essere:

⁵² Jean-Jacques Lambin, Market-driven management: *“Marketing strategico e operativo”*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

⁵³ Jean-Jacques Lambin, Market-driven management: *“Marketing strategico e operativo”*, McGraw-Hill, Milano, 2008

⁵⁴ McCarthy J., *“Basic Marketing: A Managerial Approach”*, Homewood Ill. R.D. Irwin, prima edizione, 1960/2005.

- **Coerente** con la strategia di marketing adottata nei confronti del mercato precedentemente segmentato e della concorrenza;
- **Vantaggiosa** a parità di stanziamento finanziario;
- **Facile** da coordinare, cioè sistemica;

Il marketing mix vincente per un' impresa di spettacolo deve garantire un equo dosaggio di quanto s'intende attivare nel relativo processo a livello di prodotto/evento, di prezzo, di distribuzione, di vendita, di comunicazione, di promozione, ecc.

Secondo Foglio, il "processo di marketing dello spettacolo"⁵⁵ deve attuarsi attraverso quattro distinte fasi:

- Diagnosi della situazione attuale relativa agli elementi di marketing mix;
- Proposta relativa degli obiettivi di breve, medio e lungo termine da conseguire;
- Scelta e formulazione delle conseguenti politiche e strategie;
- Combinazione strategica di marketing mix;

Inoltre è errato pensare di adottare un programma di marketing mix standardizzato, in quanto l'esistenza di alcune variabili (situazione del mercato dello spettacolo, avanzamento tecnologico, offerta della concorrenza, spettatori, donatori, sponsor e legislazione di riferimento), condurrà a definire un piano di marketing fortemente personalizzato e con caratteristiche specifiche.

⁵⁵ Antonio foglio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

2.1 Politiche di prodotto/evento (Product)

Il marketing dirige primariamente la sua attenzione a la sua azione al prodotto/evento e solo successivamente alla sua distribuzione e alla sua campagna promozionale. Il prodotto nasce dalla creatività di chi lo realizza nell'ottica di soddisfare i bisogni ricreativi delle persone che, per fruire del servizio accedono ad un locazione (sale cinematografiche, teatro, stadio, ecc.) dietro pagamento di un biglietto d'ingresso o anche gratuitamente. La politica di prodotto deve rispettare le aspettative della comunità e degli spettatori, non può prescindere dalla valutazione della situazione ambientale, sociale, economica, politica e soprattutto delle disponibilità finanziarie dei destinatari. Il prodotto deve ricercare il consenso della domanda per raggiungere il successo desiderato, onde evitare la soddisfazione dei soli offerenti, portando così a definire l'idea come valida solo artisticamente, ma non economicamente.

Si configurano diverse tipologie di prodotto/evento dello spettacolo.

I prodotti materiali tangibili, ovvero prodotti che hanno un riscontro materiale grazie all'acquisto di biglietti, ad esempio le performance teatrali o cinematografiche; i servizi, prodotti difficilmente quantificabili, riguardano l'offerta di programmi televisivi su TV locali, nazionali, Pay Tv; gli eventi che, si presentano come servizi non quantificabili ma allo stesso tempo come veri e propri prodotti tangibili.

In relazione all'offerta è possibile apporre un'altra distinzione:

- Prodotti delle arte rappresentate: teatro, danza, opera, musica; sono prodotti unici richiedono la presenza dell'artista, degli attori e in particolare del pubblico; sono considerati "*show art*"⁵⁶ appartenenti a tutti gli effetti al mondo del show business;
- Eventi spettacolistici: eventi artistici, folcloristici, festival;
- Prodotti riproducibili: comprendono il cinema, audiovisivi, cassette, anche se il cinema richiede comunque la presenza del pubblico;

⁵⁶ Foglio A., "Il marketing dell'arte: strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art", Franco Angeli, Milano, 2005.

- Prodotti radiofonici e televisivi;
- Prodotti d' intrattenimento vari: cabaret, circhi, parchi;
- Prodotti spettacoli in Internet;
- Prodotti eventi sportivi;

Poiché siamo in presenza di una gamma estesa di prodotti/spettacoli possiamo mettere in risalto la differenza tra i prodotti per consumo/utilizzo individuale e quelli ad utilizzo collettivo. Nel primo caso, lo spettatore fruirà da solo, vuoi dell'audiovisivo vuoi di uno spettacolo Pay Tv, mentre nella seconda ipotesi, rientrano tutti quei prodotti/eventi offerti a più destinatari che per la fruizione devono riunirsi in un luogo pubblico, come il cinema o il teatro.

L'offerta cinematografica è caratterizzata da sempre da un film/prodotto che deve essere proiettato in una sala cinematografica e, diversamente dal teatro dove il pubblico, appena si apre il sipario, ha un incontro materiale con gli attori, con la scenografia, con le luci, nel cinema lo spettatore subisce l'impatto di un prodotto immateriale che genera inaspettatamente emozioni e forti attese. Con il cinema siamo in presenza di una forma di spettacolo che possiamo definire industriale che si completa in un serie di fasi: dalla progettazione del prodotto, alla sua produzione distribuzione e consumo.

Il cinema, come le altre forme di spettacolo, si presenta come un bene-esperienza. Esistono due grandi categorie di beni economici, secondo la definizione inglese, *search goods e experience goods*. I primi sono quei beni le cui caratteristiche possono essere valutate con cura dalla acquirente prima che egli proceda all'acquisto. Il film, invece, è definito un "*experience goods*⁵⁷", in quanto la sua valenza si palesa solo dopo il consumo e non è possibile, perciò, stabilire ex ante il suo successo. La pellicola stessa può riguardare la riduzione cinematografica di un romanzo, di un fatto di cronaca, di fantasia, di avventura, ma sarà soprattutto frutto del lavoro in team di una pluralità di professioni (produttore, regista, attori, sceneggiatori, coreografi, doppiatori, costumista, truccatore, direttore di fotografia e di produzione, ecc.). L'organizzazione del team sarà conseguenza del

⁵⁷ De Vany A., "Hollywood economics : how extreme uncertainty shapes the film industry", London ; New York : Routledge, 2004.

coordinamento di tre fattori: “*comunicazione-creatività-funzionalità*”⁵⁸, e deve mirare al raggiungimento di risultati ottimali nel processo produttivo e di marketing mediante lo sfruttamento delle sinergie dei differenti contesti.

L’ offerta di cinema può presentarsi sottoforma di film o di documentari. Il film sia esso una commedia, drammatico, di azione, avventuroso, giallo, western, musicale, storico, scientifico, resta sempre un prodotto di spettacolo con valenza culturale ed artistica. Il documentario, invece, mira ad essere concepito come una presentazione di una situazione reale, una vera e propria forma di intrattenimento, ma anche di cultura e di apprendimento, portatore di un messaggio sociale.

Il prodotto filmico, quando viene presentato sul mercato, deve essere in grado di rispondere a:

- Domanda tradizionale: costituita dagli spettatori del sale cinematografiche;
- Domanda televisiva: sono i fruitori di televisioni nazionali, locali, Pay Tv, Tv web;
- Home video: comprende acquirenti e noleggiatori di video e DVD;

Il prodotto cinematografico, rientra nella fattispecie più ampia prodotto/evento dello spettacolo, si differenzia dai beni di consumo e quelli industriali perché presenta caratteristiche sue specifiche, tuttavia anche per i prodotti di spettacolo c’è una fase di progettazione, di lancio, di crescita e di declino.

Il ciclo di vita di un prodotto/evento si presenta molto articolato e viene scomposto in cinque distinte fasi.

- Fase di progettazione;
- Fase di lancio;
- Fase di sviluppo;
- Fase di maturità;
- Fase di declino o di rilancio;

⁵⁸Antonio foglio, “Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business”. *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

Dalla fase di progettazione si sviluppa l'idea da lanciare sul mercato e degli strumenti da utilizzare per un corretto posizionamento del prodotto/evento. E' un processo creativo e produttivo composto da varie fasi che devono essere svolte rispettando i tempi di esecuzione da vero e proprio "laboratorio di progetto".

La fase di lancio di un prodotto spettacolo è fondamentale per avere successo nel mercato è, infatti, il momento in cui si verifica l'accettazione da parte del pubblico. Il successo del lancio di un film dipende dall'interazione di diverse componenti, il regista, il soggetto, la scenografia, le musiche, la campagna promozionale, la presenza di attori di richiamo, la distribuzione, ma una volta lanciato in sala il prodotto presenta una vita breve, facilmente sostituibile. Questa fase si caratterizza per le ingenti risorse investite e per un elevato grado di incertezza della domanda, poiché chi produce non è in grado di stabilire a priori il livello di riscontro dei destinatari dell'offerta.

Se il prodotto/evento riceve il riscontro desiderato, nella fase di sviluppo, si deve provvedere ad assicurare ad esso la maggior vita possibile e, il profitto conseguibile sarà bene che venga investito per ottenere una maggiore competitività da sfruttare nella fase successiva, quella della maturità-stabilità. Quest'ultima può essere ulteriormente scomposta in: una maturità in crescita, una maturità stabile, una maturità innovativa e una maturità in regresso. Per questo, l'impresa deve conoscere con obiettività lo stato effettivo della fase di maturità del prodotto, evitando e anticipando, con interventi mirati di marketing, che il prodotto diventi improvvisamente obsoleto e superato.

La fase del declino deve essere gestita con molta professionalità anche se è, una fase normale nei prodotti dello spettacolo dato che si caratterizzano per una durata di vita molto limitata. Tale fase può presentarsi in maniera diversa; infatti può essere temporanea, si evidenzia un calo d'interesse nei confronti di un attore, e quindi facilmente rilanciabile se si riesce a suscitare un rinnovato interesse, o reale, in questo caso bisogna prenderne atto e provvedere ad indirizzare l'offerta verso nuovi segmenti senza però creare scontento nei segmenti fruitori fidelizzati.

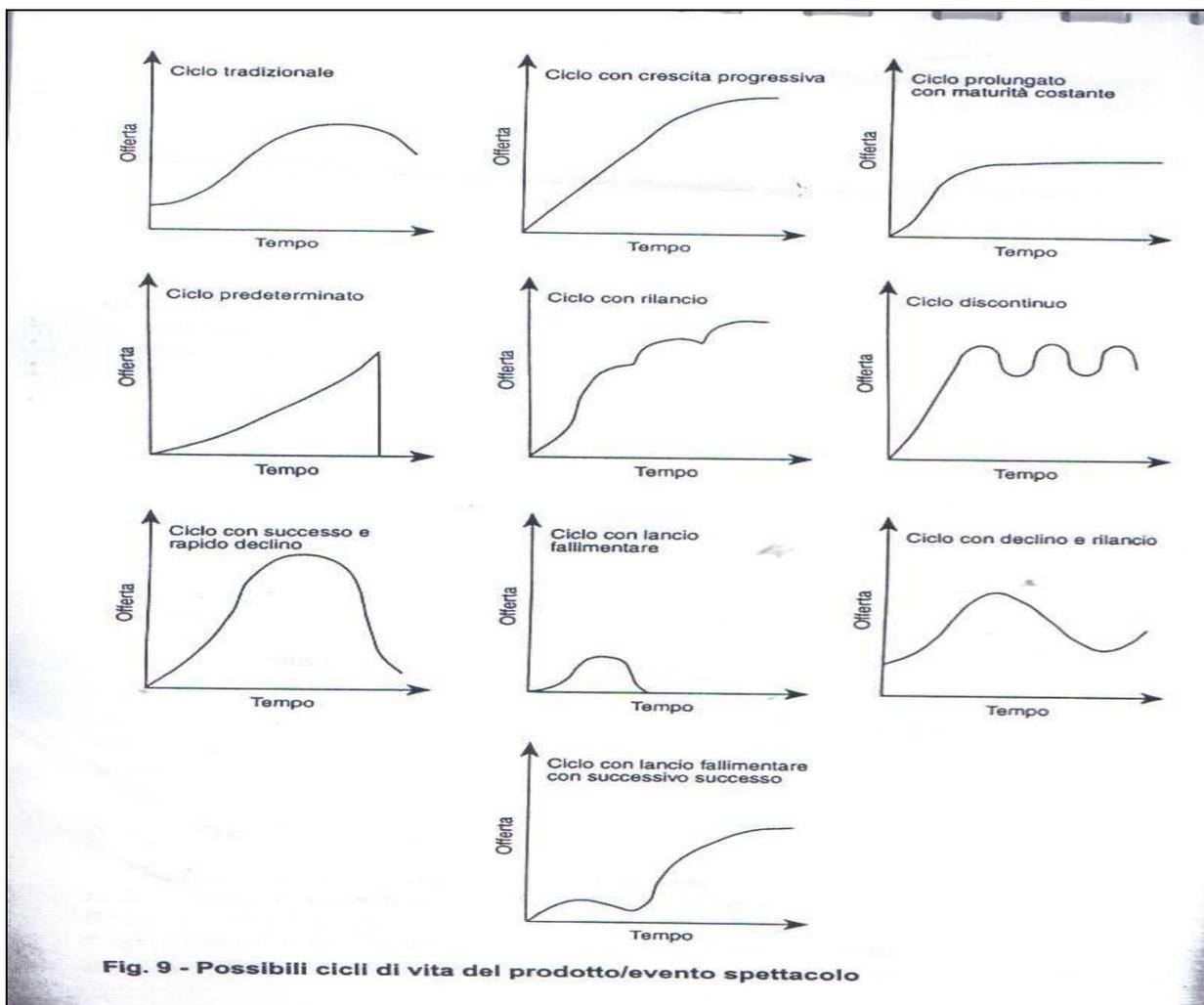
Il ciclo di vita tradizionale è quello che abbiamo appena descritto ma è possibile identificarne degli altri differenziati in relazione del prodotto servizio offerto, alla domanda, al comparto di appartenenza.

