



Facoltà di Economia e direzione delle imprese

Cattedra di Economia della concorrenza e della regolamentazione

La Filiera Cinema

PROFILI CONCORRENZIALI E REGOLATORI

Relatore

Prof. Davide Quaglione

Candidato

Salvatore Bernava Morante

matricola 612681

Correlatore

Prof. Paolo Boccardelli

Anno accademico 2008/09

Indice

CAPITOLO 1 <u>Il prodotto cinematografico</u>	pag. 4
- Tra arte, cultura ed intrattenimento.....	pag. 5
- Complessità ed unicità.....	pag. 9
- I mercati rilevanti: il prodotto.....	pag. 12
- I mercati rilevanti: le aree geografiche.....	pag. 16
CAPITOLO 1 <u>Evoluzione delle dinamiche competitive</u>	pag. 18
- Il prototipo di un'industria.....	pag. 19
- Il cinema delle attrazioni.....	pag. 24
- Il lungometraggio.....	pag. 31
- Lo studio system	pag. 33
- Due mercati diversi.....	pag. 37
- La concentrazione di imprese.....	pag. 42
- La situazione italiana.....	pag. 47
- Una struttura flessibile.....	pag. 49
CAPITOLO 3 <u>La produzione</u>	pag. 56
- Il ciclo produttivo.....	pag. 57
- La pre-produzione.....	pag. 59
- I principali players.....	pag. 60
- Risorse finanziarie private.....	pag. 65
- Gli incentivi pubblici.....	pag. 71
- Risorse creative.....	pag. 75
- Organizzazione aziendale.....	pag. 76
- Le fasi della lavorazione.....	pag. 78
- Le caratteristiche dell'offerta: I mercati nazionali.....	pag. 80
- Le caratteristiche dell'offerta: gli operatori italiani	pag. 83
CAPITOLO 4 <u>La distribuzione</u>	pag. 84
- Integrazione verticale.....	pag. 85
- Modalità di distribuzione.....	pag. 87
- Strategie comunicative.....	pag. 91

- La distribuzione in Italia.....	pag. 94
CAPITOLO 5 <u>L'esercizio</u>.....	pag. 95
- La programmazione nelle sale.....	pag. 96
- Costi e ricavi.....	pag. 97
- La concentrazione: le multisale	pag. 100
- La concentrazione: i grandi circuiti.....	pag. 102
- Il cinema digitale	pag. 105
- La discriminazione del prezzo.....	pag. 108
- Pratiche anticoncorrenziali	pag. 110
Appendice 1 – La normativa del settore.....	pag. 115
Appendice 2 – Le interviste.. ..	pag.
Siti utili	pag. 119
Bibliografia principale.....	pag. 120



CAPITOLO 1

Il prodotto cinematografico

1. 1 Tra arte, cultura ed intrattenimento

Il presupposto per comprendere un qualunque settore economico è l'attenta analisi del prodotto che lo identifica. Un'analisi di quelle caratteristiche più peculiari e rilevanti che hanno un effetto diretto sulla struttura e sulle dinamiche dell'industria stessa.

Quando si parla di film si deve intendere l'output dell'industria di produzione cinematografica.

Il film è per sua natura un elemento mutevole, che è stato capace fin dagli albori della sua esistenza di evolversi modificando anche in maniera sostanziale le sue caratteristiche. Nonostante questo continuo cambiamento è però di certo possibile, pur se difficoltoso, identificare alcuni elementi immutati o comunque non inclini a trasformazioni totali.

Le proprietà del prodotto filmico sono riconducibili a tre categorie di beni: i **beni dell'industria culturale**, i **beni artistici** e soprattutto i **prodotti dell'intrattenimento**. Questa triplice mappatura genetica consente di definire il film come un "prodotto atipico", contraddistinto per l'appunto da proprietà di beni evidentemente differenti tra loro.

Differenti dna comportano però anche differenti spinte che il prodotto in questione applica al mercato e dunque, effettivamente, il film si dimostra essere un arte quando invece il cinema è un industria a tutti gli effetti (Chiarini 1938).

Come detto l'intera economia della cultura può essere ricondotta a due tipologie di beni (Benhamou 1996) ovvero i beni dell'arte e i prodotti industriali culturali. La prima tipologia comprende a sua volta sia le arti visive che quelle rappresentate. Il film sia situa più o meno a metà strada tra questi due sottotipi di prodotto. Come i beni artistici infatti (ad esempio dipinti o sculture) la fruizione del prodotto filmico non richiede la presenza contestuale dell'artista\i con il pubblico.

Analogamente alle arti rappresentate (come gli spettacoli teatrali o circensi) invece vi sono alcune proprietà riferite sia alla domanda che all'offerta (Perretti – Negro 2005):

a) il concetto di spettacolo e la non flessibilità dei prezzi, poiché il prodotto filmico è a “consumo collettivo” cioè non rivale ma escludibile¹ ed inoltre i prezzi sono tendenzialmente unici, distinti solo in funzione del tipo di spettatori cioè attraverso meccanismi di discriminazione del prezzo di terzo grado², anche se – come avremo modo di vedere successivamente – vi sono esempi di discriminazione di secondo grado³;

b) la rilevanza degli elementi segnaletici, ovvero la presenza di personaggi dello star system ed un passaparola e/o critica positiva, i quali hanno un peso cruciale nel successo del film (o meglio nella riduzione del rischio di insuccesso), importanza che può essere ricondotta a fenomeni di “code dei consumatori” (Becker 1991) e “cascate informative” (De Vany-Lee 1999)⁴ per cui il consumatore preferisce osservare il comportamento altrui e, più in generale, farsi “convincere” anziché reperire autonomamente informazioni sul prodotto;

c) la ripetibilità del consumo, finalizzata ad approfondire la conoscenza dell'opera o a riprodurre il piacere iniziale, anche se in quest'ultimo caso vale la legge di “decrecenza del piacere” (Gossen 1854)⁵ per cui il consumatore richiederà o una diminuzione di prezzo o un'innovazione di prodotto (si pensi ad esempio ad *Apocalypse Now Redux* o a i vari *Star Wars* rimasterizzati);

¹ Cioè l'aggiunta di uno o più consumatori non comporta aumenti di costo di produzione o distribuzione del bene stesso (Brosio 1993).

² Ovvero quando un'impresa pratica prezzi diversi a consumatori che presentano caratteristiche osservabili diverse (Motta-Polo 2004) che in questo caso sono l'età, la professione, l'appartenenza a determinate organizzazioni lavorative, etc...

³ Quando cioè l' esercente permette al pubblico di auto-selezionarsi all'interno di una fascia di prezzo, per esempio attraverso carte prepagate che comportano prezzi unitari più bassi o, come accade in alcuni cinema inglesi, dando la possibilità agli spettatori di scegliere il livello qualitativo della visione, il tipo di poltrona e la posizione rispetto allo schermo ovviamente a prezzi crescenti.

⁴ Le prime concernono il c.d. *bandwagon effect* per cui all'aumentare della visibilità del consumo del bene X aumenta anche la domanda residuale del bene X stesso. Le cascate informative invece riguardano situazioni in cui imitare il consumo di altri soggetti e ignorare le proprie preferenze appare la scelta ottimale.

⁵ Per cui la ripetizione di un piacere già soddisfatto ne diminuisce la grandezza iniziale e la durata fino a sazietà.

d) la creazione di un prodotto creativo complesso ovvero frutto della combinazione di un insieme di input eterogenei (Caves 2000) di cui parleremo in maniera più dettagliata successivamente;

e) la struttura dei costi e il divario di produttività, i costi fissi (o set-up di produzione) rappresentano infatti la fetta più consistente dei costi che in generale un produttore si trova a dover sostenere durante la realizzazione del film, costi che a causa della loro elevata specificità possono essere considerati non recuperabili, o *sunk costs*⁶ (Baumol – Willig 1981), i quali a causa della loro particolare incidenza permettono ai prodotti cinematografici di sottrarsi alla c.d. debolezza finanziaria immanente⁷ (Baumol – Bowen 1966) delle arti rappresentate nonostante un sempre più frequente processo di sostituzione tra il lavoro artistico proprio degli attori ed il capitale tecnico (basti pensare all'utilizzo estensivo degli effetti speciali visivi).

Queste proprietà finora descritte indicano le forti analogie che il prodotto-film ha dunque sia con le arti visive che con quelle rappresentate e perciò permettono di definire tale prodotto come un bene artistico poiché, ripetiamo, l'intera processo di produzione di concretizza in oggetti che hanno di per sé un valore artistico, che sono opere uniche ed autentiche ma soprattutto il cui valore (intendendo con tale termine il successo o insuccesso commerciale) sul mercato è misurabile tramite indicatori propri appunto delle arti rappresentate, quali il numero di biglietti venduti in sala o i posti occupati (Thorsby – Withers 1979).

D'altro canto i film presentano importanti affinità con i prodotti dell'industria culturale, stiamo cioè parlando di quelle opere (come i romanzi o i compact disk) non solo riproducibili ma addirittura concepite per essere riprodotte. Questo

⁶ Detti anche “costi affondati”, rappresentano quella parte di costi fissi in cui si è già incorso e che non possono essere recuperati né attraverso la vendita né tantomeno attraverso un loro riutilizzo in attività diverse.

⁷ Detta anche “malattia dei costi” o “morbo di Baumol” per la quale il settore delle arti (rappresentate) incorpora incrementi salariali derivanti da aumenti di produttività di altri settori senza essere in grado di incorporare tale aumento nella propria funzione di produzione.

genere di beni ha una struttura costi produttivi suddivisibile tra costi della “prima copia”⁸ e costi di riproduzione⁹.

Mentre i primi come abbiamo già osservato sono tendenzialmente costi fissi (ed irrecuperabili) i secondi riguardano la realizzazione di copie addizionali che richiede costi marginali molto contenuti e costanti anche in presenza di volumi di produzione molto elevati (Shapiro – Varian 1999).

Tale struttura di costi di produzione permette lo sfruttamento di economie di scala¹⁰ e la possibilità per tali beni di sfuggire alla debolezza finanziaria di cui prima; permette inoltre di comprendere come siano economicamente e strutturalmente possibili processi di distribuzione della pellicola su scala mondiale, cosa che per una qualsiasi opera rappresentate (si pensi ad un opera teatrale) apparirebbe eccessivamente costosa e complessa.

“Esistono tra linguaggi universali, e oltre la matematica e la musica c’è solo il cinema” questa bella affermazione del regista Frank Capra è l’introduzione per l’analisi dell’altra faccia della medaglia di questo prodotto, ovvero l’intrattenimento. Difatti se da un lato è assolutamente intuibile il valore artistico-culturale dall’altro il film rappresenta anche – e soprattutto – un prodotto riconducibile al settore del *entertainment* (Vogel 1998). Un settore che è effettivamente nato a cavallo tra il XIX° e il XX° secolo ed il cui sviluppo è riconducibile principalmente a cinque fattori: popolazione vasta e concentrata, incremento diffuso del reddito reale, aumento del tempo libero (Wilson 1980), miglioramento del sistema di trasporto pubblico e applicazione della tecnologia all’intrattenimento (Briggs 1960).

Inoltre sesto e ultimo elemento che ha permesso l’evoluzione del settore dell’intrattenimento o *amusement* (Horkheimer-Adorno 1947) è stata certamente

⁸ Essi sono assimilabili ai costi di progettazione, sviluppo ed avvio di produzione.

⁹ Ovvero costi del supporto tecnico e costi di duplicazione dell’originale.

¹⁰ Per cui all’aumentare del volume di produzione diminuisce il costo medio poiché i costi fissi si distribuiscono su più unità.

la capacità dell'offerta di creare spazi destinati al consumo di massa, aree finalizzate all'intrattenimento ma che a differenza di quelle pre-esistenti non si rivolgessero esclusivamente ad un pubblico maschile adulto e che non fossero associabili in generale a luoghi considerati indecenti, bensì spazi dedicati alle famiglie e al divertimento di massa (Nasaw 1993).

Il cinema nasce dunque proprio in quest'ottica, fortemente imparentato con le cosiddette "attrazioni" che si potevano vedere nei vari vaudeville o nei circhi o nelle fiere che sempre più frequentemente arrivavano in città carichi di mistero, magia e talvolta suggestione erotica (Sklar 1975, Uricchio 1999). L'avvento del lungometraggio e la progressiva educazione del pubblico, come vedremo, hanno infine istituzionalizzato tale prodotto.

1. 2. Complessità ed unicità

L'opera cinematografica è una creazione complessa e profondamente articolata, in cui viene richiesta la partecipazione e l'intervento di molti soggetti. Essendo perciò frutto della combinazione di apporti tra loro eterogenei, essa può essere realizzata solo ed esclusivamente tramite un giusta interazione (e coordinamento) delle diverse risorse finanziarie, tecniche ma anche e soprattutto umane e intellettuali¹¹.

Se da un lato dà vita a una delle espressioni artistico/culturali più significative del mondo contemporaneo, dall'altro ciò che viene a crearsi è l'output di un processo imprenditoriale nuovo e di un ciclo industriale completo e irripetibile. Si realizza un progetto.

Tale eterogeneità di input unita alla strutturale incertezza che caratterizza tale settore rendono dunque insostenibili forme permanenti di impresa.

¹¹ Si veda *Creative Industries. Contract between art and commerce* (Caves R.E. 2000).

Nelle società di produzione filmica infatti vengono convogliati un insieme di soggetti, che fungono da input creativi e tecnici, all'interno di un team con il fine di svolgere in modo combinato una serie di attività e creare appunto un prodotto creativo complesso, ciò permette di definire tali società come dei "sistemi temporanei"¹² (Silver 1975) o strutture effimere (Benghozi 1989) o, come in seguito avremo modo di analizzare, come un "sistema di sistemi" poiché formato da pre-produzione, produzione e post-produzione¹³ e che a loro volta sono composti al loro interno da sotto-sistemi tecnici, più piccoli e permanenti, che si trasferiscono da un sistema temporaneo ad un altro¹⁴.

Altro elemento che permette di configurare i film come progetti e le produzioni come sistemi temporanei sono innanzitutto la struttura a fasi che caratterizza questi processi produttivi¹⁵.

Una sequenza di stadi autonomi ma interdipendenti tra loro, gestiti da unità ad hoc ma sempre supervisionati e coordinati dalle due figure principali che sono il regista ed il produttore, il coinvolgimento continuo solamente di queste due figure è un'altra caratteristica di questi sistemi. Infine la natura intensa ed ininterrotta della collaborazione all'interno di un predeterminato vincolo temporale unita alla variazione di composizione dei tre sistemi nelle diverse fasi del progetto rappresentano degli aspetti, o meglio degli elementi distintivi propri dei sistemi temporanei.

Un film è comunque un prodotto unico contraddistinto non solo da quell'eterogeneità di input di cui si è appena discusso ma anche da una connaturale irriproducibilità del risultato. L'importanza e la rilevanza del film è inoltre, dal punto di vista di chi lo produce, un aspetto basilare.

¹² Ovvero organizzazioni che si formano per risolvere problemi e si sciolgono quando viene raggiunta una soluzione (Lorsh-Morse 1974).

¹³ Ognuno dei quali rappresenta un sistema temporaneo autonomo.

¹⁴ Si pensi ad esempio ai team dei fonici o dei cameraman.

¹⁵ La scomposizione del progetto in parti elementari, in blocchi o in sequenze semplici viene anche definito *work breakdown structure*.

Quando l'attività focale dell'impresa è rappresentata da progetti di rilevanti dimensioni, esso diventa a volte – ed è questo il caso della realizzazioni di lungometraggi – la ragione stessa dell'esistenza dell'impresa (Lampel 2000) e ciò che si va a realizzare è configurabile come una “grande opera” (Ravid 1999) le cui caratteristiche sono: 1) le grandi dimensioni; 2) la lunga durata; 3) la complessità gestionale e organizzativa; 4) il basso grado di ripetitività.

A tutte queste proprietà finora descritte bisogna però aggiungerne delle altre. In particolare urge ricordare il fattore che più di tutti gli altri caratterizza e influenza qualunque produzione cinematografica: l'incertezza.

L'incertezza del settore cinema riguarda sia l'ambiente in cui l'impresa incaricata della realizzazione del progetto sta operando sia, ovviamente, la domanda.

Per ciò che concerne l'ambiente è chiaro come essa riguardi sia gli input che gli output e sia causata dalla dinamicità, dalla complessità ma sopra ogni cosa dalla varianza dei flussi di investimento¹⁶. L'incertezza da parte della domanda è invece un punto che si avrà comunque modo di analizzare nel dettaglio nel paragrafo circa il rischio. Si può però brevemente anticipare che essa riguarda l'incapacità dei produttori, dei distributori e degli esercenti di prevedere in modo preciso l'ammontare degli incassi e la conseguente necessità di utilizzare strategie più o meno discrezionali¹⁷.

¹⁶ La quale può a sua volta essere causata anche dalle condizioni economiche congiunturali e trasformazioni istituzionali che regolano il contesto in cui è svolta la produzione.

¹⁷ Ad esempio attraverso iniziative *trial and error* (ragionevolezza, imitazione, anticipazione, esperienza) (Weick 1976).

1. 3. I mercati rilevanti: il prodotto

Ciò detto finora spiega la difficoltà nel dare una definizione precisa di “prodotto cinematografico”. L’output di questa industria ha infatti caratteristiche non particolarmente omogenee e per tale ragione, sembra ancor più complicato poter definire i confini del **mercato rilevante**.

Esso non è altro che l’insieme dei prodotti (o delle aree geografiche) che esercitano dei vincoli competitivi l’uno sull’altro, concetto quindi basato, negli studi economico-concorrenziali, sui nessi di complementarità o sostituibilità che caratterizzano due o più prodotti (o due o più aree geografiche).

L’analisi fino ad ora portata avanti ha sottolineato l’appartenenza del film a varie categorie di beni: i beni culturali, i beni artistici ed i beni dell’intrattenimento.

Per quanto riguarda le prime due tipologie di beni, sembra superfluo definire i contorni di un ipotetico mercato rilevante. Difatti, se è pur vero che, nell’applicazione del test SNIPP¹⁸, leggeri aumenti del prezzo dei biglietti di entrata dei musei (beni artistici) o dei compact disk (beni culturali) potrebbero comportare aumenti di incassi nei cinema, è anche vero che questo rimarrebbe un fenomeno di natura transitoria, destinato cioè a scomparire per via della differente necessità che porta un soggetto ad ascoltare musica oppure vedere un bel quadro rispetto all’andare al cinema.

Se invece si prende in considerazione l’economia dell’intrattenimento, i prodotti sostituibili o che in qualche modo dovrebbero esercitare quei vincoli competitivi di cui sopra, diventano tutti quegli spettacoli caratterizzati da un consumo collettivo, dall’essere presentati al pubblico in determinate aree selezionate e finalizzate a quello scopo¹⁹ e dalla necessità di pagare un biglietto per poterlo vedere.

¹⁸ *Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices* (detto anche test del monopolista ipotetico).

¹⁹ Eliminando dunque gli spettacoli circensi ad esempio, che invece sono caratterizzati dal non avere posti specifici e a tempo indeterminato.

Se, però, fino alla fine degli anni Venti del secolo passato, il cinematografo rappresentava, come vedremo, un'attrazione quasi misteriosa, oggi tale caratteristica è andata persa.

Le caratteristiche che invece sono rimaste immutate non solo appaiono troppo vaghe, ma addirittura appare sbagliato ed eccessivamente generico vedere nel "semplice" film l'output dell'industria che permette, a chi studia ed analizza questo settore, di individuare il mercato rilevante.

La domanda infatti che ci si deve porre prima di iniziare l'analisi è: qual'è effettivamente il prodotto della filiera cinematografica?

La risposta a questa domanda non appare semplice ed immediata. La filiera, per definizione, è un insieme di comparti che in linea verticale, appunto da monte a valle, trasforma le risorse iniziali in prodotti per il consumatore. Parlare dunque di mercato rilevante comporta la necessità di afferrare innanzitutto il ciclo produttivo e commerciale dell'intera filiera cinematografica.

Per questo bisogna prima scomporla nei suoi tre comparti che sono la produzione, la distribuzione e l'esercizio, e dopo vedere per ognuno di questi settori qual è il mercato rilevante ed i prodotti sostituibili.

Per quanto concerne la produzione, si può subito affermare che gli input di questo ramo non sono altro che le risorse finanziarie e creative di cui si parlerà più dettagliatamente nei capitoli successivi, mentre l'output è rappresentato da un progetto filmico portato a termine.

Sotto questo punto di vista allora, i prodotti sostituibili a questo appaiono pochi se non addirittura assenti. Un'impresa distributrice, infatti, qualora trovasse un prodotto filmico particolarmente costoso, probabilmente smetterebbe di operare nel settore, non essendovi di fatto valide alternative da distribuire.

Questa è d'altronde una delle cause che ha portato nel corso degli anni le imprese di distribuzione a integrarsi a monte con quelle che operano nella distribuzione. Fenomeno che verrà meglio trattato nel capitolo riguardante l'evoluzione delle dinamiche competitive, il processo integrativo è comunque parte di un discorso

più ampio che concerne anche la sostituibilità del prodotto, l'elasticità al prezzo²⁰ e i processi inflazionistici che hanno caratterizzato il settore, e l'intera economia, negli ultimi anni.

Il mercato della distribuzione d'altrocanto ha come prodotto il servizio di trasporto, pubblicità, conservazione della copia della pellicola. Un servizio che attualmente non ha possibili sostituti ma che nel prossimo futuro, come si vedrà nel capitolo sull'esercizio, vedrà comparire all'interno del proprio mercato rilevante nuovi processi di smistamento copie molto più immediati, sicuri ed economici, grazie all'utilizzo della tecnologia digitale.

Infine vi sono la sale cinematografiche, le quali hanno come prodotto del proprio settore la *visione* del film. La sale dunque forniscono più chiaramente, rispetto agli altri due comparti della filiera, un quadro più completo del vero mercato rilevante del cinema.

I prodotti che infatti in questo caso esercitano vincoli competitivi sul bene "visione del film" sono tanti e ben definiti.

Il mercato che si andrebbe a creare dunque, potrebbe essere definito come il mercato delle visioni di prodotti audiovisivi. Fra questi troviamo l'*home-video*²¹, avversario del *theatre-video* sin dall'introduzione del VHS sul finire degli anni '80 ed oggi rappresentato dal DVD e dal nuovissimo Blue-ray Disk.

Con riferimento alle modalità di acquisizione degli home video, il noleggio (c.d. rental) appare differenziarsi dalla vendita vera e propria (c.d. sell through) sia per la diversa motivazione che può presiedere alla scelta (visione occasionale/visione ripetuta), sia per le notevoli differenze di prezzo.

D'altrocanto i vincoli normativi che impediscono la contemporanea diffusione in sala e in home-video, oltre le già citate differenze di prezzo e le diverse modalità

²⁰ Per una valutazione dei potenziali ricavi e, dunque, della profittevolezza a cambiare il prezzo del prodotto.

²¹ Anche l'home video può essere scomposto in tre processi: la produzione, che prevede il riversamento del film su videocassetta, la distribuzione, attuata da operatori che fungono da intermediari (talvolta definiti *rack jobbers*), la distribuzione al dettaglio, che prevede tanto la vendita che il noleggio di videocassette. Delle tre fasi, solo la prima vede la presenza degli operatori tradizionali del settore cinematografico, ovvero imprese attive nella produzione e/o distribuzione di pellicole cinematografiche.

di fruizione del prodotto, presuppongono un diverso atteggiamento del consumatore all'atto della scelta.

Altre forme di visione dell'audiovisivo sono rappresentate dalle trasmissioni televisive. Esse hanno modalità di pagamento ben diverse da biglietto del cinema o dall'acquisto di un DVD in una videoteca. Ciò che il consumatore paga infatti è un pacchetto, più o meno customerizzato, comprendente un numero imprecisato di film ad altri spettacoli.

La televisione sconta dunque i medesimi problemi dell'home-video ma a differenza di quest'ultimo non permette la ripetizione della visione.

Forse è proprio questa mancanza di appeal che ha fatto sì che la TV non distruggesse il Cinema durante gli anni di sviluppo iniziale, ma si limitasse soltanto a re-indirizzarne i contenuti (nel caso europeo) o a rappresentarne un valido mercato secondario (caso americano).

Infine vi è la rete. Il web con le sue infinite sfaccettature e potenzialità. Oggi internet rappresenta più di qualunque altro, l'offerta di visione di prodotti audiovisivi più influente ed influenzata dall'esercizio cinematografico.

Come la tv e l'home-video, infatti, chi vede film sul web lo fa perché incuriosito da un successo al box-office.

La differenza però con questi due altri mercati è duplice.

Internet infatti è sia tendenzialmente gratuito sia contemporaneo.

È gratuito perché non si paga supplemento per la visione in streaming o il download, ma soltanto la connessione alla rete ed è contemporaneo perché prima solo il download illegale ma, da pochi mesi, anche le nuove strategie dei distributori permettono di prendere visione del film sul web contemporaneamente all'uscita nelle sale.

Perciò se è vero che gli insiemi di prodotti che possono costituire per il consumatore valide alternative tra loro devono essere individuati caso per caso, sulla base delle informazioni disponibili in relazione alle specifiche restrizioni

della concorrenza che l'autorità antitrust si trovi a valutare (Seal 1993), è anche vero che una certa correlazione visibile tra queste due offerte c'è e si vede.

1. 4. I mercati rilevanti: le aree geografiche

Mercato rilevante può anche essere composto da aree geografiche dove avvengono significative interazioni tra le imprese coinvolte nella produzione di un certo output (Motta – Polo 2004) per questo motivo si devono analizzare i livelli di import-export e i costi di trasporto che caratterizzano quel bene.

Il prodotto cinematografico, e lo si vedrà meglio nel capitolo successivo, non ha mai sentito il confine nazionale come una barriera alla commercializzazione in altri paesi.

Un aumento dei costi per poter distribuire un film americano, potrebbero portare la società di distribuzione a scegliere di lavorare con una produzione inglese ad esempio. Si può quindi affermare che non esiste un mercato locale nella produzione, a meno che non lo si definisca in funzione degli incentivi alla produzione che più o meno tutte le amministrazioni pongono in essere.

Inoltre, fenomeno abbastanza usuale è che la società di distribuzione sia integrata con quella di produzione e che il gruppo così formatosi, anche se di modeste dimensioni, operi su scala mondiale.

La distribuzione di contro ha un ambito competitivo sicuramente più ristretto. Aldilà, infatti, dei gruppi verticalmente integrati fino a valle e dei grandi circuiti, la "domanda" per tale mercato, è generalmente composta da operatori di piccole dimensioni, che dunque si rivolgono a distributori presenti sul territorio nazionale. L'esercizio infine è, tra i tre, il comparto più a carattere locale, la mobilità del consumatore gioca infatti un ruolo determinante. La variabile geografica rappresenta un elemento condizionante lo spettatore poiché limita l'area territoriale nella quale egli è disposto a valutare le diverse opportunità di acquisto.

Il territorio per il quale può presumersi un'effettiva concorrenza tra le sale cinematografiche è rappresentato dall'area di un comune o di più comuni contigui corrispondenti ad una popolazione residente intorno ai 200.000 abitanti .

Convenzionalmente, il territorio comunale dei maggiori centri viene considerato un mercato rilevante²².

²² Criterio codificato nella legge n. 153/94 e nel decreto legislativo 22 gennaio 2004.

CAPITOLO 2

Evoluzione delle dinamiche competitive

2. 1. Il prototipo di un'industria

Abbiamo dunque visto nel capitolo precedente cosa si deve intendere per prodotto cinematografico, quali sono le sue caratteristiche e quali aspetti, nonostante la continua evoluzione settoriale, non sono mai mutati del tutto.

Il cinema fin dalla sua nascita è stato al centro di un processo innovativo che ha investito non solo il suo output e le tecnologie ma l'organizzazione generale del lavoro, la specializzazione e la conoscenza richieste, il livello competitivo delle aziende che vi operano e perfino le strategie.

Inoltre sarebbe sbagliato vedere questo processo come una singola mutazione di un unico settore, mentre sembrerebbe più corretto immetterlo all'interno di una grande cornice evolutiva che tra la fine dell'XIX° secolo fino ad oggi ha investito quasi ogni settore più o meno in ogni parte del globo.

Questo sviluppo, lento e graduale, rappresenta l'evoluzione di un intero settore – il cinema – che sappiamo poter essere descritta come una serie di innovazioni riguardanti tre differenti sistemi: i mercati, i metodi di produzione e i prodotti (Schumpeter 1942). Partendo proprio da questo contributo si può ben vedere come i percorsi evolutivi che hanno caratterizzato i paesi europei da una parte e gli Stati Uniti d'America dall'altra, siano stati profondamente differenti²³.

L'Europa ha infatti rappresentato durante i primi anni di vita del cinema il centro dell'innovazione sia per quanto riguarda i prodotti sia i metodi produttivi mentre gli Stati Uniti rappresentavano il mercato più vasto ed internazionalizzato. Sarà solo in un secondo momento che la vera innovazione sia dei metodi di produzione²⁴ che dei prodotti²⁵ oltrepasserà l'oceano Atlantico.

²³ L'analisi storica in questione prenderà in considerazione alcuni elementi rispetto ad altri secondo una prospettiva squisitamente economica, per maggiori approfondimenti si veda *Storia del cinema mondiale* (Brunetta, 1999).

²⁴ Si pensi all'industrializzazione delle attività di produzione cinematografica.

²⁵ Si pensi invece all'avvento del sonoro e al nuovo e moderno impiego della componenti creative del prodotto.

Il lavoro successivo tratterà dunque dell'evoluzioni che hanno caratterizzato il cinema da *La Sortie de l'usine Lumière à Lyon* dei fratelli Lumière del 1895 fino ai moderni blockbuster movies passando dai kolossal degli anni '40. Un'evoluzione che come detto è solo una delle tante facce del cambiamento generalizzato (Tesauro, 2000) che ha interessato il secolo passato.

Il processo evolutivo in questione è suddivisibile in tre momenti ben distinti, ai quali si deve aggiungere un pre-fase di sviluppo del prodotto e delle apparecchiature, durante la quale uomini di scienza più o meno noti hanno dato il loro contributo, ognuno apportando leggere modifiche alla tecnologia precedente, permettendo infine la nascita dell'audiovisivo.

Si inizierà perciò questo capitolo trattando delle origini della cosiddetta settima arte, dopodiché verranno analizzate le tre fasi che il cinema ha fino ad adesso vissuto, sottolineando – ove possibile – le differenze tra Europa ed USA, ovvero le due aree dove ha preso rispettivamente vita e forma il cinema come oggi lo intendiamo.