- **Ciclo con crescita progressiva:** il prodotto/evento gode di una situazione favorevole, è in progressiva crescita e non è ancora entrato nella fase di maturità; le politiche di comunicazione e promozione hanno un ruolo rilevante nel sorreggere la crescita progressiva;
- **Ciclo prolungato con maturità costante:** è quel prodotto/evento in grado di suscitare un' approvazione costante della domanda in quanto si presentano sempre attuali e rispondenti alle richieste dei destinatari;
- **Ciclo predeterminato:** siamo in presenza di quei prodotti/eventi che dispongono di un numero ben definito di rappresentazioni per cui alla scadenza il ciclo cessa inesorabilmente;
- **Ciclo con rilancio:** prodotti/eventi che sono di sicuro gradimento e soggetti a continue campagne di rilancio per mantenerli attuali;
- **Ciclo discontinuo:** il prodotto/evento si presenta dopo un certo lasso di tempo di nuovo attuale, per questo sarà riproposto ma con opportune modifiche;
- **Ciclo con successo e rapido declino:** sono quei prodotti/eventi lanciati volutamente, con una pressante campagna promozionale, per essere di durata limitata;
- **Ciclo con lancio fallimentare:** il mercato obbliga il ritiro anticipato del prodotto (es. errata valutazione dei gusti degli spettatori, sbagliata scelta di regia, di scenografia);
- **Ciclo con declino e rilancio:** ci sono prodotti che, vuoi per richieste del mercato vuoi per efficienti politiche di marketing, riescono e rifiorire proprio nel momento del declino;
- **Ciclo con lancio fallimentare e con successivo successo:** spettacoli che in un primo momento non hanno raggiunto il riscontro previsto e che solo col tempo hanno avuto un successo inaspettato;

Il mercato cinematografico sembra seguire un andamento anticiclico, cioè una dinamica opposta a quello del ciclo economico descritto dal *Pil*⁵⁹. Per cui è accaduto che in una fase di contrazione del Pil le vendite dei biglietti sono rimaste invariate, mentre hanno segnato un calo in fasi di crescita o di semplice superamento della crisi. La spiegazione di tale fenomeno è da riscontrarsi nella volontà del pubblico di spendere il proprio tempo libero in forme d'intrattenimento come il cinema, in fasi di recessione, e di spostare le sue preferenze e le sue risorse economiche verso forme di fruizione del tempo libero più onerose, in fasi di slancio.

A questi cicli si affiancano quelli stagionali, più facili da valutare, dal momento che la domanda del cinema è più alta durante le festività e si abbassa in autunno, visto che si riaprono le scuole, i palinsesti televisivi arricchiscono la propria offerta, ecc.

⁵⁹ Variabile macroeconomico che descrive sinteticamente l'andamento economico di un Paese; $Y=C+I+G+NX$, dove: Y= domanda aggregata (PIL); C= consumi; I= investimenti; G= spesa pubblica; NX= esportazioni nette



Fonte: Antonio foglio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005

Qualora si evidenziassero cali della domanda di un prodotto/evento ,l'impresa dovrà pensare ad apportare adattamenti e miglioramenti o addirittura alla messa in atto di un nuovo prodotto, ben progettato e studiato per essere lanciato. Ad esempio il lancio di un nuovo film potrebbe essere un' ottima occasione durante i festival e le fiere tipiche del settore cinematografico. Tra le politiche che guidano il lancio di un nuovo prodotto si menzionano "la politica pioneer e la politica follower"⁶⁰. La *politica pioneer* vede impegnata l'impresa come "first movers", in

⁶⁰ Relativamente ai concetti di "pioneer" si veda anche: R.Marris "the economic theory of managerial capitalism, 1963".

questo caso lancia per prima un prodotto, dopo aver investito in ricerca, progettazione, realizzazione, lancio, assumendosi sia i vantaggi che i rischi connessi. La seconda politica, *follower*, consiste nel dirigere la propria azione verso quella già adottata e sperimentata da *pioneer*, di conseguenza il rischio si riduce ma la posizione dell'impresa *follower* tende ad diminuire all'aumentare dell'immagine di quella *pioneer*.

Lo sviluppo strategico di una politica di prodotto si attua, anche, offrendo un mix di prodotti così da rispondere meglio alla domanda ottenendo fidelizzazione e risultando più competitivi rispetto ad altre offerte di concorrenti del settore o di extrasettore. Parlando di gamma, i prodotti possono essere distribuiti secondo il diverso modo di presentarsi e di comportarsi nello specifico contesto dello spettacolo.

BCG-Matrix		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	 question mark	 star
	BASSA	 dog	 cash cow

La matrice *BCG*⁶¹, elaborata dall'omonima società di consulenza “ Boston Consulting Group”, classifica le attività del portafoglio-prodotti dell'impresa in relazione a due dimensioni: la quota di mercato detenuta da un'attività sull'asse delle ascisse: e il tasso di crescita delle vendite dell'attività sulle ordinate. I prodotti definiti “cash cow” sono caratterizzati da un basso tasso di crescita e da un'elevata quota di mercato, per tanto non richiedono ingenti investimenti di

C. Scognamiglio Pasini, M. Martocchia, I. Paniccia, *Economia industriale. Economia dei mercati perfetti*, Roma, Luiss University Press, 2006

⁶¹ www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.jsp

denaro ma generano alti profitti destinati a finanziare i prodotti leader, o le “star”. Le star rappresentano il successo di un organismo, perché raggiungono una buona percentuale di spettatori. I “question mark” sono i prodotti che si presentano con una bassa quota di mercato ma con un tasso di crescita elevato, per cui il management deve ponderare bene la scelta se puntare o meno su di essi, perché potrebbero facilmente trasformarsi in “dogs”. I “dogs” sono attività incapaci di generare profitti e che devono assolutamente essere eliminate mediante il rinnovamento dei prodotti. Un’ impresa decide di inserire nella gamma un nuovo prodotto/evento spinta da diverse motivazioni (diversificazione, differenziazione, specializzazione, redditività, concorrenza, domanda) al fine di essere sempre pronta alle continue evoluzioni del mercato. Tramite la differenziazione l’ impresa è in grado d’ assicurare ad uno spettacolo un’ inimitabilità, attivando azioni comunicazionali e promozionali al fine di evidenziare le differenze esistenti con gli altri prodotti presenti sul mercato. Tale strategia competitiva presuppone una valida conoscenza del segmento in esame, così da mettere in atto una serie di interventi correttivi facilmente percepibili dal segmento stesso. La specializzazione, di contro, consente all’ impresa di focalizzare la sua attenzione su specifiche attività ricreative facendo leva sulle competenze di cui meglio è dotata, per raggiungere una posizione di “*vantaggio competitivo decisivo*”⁶². La specializzazione può avere diversi indirizzi:

- **Specializzazione flessibile:** l’impresa si prefigge di seguire l’evoluzione del mercato dello spettacolo rispondendo con specifici prodotti/eventi;
- **Specializzazione continua:** intervento dinamico attuato dall’ impresa sempre pronta all’ innovazione di prodotto verso il segmento acquisito;

Un altro requisito che identifica l’ identità dell’ offerta è il marchio. In base alla definizione data dall’*American Marketing Association*⁶³, la marca: “è un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi

⁶² Per vantaggio competitivo s’ intende la capacità dell’impresa di generare valore in misura maggiore rispetto ai concorrenti principali.

⁶³ www.ama.org

elementi, che ha l'obiettivo d'identificare beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli dei concorrenti". Il Branding per le imprese di spettacolo non consiste solo nel possedere un nome o un marchio di rilievo, ma è la risultante d'una strategia di marketing e d'una serie d'azioni che ,contribuiscono a creare la giusta immagine e quindi il successo desiderato. La qualità del prodotto spettacolo viene verificata dallo spettatore stesso solo dopo aver comprato il biglietto ed aver visto lo spettacolo, il riscontro della qualitativo si basa su parametri molto personali e soggettivi, tuttavia esistono alcuni fattoti indicativi (presenza di validi attori,giudizio della critica, livello di frequenza degli spettacoli,l'originalità del soggetto,la raggiungibilità del luogo,ecc.) per la valutazione qualitativa di quanto offerto.

2.2. La politica di prezzo (Price)

La politica di prezzo è di estrema importanza per tutti gli organismi di spettacolo, in quanto, se viene messa in atto in modo efficiente è in grado di apportare un valore aggiunto all' offerta. Tale politica deve integrarsi e rispettare la politica globale aziendale e le strategie di marketing, cioè il prezzo deve essere in armonia con i costi che lo determinano e gli obiettivi, in termini di benefici e quote di mercato, che vuole raggiungere. In molti mercati il prezzo di un prodotto è flessibile all' oscillazione della domanda: all' aumentare della domanda il prezzo sale, al diminuire decresce.

La flessibilità del prezzo coincide con quella che in economia prende il nome di *elasticità*⁶⁴, e si misura attraverso un semplicissimo rapporto, dividendo cioè la variazione della quantità domandata di un bene per la variazione registrata nel prezzo dello stesso.

⁶⁴ C. Scognamiglio Pasini, M. Martocchia, I. Paniccia, *Economia industriale. Economia dei mercati perfetti*, Roma, Luiss University Press, 2006

Il rapporto appena descritto è spesso reso in questo modo:

$$E = \Delta Q / \Delta P$$

Dove, Q sta per la quantità domandata del prodotto e P per il suo prezzo di mercato.

Tuttavia, vi sono dei mercati che non risentono affatto delle variazioni evidenziate nella domanda, e si definiscono mercati a prezzi rigidi. Il mercato cinematografico ne è certamente un valido esempio. Infatti nei differenti contesti geografici non si assiste a nessuna oscillazione del prezzo dei biglietti, ciò motivato dalla cultura del settore che non contempla la possibilità di aumentare la domanda solo riducendo il prezzo.

Se però il prezzo è rigido, le industrie del settore cinematografico operano una discriminazione del prezzo, non in base al suo successo e quindi alla sua domanda, ma in relazione ad altri criteri. Un primo criterio adottato per la discriminazione del prezzo è quello stabilito dall' orario del film o dal giorno della settimana in cui il film è proiettato. Le politiche di discriminazione possono interessare anche alcune fasce anagrafiche, giovanissimi ed anziani, o addirittura compiute in virtù delle caratteristiche personali dei potenziali consumatori, ad esempio dimostrare di essere studenti o militari permette di accedere agli spettacoli con ingressi ridotti.

Il prezzo è l'unica componente del marketing che produce ricavi, facilmente comprensibile dalla clientela e se vuole essere aderente alla realtà del mercato dello spettacolo deve rapportarsi a tutta una serie di condizionamenti sia interni che esterni all' impresa stessa. Lo spettatore accetterà il prezzo solo se lo riterrà adeguato e commisurato all' offerta propostagli. La politica di prezzo incide sul processo decisionale del fruitore, facendo leva su determinate variabili:

- **Variabile psicologica:** lo spettatore è già psicologicamente predisposto all' individuazione del suo prezzo di riserva al di sopra del quale non sarà disposto ad andare, ma il prezzo non deve essere solo accettato ma anche gradito e rispondente al valore che lo spettatore gli riconosce sulla base di motivazioni comportamentali;

- **Variabile di differenziazione:** se il prezzo si configura come alto sarà opportuna una campagna comunicazionale di supporto per evidenziare la differenziazione che lo caratterizza;
- **Variabile di redditività:** la definizione del prezzo deve assicurare non solo la copertura dei costi ma anche un equo margine di profitto;
- **Variabile prezzo/quantità:** il prezzo deve essere ponderato alla qualità del prodotto a cui esso è attribuito; molto spesso gli spettatori considerano un prezzo alto sinonimo di buona qualità e un prezzo basso di scarsa qualità;
- **Variabile costi aggiuntivi:** il prezzo finale sarà comprensivo sia dei costi monetari sia di altri costi (costi temporali, costi di trasporto), ed è proprio quest' ultima categoria ad influenzare maggiormente il comportamento di acquisto del consumatore;

La politica di prezzo di un prodotto/evento spettacolo si attua in maniera diversa a seconda che si tratti di spettacoli gratuiti, a tariffa politica o con normale politica di prezzo. Non è facile individuare il prezzo di un spettacolo e non è possibile e affrontare il problema di formazione del prezzo in maniera generalizzata ma l'impresa deve soprattutto tenere sotto controllo il *costing* aziendale e del prodotto. Il *costing* comprende la gestione dei costi dei fattori utilizzati dai quali partano poi la definizione delle tariffe. Rientrano in tale valutazione diverse categorie di costi:

- **Costi fissi:** sono i costi che non subiscono variazione all'aumentare della quantità degli spettacoli offerti; è ovvio che i costi medi unitari di un'attività di spettacolo diminuiscono se aumenta l'offerta;
- **Costi variabili:** è quella categoria di costi non costanti, collegati al volume delle attività di spettacolo;
- **Costi diretti imputabili ad un particolare evento:** sono costi variabili che tendono ad aumentare soprattutto nelle fasi di preparazione, con l'intensificarsi della produzione;
- **Costi indiretti:** comprendono spese generali, affitto, tasse, ammortamenti;

- **Costi finanziari:** impieghi di capitale a fronte degli investimenti effettuati;
- **Costi di fundraising:** sono quella particolare categoria di costi richiesta per la ricerca di fondi finanziari ,mediante campagne pubblicitarie, promozione di eventi speciali, ricerca di sponsor;
- **Costi del personale:** riferiti al personale, attori, artisti, dipendenti, management;
- **Costi di rilevazione e ricerca:** costi attribuibili alle attività di ricerca e sviluppo;
- **Costi comunicazionali e promozionali:** sono in costi relativi a volantini, passaggi televisivi, annunci radiofonici, incontri,ecc.;
- **Spese di viaggio:** imputabili agli spostamenti del personale per motivi di lavoro;
- **Spese generali:** riguardano l' affitto, l' ammortamento degli strumenti, le bollette;

La pratica del *costing* si conclude con l' analisi del punto di pareggio. Il "break even point" corrisponde alla quantità di prestazioni erogate dagli organismi di spettacolo in grado di coprire i costi precedentemente sostenuti, senza incorrere in perdite o in eventuali profitti.

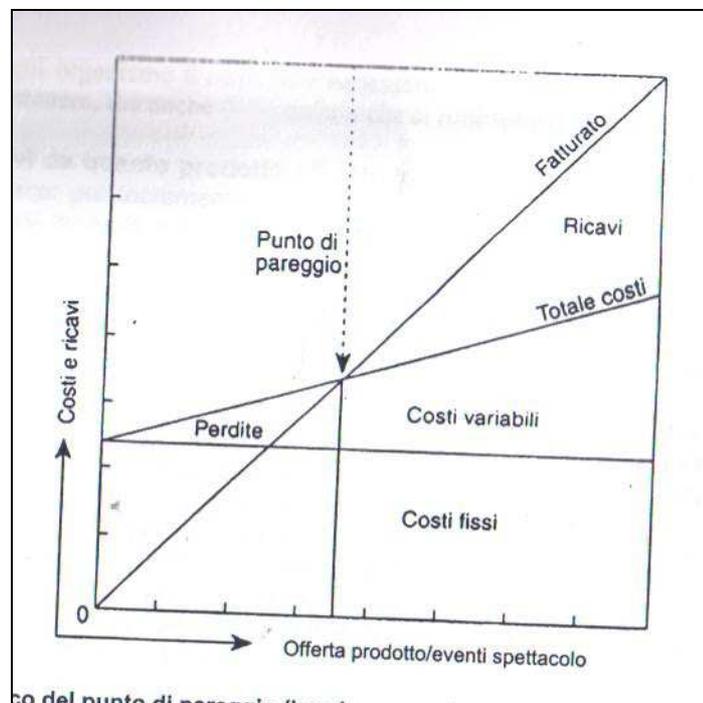
Lo" *schema di costing di una produzione filmica* "65 è il seguente:

- **Costi fissi o di allestimento:** spese generali, compenso per il regista, attori, costi personale tecnico ed amministrativo, costi di produzione (sceneggiatura, scenografia,musica,studio, costi prove, diritti di sfruttamento, costi macchinari e materiali di scena, costi lavoro e costi costumi);
- **Costi variabili:** costi di riproduzione;
- **Costi di distribuzione:** commissioni ai vari distributori;

⁶⁵ Antonio foglio,"Strategia di Marketing per Cinema,Teatro,Concerti, Radio/TV,Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*,Milano,2005

- **Comunicazione, promozione, documentazione:** marketing, pubblicità, intervento ufficio stampa (conferenza stampa, comunicati stampa), spese di rappresentanza;

Il cinema ,diversamente dagli altri prodotti dello spettacolo, offre dei beni riproducibili in più copie, le pellicole, e per tanto la sua produzione risulta essere meno complessa in virtù della capacità di ripartire meglio i costi fissi. Infatti, il cinema presenta costi della prima copia generalmente alti e costi di riproduzione che diminuiscono all'aumentare delle copie riprodotte.



Una giusta politica di prezzo deve tenere presenti determinati parametri quali il grado di accettabilità dello spettatore, gli obiettivi statutarî dell'impresa, la tipologia di evento, quindi deve essere interdipendente con le altre politiche di marketing mix.

Il "pricing" deve fedelmente rispettare la fase del ciclo di vita di un prodotto/evento cui si riferisce. Nella fase di lancio l'impresa può adottare o un

prezzo di penetrazione, prezzo inferiore a quello medio del settore, o una strategia di scrematura di mercato, prezzo alquanto remunerativo rivolto a fasce particolari del mercato disposte ad accettarlo. Nella fase di sviluppo il prezzo deve rimanere in linea con quello della concorrenza, in quella della maturità invece, si assiste ad attacchi concorrenziali, e al fine di mantenere le proprie quote di mercato, l'impresa sarà costretta ad abbassare il prezzo per indirizzare il beneficiare verso l'offerta.

La politica basata sul prezzo di mercato è molto usata, si accetta di mantenere il prezzo dei concorrenti e di non alterare l'equilibrio di mercato, anche se alcuni vantaggi competitivi dello spettacolo vengono sacrificati.

La politica basata sulla redditività mira ad assicurare un prezzo non allineato a quello della concorrenza, individuando quel segmento di mercato in grado di recepire tale differenziazione. Si evidenziano poi altre politiche quello del prezzo di difesa, del prezzo di prestigio, del prezzo aggressivo, del prezzo decrescente o del prezzo scontato. Il prezzo, quindi, diviene una variabile strategica di vitale importanza per l'ottenimento degli obiettivi che il marketing mira a conseguire.

2.3 La politica di distribuzione e vendita (Placemente)

Una volta predisposto lo spettacolo si passa alla sua relativa commercializzazione mediante le politiche di distribuzione e di vendita. Con la distribuzione il prodotto/evento riesce finalmente a pervenire sul mercato, ma il tessuto distributivo cambierà in relazione al tipo di prodotto spettacolo (cinema, teatro, concerto, sport, ecc.) offerto. Tuttavia l'offerta di spettacolo ha potuto avvalersi di nuove forme di distribuzione dei suoi prodotti, si pensi alla televisione, Pay Tv, home video, facendo sì che si aprissero nuovi sbocchi commerciali. Il sistema distributivo e produttivo dello spettacolo cinematografico è costretto ad assistere ad una continua riduzione di sale cinematografiche, un forte calo degli spettatori, a fronte dell'escalation dei moderni mezzi di distribuzione di massa. Questa situazione ha obbligato i distributori indipendenti ad accettare le

condizioni delle Mayor americane e ad imporre forti imperativi a coloro che proiettano i film nei circuiti locali.

Un generico *canale distributivo*⁶⁶ assolve ben sette tipi di funzioni⁶⁷:

1. Trasporto: per rendere il bene disponibile nei luoghi prossimi al consumatore finale;
2. Frazionamento: per rendere il bene disponibile nelle quantità o volumi adatti alle abitudini dei consumatori;
3. Stoccaggio: per rendere i beni disponibili nei momenti di consumo, con la conseguenza di ridurre le scorte in magazzino per i produttori;
4. Assortimento: per costruire una selezione di prodotti, onde utilizzarli in associazione ad altri e adattarli agli usi dell'acquirente nelle diverse situazioni di consumo;
5. Contatto: per stabilire relazioni con i clienti, numerosi e molto lontani;
6. Informazione: per raccogliere e distribuire informazioni, sui bisogni del mercato, sui prodotti e sui termini di scambio;
7. Promozione: per spingere la vendita dei prodotti attraverso attività pubblicitarie e promozionali organizzate nei punti vendita;

Oltre ai compiti sopra menzionati gli intermediari posso svolgere servizi come la gestione del rischio, il credito, ma la loro attività fondamentale è quella di ridurre le asimmetrie informative evitando le disparità esistenti tra l'offerta e la domanda.

La scelta del giusto canale distributivo è un prerequisito fondamentale per lo sviluppo ed il successo di un'offerta di spettacolo, bisogna optare per quella tipologia di canale più idonea ad incanalare il prodotto/evento verso i segmenti target che l'impresa si è preposta di raggiungere. Il canale distributivo in base al prodotto/evento oggetto di distribuzione e di vendita ed in relazione ai vari stadi d'intermediazione, necessari per farlo pervenire sul mercato finale, può assumere tre distinte configurazioni:

⁶⁶ Un canale distributivo è un'insieme coordinato di istituzioni, di più soggetti che svolgono tutte le attività necessarie per trasferire, dal produttore al consumatore, un prodotto ed il relativo titolo di proprietà.,

⁶⁷ Jean-Jacques Lambin, Market-driven management: "Marketing strategico e operativo", McGraw-Hill, Milano, 2008.