Come si è potuto leggere nel primo capitolo, se fosse possibile identificare velocemente gli elementi più caratterizzanti l'output dell'intera filiera cinematografica, essi potrebbero essere sintetizzati in questi cinque punti: la proiezione, l'uso di fotografie "in movimento", lo scopo di intrattenimento, la presenza di un pubblico pagante e la fruizione collettiva contemporanea.

D'altra parte però la storia ci presenta degli esempi – alcuni certamente più famosi di altri – in cui l'uomo è stato capace di riunire alcuni di questi elementi, creando così delle forme ibride che si è soliti identificare in maniera unitaria col nome di **Pre-cinema**.

Fin dall'antichità l'uomo ha cercato di riproporre scene di vita, reali o surreali che fossero, attraverso immagini, l'avvento della tecnologia moderna ha però

permesso di creare sequenze combinate di varie immagini e, in un secondo tempo, anche di suoni.

L'audiovisivo è dunque un campo che affonda le sue origini nella storia e che si è sviluppato in forme, tempi e soprattutto luoghi diversi prima di confluire interamente in quello che oggi chiamiamo cinema.

Presumibilmente l'esempio più antico di proiezione di immagini è rappresentato dalle *ombre cinesi*. Queste risalgono addirittura al II° secolo a.c. e consistevano in degli spettacoli organizzati in bancarelle in prossimità dei templi durante le festività; gli attori recitavano e contemporaneamente muovevano figure di legno o cuoio, dietro uno schermo semi-trasparente, che venivano investite da un forte raggio di luce che le ingigantiva e dava l'effetto dell'animazione.

Nel 1678 l'ottico italiano Matteo Campani costruisce la prima *lanterna magica* (anche se le prime descrizioni risalgono a un trentennio prima²⁶) che è la più diretta antenata del moderno proiettore di diapositive.

Essa consisteva in una proiezione di immagini, di norma dipinte su vetro, su una parete in una stanza buia tramite una scatola chiusa contenente una candela, la cui luce è filtrata da un foro sul quale è applicata una lente regolabile²⁷, sovrapponendo poi due o più lastre si aveva l'effetto del movimento. Il successo di tale invenzione fu tale che essa accompagnò addirittura il cinema nei suoi primi anni di vita, quando cioè con esso condivideva la finalità: l'intrattenimento e/o l'attrazione durante le manifestazioni fieristiche.

Simile (e di poco successivo) alla lanterna magica era il *mondo nuovo* il quale però aveva un funzionamento opposto essendo le immagini proiettate non fuori bensì all'interno della scatola²⁸.

Dal 1833 fino all'ultimo decennio dello stesso secolo l'Europa, a prova della sua già consolidata centralità nell'innovazione di prodotto e di metodi produttivi, fu

²⁶ Si veda *Ars magna lucis et umbrae* (**Athanasius Kircher**, 1646).

²⁷ Tale tecnologia non è altro che l'evoluzione della ben più famosa *camera oscura leonardiana* descritta nel 1515 nel Codice atlantico.

²⁸ Per maggiori approfondimenti si legga *L'avventura del cinematografo* (**Bernardi**, 2007).

caratterizzata dall'affluenza di prodotti sempre più innovativi finalizzati all'intrattenimento del pubblico attraverso la visione di immagini in movimento. Nel 1824 fu inventato il *Taumatropio*²⁹.

Nel 1833 il fisico belga Joseph-Antoine Plateau inventa il *Fenachistoscopio*, la cui grande novità consiste nel fatto che l'illusione sfrutta il fenomeno della persistenza della visione (persistenza retinica³⁰) che, ancora oggi, sta alla base della visione filmica e che fa del fenachistoscopio il più diretto antenato della pellicola cinematografica (ma con le immagini montate su un cerchio invece che in una striscia di carta).

Poi vi fu il *Cineografo*, datato 1868 che era una sorta di libro tascabile i cui fogli, che si facevano scorrere velocemente tra le dita, davano l'illusione del movimento e che è da ricordare se non altro per il fatto che esso rappresenta il primo esperimento di immagini in movimento in cui vi è una storia – ed un abbozzo di sceneggiatura – di fondo.

Con lo *Zootropio*, evoluzione diretta del fenachistoscopio, inventato da William George Horner nel 1834, si poté finalmente assistere collettivamente alla visione dello spettacolo. Altro scienziato che ha in qualche modo segnato lo sviluppo delle immagini in sequenza è certamente Émile Reynaud, il quale prima creò il *Prassinoscopio*, evoluzione dei macchinari precedenti caratterizzato da una qualità delle immagini superiore³¹, e poi inventò il *teatro ottico*³², precursore dei più moderni cartoni animati.

L'invenzione della fotografia, sperimentata per la prima volta da Joseph Nicéphore Niépce nel 1826, permise infine di ampliare le possibilità, se era possibile riprodurre su una lastra fotografica la realtà, si poteva pensare a

²⁹ La cui invenzione è solitamente attribuita a Mark Roget nel 1824.

³⁰ Il concetto di persistenza retinica in rapporto al cinema viene enunciato espressamente nell'opuscolo *Nozioni sul cinematografo Augusto e Luigi Lumière* (**Sillan**, 1897)

³¹ Attraverso l'inserimento di un prisma di specchi al centro del marchingegno su cui venivano riflesse le immagini.

³² Le cui prime proiezioni avvennero al Musée Grevin di Parigi fin dal 1892.

strumenti in grado di scattare una serie di foto così vicine nel tempo da registrare il movimento.

Si poteva utilizzare poi la pellicola così ottenuta al posto delle strisce di carta per proiettare quanto ripreso in precedenza. Nonostante però il *fucile fotografico*³³ avesse avuto un discreto successo, il vero problema non consisteva tanto nel riuscire a scattare foto in rapida sequenza, quanto nel trovare il meccanismo per proiettare il movimento così ottenuto³⁴.

Infine nel 1888 Thomas Alva Edison inventa³⁵ il *Cinetoscopio*, ultima invenzione facente parte del pre-cinema e, come vedremo, base di sviluppo per il cinematografo.

Questo prodotto del genio americano consisteva in un apparecchio di legno³⁶ in cui era praticato un foro con un oculare a lente attraverso il quale una persona alla volta poteva osservare con una lente di ingrandimento lo scorrimento di un brevissimo film fotografato su di una pellicola che vi scorreva sotto, illuminata con una lampadina elettrica³⁷ (Michaelis 1958).

L'invenzione di Edison veniva portata nelle fiere o in stanzoni appositi e la si poteva utilizzare dietro pagamento di un biglietto. Per attirare nuovi curiosi Edison non riproponeva le stesse pellicole ma ne girava di nuove. Sembra che ci siano tutti gli elementi del cinema come si svilupperà fino ai nostri giorni: c'è il pubblico, c'è il pagamento di un biglietto (con tutto quello che comporta in termini di industria cinematografica), c'è lo scopo di intrattenimento e ci sono le immagini in movimento. Eppure mancava un elemento fondamentale: la visione collettiva piuttosto che individuale.

La nascita del business legato al Cinetoscopio intorno al 1894-1895 rappresentò la base economica su cui il settore cinematografico si sviluppò negli Stati Uniti e nei principali paesi europei e le caratteristiche più importanti del proto-mercato che

³³ Invenzione di Étienne-Jules Marey nel 1888.

³⁴ κίνημα (kìnema in greco) significa per l'appunto movimento.

³⁵ Anche se verrà sviluppato tra il 1889 e il 1892 da William Dickson, operatore di Edison.

³⁶ Detto anche *peephole-viewing machine*.

³⁷ Anch'essa, come sappiamo, invenzione di Edison.

andava sviluppandosi erano presumibilmente due: la struttura monopolistica che si era andata creando attraverso i brevetti³⁸ di Edison e la stretta relazione tra la fabbricazione e la commercializzazione di componenti sia hardware che software.

2.2. Il Cinema delle attrazioni

(fase I°: dal 1895 al 1915)

Il cinema come detto deve molto all'intuizione di Thomas Edison poiché attraverso il suo cinetoscopio si cominciò a sviluppare una domanda di intrattenimento attraverso la proiezione di immagini.

L'unico problema però rimaneva il fatto che l'importazione di prodotti cinematografici per la proiezione (intendendo sia le pellicole che l'apparecchio stesso) era particolarmente costosa (Abel 1999). Fu questo il motivo che spinse i fratelli Auguste e Luis Lumière, due fotografi di Besançon, a tentare di produrre e vendere versioni locali più convenienti.

A tal fine essi inventarono alcune cose: innanzitutto il "foro di trascinamento" della pellicola cinematografica come mezzo per trascinarla attraverso la camera, in secondo luogo una "cremagliera" particolarmente piccola e trasportabile³⁹ che permetteva un trascinamento automatico, con scatti ogni 1/25 di secondo, della pellicola all'interno del cinetoscopio (Williams 1992) e che all'occorrenza, attraverso un semplice cambio di lente, permetteva anche di proiettare le pellicole e non solo di riprendere.

Questo apparecchio venne chiamato Cinematografo⁴⁰ e con esso nacque il cinema. Esso utilizzava lo standard della pellicola a 35mm di Edison pur avendo una differente perforazione, inoltre il fatto che esso poteva servire anche come proiettore delle pellicole girate aveva come effetto che il cinematografo

³⁸ Ovvero barriere all'entrata di tipo legale.

³⁹ Derivante, per un processo di reverse technology, dal meccanismo a intermittenza della macchina da cucire.

⁴⁰ Anche se il primo nome di questo apparecchio fu *Domitor*, contrazione del latino *dominator*.

rappresentasse un'offerta concorrente e non complementare del cinetoscopio edisoniano.

Dopo una serie di sviluppi e esperimenti, il primo spettacolo a pagamento di una pellicola proiettata dal cinematografo si tenne a Parigi nel seminterrato del locale *Grand Cafè* sul *Boulevard des Capucines*, dove vennero proiettati una decina di filmati da un minuto ciascuno circa⁴¹. Era il **28 dicembre del 1895**, il giorno in cui nacque il cinema.

Già dalla prima proiezione, la macchina dei Lumière riscosse grande successo⁴² e quello stesso anno furono prodotte circa 50 pellicole⁴³, venne aumentato il personale al fine di produrre i 200 apparecchi che erano in produzione e vennero acquistati due teatri al fine di assicurare uno sbocco alle proprie pellicole.

La limitata disponibilità economica, la facilità di imitazione da parte dei concorrenti e l'incapacità di sviluppare la produzione in modo permanente determinarono l'uscita dei Lumière dal mercato sia hardware che software intorno al 1905.

I motivi del successo del cinematografo rispetto al cinetoscopio di Edison sono da ascrivere ai vantaggi che il primo, a differenza del secondo, assicurava sia agli spettatori che agli esercenti. I primi potevano infatti vedere immagini più grandi, a qualità superiore e in compagnia, mentre gli esercenti riuscivano a ridurre i costi di ogni spettacolo fornendo con un solo apparecchio un servizio simultaneo a più spettatori.

Contemporaneamente negli Stati Uniti Edison persisteva sul mercato, continuando infatti a riprendere scene di vita con la sua macchina da presa, il cosiddetto *Cinetografo*, di cui deteneva il brevetto e proiettando tali pellicole con

⁴¹ Tra i quali si ricordano: *La Sortie de l'usine Lumière* (L'uscita dalle officine Lumière) dove un gruppo di lavoratrici termina la propria giornata di lavoro, *L'arroseur arrosé* (L'innaffiatore innaffiato) prima commedia del cinema e *Le Déjeuner de Bébé* (La colazione del bimbo) che era un primo piano di uno dei fratelli e sua moglie che davano da mangiare a loro figlio.

⁴² Nonostante gli stessi Lumière non credessero nel proprio prodotto definendolo "un'invenzione senza futuro", poiché pensavano che presto il pubblico si sarebbe stufato dello spettacolo del movimento.

⁴³ Tra le quali vale la pena ricordare *L'Arrivée d'un train en gare de La Ciotat* (L'arrivo di un treno alla stazione di La Ciotat), rimasto famoso poiché il pubblico scappò dalla sala alla vista del treno che arrivava di fronte.

il *Vitascope*⁴⁴ che era prodotto e distribuito dalla società dello stesso Edison – ovvero la Edison Manufacturing Company – insieme alla Raff&Gummon e realizzati presso le officine “Black Maria” a West Orange (Musser 1991).

In questa prima fase di vita del cinema possiamo perciò osservare la limitata divisione del lavoro nell’attività produttiva, attività (ovvero ideazione e realizzazione del prodotto) che potevano essere gestite efficientemente anche da un solo individuo: il “regista-cameraman” (Bordwell et al. 1985).

Le pellicole rimanevano dunque l’unica materia prima acquistata dall’esterno nel caso americano⁴⁵ ed il partner commerciale in questione era la Eastman-Kodak, impresa leader nel settore della fotografia. Il sistema di distribuzione ideato ed attuato dalla Raff&Gummon era chiamato “states rights owners” e consisteva in una specie di distribuzione selettiva⁴⁶ in cui però i distributori nei singoli stati acquisivano anche l’opzione di suddividere il proprio territorio attraverso delle sub-licenze.

Per quanto invece riguardava l’organizzazione iniziale del settore cinematografico, sia per quanto concerne la distribuzione sia per quel che riguarda l’esercizio commerciale della proiezione, il mercato americano ed europeo erano abbastanza simili. In entrambi infatti i prodotti venivano venduti direttamente dai produttori agli esercenti ed il cinema continuava ancora a rappresentare un’attrazione, poiché il principale mercato di sbocco era costituito dai caffè *vaudeville* diffusi nella città, nonché da spettacoli itineranti molto diffusi nelle aree rurali del paese (Williams 1992).

Negli States però stava sviluppandosi un grosso problema che al contrario non era presente nei paesi europei. Tra il 1896 e il 1897, infatti, comparvero i primi cloni del *vitascope*⁴⁷ che pur non riuscendo a sostituire lo standard esistente, indebolirono comunque l’organizzazione economica del sistema gestito dalla

⁴⁴ Invenzione di Thomas Armat del 1893.

⁴⁵ Poiché sappiamo che gli stessi Lumière producevano la loro pellicola.

⁴⁶ Con prezzi per singoli prodotti che variavano dai 10 ai 25 dollari in relazione alla tipologia di soggetto.

⁴⁷ Ad esempio il *Vidroscope* o l’*Eidoloscope*.

Raff & Gummon e da Edison, offrendo tecnologie equivalenti a prezzi inferiori e soprattutto senza restrizioni su base territoriale.

Inoltre altri problemi di natura non solo commerciale ma anche tecnica ed organizzativa, caratterizzarono i primi anni di vita del Vitiscope: una carenza di offerta di prodotti cinematografici, una limitata disponibilità di addestramento locale e, più di ogni altra cosa, la necessità di sfruttare l'energia elettrica che in quegli anni era ancora scarsamente diffusa.

Tutti questi problemi favorirono l'introduzione del mercato statunitense di alcuni standard concorrenti: il cinematografo dei Lumière e il proiettore Biograph. Questi, oltre a non necessitare di elettricità, venivano proposti sul mercato attraverso un'offerta integrata, composta da hardware (proiettore), software (pellicole) e addestramento di un operatore specializzato⁴⁸.

Lo sviluppo di imitazioni, prima, e l'introduzione di sistemi alternativi di produzione e programmazione, dopo, deve essere interpretato come la risposta a una crescente domanda di prodotti e apparecchiature nel settore.