- Canale corto/diretto: l'impresa produttrice non si avvale di intermediari ma si occupa direttamente di vendere il prodotto al consumatore finale; tra i vantaggi si ricordano: maggior influenza sul mercato, maggiore flessibilità, controllo sulla qualità del prodotto/evento; tra gli svantaggi non devono essere sottovalutati i maggiori costi;
- Canale lungo: le imprese si avvalgono di almeno un intermediario, dotato di una propria autonomia giuridica (organizzatori, imprese di spettacolo, agenti) che si frappone tra il produttore ed il fruitore. I vantaggi si riscontrano nella riduzione dei costi di distribuzione e di vendita, gli svantaggi invece, nella minore influenza del produttore sulla qualità del prodotto e nel prezzo decisamente più caro;
- Canale misto: adottato tipicamente dalle imprese cinematografiche che, utilizzano contemporaneamente le due tipologie sopra citate, per esempio posso vendere direttamente tramite internet o facendo ricorso all'utilizzo di canali lunghi;

La politica di distribuzione e di vendita per il prodotto/evento spettacolo può essere a discrezione dell'impresa diretta ed indiretta:

- Distribuzione/vendita diretta: in questa circostanza esiste una sola organizzazione che svolge tutte le funzioni creative, produttive, distributive e di vendita dell'offerta attraverso forme di canali diretti (biglietterie, se si tratta di teatro, cinema, circo, stadio, quindi internet, telemarketing) proprio con lo scopo di raggiungere il maggior numero di spettatori; il crescente sviluppo delle tecnologie informatiche garantisce all'utente anche una biglietteria on-line, di poter prenotare via internet, via fax, facilitando l'accessibilità all'offerta;
- Distribuzione/vendita indiretta: si parla di vendita indiretta quando un'impresa di spettacolo affida la distribuzione e la vendita dei suoi prodotti ad organizzazioni commerciali esterne. Tra i vantaggi si

menzionano: la possibilità di penetrare immediatamente il mercato in tempi ridotti, la notevole riduzione dei costi fissi, il ridotto rischio d'investimento derivante dall'utilizzo dell'intermediario rispetto ad una distribuzione diretta. Gli svantaggi che meritano di essere citati, sono: il mancato contatto diretto con i clienti finali, l'impossibilità di controllare la vendita e la distribuzione del prodotto/evento offerto.

Una figura di spicco, rientrando nella metodologia di distribuzione/vendita indiretta, è il distributore cinematografico che, assolve la funzione di intermediario tra il produttore ed l'esercente, tra produzione e proiezione dello spettacolo, tramite l'acquisizione dei diritti di un film, per poi diffonderlo in un'area geografica, entro un preciso lasso di tempo.

Il ruolo del distributore cinematografico viene definito da un contratto, pattuito con il produttore, nel quale si evince la possibilità di indirizzare il prodotto verso il canale primario (canale theatrical) piuttosto che rivolgersi al mercato secondario, tuttavia esistono società di distribuzione che riescono a fare egregiamente i due compiti. Si contrappongono diverse opzioni per la distribuzione di un film:

- Impiegare i servizi di un'impresa Mayor, integrate verticalmente a valle e controllano i circuiti di sale sia negli USA che all'estero. Si può dire che questi grandi distributori hanno il controllo su reti di vendita, non solo nazionale ma anche internazionale.
- Impresa di distribuzione indipendente opera prevalentemente in aree regionali circoscritte e commercializzano i loro prodotti usando una rete di sub-distributori per tutte le operazioni negli altri mercati di sbocco della pellicola sul suolo nazionale.

Anche se il mercato primario ha registrato un calo negli ultimi anni, resta sempre un canale di distribuzione molto importante perché, il valore del mercato secondario dipende dal valore attribuito dal pubblico nelle sale.

Il panorama distributivo cinematografico ha registrato molte trasformazioni, alcune delle quali dovute alla chiusura delle sale cinematografiche e alla loro sostituzione con le nuove multisale (multiplex e cityplex), alla forte concorrenza delle grandi società distributive

cinematografiche americane, ma anche alla crescita di nuove forme di fruizione del tempo libero e degli spettacoli (televisione, home video, internet). Dai dati estrapolati dall' " *European Cinema Journal* " ⁶⁸ si è evidenziato nel mercato italiano, tra ottobre 2003 e maggio 2004, che i complessi con almeno otto schermi sono passati da 63 a 71. Mentre il numero totale dei loro schermi è aumentato da 647 a 724. Si è potuto constatare, inoltre, che alla fine del 2004 in Europa quasi un terzo degli schermi è situato nei multiplex e dal 2000 questi sono aumentati del 60%.

2.4 Politica di comunicazione (Promotion)

Per comunicazione di marketing s' intende l'insieme di segnali o di messaggi che l'impresa decide di indirizzare verso i diversi soggetti pubblici con cui viene a contatto. E' compito del produttore dare avvio al flusso comunicativo e provvedere a monitorarlo, sempre nell' osservanza degli obiettivi strategici dell'impresa. Ogni tipo di comunicazione prevede uno scambio di informazioni tra emittente e ricevente, e un successivo ricorso ad un sistema di codifica e di decodifica dei messaggi che permette di interpretarne il significato. *Kotler* ⁶⁹ illustra i nove elementi che compongono un generico processo di comunicazione.

1. Emittente: chi invia il messaggio.
2. Codifica: il processo attraverso il quale le informazioni insite nel messaggio vengono trasformate in simboli, immagini, suoni, linguaggi, ecc.
3. Messaggio: le informazioni da veicolare al ricevente.
4. Media: I canali attraverso i quali il messaggio riesce a passare dall' emittente al ricevente.
5. Decodifica: processo mediante il quale il ricevente attribuisce un significato al messaggio ricevuto.
6. Ricevente: il pubblico target a cui è destinato il messaggio.
7. Risposta: l'insieme di reazioni del riceventi all'arrivo del messaggio.

⁶⁸ http://www.mediasalles.it/journal/ecj3_05ita.pdf, "Edizione per l'Italia n 3-anno VII- Maggio 2005"

⁶⁹ Kotler P., *Marketing management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 9^a edizione, 1997.

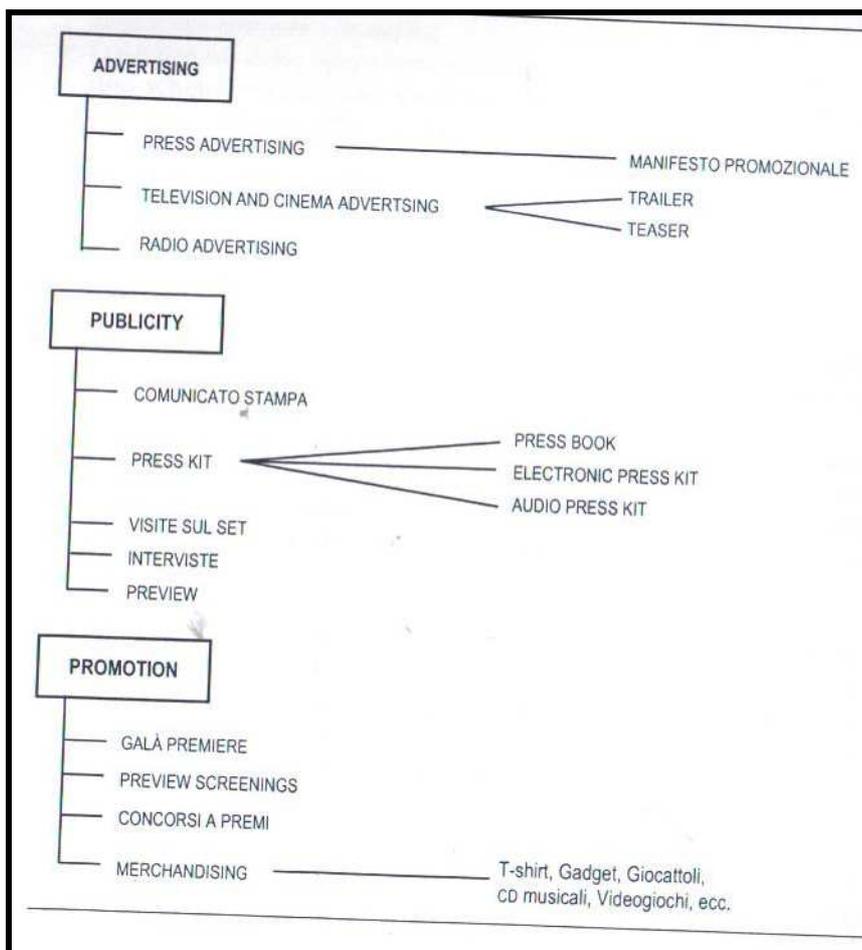
8. Feedback: flusso di ritorno delle informazioni dal ricevente all' emittente.
9. Rumore: possibili effetti discorsivi lungo tutto il processo di comunicazione.

Applicare alla comunicazione il concetto di orientamento al mercato vuol dire riuscire ad esprimersi con un linguaggio facilmente decodificabile dai clienti e che si riveli efficiente per l'impresa, che ha come finalità l'incontro tra domanda e offerta.

Si ritiene che non ci sia un settore che abbia ricevuto un così grande supporto comunicazionale come quello dello spettacolo (cinema, teatro, sport, lirica, musica) che si differenzia dagli altri proprio per la sua unicità. Infatti un prodotto spettacolo ha bisogno di una maggiore visibilità per richiamare l'attenzione del possibile fruitore in quanto maggiormente soggetto ad attacchi concorrenziali.

Ad esempio, il mix-comunicativo, che rende possibile la veicolazione del *positioning* cinematografico presso i segmenti-obiettivo, è un argomento di estrema importanza nella prospettiva del marketing dello spettacolo. L'advertising, la publicity e la promotion costituiscono "gli strumenti principali del *posizionamento*"⁷⁰, necessari alla valorizzazione del prodotto filmico e che rientrano nella categoria più ampia di leve della comunicazione.

⁷⁰Giandomenico Celata, Fabio Caruso, "Industria e marketing", *Cinema, Milano, 2003*.



Fonte: Celata, Caruso, 2003

L'advertising è una forma di comunicazione promozionale a pagamento volta soprattutto a determinare la conoscenza della pellicola, brand awareness, e a generare nel bacino di utenza la voglia di recarsi in sala, want-to-see. Essa va opportunamente pianificata mediante l'organizzazione di una campagna promozionale, advertising campaign, che per sua natura e per quella della pellicola che, intende pubblicizzare, è unica ed idiosincratica. L'implementazione generale della campagna viene concordata insieme con il regista ed il produttore ed, in un secondo momento entrano in azione sia le creative agenzie, che realizzano i supporti concreti alla promozione, sia le advertising agenzie (agenzie pubblicitarie) con il compito di affittare gli spazi necessari per indirizzare il flusso comunicativo.

Il piano medio, meglio conosciuto come media plan, costituisce l'elemento centrale dell'intera campagna di advertising e di publicity. *Seglin* lo definisce

come “la divisione del budget pubblicitario complessivo tra mezzi differenti in un determinato arco di tempo”⁷¹.

Il media plan include alcuni punti basilari:

- I segmenti-obiettivo che si vogliono raggiungere;
- Descrizione dei media che s’intendono utilizzare per ogni segmento;
- Le schede di piazzamento (schedules of placement) relative agli spazi e alle durate dei diversi messaggi pubblicitari;
- I mercati (aree e città) che s’intende raggiungere con la copertura mediatica stabilita;
- Costi previsti delle operazioni pianificate;
- Uno schema relativo alle modalità e ai tempi del lancio dei film concorrenti;

L’attuazione di un piano media si compone di quattro fasi:

- **Fase 1:** a partire da 3-4 settimane prima dell’uscita nelle sale, si avvia una prima campagna volta alla sollecitazione delle aspettative nei confronti del segmento-obiettivo;
- **Fase 2:** a due settimane dalla release, vengono incrementate il numero ed i passaggi pubblicitari. Infatti in questa fase sono previste ospitate televisive dei membri del cast, per stimolare l’interesse dell’ audience;
- **Fase 3:** la settimana che si conclude con l’uscita del film, prevede un coinvolgimento di tutti i media e l’incremento della stampa quotidiana e settimanale;
- **Fase 4:** le due settimane successive al release prevedono una diminuzione graduale della campagna pubblicitaria (variabile a seconda del successo al botteghino del film);

Inoltre in corrispondenza dei principali media pubblicitari è possibile distinguere tre tipi di advertising: la *television advertising*, la *radio advertising* e la *press advertising*.

⁷¹ Seglin, J. L. (1993). La guida al marketing. Milano: McGraw-Hill libri Italia srl (Ed. orig. The McGraw-Hill 36-hour marketing course, 1990).

Fanno parte della *television and cinema advertising* la produzione di trailer e di teaser. Il trailer è il frutto del montaggio delle sequenze più rilevanti di una pellicola, con lo scopo di informare sul contenuto del film, di sollecitare l'interesse dello spettatore e di differenziarlo dalla massa delle offerte concorrenti. Il teaser, mentre, ha il ruolo di stuzzicare il pubblico e di creare forti aspettative sulla pellicola che uscirà nelle sale solo nei mesi successivi. La *radio advertising* è fondamentale nel definire l'identità del prodotto filmico, in quanto la connotazione giovanile dell'audience delle trasmissioni radiofoniche lo rende uno strumento di propaganda essenziale per la pianificazione di marketing.

Dopo la *television advertising* e la *radio advertising*, il discorso si completa con la descrizione della *press advertising*, il manifesto promozionale, che è in grado di sintetizzare tutte le informazioni necessarie ad un primo posizionamento del prodotto. Il manifesto promozionale insieme alle brochures, alla pubblicità destinata ai giornali o alle riviste, ha lo scopo di presentare e promuovere il prodotto filmico. Quattro elementi compongono il manifesto promozionale: *l'atwork*, il *titolo*, il *copy*, il *billing*. *L'atwork* è il materiale grafico e pittorico utilizzato nel poster, il *titolo*, come nel caso del posizionamento del prodotto, è il vero e proprio marchio di fabbrica che consente di differenziarsi dalle altre offerte, il *copy* non è altro che il testo presente sul poster che, potrà far riferimento ai premi vinti, ai membri del cast, alla colonna sonora, con lo scopo di esaltare l'immagine del film stesso.

Infine il *billing* che comprende la lista dei nomi di tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione della pellicola.

La seconda leva di comunicazione è la *publicity* che definisce "*l'insieme delle iniziative che un'impresa intraprende per creare un'immagine positiva di sé e della gamma di prodotti offerti nel proprio mercato target o nella comunità in cui opera*".⁷² Nel marketing cinematografico le operazioni di *publicity* sono rivolte alla copertura mediatica del prodotto filmico rivolgendo e coinvolgendo gli organi di informazione, quali:

⁷² Seglin, J. L. (1993). *La guida al marketing*. Milano: McGraw-Hill libri Italia srl (Ed. orig. The McGraw-Hill 36-hour marketing course, 1990).

servizio telegiornalistico, articolo su un quotidiano. La pianificazione delle operazioni pubblicitarie è concordata dal distributore e dai responsabili della comunicazione, selezionando i media più veloci per raggiungere i diversi target, organizzando gli eventi collaterali finalizzati ad attirare i giornalisti e coordinando le interviste o le ospitate dei membri del cast. Anche la *publicity campaign* passa per l'analisi dei suoi principali strumenti.

Il *comunicato stampa* è il comunicato che inviano i pubblicitari alle diverse testate, selezionate in base all'importanza e alla valenza strategica che esse possiedono in relazione ai target individuati. Tale comunicato deve rispondere ai “*criteri di notiziabilità*”⁷³, comunque applicati dai giornalisti, deve essere redatto in modo chiaro, sintetico e deve rispettare il requisito più importante: le 5 “W” universalmente riconosciute dalla teoria giornalistica, “Who”, “What”, “Where”, “Why” e “When”, dovrebbero essere sempre presenti in ogni testo in modo da riassumere efficacemente la notizia, incuriosire i redattori e giustificare l'inserimento nella loro agenda.

I *press kit* sono pacchetti costituiti da diversi materiali informativi relativi alla pellicola, inviati ai vari mezzi di comunicazione. La denominazione *press kit* è alquanto generica, pertanto si evidenziano tre distinte tipologie.

I *press book*⁷⁴ sono cartelle con diversi materiali (testi scritti, fotografie, diapositive, illustrazioni) da consegnare ai giornalisti; gli *electronic press kit* rappresentano la versione aggiornata ed elettronica dei primi, introdotti negli Stati Uniti nel 1982 dalla società *Westgate Feature Services* per venire incontro alle mutate esigenze del servizio di informazione. Si tratta di videocassette, o di DvDs, che includono diversi materiali visivi relativi al film, inviati, in anticipo sulla campagna di lancio, alle redazioni delle testate. Gli *audio press kit* infine, sono la versione ascoltabile dei *press kit*, costituiti esclusivamente da materiali sonori che privilegiano, soprattutto,

⁷³ Wolf M., “*Teorie della comunicazione di massa*”, Bompiani, Milano, 1985.

⁷⁴ Relativamente alle sezioni in cui è diviso il *press book*, si veda:

Dally P., Durandez A., Jimenez L., Pasquale A., Vidal C., “*The Audiovisual Management Handbook*”, Media businnes School Publication, Madrid, 2002.

le emittenti radiofoniche. Tra gli altri strumenti della *publicity* vanno ricordate le interviste, le anteprime dei film, le visite sul set, le ospitate o le partecipazioni ad un festival, tutte con lo scopo di lanciare il prodotto finale.

“Con il termine *promozione* si intendono tutte quelle attività di marketing che stimolano gli acquisti da parte dei consumatori e consentono di ottenere maggiore efficacia nell’azione dei rivenditori”⁷⁵. La *promotional campaign*, se applicata all’industria cinematografica, racchiude tutte quelle attività volte al potenziamento dell’awareness e del want-to-see degli spettatori potenziali. Diversamente dalla *publicity* non è indirizzata ai media, bensì al pubblico, anche se è una densa copertura giornalistica ad accrescere la notorietà del prodotto e a favorire l’effetto passa parola. Sebbene le iniziative della *promotion* siano molteplici, la fantasia dei responsabili della comunicazione deve confrontarsi con i limiti imposti dal budget stabilito. Quando si parla di campagna promozionale, occorre citare due modalità più frequentemente adottate.

La *preview screening*, anteprime organizzate per il pubblico, che ha la possibilità di assistere alla visione della pellicola qualche giorno prima rispetto alla sua uscita. Sono solitamente organizzate dalla società di distribuzione, in collaborazione con gli sponsor del film. Ad esempio, sul sito il “Cinematografo”⁷⁶ gli utenti possono assistere alle anteprime dei film che usciranno a breve nelle sale. L’idea della *preview screening* è che il pubblico partecipante rappresenta un valido *core audience* in grado di attivare velocemente le procedure di passaparola e di allargare il bacino di utenza. La seconda modalità promozionale è quella dei concorsi, che sono ulteriori iniziative legate sempre alla pellicola, determinano un potenziale avvicinamento dello spettatore ai temi, alla storia, spronandolo a documentarsi sul prodotto, e così consentono al film di parlare di sé.

⁷⁵ William J. Stanton, Riccardo Varaldo, “Marketing”, Mulino, 1986.

⁷⁶ www.cinematografo.it

3. Il caso: Giffoni Film Festival



“Penso che Giffoni sia un luogo straordinario e davvero unico al mondo. Dove registri un’energia, un entusiasmo, una competenza rispetto al cinema che non solo è sorprendente, ma oggettivamente emozionante.”

Sergio Castellitto (sul Giffoni Festival 2009)

3.1 L’azienda Giffoni: storia⁷⁷

Il Giffoni Film Festival, o meglio il Festival Internazionale del Cinema per ragazzi di Giffoni Valle Piana, nasce nel 1971, ad opera di Claudio Gubitosi. Tale anno, coincide con la chiusura della sezione dedicata ai ragazzi della Mostra del Cinema di Venezia, per cui Giffoni ha la possibilità di concentrare i suoi sforzi, commerciali e strategici, su un settore ancora non fortemente diversificato, come quello della cinematografia dedicata ai ragazzi.

Claudio Gubitosi, *Founder & Managing Director* dell’azienda Giffoni, negli anni Settanta sperimenta, in un piccolo paese dell’entroterra salernitano, con non più di 10.000 abitanti, la sua vivacità intellettuale girando, con l’aiuto di alcuni suoi amici, dei cortometraggi in super 8 ed esprimendo le sue doti artistiche suonando l’organo in chiesa o qualsiasi pianoforte che gli capiti dinnanzi agli occhi. Ma ben presto gli balena in mente un’idea che, subito diventa un’azione concreta: creare un evento speciale per il paese. Un festival di film.

⁷⁷ www.giffoni.it

La novità di Gubitosi è quella di proporre delle *Pellicole per bambini e ragazzi*, genere che in epoca contemporanea ha raggiunto la dignità e la forza di qualsiasi altro genere cinematografico raccogliendo sempre più consensi, ma che nel bel mezzo “degli anni di piombo” (torniamo al 1971) veniva considerato pari a zero.

L’idea di Gubitosi, appare perciò rivoluzionaria, in quanto non solo a guardare, ma anche a giudicare a premiare quei film in proiezione doveva essere lo stesso pubblico delle opere: bambini e ragazzi. I fanciulli, le sale cinematografiche, ben due, non scarseggiavano nel paese, ma le risorse finanziarie erano limitate e il numero delle pellicole molto esiguo, tuttavia tali ostacoli non impedirono a Gubitosi e al suo team di coltivare un progetto così folle.

Le primissime edizioni degli anni Settanta sono contraddistinte da una scarsità di risorse finanziarie e di film, che portano ad identificare il progetto di Giffoni Film Festival come un evento a conduzione familiare. Le location sono inventate e fantastiche, ma grazie allo spirito combattivo dell’ideatore e dei suoi collaboratori, il festival inizia a muovere i primi passi anche nel Nord Europa, in Unione Sovietica, infatti il *GFF*⁷⁸ porta in Italia tutto il mondo sconosciuto delle favole russe, dei lungometraggi tedeschi e scandinavi e , lo fa conoscere alla sua “*giuria in calzoncini corti*”⁷⁹.

Ben presto anche i giornalisti ed i produttori, iniziano ad accorgersi di questo piccolo evento, rimanendone molto affascinati e soprattutto incuriositi. Superata la diffidenza iniziale, nel 1975, la RAI dedica alla manifestazione il primo servizio giornalistico, nel 1976, anche le cronache nazionali iniziano a valorizzare l’evento e a promuovere le sue iniziative. Nel 1979, infine, il *GFF* è pronto a schierarsi in prima linea con l’UNICEF per la salvaguardia dei diritti dei minori, nell’Anno Internazionale del Fanciullo.

Ma la situazione inizia ad evolversi a partire dagli anni Ottanta, in cui alla continua crescita di produzioni per fanciulli non vi si contrappone una proporzionale maturazione stilistica e di contenuti, per cui Gubitosi abbandona il mondo delle meraviglie, fatto di prodotti leggeri e di bassa qualità, per orientare la

⁷⁸ Acronimo di Giffoni Film Festival.

⁷⁹ Definizione in voga tra i giovanissimi.

sua ricerca verso un percorso più complesso dove i ragazzi possono confrontarsi con le storie e mettersi davvero in discussione, il nuovo mondo delle teste pensanti.

La svolta decisiva del Festival e la sua conseguente ascesa in Serie A, si deve al grande autore e regista francese, *François Truffaut*, il quale era già nel 1982 una leggenda, vincitore dei premi più importanti che un uomo del suo ruolo possa desiderare, Oscar e Palma d'oro incluse. Gubitosi riesce a far arrivare l'egregio regista al suo festival, realizzando una dei suoi desideri, ed instaura con lui un ottimo rapporto di amicizia. Il regista francese resta tanto meravigliato del festival da scrivere una lettera, ormai considerata come un testamento culturale, un atto sacro per il GFF stesso. Lo scritto si conclude con le seguenti parole:

“ Porterò vivo il ricordo del festival di Giffoni, del calore del pubblico, della qualità degli organizzatori e di voi collaboratori, della bellezza del poster disegnato da un ragazzo e dell'atmosfera simpatica ed amichevole di questa bella ed unica manifestazione. Di tutti i festival del cinema, quello di Giffoni è il più necessario. Con gratitudine e tutti i miei auguri per il futuro”⁸⁰.