Inoltre lo sfruttamento commerciale delle pellicole, maggiormente profittevoli rispetto alle apparecchiature⁴⁹, era caratterizzato dalle rigide restrizioni dello schema distributivo precedentemente visto, ciò impedì all'impresa di rifornire il mercato emergente degli esercenti non licenziatari, nonostante appunto la domanda stesse aumentando. A seguito di tutto questo negli USA la posizione dominante di Edison cominciò a indebolirsi fortemente sia nella componenti HW che in quelle SW e fu proprio in questo periodo che i concorrenti europei sbarcarono negli Stati Uniti.

Charles Pathè entrò nell'industria dell'intrattenimento verso il 1894, ma già nel 1901 (insieme all'altra grande impresa francese Gaumont) diventa il maggior produttore cinematografico in Francia. Nel 1902 Pathè iniziò un processo di integrazione verticale che avrebbe interessato produzione, distribuzione ed

⁴⁸ Il vantaggio strategico di Biograph nei confronti dei Lumière consisteva in una forte differenziazione sia tecnica che qualitativa della propria offerta e nel sostegno finanziario da parte di New York security and Trust Company.

⁴⁹ Nella sola stagione 1896-1897, rispettivamente 24.000 e 5.000 \$ (Musser 1991).

esercizio⁵⁰ e fu la prima società al mondo operante nel settore filmico a introdurre la catena di montaggio.

Inoltre la società Pathè fu la prima a cessare di commercializzare i propri prodotti attraverso contratti di vendita, adottando invece politiche di noleggio. Dal 1904 l'impresa decise di attuare strategie di internazionalizzazione nell'unico mercato effettivamente più grosso di quello europeo, ovvero gli Stati Uniti⁵¹.

E' dunque proprio nei primissimi anni del '900 che si possono rintracciare le prime e più significative mutazioni del settore. Mutazioni avvenute con simultaneità unica, d'altronde "senza una comprensione dell'intensità e della repentinità che si è verificata nella domanda di film, molto della storia del settore cinematografico risulta incomprensibile" (Huettig, 1944).

Abbiamo infatti visto come tale domanda stesse aumentando e come questa crescita costante avesse indotto ad una progressiva specializzazione delle attività nelle principali fasi della produzione\ Distribuzione\ esercizio. Inoltre quando nel settore comparvero le società regolari di noleggio – ovvero le *Exchange* – e di proiezione, i prodotti cinematografici rappresentavano già una forma di intrattenimento permanente nei teatri.

Da una parte infatti, come detto, i proprietari e i gestori dei teatri (primi fra tutti Pathè), al fine di consentire una distribuzione ed una programmazione più estesa, cominciarono ad affittare, invece che ad acquistare, le pellicole. L'attività di distribuzione filmica passò dunque dai produttori componenti hardware a delle imprese specializzate nel noleggio del software (Peretti-Negro 2005).

D'altra parte gli stessi esercenti smisero di combinare all'interno dei loro teatri proiezioni di film con altri spettacoli e ciò servì a incrementare ulteriormente il processo di specializzazione (Briggs 1960).

⁵⁰ In pratica Pathè produceva cineprese, produceva film, distribuiva e duplicava le pellicole, proiettava i film nelle proprie sale ed produceva perfino gli stessi proiettori.

⁵¹ L'anno successivo l'impresa subentrò anche nei mercati: latino-americani, asiatici, russi e, ovviamente, degli altri paesi europei.

Questi tre fenomeni sono indubbiamente legati gli uni con gli altri: l'organizzazione degli Exchange, l'espansione della domanda e la nascita di teatri dedicati al cinema, i così detti **nickelodeon**⁵².

Il cinema stava diventando un mezzo di comunicazione di massa (Donahue 1987). Con i nickelodeon viene dunque a crearsi un mercato di sbocco permanente (e autonomo) dei film; questo significava: aumento del tasso di sostituzione, più rapida obsolescenza dell'output e, dunque, maggiore pressione in termini di capacità produttiva sui produttori.

E' possibile a questo punto comprendere le successive dinamiche che hanno interessato il settore. Negli USA le due maggiori imprese erano Biograph ed Edison, le quali però non riuscivano a soddisfare la crescente domanda. A causa di questo sottodimensionamento produttivo, alcuni concorrenti potenziali entrarono nel mercato (ad esempio: Vitagraph, Selig, Lubin, etc..) mentre altri competitors già presenti si rafforzarono. Si pensi che alla fine 1907 l'impresa Pathè Frères aveva già conquistato il 30% del mercato statunitense, diventando la più grande società cinematografica al mondo⁵³ (aiutati comunque da una struttura narrativa più articolata ed elaborata che rendeva i prodotti più interessanti). Biograph ed Edison accusarono il colpo. Quest'ultimo decise allora di compiere un ultimo tentativo per ripristinare la struttura monopolistica che aveva caratterizzato i primi anni di vita del cinema.

Nel 1907 creò la Association of Edison Licenses (AEL): formata da tutti quei produttori che utilizzavano i sedici più importanti brevetti del settore cinematografico dell'inventore americano o che, come nel caso di Selig, erano state costrette da parte del tribunale a avviare negoziazioni per ottenere licenze regolari di fabbricazione e riproduzione (Thompson 1985).

⁵² Nel 1908 nei soli Stati Uniti vi erano già più di 8000 teatri di questo tipo che proiettavano giornalmente programmi composti da tre film della lunghezza di una bobina ciascuno e che venivano sostituiti ogni giorno.

⁵³ Riuscendo a realizzare 12 nuove pellicole ogni settimana.

Nel 1908 la AEL venne ufficialmente trasformata in un *trust*⁵⁴ in cui confluirono oltre alle società dell'AEL, anche i maggiori produttori e importatori cinematografici. Il trust, più comunemente conosciuto col nome di **Motion Picture Patents Company** (MPPC) era perciò composto da: Edison Manufacturing Company, Biograph, Pathè Frères, più ovviamente Selig, Lubin, Armat e Vitagraph a cui si devono aggiungere le neonate KLM ed Essanay, ed ovviamente la Eastman-Kodak.

La presenza di quest'ultima impresa all'interno dell'MPPC rappresentava un fortissimo vantaggio per le altre imprese che vi facevano parte, la sua inclusione nel cartello infatti impediva effettivamente a tutti gli altri l'accesso all'offerta di pellicola⁵⁵.

L'obiettivo principale del cartello consisteva nel controllo e nella razionalizzazione dell'offerta di apparecchiature e di prodotti cinematografici, ma di certo altrettanto importante era l'esclusione dal mercato di quelle imprese che non disponevano delle necessarie licenze, cioè attraverso la creazione di barriere all'entrata legali associate alla proprietà di brevetti.

Una volta coperta la produzione, la MPPC organizzò anche il ramo della distribuzione attraverso una società separata, la General Film Company, la quale giunse a controllare 57 dei 58 exchange esistenti. Il vantaggio era ovviamente trasversale.

Ogni partecipante al trust aveva la possibilità di commercializzare dai 4 ai 6 film a settimana dalla lunghezza di una bobina ciascuno (razionalizzazione dell'output), distribuendoli esclusivamente attraverso gli Exchange dotati di licenza e destinando l'offerta unicamente alle sale dotate di licenza; inoltre

⁵⁴ “strumento attraverso il quale molte aziende dello stesso settore collaborano per il loro vantaggio reciproco eliminando qualsiasi forma di concorrenza rovinosa, controllando la quantità di output, regolando i prezzi, senza ricorrere ad alcuna forma di concentrazione. Ciò può avvenire grazie all'istituzione di un consiglio composto dai presidenti delle varie società, ai quali vengono trasferite le quote maggioritarie di azioni delle società stesse, tenuti in custodia fiduciaria (*trust*) per conto degli azionisti, che in tal modo delegano le loro partecipazioni” (**West's Law & Commerce Dictionary**, 1988).

⁵⁵ Come già accennato, Eastman-Kodak rappresentava il principale fornitore di materia prime, ovvero di pellicole non impressionate.

all'interno di predeterminati vincoli di prezzo⁵⁶, i produttori avrebbero potuto competere sulla qualità del prodotto. In particolare, poi, i vantaggi per una società come Pathè erano fundamentalmente due: prevenire possibili dispute legali contro Edison e “bloccare” i concorrenti europei – soprattutto francesi e italiani – l'accesso al mercato USA, che agli inizi del '900 rappresentava quasi il 50% del mercato mondiale.

2. 3. Il lungometraggio

I problemi però non tardarono a farsi sentire. Se da una parte, infatti, il cartello era riuscito ad arginare per un breve lasso di tempo i concorrenti, d'altro canto gli indipendenti⁵⁷ riuscirono a poco a poco ad espandersi a causa della (inaspettata) sopravvivenza di molti esercizi senza licenza.

In secondo luogo i termini dell'accordo MPPC prevedevano una razionalizzazione della quantità di pellicole da produrre settimanalmente, quantità di certo inferiore alla capacità produttiva di alcune società del trust (prima fra tutte la stessa Pathè).

Questi due elementi, assieme alla “americanizzazione” (Abel 1999) del settore cinema in USA⁵⁸ comportarono frequenti polemiche di natura morale e perdita di interesse da parte del pubblico. Pathè Frères tentò di arginare il problema attuando un IDE⁵⁹ a Jersey City per rendere la sua offerta più adeguata alla domanda locale, ma tale mossa strategica non ottenne gli effetti desiderati. Già nel 1911 la quota di mercato della società francese si ridusse al 10%; per tale motivo l'anno

⁵⁶ I prezzi di vendita alla distribuzione vennero fissati 10 centesimi per ogni piede (30, 48 cm) di pellicola.

⁵⁷ Il termine è ancora usato per identificare, come vedremo, i film a basso budget non prodotti dalle Major. In effetti questo termine sta a identificare chi non faceva parte del cartello.

⁵⁸ A partire dal 1907 cominciò a diffondersi un impegno nazionalistico da parte di imprese, istituzioni, organi di stampa e ovviamente gli stessi consumatori.

⁵⁹ Investimento diretto all'estero: processo di internazionalizzazione di tipo produttivo da parte di un'azienda in un paese estero. In questo caso attraverso la creazione di uno stabilimento di produzione in quel territorio.

seguinte Pathè abbandonò la MPPC per aprire centri di scambio indipendenti per distribuire i propri film in America.

Ma l'abbandono di Pathè era solo il primo di tanti problemi che il cartello di Edison si trovò ad affrontare. Nel febbraio del 1911 la Eastman-Kodak modificò l'accordo con la Motion Picture Patents Company, annullando la clausola di fornitura esclusiva (Balio 1985) ed impossibilitando di fatto la MPPC a controllare il volume e il flusso di output prodotto e distribuito.

Nello stesso anno, poi, il mercato – prima quello europeo poi quello americano – venne investito da un'altra⁶⁰ innovazione di prodotto, questa volta di portata tale da riconfigurare totalmente l'offerta e di destabilizzare dalla fondamenta il cartello messo in piedi dalla società di Thomas Alva Edison. Stiamo parlando dell'avvento del **lungometraggio**.

Fino a quei tempi infatti il prodotto cinematografico era rappresentato esclusivamente da film di durata non superiore ai 5-10 minuti, ognuno dei quali racchiuso in un'unica bobina.

Il “lungometraggio è invece un prodotto per l'appunto più lungo (senza particolari limiti di tempo massimo, ma di norma non superiore alle 3 ore) complesso, articolato e soprattutto più costoso. Le differenze tra il corto e il lungo sono svariate ma, quella che in questa sede maggiormente interessa, è di certo la “naturale riorganizzazione del business, poiché, se confrontati con i corti, i lungometraggi non solo erano più complessi da realizzare, ma richiedevano anche strategie promozionali definite singolarmente e programmazioni più lunghe nelle sale” (Seabury 1926).

Questi nuovi prodotti presto sostituirono i vecchi ma le imprese della MPPC non riuscirono ad adattarsi a questa novità. L'offerta integrata (prodotti, apparecchiature e a volte anche addestramento), l'organizzazione rigida, l'integrazione verticale e l'incapacità di gestire e coordinare la realizzazione di

⁶⁰ La precedente era stata l'introduzione della sceneggiatura, la quale permise all'offerta di differenziarsi in base ad elementi creativi e all'organizzazione produttiva di pianificare il lavoro in maniera più efficiente (Balio 1985).

processi creativi più complessi paralizzarono il trust, interrompendo di colpo il suo processo di consolidamento e sviluppo.

Il colpo finale avvenne però solo nel 1915, quando una sentenza della corte distrettuale di New York dichiarò illegali le pratiche utilizzate, identificò il cartello MPPC come una combinazione anticoncorrenziale, dichiarò nulli tutti gli accordi di licenza fatti e, infine, sciolse la stessa Motion Picture Patents Company.

In Europa la stagione 1914-1915 sarà inoltre ricordata per la decisione di Pathè Frères di abbandonare la produzione cinematografica, avvenimento che segnò l'inizio del processo di de-industrializzazione cinematografica francese ed europea.

Soprattutto, però, quello fu l'anno in cui scoppiò la Prima Guerra Mondiale, un evento che determinò la fine del dialogo e dello sviluppo transazionale di questa arte (soprattutto nel vecchio continente, come avremo modo di vedere) e per questo motivo si è concordi ritenere l'anno in questione come quello di chiusura della prima fase della storia del cinema.

2. 4. Lo Studio System

(Fase II°: dal 1916 al 1948)

Se prima della sentenza anti-MPPC, dell'introduzione del lungometraggio e dello scoppio della Prima Guerra Mondiale il cinema era ancora un infante, con gli ovvi problemi di immaturità economico-strutturale e con tutte le fragilità proprie di un settore appena nato, dopo questi tre avvenimenti la filiera cinematografica entra nella sua fase adolescenziale, una fase cioè mediana e di crescita e sviluppo, in cui vengono gettate le basi per il cinema come lo si intende al giorno d'oggi.

Proprio come un adolescente dunque, questo settore visse nel periodo che va dal primo conflitto al secondo dopoguerra una fase caratterizzata da importanti

innovazioni ed evoluzioni, che hanno permesso una maturazione di conoscenze e di capacità.

Come già accennato del paragrafo precedente, l'introduzione del film multi-bobina, o anche lungometraggio, ha comportato un radicale modifica della struttura economica settoriale, diventarono presto necessarie: nuove risorse e strategie, investimenti più consistenti, differenti politiche di prezzo e promozionali ed una nuova logica di organizzazione e coordinamento delle attività basati innanzitutto su moderni meccanismi di divisione del lavoro⁶¹.

Queste nuove spinte però sorbirono effetti molto diversi in Europa e negli USA. Nel vecchio continente la guerra provocò una stasi quasi quadriennale dell'intera industria, dovuta anche al fatto che il livello medio dei costi si alzò rapidamente⁶². Nonostante, dunque, il lungometraggio fosse stato inventato e sviluppato per la prima volta da industrie italiane e francesi, la produzione filmica europea dell'immediato dopo guerra diventò largamente frammentata e ciò comportò che l'industrializzazione effettiva di questa innovazione fu progettata e implementata quasi esclusivamente da imprese americane.

In Europa, perciò, si può dire che strategie di decentramento, frammentazione industriale e scala ridotte di attività ebbero come effetto primario quello di arrestare di fatto lo sviluppo industriale del settore. Inoltre si può notare come a fronte di questa non dinamicità settoriale, l'offerta stessa non si organizzò mai (almeno in quel periodo) secondo i principi di coordinamento e divisione lavorativa enunciati ad inizio paragrafo.