(François Truffaut).

In memoria della sua scomparsa, nel 1988, anno della 18esima edizione, viene istituito il premio “*François Truffaut*”, simbolo che diventerà il principale riconoscimento conferito dal Giffoni Film Festival ai maggiori esponenti del panorama cinematografico mondiale.

Il festival continua ad evolversi e ad espandersi anche al livello globale, la direzione resta sempre ancorata alle mani di Claudio Gubitosi, negli anni Novanta gli strumenti di selezione delle pellicole si fanno sempre più sofisticati, le esigenze e le aspettative di un bambino di 10 anni si presentano diverse da quelle degli adolescenti, per cui si rende evidente la necessità di differenziare la proposta cinematografica, articolando il concorso in diverse sezioni, in funzione dei cambiamenti generazionali o del mercato dei film.

⁸⁰ <http://www.giffoniff.it/community/blogs/entry/lettera-di-un-maestro>

Il cinema di Giffoni diviene così, un cinema sempre più raffinato, dove si intrecciano opere fantastiche, avventurose ed opere impegnative, meta anche di grandi autori, attori che ogni anno accrescono l'entusiasmo verso questa manifestazione.

Le idee di Gubitosi non finiscono mai, infatti un'altra scelta cruciale degli anni Novanta è quella di dipanare il recinto che vede relegata la manifestazione alla "canonica settimana di luglio"⁸¹ ad iniziative che possano permettere all'Ente Festival di lavorare tutto l'anno, per essere in grado di mantenere vivo il rapporto con i bambini, ragazzi e giovani sulle bellezze di un cinema fatto *ad hoc* per loro.

Tale progetto prende il nome di "MOVIES DAYS"⁸² nasce, nel 1996, con l'intento, appunto, di destagionalizzare le attività e le iniziative del festival e garantirne la sussistenza. La prima iniziativa è quella di organizzare una rassegna cinematografica per le scuole, ricche di contenuti formativi per allievi e docenti. *MOVIES DAYS* subito ottiene il successo auspicato e permette agli studenti (scuole elementari medie e superiori) di recarsi a scuola e di dialogare con l'Ente sui film in programmazione.

Il progetto per la sua portata ottiene, nel 1999, anche riconoscimenti istituzionali, dal Ministero della Pubblica Istruzione, che concorrono a conferirgli il grado di autorevolezza raggiunta.

Nel 2000 la gestione del progetto viene affidata a *Giffoni Media Service srl*⁸³, allo scopo di conferirgli una più efficiente organizzazione. Infatti il progetto viene sviluppato in funzione dei seguenti obiettivi:

⁸¹ La 39 esima edizione, tenutasi dal 12 al 25 luglio 2009, ha avuto una durata di 12 giorni.

⁸² Fronza Marco, *Selling Sponsorschips: "LA RICERCA E LA GESTIONE DEGLI SPONSORS NEL SETTORE CULTURALE: IL CASO GIFFONI FILM FESTIVAL"*, Giffoni Media Service, Giffoni Valle Piana, 2004.

⁸³ La Giffoni Media Service srl rappresenta lo strumento operativo e commerciale di Giffoni Media Service. Attualmente la sua struttura organizzativa si compone di quattro scenari:

- Grafica & Advertising;
- Comunicazione & Marketing;
- Movie Days & Eventi Speciali;
- Acquisti e Distribuzione di prodotti audiovisivi;

- Promozione e distribuzione dei film acquistati ed aumento del potere contrattuale nei confronti delle produzioni;
- Promozione e valorizzazione del marchio Giffoni Film Festival;
- Rafforzamento dell' autorevolezza nel settore scuola;
- Incremento delle ricadute economiche sul territorio di riferimento;

Il format di *MOVIES DAYS ON TOUR* è un' altra iniziativa che propone delle giornate di cinema contestualizzate in aree geografiche diverse, dove vi sono realtà cinematografiche degradate, assenza di schermi per la proiezione e di infrastrutture legate all' opera filmica, dando così vita ad un vero mini festival realizzato su misura.

Gli anni Novanta hanno quindi garantito il consolidarsi della forza del Festival di attrarre star nazionali e straniere, autori, cineasti e grandi personalità di spicco della cultura e della politica.

Allo scoccare del nuovo millennio lo scopo ultimo dell'Ente era quello di portare Giffoni nel Mondo, data la sua facilità ad adattarsi alle specificità territoriali. La prima prova pratica è a Berlino nel 2000, poi Miami con il Next Gen Film Festival, in Europa, Polonia ed Abania. Nel 2007 in Australia si tengono due appuntamenti ad opera della fondazione Giffoni- Australia. Infine non poteva mancare la più esplosiva delle edizioni GIFFONI-HOLLYWOOD, con due testimoni, Will Smith e Jon Voight.

La forte spinta all'internazionalizzazione del brand, ha consentito a GFF di dare vita ad una nuova struttura: *Giffoni World Alliance*.⁸⁴

Giffoni quindi, è diventata un' esperienza globale che intercetta tutti i campi della creatività, l'arte, la cultura, il cinema, il teatro, la musica, la fotografia, i new-media. Nel 2005 nasce un nuovo progetto, un sogno con il nome: *Giffoni Multimedia Valley*⁸⁵, che si prefigge lo scopo ultimo di permettere a Giffoni di entrare nel mondo della formazione e della produzione. Il progetto abbozzato dallo stesso Gubitosi e sviluppato da un equipe di architetti ed ingegneri ,definisce la

⁸⁴ <http://www.giffoniff.it/pageview.php?i=50>

⁸⁵ <http://www.giffoniff.it/pageview.php?i=94>

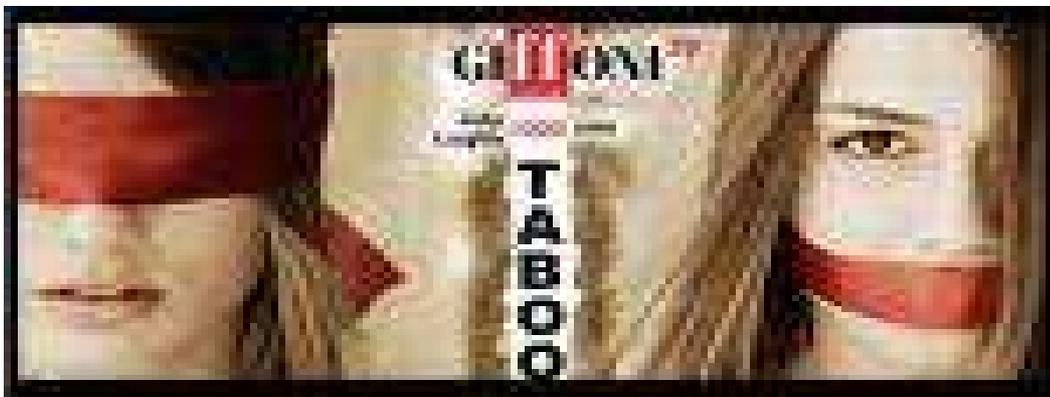
forma del polo multimediale, nel quale ci sarà spazio per l'organizzazione degli eventi, per la loro realizzazione ma anche per la formazione di professionisti e per la produzione multimediale.

L'opera di *Giffoni Multimedia Valley* prenderà avvio tra il 2009 e il 2010, e sarà finalmente completata nel 2013, con l'auspicio di divenire un contenitore di intelligenza, di forze lavoro giovanili pronte ed investire il loro futuro e di sprigionare al massimo le proprie capacità.



Fonte: sito ufficiali Giffoni: <http://www.giffoniff.it/pageview.php?i=94>

3.2 GIFFONI: Le Giurie e le novità della 39 esima Edizione.



Due sono i requisiti basilari ed ancora oggi pilastri saldi ed insostituibili del **concept** di Giffoni Film Festival, da quest' anno Giffoni Experience:

1. Una giuria composta da soli ragazzi;
2. Ambientare l' evento nella piccola località di Giffoni Valle Piana;

Delle grandi novità sono state introdotte per quanto riguarda le giurie del Giffoni Film Festival che, in primis hanno cambiato i propri nomi e non solo. Sono giunti nella piccola cittadina ben oltre 2000 giurati provenienti da 39 Paesi, per prendere parte ad un festival diviso in due tempi: dal 12 al 17 il festival è stato dedicato alle sezioni ELEMENTS, per i più piccoli, mentre dal 17 al 25 è stata la volta delle sezioni GENERATOR, destinate agli adolescenti, al progetto didattico GIFFONI MASTER CLASS e alla sezione per adulti SGUARDI INQUIETI.

Anche se sussistono delle differenze tra le sezioni, in virtù dell' età, dei gusti e delle esigenze a tutti i ragazzi indistintamente spetta il compito di: vedere, giudicare, discutere, votare i film in concorso. I giurati sono dei ragazzi con età compresa tra i 3 e 17 anni, divisi in 4 sezioni ufficiali, a cui vanno aggiunte le recenti di nuova introduzione, quella dei bambini dai 3 ai 5 anni (Elements+3), e quella degli over (Sguardi inquieti).

Quest'anno la prima parte della manifestazione, dal 12 al 17 Luglio, ha visto impegnati:

- ELEMENTS +3, la cui vecchia denominazione era “Little Rascals”, che è la sezione non competitiva dedicata ai giovanissimi (3-6 anni). In programma per loro ci sono stati cortometraggi animati, sia di produzione europea e che internazionale.
- ELEMENTS +6, ex Kidz, è invece la sezione di film in concorso per giurati dai 6 ai 9 anni. Il programma offriva lungometraggi e cortometraggi che rispecchiavano i gusti dei più piccoli, con opere che esaltavano l'incanto dello spettacolo, ergendosi come una fonte di innumerevoli incognite e domande inedite per i giovanissimi giurati. Uno splendido modo per crescere con l'immaginazione e “giocare” con la realtà.
- ELEMENTS +10 , ex First Screens, si è presentata come la sezione competitiva dedicata ai giurati di età compresa tra i 10 e i 12 anni. Ha proposto cortometraggi e lungometraggi, con lo scopo di allenare i muscoli del giudizio critico di ogni singolo giurato, offrendo l'opportunità affascinante di confrontarsi ed di esprimersi liberamente.

La seconda parte, dal 17 al 25 Luglio, si è avvalsa della partecipazione di altre tre sezioni:

- GENERATOR +13, l'ex sezione Free to Fly, è la “sezione storica” del Giffoni Film Festival. Nata nelle prime edizioni, ha portato nella valle di Giffoni i “giurati pionieri” dalle nazioni estere, divenendo una fabbrica di nuove idee, in grado di caricarsi sulle spalle il peso glorioso della tradizione. Il re-styling di quest'anno riguarda principalmente la mutazione del nome e del “range” di età dei suoi iscritti. Lo spostamento può sembrare a prima vista insignificante, ma passare alla fascia 13-15 anni (fino all'anno scorso era 12-14) nasconde una lunga attività di incontri e riflessioni. Infatti spostare di qualche piccolo passo i limiti anagrafici significa prendere atto delle trasformazioni sociali e antropologico-

culturali a cui va incontro il mondo giovanile. Tale scelta logicamente si riversa sulla selezione dei film da presentare, sempre più caratterizzati da storie intense ed articolate.

- **GENERATOR +16,ex Y GEN**, è la sezione composta da una giuria internazionale di giovani tra i 16 e i 17 anni. Sono ragazzi alle soglie dell'età adulta costretti a fronteggiare pensieri diversi, nuove responsabilità, altre concezioni della vita e dell'arte, e che si accingono al cinema offrendo una propria interpretazione critica, molto più penetrante e profonda.
- **SGUARDI INQUIETI**, tale sezione accoglie giurati adulti ed adolescenti insieme. La giuria è composta da ragazzi dai 18 anni e dagli insegnanti di ogni ordine e grado (dalle materne alle superiori). L'obiettivo di Sguardi Inquieti è stato quello di creare un ponte tra il mondo giovanile e quello degli adulti, al fine di pervenire ad una decodifica corretta dei messaggi che vicendevolmente cercano di inviarsi.