In qualche modo dunque la realizzazione di film consisteva in un processo "sperimentale" ed a tratti addirittura individuale, la gestione veniva infatti affidata a soggetti singoli, espressione della natura artistico-creativa del film e non

⁶¹ Ciò avvenì di norma attraverso "il trasferimento dei modelli manageriali impiegati nel settore teatrale, alle cui produzioni il lungometraggio era molto vicino" (Perretti-Negro 2005), anche se come dettola maggiore differenza consisteva (e consiste tutto'oggi) nel fatto che il film, a differenza dello spettacolo teatrale, può essere riprodotto meccanicamente sostenendo un costo marginale minimo.

⁶² Si pensi ad esempio alle stesse pellicole vergini, le quali erano prodotte in nitrocellulosa, materiale usato anche dall'industria bellica per la produzione di esplosivi e dunque di difficile reperimento.

tecnica, ovvero ai così detti "produttori-registi-autori" e l'organizzazione fu perciò influenzata in misura minore rispetto al mercato statunitense dalla necessità di rifornire regolarmente il mercato di sbocco.

Una necessità che, al contrario, era fortemente sentita sull'altra sponda dell'oceano. Qui questo fattore, combinato con i nuovi e maggiori costi e con le nuove tempistiche di lavorazione dei lungometraggi, spinse verso la ri-localizzazione delle attività produttive in California meridionale, più precisamente a Hollywood⁶³.

La particolare scelta di Hollywood può essere spiegata attraverso almeno sei ragioni: A) Cause climatiche, che oltre ad una temperatura più mite significa anche più ore di illuminazione naturale, la quale a quei tempi era decisamente più importante e usata di quella artificiale; B) Cause morfologiche, ovvero la maggiore quantità di location esterne sfruttabili, soprattutto per il genere western che, intorno agli anni '20, era già diventato un genere fondamentale per la filmografia (Abel 1999); C) Cause economiche, per via del fatto che la realizzazione filmica è un processo ad alta intensità di lavoro, per cui la riduzione dei costi associati a tale fattore è certamente una variabile molto importante, riduzione attuabile in California a causa di un più basso livello medio dei costi rispetto a New York; D) cause politiche, per sfuggire al monopolio finanziario di Edison; E) Cause fiscali, per via del fatto che nel distretto di New York era stato introdotto un differente regime fiscale più pesante per i produttori cinematografici; F) Cause legali, difatti durante la guerra dei brevetti, molti produttori indipendenti trovarono i dintorni di Los Angeles un luogo ideale per le produzioni perché, in caso di minaccia di sequestro delle apparecchiature utilizzate senza licenza, potevano nasconderle nel vicino Messico (Bachlin 1945). Seconda grande novità che venne generata dalla multi bobina, si è detto essere le nuove politiche di prezzo e promozionali. Prima dell'introduzione del lungometraggio, i film erano considerati prodotti indifferenziati, per cui il prezzo

⁶³ Originariamente *Frostless Belt*, un sobborgo californiano di quattromila abitanti, assorbito da Los Angeles nel 1910.

era di norma calcolato in funzione della lunghezza (espressa in piedi) della pellicola (che in inglese è appunto “film”).

A seguito dello sviluppo di questa innovazione, invece, il prodotto diventò più elaborato, complesso e, dunque, differenziabile. Si cominciò a parlare di qualità e di valore del film, concetti di norma, ma non sempre, collegati coi maggiori costi di produzione e i distributori cominciarono a trasferire tale differenza di valore nei prezzi di noleggio.

Ciò comportò la necessità dei distributori stessi a manifestare e rendere visibile questo aumento di qualità e valore della pellicola attraverso i così detti “elementi segnaletici” dell’offerta. In maniera del tutto simile al settore teatrale si cominciò a fare leva sul nome di attori famosi per attrarre nuovi spettatori. Nascevano le prime stelle di Hollywood. Nasceva il divismo. Nasceva lo **star system** (Bowser 1990, Kerr 1990).

Anche l’esercizio fu investito da questo processo di “differenziazione valoriale dell’offerta cinematografica” (Busacca 1993), presto infatti anche i cinema cominciarono a sfruttare particolari politiche di prezzo ed una particolare specializzazione delle sale in base ad un criterio cronologico (ovvero sale di prima visione, di seconda visione, etc...), per cui alcuni di essi proiettavano i film prima di altri.

Un nuovo elemento che caratterizza questa fase e che comportò un processo di riorganizzazione scientifica del lavoro è certamente “ la sceneggiatura”. Abbiamo visto come questo elemento fosse stato sviluppato per la prima volta già nei primi anni del secolo, ma fu soltanto in questo secondo periodo che il suo uso divenne sistematico e professionistico.

Attraverso la sceneggiatura si diffuse un meccanismo di gestione razionale del prodotto, inoltre essa conteneva informazioni dettagliate sulla lavorazione e sui costi necessari alla produzione (Bordwell 1985), cioè quella che viene chiamata: “*cost breakdown*”.

2. 5. Due mercati diversi

Con il lungometraggio, dunque, iniziò una vera e propria rivoluzione del settore cinematografico. Un serie di cambiamenti che, in un inaspettato effetto domino, investirono ogni sfaccettatura dell'offerta ma anche della domanda. Gli spettatori, infatti, cominciarono a capire come il cinema fosse diventato qualcosa di più di una mera attrazione o, peggio, di un fenomeno da baraccone.

La creatività dei Lumière e gli elementi fantastici di Melès lasciarono presto spazio alle logiche di mercato e all'organizzazione scientifica del lavoro di tayloriana memoria.

Un film più lungo significava, abbiamo detto, costi maggiori e, soprattutto, maggiori rischi annessi al processo produttivo stesso. Il coordinamento centralizzato delle parti appariva dunque la risposta più efficace ed efficiente alle nuove sfide che il cinematografo stava ponendo agli addetti ai lavori.

La situazione però non era la medesima in Europa e negli States. In questi, infatti, sin dal 1918 diverse imprese cominciarono a adottare strutture verticalmente integrate, procedendo ad una progressiva internalizzazione dei tre comparti della filiera. Paramount Pictures Corporations fu il primo, grande, vero esempio di azienda a realizzare singolarmente il processo di integrazione⁶⁴, arrivando a controllare nello stesso anno più del 26% dei lungometraggi prodotti e distribuiti negli Stati Uniti. Grazie al suo forte potere commerciale, la Paramount iniziò a impiegare pratiche commerciali non proprio pro-concorrenziali, come il *block booking*⁶⁵ ed il *blind bidding*⁶⁶.

⁶⁴ In quell'anno le imprese di produzione e importazione *Famous Players* e *Feature Plays Company* si fusero col distributore *Paramount Pictures*, formando la: Paramount Pictures Corporation.

⁶⁵ "Pratica di cedere in licenza, o offrire in licenza, un lungometraggio o un gruppo di lungometraggi dietro la condizione che l'esercente acquisti la licenze di un altro lungometraggio o gruppo di lungometraggi commercializzati dallo stesso distributore in un dato periodo" (Conant 1960).

⁶⁶ "Pratica secondo cui gli esercenti presentano offerte in concorrenza l'uno con l'altro in cambio dell'opportunità di programmare un film [del medesimo distributore] senza averlo prima visionato" (Donahue 1987).

Prima di passare ad analizzare altri caso di fusione e integrazione, è interessante soffermarci sugli effetti che già questa prima operazione di espansione verticale di Paramount, e le successive pratiche commerciali da essa stessa poste in essere, comportarono. Introdurre tali pratiche ebbe il medesimo effetto di una dichiarazione di guerra contro coloro i quali operavano nell'unico comparto che non fosse stato internalizzato dalla Corporation, ovvero gli esercenti cinematografici. In particolare si possono osservare due conseguenze.

Da una parte, infatti, gli esercenti decisero di legarsi gli uni agli altri formando una serie di cartelli che nel caso dell'esercizio prendono il nome di "circuiti cinematografici". Il più famoso circuito creatosi in questo periodo è "First National", il quale attraverso strategie di espansione geografica⁶⁷ e posizionamento del brand⁶⁸, riuscì – più degli altri circuiti – ad assicurarsi l'accesso ad un flusso regolare di prodotti di alto livello.

First National non riuscì mai, però, a centralizzare tutte queste attività a monte, né a raggiungere i livelli di coordinamento e controllo di Paramount e questo influì parecchio sulla sua competitività.

Altra conseguenza di questo processo integrativo e dell'opposizione degli esercenti fu la decisione di Paramount di integrarsi a valle, ovvero nelle sale cinematografiche⁶⁹ (ovviamente non per proiettare solo i propri film), superando in questo modo gli ostacoli che un esercizio troppo concentrato poteva porre.

Ma l'operazione di Paramount è stato detto essere stata solo la prima e, forse, la più famosa ma certamente non l'unica. In quegli stessi anni infatti si integra Universal⁷⁰, poco tempo dopo venne creata la Loew's-MGM⁷¹ e nel 1923 a

⁶⁷ Arrivando a controllare, attraverso proprietà o contratti di franchising, oltre 630 sale cinematografiche, delle quali più di 220 erano di prima visione.

⁶⁸ Stringendo accordi contrattuali di lungo periodo per la produzione e distribuzione di film con alcuni famosi attori (tra cui Charlie Chaplin).

⁶⁹ Nel 1926 acquistò dalla stessa First National il gruppo "Publix Theaters" di Chicago, un mini circuito di 96 sala di prima visione. Successivamente un lungo processo di acquisizioni rese possibile raggiungere quota 300 esercizi cinematografici; un processo che riuscì ad essere finanziato attraverso un offerta pubblica di azioni.

⁷⁰ Creatura nata dal commerciante Carl Laemmle nel 1912 ma integratasi solo successivamente.

⁷¹ Formata nel 1924 dalla fusione tra il circuito di sale Loew's e le case produttrici Metro e Goldwyn Mayer.

Burbank i fratelli Warner fondano la Warner Bros. Entertainment, Inc. anch'essa destinata nel giro di pochi anni a integrarsi.

A poco a poco i molti produttori riescono a integrarsi, espandere le proprie attività, esercitare un controllo diretto sul proprio mercato di sbocco e, soprattutto, garantire un'offerta stabile di output. In poco tempo (tra il 1925 ed il 1926) il mercato statunitense si era ri-organizzato per la terza volta intorno ad un ristretto gruppo di imprese, alcune delle quali totalmente integrate (Paramount, Loew's-MGM, First National) ed altre semi-integrate (Fox Film Corporation, Warner Bros, Universal e United Artists), ovvero le **Majors** e le **Minors**.

In Europa invece, come detto, le produzioni continuavano ed essere rappresentate da iniziative disgiunte. Al contrario però potevano osservarsi fenomeni di integrazione nei comparti a valle, cioè distribuzione e produzione⁷². Questa separazione dei vari livelli della filiera, da una parte gli “esperimenti” produttivi e dall'altra i circuiti organizzati di sale, comportò una progressiva disgiunzione degli interessi in gioco.

La sale e i distributori europei infatti necessitavano di un output prodotto e distribuito in maniera più regolare ed in misura maggiore rispetto a quello di origine nazionale, per cui fu d'uopo affidarsi sempre più a proiezioni statunitensi⁷³. Per cui “il declino della produzione e gli effetti di indebolimento strutturale che si verificarono in numerosi paesi che fino al 1914 erano stati importanti produttori di film, corrisposero a un ampio successo internazionale dei prodotti e delle imprese statunitensi” (Segrave 1997).

L'eccessivo successo commerciale di questi film d'oltreoceano a discapito delle piccole produzioni nazionali europee è la ragione per cui, nel periodo tra il 1921 ed il 1927, in quasi tutti i paesi venne introdotto un **sistema di restrizione degli scambi**.

⁷² Pathè nel 1921 controllava oltre 200 delle 2400 sale operanti nel paese (Williams 1992).

⁷³ Già nel 1924, quasi l'85% dei film proiettati da Pathè e Gaumont erano prodotti e importati dalle Majors.

I vari stati cominciarono infatti a “chiudere” progressivamente il mercato ai prodotti provenienti dagli States attraverso delle quote alla distribuzione e delle regolamentazioni specifiche. Uno dopo l’altro, dunque, i maggiori paesi europei cercarono con questi strumenti di eliminare il problema: la Germania istituì tali quote nel 1921, in Italia nel 1925 vennero fissate delle quote alla programmazione, il 1927 invece è l’anno che vide deliberato il “Quota Act” specifica legislazione protezionistica inglese, in Francia invece vennero introdotte prima delle specifiche e rigide regole per l’importazione di prodotti filmici non nazionali (1927) e poi, anche qui, un sistema di quote (1928).

In particolare Italia e Germania si caratterizzarono per il forte intervento dello stato a favore dell’industria cinematografica anche attraverso ingenti investimenti pubblici. In Germania, ad esempio, il 14 febbraio 1918 compare la *Universum-Film Aktiengesellschaft* (più comunemente conosciuta con il nome di UFA), che era un cartello privato ma con una forte partecipazione statale⁷⁴, la cui missione consisteva nel contrastare la concorrenza e nel garantire un controllo ideologico e socio-culturale nel paese anche attraverso lo svolgimento integrato di attività di tutti i comparti del settore, dalla produzione alla distribuzione all’esercizio (Kreiemer 1996).

Né il sistema di quote né l’avviamento di questa enorme azienda pubblica, però, poté contrastare l’ascesa del nuovo output straniero⁷⁵. Nel 1925 UFA si trova perciò a dover affrontare problematiche di natura sia organizzativa che finanziaria ed un buco di 36 milioni di marchi.

L’azienda decise di rispondere a una crisi di tale portata prima attraverso un piano di investimenti che consisteva in un articolato processo di acquisizioni⁷⁶, poi – incrementando la propria posizione debitoria di altri 15 milioni di marchi –

⁷⁴ Era infatti gestito dall’Ufficio per la Fotografia e il Cinema del Ministero della Guerra, che indirizzava ingenti risorse finanziarie messe a disposizione da istituzioni della finanza tedesca come Dresden Bank e A.E. Waasserman.

⁷⁵ Se infatti nel 1923 le importazioni USA erano pari in volume a 1,7 milioni di piedi, già nel 1925 erano aumentate a 6,5 milioni.

⁷⁶ Acquisto di Decla-Bioshop (produzione) nel 1921, acquisto delle strutture produttive di Nordisk, Union e Messter (distribuzione).

creando insieme a Paramount e Loew's-MGM una joint venture chiamata *Parafamet*.

Accordo utile per la società tedesca perchè rappresentava una via per entrare e commercializzare prodotti nel mercato statunitense, ma utile anche per le americane poiché permetteva loro di scavalcare la burocrazia anti-americana dell'industria distributiva tedesca ed accedere ad un mercato sicuramente pronto a questo genere di prodotti.

La mancanza di coordinamento manageriale e, dunque, il fatto che la produzione continuasse ad essere basata sulla combinazione di responsabilità sia artistiche che economiche in seno ad un singolo soggetto (il già citato produttore-regista-autore) rappresentava il principale problema di UFA⁷⁷.

Fu questo il motivo che portò UFA ad essere prima trasformata in un'impresa a controllo pubblico⁷⁸ e poi, dopo il secondo conflitto mondiale, sciolta e le strutture smantellate e svendute.

Quella tedesca rappresenta comunque un'esperienza comune in molti paesi europei, dove le grandi imprese non riuscirono a coordinare la gestione di lungometraggi, senza perciò creare quelle competenze organizzative così rilevanti né tantomeno sfruttare economie di scala nella produzione e distribuzione, tutti fattori cruciali nel recupero di numerosi settori (Chandler 1990), non solo quello cinematografico.

Un settore dove però non sussistono i medesimi effetti benefici legati alla scala (o al raggio d'azione), per cui il coordinamento delle varie unità assume un ruolo cruciale e continua a rappresentare il fattore più importante.

La dinamiche del settore erano però prossime a una nuova, ennesima, innovazione del prodotto, che avrebbe modificato tutte le strategie aziendali in tutti i comparti della filiera. Stava infatti per essere introdotto il **sonoro**.

⁷⁷ A cui, però, si devono aggiungere i costi di realizzazione che continuavano ad essere decisamente maggiori della concorrenti americane e l'alienazione dei registi dalle necessità del mercato di massa.

⁷⁸ Riorganizzata nel 1933 dal Ministero per l'Educazione e la Propaganda, con considerevoli costi economici e culturali.

2. 6. La concentrazione di imprese

Il sonoro e La grande Hollywood

Non è corretto asserire che il cinema nasce muto. Nel corso della storia e ben prima dell'introduzione dei cosiddetti *talkies*, vi è un'abbondante produzione di film sonori. Naturalmente, però, le procedure impiegate tra il 1895 e la fine degli anni '20 non furono mai perfezionate e dunque devono essere considerati degli esperimenti sia riferiti a metodi di registrazione (da applicare nella produzione) sia nei metodi di riproduzione (da applicare nell'esercizio).

Questi primordiali sistemi furono creati da inventori individuali e non si dimostrarono affidabili né tecnicamente né commercialmente.

Di tentativo in tentativo si giunse, dunque, al film sonoro con pista ottica disposta a margine delle immagini⁷⁹ (Moscati 2006). Tra il 1925 e il 1926 tre differenti standard tecnologici furono sviluppati industrialmente e distribuiti con un certo successo commerciale.

Il primo fu "Vitaphone", sviluppato da Western Electric Company e Bell Laboratories, finanziato da National Bank of oluzion di New York e applicato da una piccola società di produzione, la Warner Bros. Il secondo era il "Movietone", il quale era invece finanziato dalla società di investimento Halsey, progettato da Case nei laboratori Lee de Forest ed incorporato nelle pellicole prodotte dalla Fox Film Corporation. Il terzo sistema concorrente fu quello lanciato da Radio Corporation of America (più avanti RCA) con il nome di "Photophone".

Il primo lungometraggio con il sonoro incorporato nella pellicola fu il *Don Juan* (1926) subito seguito da *The Jazz Singer* (1927)⁸⁰ entrambi prodotti dalla Warner

⁷⁹ Innovazione di prodotto che in pratica distruggerà (Schumpeter, 1954) ogni altro ritrovato tecnico precedente (come il disco sincrono o i film-suono separati).

⁸⁰ Entrambi del regista Alan Crosland.

Bros che beneficiava dell'ingresso anticipato rispetto alla concorrenti nel cinema sonoro⁸¹.

Si può comprendere a questo punto il motivo per cui verso la fine degli anni '20 si scatenò un vera e propria guerra tra i diversi standard tecnologici, i quali erano ovviamente incompatibili tra di essi e, almeno dal punto di vista di un esercente di inizio secolo, erano rappresentati da una certa incertezza commerciale.

Vitaphone e Movietone stipularono una serie di accordi sul finire del 1928 che diedero vita al sistema unico ERPI. Dall'altra parte RCA, che era tecnicamente superiore, dal punto di vista commerciale, non proponeva un'offerta altrettanto competitiva e per questa ragione decise, nel 1928, decise di organizzare una propria società di produzione cinematografica, chiamata *Radio Keith Orpheum Corporation* (RKO).

Società integrata sia a monte nella produzione sia a valle nella distribuzione e, dopo avere acquisito *Pathè Exchange* e *Film Box Office*, nell'esercizio.

Esclusa di fatto dallo standard tecnologico ERPI di certo più diffuso del Photophone, RKO divenne dall'oggi al domani una delle **Big Five**, cioè una major totalmente integrata, da contrapporre alle Little Three, ovvero le mini-majors (o minors). Grande differenza tra RKO e le altre Majors rimase però la composizione del consiglio d'amministrazione, il quale fu "costituito sin dall'inizio da uomini di finanza⁸² piuttosto che da uomini di spettacolo o impresari teatrali" (Huettig 1944). Il maggiore costo del sistema RCA e le pessimistiche proiezioni di penetrazione nel mercato che tale differenziale avrebbe comportato⁸³, sono probabilmente la spiegazione del perché i due sistemi rivali raggiunsero presto una soluzione di compatibilità tecnica.

⁸¹ In questo periodo la Warner diventa effettivamente una Major grazie ad un volume di attività che tra il 1927 e il 1930 passa da 6 ai 230 milioni di dollari (Crafton 1999).

⁸² Ovvero il gruppo manageriale che proveniva da RCA, per intenderci Joseph P. Kennedy e David Sarnoff.

⁸³ Dal 1929 al 1930, le sale con il sistemi ERPI erano aumentate dell'11% mentre quelle con sistemi concorrenti del 70% (dati: Motion Picture Almanac 1931).

La nuova guerra delle licenze era conclusa ed insieme ad essa anche la battaglia tra il film parlato ed il film mimato, fine resa tragica dal fatto che il cinema muto aveva raggiunto praticamente la perfezione estetica nel momento in cui ricevette il colpo di grazia dal sonoro (Moscati 2006).

L'introduzione del sonoro sconvolse la struttura del settore cinematografico, rivoluzionando i costi, le competenze, gli obiettivi, etc etc. Si cominciò con apparecchiature più sofisticate e avanzate, con nuove tecniche di montaggio e di sviluppo della sceneggiatura, con nuove competenze artistiche per i divi della mimica; e se da una parte il personale tecnico richiedeva una nuova formazione, dall'altra gli stessi produttori divenivano sempre più dipendenti dei fornitori di hardware specializzato.

A tutto ciò si devono aggiungere i nuovi costi (di conversione) che si abbattono sulle produzioni, i quali nel solo anno 1929 ammontavano a 65 milioni di dollari⁸⁴. Inoltre il numero dei biglietti venduti settimanalmente si ridusse di oltre il 30% e più di 4mila sale cinematografiche chiusero nell'arco di tre anni.

La rivoluzione tecnica del parlato rappresenta a posteriori la prima grande crisi del cinema americano (e mondiale) del tempo, il cui volume di produzione si ridusse nell'immediato di oltre un terzo.

Tale razionalizzazione dell'output fu provocata non solo dai già citati nuovi costi di sonorizzazione delle sale ma anche a causa delle iniziali difficoltà incontrate nella esportazione, difficoltà che vennero in qualche modo superate attraverso, prima, un confezionamento di ogni singola produzione in diverse versioni nelle varie lingue straniere (il doppiaggio si affermerà più avanti), dopo attraverso la realizzazione dei cosiddetti *B-movie*⁸⁵, che permettevano di recuperare il mercato nazionale e internazionale attraverso produzioni più economiche e più brevi, ma anche di testare nuove risorse creative (Taves 1993).

⁸⁴ Spesi soprattutto per la costruzione di 100 nuovi teatri di posa e per l'aumento dei dipendenti di circa 5mila unità (dati: Motion Picture Almanac 1931).

⁸⁵ Contrapposti agli *A-movie*, dal costo medio unitario superiore al milione di dollari.

La cosiddetta “età d’oro” di queste enormi compagnie cinematografiche americane inizia proprio alla fine degli anni ’20, quando cioè la conversione al sonoro non era stata ancora del tutto completata, gli Stati Uniti stavano affrontando la famosa crisi economica conseguente al crac della Borsa di Wall Street (ottobre 1929) e il Cinema sembrava essere sull’orlo della fine.

La crisi, infatti, da una parte portò milioni di nuovi disoccupati a conoscere questi esercizi commerciali e a regalarsi qualche ora di evasione a poco prezzo, potendo disporre di tempo e di risorse sufficienti per andare al cinema.

Dall’altra parte la crisi provocò all’interno della stessa offerta una necessità di trasformazione totale. Il “processo di riorganizzazione interna” che dunque caratterizzò un’industria filmica appena scampata alla recessione, fu contrassegnata sia da un maggior livello di indebitamento della Majors⁸⁶, sia da un maggiore controllo finanziario che le grandi banche di investimento esercitavano su queste⁸⁷.

La conseguenza diretta fu che, in breve tempo, la struttura industriale dell’offerta si sviluppò in un sistema fortemente oligopolistico. L’introduzione dello statuto **N.I.R.A.**⁸⁸ è forse l’emblema più rappresentativo del *New Deal* di Franklin D. Roosevelt ed anche il settore del cinema fu investito da una legislazione simile attraverso il Codice di Concorrenza Leale (Code of Fair Competition)⁸⁹. Un codice che venne paradossalmente sviluppato e implementato dalle stesse Major e che ebbe come risultato l’uso di pratiche come il *block booking* e *blind bidding*, le quali, venendo ad essere considerate legittime, “contribuirono a indebolire la posizione degli esercizi indipendenti e favorirono la collusione nei diversi

⁸⁶ Supporto finanziario reso possibile dalle garanzie che le Major potevano offrire grazie alle proprietà immobiliari rappresentate dalle stesse sale cinematografiche.

⁸⁷ Il CdA di Paramount dei primi anni ’30 riflette pienamente questa affermazione: H.D.Gibson (banchiere affiliato della New York Trust Company), M.Newton (partner in Hallgarten and Co.), A.Conger Goodyear, J.D.Hertz (industriali). La attività patrimoniali erano inoltre principalmente composte da proprietà immobiliari, ciò spiega tale “finanziarizzazione” del cinema in questi anni (**Huettig** 1944).

⁸⁸ Il *National Industry Recovery Act* (16 giugno 1933) è una legislazione approvata dal Presidente USA che, al fine di stimolare la ripresa dell’economia post-crisi, regolava l’industria, istituiva un vasto programma di lavori pubblici e, soprattutto, permetteva cartelli e monopoli in vari settori.

⁸⁹ Per ulteriori dettagli si legga *Antitrust in the Motion Picture Industry – Economic and Legal Analysis* (**Conant** 1960).

comparti del settore” (Perretti-Negro 2005). In breve tempo la Studio System sbaragliò ogni forma di concorrenza e le Major consolidarono il proprio potere. In particolare, tale potere proveniva non tanto da vantaggi di costo o di differenziazione nella produzione, ma quanto nelle economie di scala delle attività distributive e degli esercizi. Sempre in questo periodo, dunque, gli Stati Uniti controllavano più del 37% delle sale mondiali⁹⁰ (Moscati 2006) ma le 8 grandi imprese integrate, nonostante possedessero neanche il 15% del totale statunitense, raggiungevano più del 70% dei ricavi totali del comparto dell’esercizio (Balio 1985) non permettendo di fatto alla sale non affiliate di ottenere film in prima visione e in tempi brevi. Per quanto concerne infine i comparti produttivi e distributivi, le Major producevano più del 65% dei film americani che ammontavano ad un totale di circa 600 nuovi film annui e ne distribuivano un numero maggiore (poiché sfruttavano anche produzioni indipendenti), arrivando ad ottenere più del 95% dei ricavi totali della distribuzione.

La Studio System al suo apogeo, e insieme ad esso anche lo Star System, si caratterizzò perciò per un processo di centralizzazione e standardizzazione che riguardò tutto il settore e che aveva nell’impianto produttivo il suo elemento cruciale (Gomery 1986). Come già accennato, infatti, la sostanziale differenza tra le industrie americane ed europee stava proprio nell’organizzazione interna della produzione, la quale in Europa continuava a essere rappresentata da iniziative di singoli soggetti che operavano sia da autori, che da produttori e anche come registi, mentre sulla coste americane diventava a volte un ramo della finanza, venendo gestita scientificamente da organizzazioni capillarmente strutturate. L’introduzione di nuove figure manageriali, sconosciute agli europei, è certo la prova più schiacciante di questo fenomeno.

I *Producer*⁹¹ appaiono, dunque, per la prima volta proprio in questi anni; dei ruoli finalizzati ad un “efficiente coordinamento amministrativo delle operazioni di

⁹⁰ 21.600 sale su un totale mondiale di 58.000 sale.

⁹¹ Come i vari produttori di unità (*unit producer*) ed il produttore generale (*studio executive producer*) che supervisiona il lavoro svolto dai vari *unit producer*.

produzione” attraverso la creazione di strutture multi-funzionali dette anche unità⁹² (Bordwell et al. 1985).

Accanto al processo di centralizzazione industriale e di standardizzazione produttiva, si deve però evidenziare un terzo processo di “differenziazione creativa” tra i singoli Studio, cioè quello stile distintivo nell’assemblaggio dei singoli input produttivi (Schatz 1999) che insieme al genere cinematografico, rappresenta tutt’oggi una naturale componente nella realizzazione di un film e che permette al pubblico di auto-selezionarsi, preferendo una tendenza ad un'altra⁹³.

2.7. La situazione italiana

“La cinematografia è l'arma più forte”

Come detto la situazione europea era molto distante dalla realtà americana. Era distante nelle tecniche usate. Nei generi e nelle tendenze più in voga. Era, però, molto distante soprattutto nell’organizzazione produttiva e nel livello competitivo nell’industria. L’Italia era stata protagonista della scena cinematografica mondiale solo nei primi anni di vita di quest’arte, regalando memorabili lungometraggi che spesso vennero accolti con caloroso successo anche sulle rive opposte dell’oceano⁹⁴.

La guerra però aveva distrutto tutto e annientato la nascente “industrializzazione dello spettacolo” (Candeloro 2006) nel Belpaese, a ciò deve aggiungersi l’effetto che il sonoro ebbe nel vecchio continente, dove a un territorio relativamente ristretto corrispondevano tante lingue diverse tra loro. Il sonoro accentuò dunque questa frammentazione creando delle vere e proprie barriere linguistiche. Fu solo con il perfezionamento delle tecniche di doppiaggio e di sottotitolazione che si riuscì a sostituire il sistema multi-versione attuato da alcune Major. Con il

⁹² Come la fotografia, le attività artistiche, la lavorazione, etc etc.

⁹³ *MGM* si caratterizza per le fastose scenografie e per i melodrammi, la *Paramount* – che è la più europea – produce commedie brillanti e film di prestigio con registi famosi (es.: Hitchcock), la *Warner Bros* fa commedie musicali e gangster movies, la *Universal* è la “casa dell’orrore” per eccellenza, la *RKO* e la *United Artists* (fondata da Chaplin) sono invece gli Studio dei *cinèphiles*.

⁹⁴ *Cabiria* del 1914 di Giovanni Pastrone restò in cartellone per ben dieci mesi a New York.

doppiaggio l'Europa ridiventa un mercato fertile per i prodotti americani, offrendo loro un'attività pressoché incontrastata, mancando di fatto i concorrenti. In Francia, ad esempio, i film distribuiti che vengono doppiati passano, nel triennio 1931/33, da 25 a 142.

L'Italia fa in qualche modo testo a sé in questo periodo: si sta attraversando l'era fascista, la parola d'ordine di quasi tutti i settori dell'economia nazionale è l'autarchia e l'industria cinematografica è stata quasi annientata dalla concorrenza americana e tedesca. In particolare la quota di mercato dei prodotti americani si aggirava intorno al 65% (Thompson 1985), caso unico tra i paesi europei più sviluppati. Per contrastare questo fenomeno, il regime decide di varare leggi che stimolino la produzione italiana.