I criteri di selezione di una pellicola caratterizzano il fenomeno, ormai di rompenza, del **GFF**. La sensibilità, l'attitudine dimostrata nella scelta di un film, è frutto di un inteso processo di valutazione e di analisi del panorama mondiale del cinema per ragazzi.

La direzione artistica stabilisce i *9 punti*⁸⁶ che rappresentano le linee guida lungo le quali opera le sue scelte per i concorsi ufficiali.

1. **Il cinema per ragazzi non è un genere cinematografico**, quanto piuttosto un trans-genere che attraversa gli altri.
2. **Un film per ragazzi non è un'opera adatta "solo" ai ragazzi**, ma ne è consigliata la visione anche agli adulti, perché svela retroscena del mondo infantile ed adolescenziale.
3. **Il Giffoni Experience sceglie i film non necessariamente realizzati per i ragazzi**, la direzione artistica seleziona secondo criteri orientati allo

⁸⁶ Riferimento: <http://www.giffoniff.it/pageview2.php?i=156>

spettatore e non a quelli che potremmo definire di mera intenzione produttiva.

4. - I film selezionati da Giffoni Experience seguono il **criterio della omogeneità**. Cioè è molto curata la selezione delle opere cinematografiche a seconda dell'età del pubblico che vedrà quei film. Per sostenere questo criterio fondamentale si è andato sempre di più perfezionando la ripartizione delle sezioni per fasce d'età.
5. Tra i criteri di scelta strettamente connessi a quello di "omogeneità" il GFF ha deciso di adottare la cosiddetta "**regola della coetaneità**". Ovvero: si propone al pubblico di ogni sezione, film in cui il protagonista o i protagonisti della storia siano ragazzi della loro stessa età. La ragione di questa regola si evidenzia nella facilità di un ragazzo di immedesimarsi nel punto di vista di un suo coetaneo, riuscendo a decifrare con più facilità e in maniera meno traumatica: i segni, i significati, i valori, le situazioni, gli stati d'animo, i linguaggi, le mode presenti nella vicenda, perché naturalmente affini.
6. **La regola della coetaneità non è rigida e rigorosa** e i film che fanno eccezione non sono in numero trascurabile, infatti talvolta succede che all'età del protagonista corrisponda una vicenda più adulta o culturalmente più complessa.
7. **Un film del GFF non deve mai turbare o offendere la sensibilità del pubblico a cui si rivolge**, ma deve essere una fonte di discussione sui temi anche delicati, senza mai dimenticare la componente spettacolare ed emotiva .
8. **A livello di temi dei propri film Giffoni Experience ha sempre osato**. Nel corso degli anni il GFF ha, sempre travalicato i limiti incerti del territorio del cinema per ragazzi, proponendo temi, nelle varie edizioni, come: eutanasia, scoperta della sessualità, drammi familiari, l'elaborazione del lutto, l'insostenibile peso della diversità , ecc. Il cinema per ragazzi del **GFF** è un cinema per ragazzi consapevoli.
9. **Il GFF non si preoccupa di comporre un cartellone di film geopoliticamente corretto**. Il GFF non si pone problemi di geodiversità, ma

di qualità. La sovraesposizione di film provenienti da un continente rispetto ad un altro, è concepito uno strumento statistico, atto a capire in che modo le varie realtà produttive nazionali considerano i propri ragazzi.

Nel corso della sua storia il GFF ha sempre riservato lo spazio delle serate a film in anteprima in 3D, acquisiti già da distribuzioni italiane e quindi pronti per l'uscita nelle sale per la stagione autunnale.

Il 2009 ha visto la presenza a Giffoni delle più importanti distribuzioni nazionali che hanno voluto proporre al nostro specialissimo pubblico il meglio delle uscite autunnali.

La Sala Truffaut e l'Arena Sordi sono state così prese d'assalto da una folla entusiasta, per proiezioni come HARRY POTTER E IL PRINCIPE MEZZOSANGUE e L'ERA GLACIALE 3.

Un'altra novità strutturale della nuova edizione è la durata, in quanto sono stati programmati cinque giorni in più rispetto agli anni precedenti, proprio a testimonianza del successo ottenuto dal prodotto. Ma soprattutto, cambia il logo, cambia il nome da Giffoni Film Festival in Giffoni Experience, per indicare non più una manifestazione da relegare ad un periodo specifico dell'anno, bensì un'esperienza che mira al coinvolgimento dell'audience 360 giorni l'anno.

Il tema dell'ormai trascorsa, 39esima edizione, è stato TABU'. Il tabù è essenzialmente un divieto, una proibizione applicata con forza a vari aspetti del comportamento umano e sociale, frutto dei condizionamenti che gravano sulle spalle degli uomini. Quando si infrange una regola sono generalmente previste conseguenze come pene severe, biasimo, senso di colpa. Il tabù è tutto ciò che non va fatto. Ma secondo i giovani? I ragazzi sono soggetti ad una serie di divieti vuoi imposti dalla famiglia, dalla religione o dalla società vuoi dai piccoli e grandi tabù dettati dal gruppo sociale di appartenenza. Sono proprio le costrizioni e le proibizioni il segno distintivo dell'azione diretta della società, e soprattutto i ragazzi sono pronti ad accettare limiti, regole e costrizioni per poter appartenere ad uno specifico gruppo sociale, che come nella "società degli adulti" - si riconosce proprio nella comunanza delle leggi, di quello che è accettato e di quello che non è accettato, di quello che è tabù e di quello che non lo è. Un tema

ambizioso è stato, dunque, proposto da Giffoni Experience, ma non per questo meno affascinante. Ci si è chiesti se i ragazzi sono pronti ad avere un mondo senza tabù o, al contrario, sono proprio i giovani a propendere per il rispetto di tabù che sono di fatto alla base della convivenza civile e della “normalità” della famiglia. Sono molteplici gli interrogativi che Giffoni Experience si è posto per avvicinarsi al mondo dei giovani, e per avvicinare il loro mondo a quello degli adulti, e in conclusione si è evinto che, per i ragazzi il vero tabù del loro tempo è quello “di non poter essere loro stessi”.

3.3 Giffoni Experience: la comunicazione ed i “New Media”

L’ambito della comunicazione consente al Giffoni Experience di avere un riscontro positivo sul piano mediatico, sia in quanto manifestazione estiva che offre una vasta gamma di film, di eventi e di illustri ospiti, sia come realtà che organizza molteplici iniziative, anche durante l’intero anno. La favola del Giffoni Experience viene narrata e presentata al pubblico dalle voci dei media: dalla carta stampata (quotidiani e riviste, specializzate e non), alle televisioni (locali, nazionali-generaliste, satellitari, internazionali), dalle radio, al web.

La “Mission” dell’Ufficio Comunicazione del Giffoni Experience si concretizza nella forte capacità di riuscire a organizzare e gestire un sistema informativo integrato in grado di far conoscere all’esterno le molteplici attività, di cui Giffoni Experience si occupa.

Il GFF ha aderito negli anni ad una serie di progetti, tra i quali è lecito menzionare il caso CONAI e, il caso TIM. Il caso CONAI⁸⁷ è un tipico esempio di comunicazione istituzionale abbinata al canale scuola che, si è posto come obiettivo la diffusione del marchio del consorzio CONAI nell’ambito della manifestazione. Il progetto SCUOLA DI CINEMA CONAI ha rappresentato un

⁸⁷ Per ulteriori informazioni si veda: Fronza Marco, *Selling Sponsorships: “LA RICERCA E LA GESTIONE DEGLI SPONSORS NEL SETTORE CULTURALE: IL CASO GIFFONI FILM FESTIVAL”*, Giffoni Media Service, Giffoni Valle Piana, 2004.

potentissimo mezzo di comunicazione, sia nei confronti del target di ragazzi specifico di GFF, sia nei confronti di un target istituzionale, per sua natura più vasto, diventando uno strumento di rafforzamento dell' immagine del consorzio, tanto all' esterno che all'interno del consorzio stesso.

TIM invece è uno sponsor ufficiale di GFF dal 1998. Si trattava in principio, di un tipo di sponsorizzazione orientata principalmente alla diffusione dell' immagine *corporate*, senza alcun intervento particolare relativo ai *brand*. Nel 2000 si sente esigenza di elaborare un progetto molto più vasto da proporre a TIM, con il fine di coinvolgere il settore consumer e di aumentare il budget a disposizione. Il progetto sviluppato, in maniera dettagliata da GFF e dalla Direzione Tim settore Consumer, consente l'elaborazione di giochi interattivi dedicati al diffuso sistema di comunicazione Short Message System (SMS). Tale progetto includeva tre tipi di intervento, orientati all' ideazione di concorsi, all'interno del Festival stesso, finalizzati all'utilizzo degli SMS come principale strumento di comunicazione: "Sulle tracce di Griffy", "Il Festival che non c'è", "Tim Music Award".

Approfondendo l'ultimo dei tre sopra nominati interventi, il GFF nell' edizione 2001 ha lanciato il *Giffoni Music Concept*,⁸⁸ che si inseriva a pieno nella strategia di comunicazione della Tim ed era perfettamente allineata con la campagna promozionale "L'isola che non c'è", prevista per l'estate 2001. L'idea è stata quella di proporre una giuria alternativa per il concorso musicale che, avrebbe decretato il vincitore attraverso un sistema di votazione basato sugli SMS, supportata da una forte e d'intensa campagna pubblicitaria Tim. Tali strategie di comunicazione hanno permesso il raggiungimento di ottimi risultati sul piano commerciale connessi alle sponsorizzazioni, e ha consentito a Giffoni di ottenere un incremento del 100% del budget impegnato da Tim nel Festival.

Il 1 marzo 2009 è nata la *Community*⁸⁹ del Giffoni Experience (o Giffoni Social Network, GSN), con l' intento di estendere l' esperienza Giffoni, al di là dei

⁸⁸ Concorso per musicisti emergenti, diretto da Pierluigi Diaco, nato con lo scopo di dare visibilità ai giovani talenti, ascoltati e votati da una giuria di giovani del Festival.

⁸⁹ <http://www.giffoni.it/community/>

giorni della manifestazione, per creare un social network, con tanto di chat, blog personale, sondaggi, forum, spazio per inserire video e foto su cui poter esprimere un proprio voto e commento. La GSN è il luogo giusto dove i ragazzi si confrontano e condividono le proprie emozioni e sensazioni. Ora è possibile partecipare al Festival solo se si è iscritti alla comunità virtuale, infatti si è rilevato un ottimo strumento per selezionare i ragazzi appassionati, degni di appartenere alla giuria dei Generator. Si contano più di 3250 iscritti prima del Festival e dai sondaggi effettuati il grado di soddisfazione degli utenti è altissimo, è il social network in cui i ragazzi passano più tempo, superando addirittura facebook e myspace. Vi si può accedere in due modi: come **Wannabe** o come semplice **Fan**. Il Wannabe è colui il quale vuole candidarsi come giurato attraverso la community, ma deve presentare due requisiti:

- Avere un'età compresa tra i 13 e i 23 anni;
- Partecipare alla attività di *recruiting* presenti sul sito;

Oltre al nuovo sito e alla innovativa introduzione della community, l'azienda Giffoni propone il Giffoni Channel, la Web Tv con un palinsesto dedicato interamente ai ragazzi, ai quali offrono una vasta programmazione: canali tematici, film, video, documentari, intervista e cinema d'autore.