Con la Legge 18 giugno 1931, prima, e con il Regio Decreto 5 ottobre 1933 n.1414, poi, si impose che i film stranieri fossero doppiati per poter essere distribuiti in Italia (Forgacs 2000), si istituirono dei forti sgravi fiscali per le pellicole italiane rispetto a quelle estere e si vietò l'importazione di film doppiati all'estero (Reich 2002). Inoltre Mussolini attuò altre strade per stimolare l'industria in Italia, convinto com'era che "la cinematografia è l'arma più forte". Nel 1932 finanziò e inaugurò la prima "Mostra del Cinema di Venezia". Nel 1934 Luigi Freddi fu incaricato di istituire la *Direzione generale della cinematografia*, una impresa finalizzata al controllo ideologico ma anche alla promozione del mezzo e dipendente del Ministero della Cultura e della Propaganda (Minculpop). La decisione più rilevante rimane però la costruzione, alle porte di Roma, di un complesso unico in Europa: **Cinecittà**.

Inaugurata nel 1937, dopo solo 15 mesi di lavoro, e composta di una dozzina di teatri di posa distribuiti su 600mila metri quadri, Cinecittà è l'emblema di una politica pubblica finalizzata a stimolare la produzione. Con essa l'arte\industria del cinema si dotò della base tecnica che le mancava⁹⁵. Solo nel 1933 verranno

⁹⁵ Non si dimentichi però il prestigio del regime e l'importanza immobiliare delle strutture produttive, due elementi che certo sono stati alla base della scelta di un tale investimento.

prodotti 33 film⁹⁶, l'industria è salva e Cinecittà rimarrà, fino ad almeno il 1960, un punto di riferimento nel mondo: la Hollywood italiana.

La regolamentazione italiana durante il periodo fascista però è riconoscibile anche per alcune norme volte a avvantaggiare in maniera esplicita le produzioni italiane rispetto a quelle straniere; la "Legge Alfieri" del 1938, ad esempio, diede ai produttori un aiuto diretto commisurato al numero di biglietti venduti, favorendo così i film popolari e le società più prolifiche; di impatto altrettanto forte fu la "Legge sul Monopolio" dello stesso anno ma entrata in vigore il primo gennaio del 1939, che diede all'ENIC⁹⁷ il controllo su tutti i film importati (e portò quattro delle più importanti case americane a ritirare la loro produzione dall'Italia). Il risultato di queste politiche fu l'aumento della produzione italiana, anche se l'industria rimase in passivo e sempre dipendente dai finanziamenti pubblici.

La seconda guerra mondiale determinò una nuova contrazione sia dell'offerta sia della domanda con ovvie ripercussioni sulle performance delle imprese locali.

2.8. Una struttura flessibile

(Fase III^a (dal 1949 a oggi))

Conclusa la guerra la situazione non era poi così cambiata. L'Europa continuava a essere caratterizzata da produzioni e finanziamenti frammentati e disorganizzati e da una fisiologica mancanza di integrazione tra i vari comparti della filiera. Negli States, invece, la Major continuavano a crescere e a prendere quote di mercato alle piccole concorrenti indipendenti.

Due eventi però sul finire degli anni '40 colpirono il settore, provocando una profonda trasformazione della struttura dell'industria Cinema rispetto al passato.

⁹⁶ Output che sale fino a 83 lungometraggi nel 1941.

⁹⁷ L'Ente Nazionale Industrie Cinematografiche.

Innanzitutto, nel 1948 una serie di decisioni della Corte Suprema⁹⁸ riconobbero le cinque Major e le tre Minor di ridurre la concorrenza nel settore cinematografico, ed imposero loro di:

- ✓ Interrompere l'utilizzo di pratiche commerciali che vincolano l'acquisto di lungometraggi da parte degli esercenti.
- ✓ Operare un separazione formale e sostanziale di ciascuna delle cinque imprese totalmente integrate in: imprese di produzione e distribuzione da un lato, e imprese di esercizio dall'altro⁹⁹.

Il caso Paramount propriamente detto riguardò l'accusa nei confronti di 5 imprese produttrici e distributrici di film (Loew's-MGM, Paramount, RKO, 20th Century-Fox, Warner Bros.), e contemporaneamente attive nella gestione di sale cinematografiche, di aver posto in essere: a) un accordo orizzontale per quanto riguarda la fissazione dei prezzi dei biglietti al botteghino, la discriminazione degli stessi prezzi a seconda del tipo di spettacolo, la programmazione del cinema; b) lo sfruttamento dell'integrazione verticale per rafforzare i comportamenti sopra citati e per limitare la concorrenza nella distribuzione cinematografica attraverso l'imposizione del block booking.

Le cinque società coinvolte, pur programmando solo il 17% del totale delle sale cinematografiche negli Stati Uniti, controllavano il 70% del cinema di prima visione nelle città con popolazione superiore ai 100.000 abitanti; circa il 92% di queste città era caratterizzato dal monopolio del locale mercato delle sale da parte di una tra le cinque imprese indagate. La quota di mercato complessiva delle 5 imprese era inoltre pari al 60% per le sale di prima visione nelle città con popolazione tra 25.000 e 100.000 abitanti. Infine, in quanto distributori, le cinque

⁹⁸ United States v. Paramount Pictures Inc., 66 F. Supp. 323 (S.D.N.Y. 1946); 70 F. Supp. 53 (S.D.N.Y. 1947); 334 U.S. 131 (1948); 85 F. Supp. 881 (S.D.N.Y. 1949); 339 U.S. 974 (1950) (per curiam, no opinion); United States v. Griffith Amusement Co., 68 F. Supp. 180 (W.D. Okla. 1946); United States v. Griffith, 334 U.S. 100 (1948); United States v. Schine Chain Theatres Inc v. United States, 334 U.S. 110 (1948).

⁹⁹ Si pensi che più della metà delle 3100 sale controllate, più o meno direttamente, dalle Major dovettero essere cadute.

imprese detenevano una quota complessiva pari al 73% del fatturato della distribuzione cinematografica.

Alle cinque imprese fu addebitata la creazione di un "cartello" sul prezzo di entrata nei cinema: i dati raccolti nel corso dell'istruttoria mostravano difatti uno scostamento (10%) tra i prezzi dei singoli cinema, scostamento ritenuto assai ridotto e comunque insufficiente per ritenere l'esistenza di una vera concorrenza in questo mercato. Fu inoltre ritenuto che la discriminazione del prezzo al botteghino (prezzi più alti per i cinema con i film più nuovi e prezzi più bassi per film già in visione da qualche tempo) all'interno della stessa area competitiva fosse dannosa nei confronti dei consumatori.

Il secondo evento che causò questa trasformazione del settore fu, all'inizio degli anni Cinquanta, l'avvento della televisione ed il suo immediato successo commerciale come mezzo di intrattenimento alternativo al cinema. Se, dunque, l'introduzione del sonoro causò effetti soprattutto nell'offerta comportandone la riorganizzazione dei comparti, la diffusione del mezzo televisivo ridusse- nel breve periodo- la domanda di film nelle sale¹⁰⁰.

La nascita di questa nuova forma di comunicazione nonostante abbia avuto un impatto di portata internazionale colpì maggiormente le imprese europee rispetto a quelle americane. Quest'ultime infatti individuarono nella televisione europea un nuovo mercato di sbocco per i film precedentemente distribuiti nel circuito cinematografico (e televisivo) domestico.

Come suggerisce Perretti dunque, “ la superiorità dell'offerta americana si trasferì dalle sale allo schermo televisivo e questo contribuì ad aggravare il divario esistente nel settore”.

La flessione dell'output e la conseguente impossibilità di assicurare una regolare fornitura di prodotto al mercato (e la già citata riduzione della domanda) determinarono una nuova e necessaria riorganizzazione della industria.

¹⁰⁰ Le presenze settimanali nelle sale americane passarono da 98 milioni (1946) a 65 milioni (1950) fino a giungere a 44 milioni (1955). Gli incassi si ridussero del 26% mentre l'output distribuito di oltre il 50 %

Le imprese cominciarono innanzitutto ad attuare processi di decentramento delle attività produttive¹⁰¹ (Christopherson – Storper 1989) che contribuirono ad aumentare il livello di differenziazione e la varietà dell'output (Hounshell 1984) e in secondo luogo a trasferire in outsourcing alcune fasi del processo di produzione stessa. L'organizzazione di queste attività, fino ad allora amministrate e coordinate dai produttori centrali e dai vari produttori di linea, fu perciò progressivamente trasferita al mercato (Stopper 1989).

Gli input, intendendo anche e soprattutto quelli creativi (come attori e registi), smisero a poco a poco di essere associati attraverso contratti di lungo periodo alle imprese di produzione, per poter essere disponibili sul mercato grazie al coinvolgimento degli agenti (Bordwell et al. 1985).

Perso il controllo di questi input, la grandi imprese americane decisero di indirizzare i propri investimenti nelle reti, nelle strutture distributive e soprattutto nelle attività di marketing, che venivano dunque a rappresentare dei forti vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti sia stranieri che domestici (Caves 2000). Queste attività divennero ben presto le barriere all'entrata che avrebbero caratterizzato la terza era del cinema, dopo i brevetti (la prima era) ed il controllo delle sale cinematografiche (la seconda era).

La produzione cinematografica, almeno quella statunitense, si stava dunque rendendo sempre più flessibile e frammentata, ovvero costituita da singole iniziative¹⁰² (Robins 1993).

In Europa, la mancanza di una struttura industriale forte ha fatto sì che il boom della televisione pesasse maggiormente sugli incassi del cinema e che, dunque, le imprese televisive avessero sempre un maggior peso fino a far divenire il cinema un settore “dipendente da quello televisivo” (Ilott 1996).

La televisione infatti, prima occupò gli spazi lasciati liberi dalle imprese americane (ovvero quote di mercato, controllo di input creativi, spazi fisici come

¹⁰¹ Anche altri settori, come ad esempio quello automobilistico, sorbirono il medesimo effetto in questo periodo anche se per motivi differenti

¹⁰² La Major cominciarono a concentrarsi su distribuzione e finanziamento alla produzione.

ad esempio Cinecittà, etc etc) dopodiché attuò una serie di strategie di investimento nel comparto produttivo cinematografico, che sebbene con differenze tra paese e paese, possono essere riepilogate così (Finney 1996):

- Sviluppo diretto di output destinati all'esercizio cinematografico¹⁰³;
- Sviluppo di prodotti destinati al mercato televisivo;
- Acquisizione diritti di distribuzione televisiva di un prodotto filmico, prima che la lavorazione di questi sia effettivamente conclusa.

Nonostante le imprese televisive mettano a disposizione nuove fonti di finanziamento, questo condizionamento che si venne via via creando, comportò una riduzione dei budget medi destinati alla produzione di film in Europa.

L'affermazione dei grandi gruppi televisivi europei non è stata certo in grado di risolvere i problemi strutturali del settore cinematografico nei diversi paesi e sul piano sovranazionale (Dale 1997).

Negli States invece, la TV è stata prima vista come un forte concorrente per via della flessione nella domanda di film nelle sale cinematografiche; in seguito, però, essa è diventato un importante mercato secondario dove gli Studios potevano permettersi di riproporre film particolarmente di successo. In breve gli Stati Uniti sono stati colpiti da un fenomeno inverso rispetto a quello europeo, le grandi imprese di produzione-distribuzione hanno cominciato a investire nelle reti televisive, producendo programmi destinati unicamente a quel mercato (Hilmes 1990).

Anche gli anni che seguirono furono caratterizzati da diverse strategie nei due continenti. L'Europa continuava a necessitare di una struttura solida. L'intervento pubblico divenne dunque necessario in alcuni paesi.

La Francia, ad esempio, si è distinta fra tutti per l'importanza data alla rete Canal+, che è la pay tv più diffusa in Europa. Questa impresa, privata, è stata lanciata nel 1984 e la legislazione francese prevede quote di fatturato obbligatorie

¹⁰³ Attraverso imprese sussidiarie, co-produzioni e co-finanziamenti.

e, inoltre, che Canal+ rimanga un soggetto co-produttore di minoranza in tutti i progetti in cui è coinvolta.

In Italia, invece, l'esperienza dimostra che l'intervento pubblico può, di fatto, aiutare e sviluppare un'industria. Rai Cinema, impresa figlia di RAI radiotelevisione italiana, è una società di produzione cinematografica a capitale quasi prevalentemente pubblico che nasce nel 2000 e già dopo due anni fonda la 01 distribution, società che come si può desumere dal nome opera nel settore della distribuzione. Con più di quaranta film annui distribuiti (metà dei quali italiani) è, ad oggi, una realtà forte nel panorama dell'industria filmica italiana.

Negli USA invece, le grandi imprese hanno, nel corso degli anni, deciso di seguire vie diverse dalle loro concorrenti europee, lasciandosi coinvolgere in processi di diversificazione.

In particolare si sono susseguiti due cicli di fusione. Nei primi anni '60 si sono succedute operazioni di espansione conglomerale¹⁰⁴ che hanno avuto scarso successo. Negli anni Ottanta, invece, si è assistito a processi di diversificazione correlata al fine di sfruttare le forti sinergie che il settore dell'intrattenimento aveva da offrire. Questi processi di fusione e acquisizione hanno dato vita a quell'insieme di imprese che opera nei settori televisivo, cinematografico e, più in generale, informativo che prendono il nome di **gruppi multimediali**¹⁰⁵.

La forza di questi gruppi consiste soprattutto nel fatto che i rami di produzione e distribuzione cinematografica, pur rimanendo fortemente indipendenti, permettono di creare e sfruttare importanti sinergie¹⁰⁶ dei contenuti creativi (Dale 1997).

Le sinergie rimangono comunque molto difficili da individuare e misurare, soprattutto a causa del fatto che il rischio di mercato non va riducendosi attraverso queste diversificazioni correlate.

¹⁰⁴ Warner Bros. Venne acquisita nel 1969 dalla conglomerata statunitense Kinney National Services, i cui core business erano: costruzioni, noleggio auto e servizi funebri.

¹⁰⁵ Come il gruppo *AOL Time Warner* che possiede *Warner Bros.*, oppure il gruppo *Viacom* che controlla *Paramount*, o ancora il gruppo *Vivendi Universal* dove è presente la *Universal*.

¹⁰⁶ Un buon prodotto televisivo può essere trasformato in un lungometraggio per il cinema e viceversa.

Possiamo concludere che se la concentrazione di imprese può comportare effetti indesiderati circa il potere di mercato delle imprese coinvolte (ed il caso Paramount ne è una prova), l'intervento pubblico "all'europea" determina un alterazione dell'equilibrio economico del settore ed un effetto incerto sulla sostenibilità dell'offerta e sulle dinamiche competitive.

CAPITOLO 3

La Produzione

3. 1. Il ciclo produttivo

Finora è stato analizzato il prodotto filmico in tutte le sue possibili sfaccettature ed il percorso evolutivo che ha caratterizzato il settore, sia da un punto di vista economico sia regolamentare e dunque incentrato sull'analisi del livello competitivo.

Si è dunque tentato di analizzare il “che cosa” e il “come” si sia trasformato nel corso del tempo.