Giffoni Film Festival, oggi Giffoni Experience, è un incubatore di idee, generatore di sogni, in grado di accettare le sfide che gli vengono proposte e di captare gli stimoli di un mercato in continua evoluzione, al fine di non rimanere mai obsoleto e di essere sempre il nuovo ogni anno, mantenendo viva l'attenzione che ogni media ha dimostrato e, dimostra ancora di avere, per un festival che è:

1. *“ Il secondo Festival cinematografico più conosciuto in Italia (IPSOS 2008)*
2. *Il leader mondiale indiscusso del suo settore, da 40 anni*
3. *Il più importante evento italiano dedicato ai giovani*
4. *Il più rilevante evento, non solo cinematografico del Sud Italia*
5. *L'evento estivo più amato e seguito dal pubblico, secondo solo al Palio di Siena*

6. *Tra i Festival cinematografici più seguiti dai media*
7. *Il modello di progettualità ed organizzazione più imitato in assoluto*
8. *Uno dei pochi casi al mondo di festival cinematografici che diventa: industria culturale; volano di sviluppo imprenditoriale; motore trainante dell'economia locale*
9. *Il progetto culturale più complesso in Europa e, per questo, il più analizzato sotto gli aspetti: economici; sociali; antropologici; psicologici; linguistici; organizzativi*
10. *Uno dei pochissimi eventi capace di costruire e valorizzare, nel tempo, la propria immagine, creando un Brand che è oggi: unico; noto; riconoscibile; autorevole; amato”⁹⁰*

⁹⁰ Brochure "L'Azienda Giffoni", estrapolata dal sito:
<http://www.giffoniff.it/pageview2.php?i=808&sl=1>

Conclusione

Il presente lavoro è stato concepito con l'intenzione di analizzare un mondo, ovvero il mondo dello spettacolo e del cinema, al fine di poter visionare, così come un film, tutti i retroscena che lo caratterizzano.

Il panorama cinematografico è apparso fortemente diversificato e in continuo progredire, per questo si è convogliata l'analisi principalmente sulle due dimensioni fondamentali, l'offerta e la domanda del mercato cinematografica e successivamente sulle principali strategie.

Il primo capitolo, che si è occupato, anche, della trattazione dell'offerta cinematografica, ha permesso di porci dal lato di chi i film li produce, li realizza e li diffonde. E' il risultato di una ricerca che esamina a livello aggregato i soggetti e ogni singolo comparto di una filiera che ha intrapreso sempre più la strada del miglioramento, favorendo il perfezionamento e l'arricchimento delle tradizionali tre fasi, produzione-distribuzione-esercizio, con una molteplicità di sottofasi, quali ad esempio: la pianificazione, la progettazione, il finanziamento, la preparazione, le riprese, ecc.

Ad un primo scenario occupato solo dalle Mayor americane, si è accostata la presenza di altre imprese del comparto cinematografico che, pur mostrandosi molto piccole e con obiettivi molto meno ambiziosi, hanno cercato nel tempo di solcare il loro terreno in base alle proprie disponibilità finanziarie, al proprio capitale umano e relazionale e, alla propria cultura di appartenenza.

Nell'opera si è proseguito con l'enunciazione dei nuovi canali di sfruttamento che sono andati ad affiancarsi alla sola ed unica proiezione in sale. Oltre alla dimensione del Theatrical quindi, hanno assunto un ruolo fondamentale l'Home Video, la Pay per view, Internet, Pay Tv e Free Tv.

Se invece ci alziamo da dietro le quinte per sederci su una poltrona in platea, possiamo finalmente approdare nel mondo dello spettatore, e calandoci nelle vesti

di un potenziale utente, si è in grado di capire i suoi input e di offrire un prodotto commisurato alle sue richieste. Ma come è stato molte volte ripetuto nel testo, la domanda del mercato cinematografico è molto differenziata, è scomponibile in segmenti diversi che presentano esigenze molto distanti tra di loro. Il marketing cinematografico ha permesso appunto di poter focalizzare l'attenzione su un' audience così settorializzata mediante l' implementazione di strategie che sono state oggetto di approfondimento e che hanno permesso di compiere il ritratto del nuovo consumatore di pellicole.

A livello di marketing strategico si sono espone le strategie di segmentazione, di targeting e di posizionamento del mercato dello spettacolo, con particolare riguardo al settore cinematografico. La segmentazione ha permesso di riunire i consumatori in gruppi omogenei al loro interno e fortemente eterogenei dagli altri gruppi, il targeting ha consentito, conseguentemente, di focalizzare lo sguardo sul tipo di copertura del mercato da adottare, contrapponendo una copertura di massa ad un' altra fortemente personalizzata. Gli esperti del marketing del comparto cinematografico hanno provveduto poi, alla successiva ripartizione del target di riferimento, in core audience (primary target) e secondary target, rientranti nella scomposizione più ampia, tra macro-target e micro-target.

Al posizionamento si è concesso una lunga valutazione in quanto posizionare un prodotto, nel nostro caso il film, vuol dire entrare nella mente del consumatore, veicolare le sue preferenze, collocando l' output creato, nella mappa percettiva del consumatore stesso. Il posizionamento cinematografico viene supportato dall' analisi congiunta di due dimensioni: gli attributi-chiave (selling elements), distinti in fattori interni e d esterni, e i mercati obiettivi.

Alle valutazioni strategiche effettuate nel primo capitolo, sono seguite congruenti scelte operative. Si è aperta la sezione dedicata al marketing mix, che rappresenta l' insieme delle variabili interne ad un' organizzazione e per questo direttamente controllabili da essa. Si è provveduto ad inquadrare i concetti di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione nell'ambito dell'attività specifica svolta da un impresa cinematografica.

Il caso “Giffoni Film Festival” è apparso, alla luce di quanto racchiuso nell’ intero lavoro, la fattispecie più consona e più concreta per una ricostruzione di quanto professato a livello teorico. L’evento Giffoni Film Festival ha acquisito con gli anni una forte reputazione, attirando la curiosità dei media e di personalità di spicco, divenendo meta obbligata e desiderata anche da molte star. Il primo evento che ha aperto le porte ai ragazzi, agli adolescenti, ai giovani senza pensare ad eventuali conseguenze burrascose, concentrandosi solo ad indirizzare la sua azione alla valorizzazione delle loro menti.

Entrare nel vivo dell’ Azienda Giffoni Film Festival è come catapultarsi in un fiume in piena, dove tutto scorre e fugge all’impazzata, verso quei traguardi a cui, solo un’ impresa fortemente proiettata nel futuro, come appunto Giffoni può auspicare.

Il successo di Giffoni è da rinvenirsi nelle spiccate dote di leadership del “*Founder & Managing Director*”, Claudio Gubitosi, il quale ha saputo dar vita ad una manifestazione, ad un’ organizzazione, ad un’ azienda che ora è entrata nell’ olimpo dei grandi eventi.

Bibliografia

Aksoy A. e Robins K., "Hollywood for the 21st Century: Global competition for Critical Mass in Image Markets", in Cambridge Journal of Economics, n°16, 1992, pagg.1-22 .

BAGELLA M., "La vita è bella? Il cinema italiano alla fine degli anni Novanta", Il Castoro, Milano, 2000.

Boccardelli Paolo, STRATEGIE E MODELLI DI BUSINESS NELL' INDUSTRIA DEL VIDEO ENTERTAINMENT: "Capitale umano, capitale relazionale e performance nel comparto cinematografico", Il Mulino, Bologna, 2008.

Boyatzis, R., The competent manager, Wiley, New York, 1982.

Caves R., "L'industria della creatività", Etas, Milano, 2001.

Celata Giandomenico, Caruso Fabio , Industria e marketing, "Cinema", 2003, Milano.

Costa Giovanna, Gianecchini Martina, Risorse umane: "persone, relazioni e valore", McGraw-Hill, Milano, 2005.

Dally P., Durandez A., Jimenez L., Pasquale A., Vidal C., "The Audiovisual Management Handbook", Media businnes School Publication, Madrid, 2002.

De Vany A., "Hollywood economics : how extreme uncertainty shapes the film industry", London ; New York : Routledge, 2004.

Egea F., "Promotion, Marketing, Publicità: una batteria imbattibile" in *Cinemaction*, n°54, gennaio 1990.

Foglio Antonio, "Strategia di Marketing per Cinema, Teatro, Concerti, Radio/TV, Eventi Sportivi e Show Business". *Il Marketing dello spettacolo*, Milano, 2005.

Foglio Antonio, "Il marketing dell'arte: strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art", Franco Angeli, Milano, 2005.

Fronza Marco, Selling Sponsorships: "LA RICERCA E LA GESTIONE DEGLI SPONSORS NEL SETTORE CULTURALE: IL CASO GIFFONI FILM FESTIVAL", Giffoni Media Service, Giffoni Valle Piana, 2004

Galgano Francesco, "Diritto Privato", Padova, 2006.

Gregory Mankiw N., "MACROECONOMIA", Zanichelli, Bologna, 2004.

Hey J. D., Petraglia C., Microeconomia "People are different", Roma, 2007.

KOTLER P., "Marketing management", Iseid, Torino, 1993.

Kotler P., *Marketing management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 9° edizione, 1997.

Lambin Jean-Jacques, Market-driven management: "Marketing strategico e operativo", McGraw-Hill, Milano, 2008.

Liscia Sergio, Cinema, TV e next media: sessant'anni di storia dell'industria cinematografica e televisiva: "un caso esemplare per capire dinamiche, modelli e strategie dell'integrazione fra media", Apogeo, 2003.

Marris R., "the economic theory of managerial capitalism, 1963".

Maslow A., "Motivation and Personality", Harper and Row, New York, 1954.

McCarthy J., "Basic Marketing: A Managerial Approach", Homewood Ill. R.D. Irwin, prima edizione, 1960/2005.

Nelli Roberto P., "Esigenze di riposizionamento del servizio cinematografico in Europa: evidenza empirica e ruolo della comunicazione", Vita e Pensiero, 1996.

Payne A. e Frow P., Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, 22, pp.135-168. , 2006.

Perreti F., NEGRO G., *Economia del cinema:* "Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico", Etas, MILANO, 2003.

Pezzini I., "Trailer, spot, clip, siti, banner: le forme brevi della comunicazione audiovisiva", Meltemi Editore srl, 2002.

Pham, Watson, "The film marketing handbook: a practical guide to marketing strategies for independent films", Media Business School, London, 1993.

Philip Kotler, *Marketing Management*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2007.

Rapporto 2008 sul "Il Mercato e l'Industria del Cinema in Italia" realizzato dalla Fondazione Ente dello Spettacolo in collaborazione con Cinecittà Luce S.p.A.

Repetto M., Tagliabue C., *La vita è bella? Il cinema italiano alla fine degli anni novanta e il suo pubblico*, Castoro, Milano, 2000.

Scognamiglio Pasini C., M. Martocchia, I. Paniccia, *Economia industriale. Economia dei mercati perfetti*, Roma, Luiss University Press, 2006.

Seglin, J. L. (1993). *La guida al marketing*. Milano: McGraw-Hill libri Italia srl (Ed. orig. The McGraw-Hill 36-hour marketing course, 1990).

SEGUELA, JACQUES (1982), "Hollywood lave plus blanche", Paris, Flammarion. Trad. it. *Hollywood lava più bianco*, Milano, Lupetti, 1985.

STANTON W. J., VARALDO R., "Marketing", Il Mulino, Bologna, 1986.

Tomasi Giovanni "Il cinema e la misurazione delle performance", studi&ricerche Egea edizioni, MILANO, 2004.

Wolf M., "Teorie della comunicazione di massa", Bompiani, Milano, 1985.

Zaccone Teodosi Angelo, "Un marketing dell'immaginario", in *Cinecritica*, anno X, n°6, luglio-settembre 1987, pagg.66-73.

Sitografia

www.ama.org

[www.bcg.com/this is bcg/mission/growth share matrix.jsp](http://www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.jsp)

www.cineconomy.com

www.cinema.beniculturali.it

www.cinematografo

[**www.giffoni.it**](http://www.giffoni.it)

http://www.mediasalles.it/journal/ecj3_05ita.pdf, "Edizione per l'Italia n 3-anno VII- Maggio 2005"

www.mediasalles.it/journal/.../ecj4_05_art10b.htm

www.mpaa.org

www.oscar.com

www.raicinema.it

<http://www.wuz.it/articolo/3581/venezia-baaria-giuseppe-tornatore.html>