L'analisi dei prossimi tre capitoli sarà invece incentrata sulla filiera del settore cinematografico, sarà cioè un'analisi che verterà sui tre comparti di cui si compone l'industria e che sono già stati citati nel corso dei capitoli precedenti: la produzione, la distribuzione e l'esercizio.

Questo capitolo riguarda la produzione, essa è rappresentata da “tutte quelle attività finalizzate alla realizzazione definitiva della copia originale (*master*) di un film, che è alla base del processo di moltiplicazione; processo da cui, poi, si ottengono le copie da commercializzare” (Perretti-Negro 2005).

Come ogni tipo di produzione, anche quella cinematografica si compone di varie tipologie di capitale che, in forme e misure diverse, apportano il loro contributo alla realizzazione dell'output finale: capitale finanziario, capitale umano e capitale fisico. Compito di questo capitolo sarà dunque osservare come essi si compongono nella fase di produzione e che differenze vi siano nel loro impiego tra Europa e Stati Uniti e tra l'Italia e gli altri paesi europei.

In secondo luogo si analizzeranno i sistemi organizzativi aziendali più comuni, sottolineando le differenze fondamentali tra gli archetipi delle organizzazioni delle Major e quelli delle piccole case indipendenti.

Infine verranno tracciati i passaggi che portano dalla stesura del soggetto al *final cut*, ovvero la versione scelta dal produttore e che verrà distribuita sul mercato, analizzando passo dopo passo come si crea un lungometraggio, senza però

approfondire mai troppo l'analisi tecnica, ricordando perciò l'obiettivo di analizzare da un punto di vista principalmente economico questa filiera.

A ben vedere la struttura del settore cinematografico è osservabile da due diversi punti di vista degli agenti economici che vi concorrono, essa è un struttura a clessidra: molti piccoli agenti a monte cedono i loro prodotti ad numero inferiore di imprese a valle specializzate nella distribuzione di film. Queste, a loro volta, si relazionano con un vasto numero di imprese esercenti che rappresentano il mercato di sbocco.

Il motivo di questa struttura consiste probabilmente nel fatto che le imprese a monti devono sfruttare economie di specializzazione e non devono superare alcuna barriera all'entrata, mentre i distributori, dovendo confrontarsi con barriere all'entrata quali la scala delle operazioni ed il fabbisogno iniziale di capitale, non si frammentano così come le imprese a monte (Adams – Brock 2000).

Da un punto di vista di afflusso di beni, invece, si può evidenziare una struttura a imbuto; nello stadio distributivo, infatti, avviene un processo di selezione dell'offerta, per cui il risultato di tale processo è conservato nello stadio dell'esercizio (Corts 1998): il numero di film prodotti non coincide con il numero di film distribuiti nella stagione .

Il comparto produttivo si può agevolmente suddividere in tre sotto-fasi: la pre-produzione, la lavorazione e la post-produzione.

3.2. La pre - produzione

Individuare le risorse

La produzione cinematografica, oggi più di ieri, è un'attività ad elevata intensità di lavoro e sperimentale per natura, dove il coordinamento manageriale costituisce un fattore più importante dell'innovazione tecnologica nella definizione della sua industrializzazione.

L'introduzione del lungometraggio prima e del sonoro dopo, rappresentano senza ombra di dubbio due innovazioni che hanno rinnovato e trasformato in maniera totale e irreversibile questa attività. Altrettanto importanti però sono stati, nel corso della sua evoluzione, tutti quelli strumenti e meccanismi di maggiore <<razionalità>> che hanno sconvolto – in positivo – l'industrializzazione del settore.

La sceneggiatura, ad esempio, rappresenta un elemento di base per la pianificazione produttiva negli studi (Staiger 1983).

Inoltre la specializzazione delle attività, con conseguente separazione tra quelle creative e quelle economiche, la standardizzazione delle procedure, l'affidamento della gestione a manager professionisti (e non ai “creativi”) e l'accentramento del processo produttivo così coordinato, rappresentano lo sviluppo fenomenico di un'intera industria.

Se si volessero individuare tre caratteristiche che, forse, più di altre rappresentano meglio la fase della pre-produzione di un film, esse sarebbero:

- Necessaria collaborazione di numerosi agenti economici;
- Sostenimento di elevati costi iniziali con anticipo rispetto al momento in cui il prodotto finito – se viene portato a termine – raggiunge il mercato;
- Elevato rischio che rende complicata la previsione iniziale dei ricavi (Goettler – Leslie 2002).

Nella fase della pre-produzione le attività che devono essere svolte dal produttore sono varie: revisione della sceneggiatura¹⁰⁷, selezione delle risorse artistiche (attori e regista), reclutamento del personale tecnico e manageriale, scelta ed acquisizione – in concerto con il regista – delle risorse fisiche (ovvero attrezzature tecniche da impiegare), pianificazione della produzione e della eventuale distribuzione ed, infine, individuazione e acquisizione delle risorse finanziarie necessarie per avviare la produzione stessa.

3.3. I principali players

Il finanziamento di un lungometraggio destinato alla proiezione nelle sale cinematografiche è un processo complicato e complesso. In mano al “gestore” del film, infatti, si addensano una grande varietà di responsabilità, sia economiche che artistiche. Si è volutamente parlato di gestore nel riferirsi al soggetto preposto al coordinamento della macchina da produzione. Il termine corretto è difatti: **Produttore**; anche se i ruoli manageriali associati alla produzione cambiano da film a film (Brower – Wright 1990; Cones 1992). E’ possibile identificare tendenzialmente cinque principali titoli di produttore (Tabella 1), i quali, come detto, non possiedono un significato predefinito, ma sono soggetti ad una negoziazione con il produttore in capo e, soprattutto, con i finanziatori: 1) Produttore Esecutivo; 2) Produttore Associato; 3) Manager di Produzione; 4) Produttore di Linea; 5) Co-produttore.

¹⁰⁷ Che diventa uno strumento per la allocazione delle risorse tecniche e artistiche, ma anche di coordinamento temporale di tale risorse.

Tabella 1

<i>TITOLO</i>	<i>RUOLO</i>
Produttore Esecutivo	Soggetto conferente parte del capitale necessario al progetto / Soggetto acquirente diritti di sfruttamento pellicola / Soggetto responsabile attività logistiche / Soggetto che supervisiona stato avanzamento progetto e budget;
Produttore Associato	Soggetto che svolge funzioni di supporto nelle tre sotto-fasi della produzione / Soggetto che assicura la proprietà letteraria alla base del film;
Manager di Produzione	Responsabile della redazione budget, organizzazione riprese, autorizzazione di tutte le spese / Soggetto che supervisione l'attività giornaliera in concerto con il regista;
Produttore di Linea	Supervisiona elementi non creativi del film / Soggetto responsabile del completamento del film entro i limiti di tempo e budget;
Co-produttore	Team coinvolti, a vario titolo, nella realizzazione di un progetto cinematografico e che negoziano accordi con i finanziatori.

In questo paragrafo verrà trattata l'ultima tra le funzioni che si è visto essere di pertinenza del produttore, ovvero quella di individuare e acquisire le necessarie risorse finanziarie per il film.

Come per l'evoluzione anche per la fase di ricerca e impiego dei finanziamenti vi sono delle profonde differenze tra il mercato italiano (ed europeo più in generale) e quello americano.

In Europa il modello di finanziamento dei film si concentra molto attorno alla figura del produttore individuale, mentre negli States si parla di Studio-distributore, e per questo risulta molto più omogeneo rispetto alla classica dicotomia della produzione nord americana Major-indipendente.

In generale, si può dire che nel Vecchio Continente il produttore reperisce – attraverso, di norma, prestiti – i fondi per realizzare il progetto ed organizzare la sua distribuzione, venendo in parte a rivestire un ruolo editoriale. Per cui si può affermare che generalmente il finanziamento in Europa avviene attraverso fonti

esterne quali: istituti pubblici di credito¹⁰⁸, gruppi televisivi multimediali (Ilott 1996), co-produzioni¹⁰⁹ e Stato¹¹⁰.

La particolare natura di queste fonti di finanziamento dei progetti europei identifica un determinato target di mercato differente rispetto ai casi americani. Inoltre l'estensione del mercato dei prodotti europei è quasi sempre domestica e i criteri di selezione maggiormente usati – essendo stato e tv i principali clienti – sono artistici e prescindono dal potenziale commerciale del prodotto, o quanto meno non ne sono succubi.

I finanziamenti nel cinema italiano sono raccolti da due tipologia di “investitori”: privati e pubblici (Tabella 2)

Nella prima categoria rientrano gli imprenditori cinematografici effettivi, cioè gli azionisti delle case di produzione. Essi possono essere distinti in due sub-categorie: diretti e indiretti. I primi sono quelli che in prima persona gestiscono la realizzazione dei progetti, i secondi sostengono l'impegno finanziario dell'iniziativa ma lasciano la gestione a un altro partner e per questo rientrano nella definizione di co-produttori.

Alla categoria degli investitori pubblici invece appartengono: istituzioni, enti e organismi pubblici di vario genere che erogano ai produttori (alle case di produzione) contributi in conto capitale o in conto interessi.

Il principale erogatore pubblico di questi contributi è certamente il MiBac (Ministero per i Beni e le Attività Culturali) attraverso uno specifico capitolo di spesa: il Fondo Unico per lo Spettacolo (F.U.S.).

Parallelamente si possono individuare degli organismi regionali che contribuiscono a prodotti cinematografici che possono valorizzare il territorio, le cosiddette *Film Commission*. Infine la stessa Unione Europea destina fondi per particolari produzioni nell'ambito di programmi come *Media* ed *Eurimages*¹¹¹.

¹⁰⁸ E le norme che regolano l'attività nel settore televisivo.

¹⁰⁹ Che combinano finanziamenti di più paesi.

¹¹⁰ Attraverso schemi di sussidio automatico o selettivo, oppure esenzioni fiscali.

¹¹¹ A questi si aggiungano le già citate Rai Cinema (con 01 Distribution) e Cinecittà Holding (con Istituto Luce).

Tabella 2

Numero di film	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
FILM ITALIANI PRODOTTI	86	68	96	98	96	68	90	90	123
Con soli capitali privati	57	37	44	45	55	50	69	61	82
Con contributi pubblici	29	31	52	53	41	18	21	29	41
FILM ITALIANI COPRODOTTI	17	35	34	16	38	30	26	31	31
Coproduzioni maggioritarie	8	22	17	12	12	16	11	17	20
Coproduzioni minoritarie	9	13	17	17	23	14	15	14	11
TOTALE	103	103	130	117	134	98	116	121	154

Dati: Ufficio Studi/Ced Anica (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali).

Interessante, inoltre, osservare la relazione che intercorre tra capitali pubblici e capitali privati nelle produzioni 100% italiane (Tabella 3), la convergenza tendenziale dei due trend comporta che ad aumenti dei finanziamenti pubblici, corrispondano aumenti di quelli privati e viceversa; convergenza che invece manca con i contributi FUS. Altro importante dato che si evince dall'osservazione della suddetta tabella è appunto il rapporto totale tra capitale privato e pubblico, per cui quest'ultimo ammonta solo al 21,5% del totale.

Tabella 3

Importi in mil. €	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Film di produzione nazionale							
Investimenti privati	-	138.4	114.0	130.2	150.5	179.5	204.0
Contributi FUS	-	98.7	83.4	21.8	37.1	41.5	49.3
Totale risorse nazionali	-	237.1	197.4	152.0	187.6	221.0	253.3
<i>Quota fondi statali</i>	-	<i>41.6%</i>	<i>42.2%</i>	<i>14.3%</i>	<i>19.7%</i>	<i>18.7%</i>	<i>19.4%</i>
Film italiani coprodotti							
Investimenti privati	-	54.5	75.6	54.7	63.5	69.5	55.1
Contributi FUS	-	9.7	11.4	7.7	6.2	21.5	21.7
Somma risorse nazionali	-	64.6	87.0	62.4	69.7	91.4	76.8
Investimenti esteri	-	82.0	220.1	132.1	139.7	207.5	104.7
Totale risorse impiegate	-	146.6	307.1	194.5	209.4	298.9	181.5
<i>Quota italiana</i>	-	<i>44.1%</i>	<i>28.3%</i>	<i>32.1%</i>	<i>33.3%</i>	<i>30.6%</i>	<i>42.3%</i>
<i>Quota fondi statali</i>	-	<i>6.6%</i>	<i>3.7%</i>	<i>3.9%</i>	<i>2.9%</i>	<i>7.1%</i>	<i>11.9%</i>
Produzione italiana nel complesso							
Risorse private	204.0	192.9	189.6	184.9	214.0	249.0	259.1
Risorse statali	73.6	108.4	94.8	29.5	43.3	63.0	71.0
<i>Quota fondi statali</i>	<i>26.5%</i>	<i>35.9%</i>	<i>33.3%</i>	<i>13.7%</i>	<i>16.8%</i>	<i>20.1%</i>	<i>21.5%</i>

Dati: Ufficio Studi/Ced Anica (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali).

Cercando di ricostruire il settore dal lato dell'offerta, ci si rende presto conto che la grande mole di ditte, società e operatori singoli, che affollano il mercato hanno comportato un frammentazione, se non un polverizzazione, dell'universo dell'industria produttiva cinematografica italiana.

Se è vero, infatti, che i grandi market maker convogliano gran parte della domanda e dominano i flussi dell'offerta, l'importanza dell'area marginale non di competenza di queste poche grandi aziende, cioè l'estensione del cosiddetto "resto della popolazione", risulta essere un elemento altamente fondamentale per comprendere il mercato, rappresentando cioè il tratto costitutivo della cinematografia italiana, segnandone natura, qualità, dimensioni e confini di mercato (Viganò 2008).

L'intento dei prossimi paragrafi sarà quello di "tracciare un bilancio attendibile delle risorse globali raccolte e investite" sia pubbliche che private da una parte e i motivi che possono spingere le produzioni ad alzare il livello degli investimenti.

Investire grandi somme di danaro nella produzione di un lungometraggio è infatti motivabile, come vedremo, nel rapporto che deve (o dovrebbe) legare alti investimenti con basso rischio.

Utilizzare fastose scenografie o, meglio ancora, scegliere attori e registi famosi, dovrebbe comportare un maggiore interesse nel pubblico a vedere il film. Questo però rimane un punto incerto nella letteratura economica del settore, alcuni studiosi (vedi De Silva 1988, Levin 1997, Litman – Kohl 1989, Ravid 1999 e altri) hanno individuato una correlazione positiva fra investimenti alti e incassi, ma molti altri studi (DeVany – Wallace 1999, Sochay 1994) non hanno trovato questa relazione.

3.4. Risorse Finanziarie Private

Le risorse private complessivamente messe a disposizione del cinema italiano ammontano, perciò, a circa il 78,5% del totale. Ciò determina che quella prima

categoria descritta poc'anzi, rappresenta il fulcro di generazione dei maggiori finanziamenti.

Il numero delle imprese attive dal lato dell'offerta passa da 6419 (imprese della categoria iscritte agli albi delle Camere di commercio) a 472 (imprese di capitali, operative ad un certo livello e di dimensione medio-grande)¹¹².

Nella Tabella 4 invece si può osservare innanzitutto la costanza d'investimento in Italia, dove vengono indirizzate alle coproduzioni quantità di risorse simili a quelle che vengono destinate alle produzioni totalmente domestiche.

¹¹² Quadro fornito dagli "Elenchi delle imprese cinematografiche", istituiti presso la Direzione Generale del Cinema del MiBac (decreto legislativo 28\2004).

Tabella 4

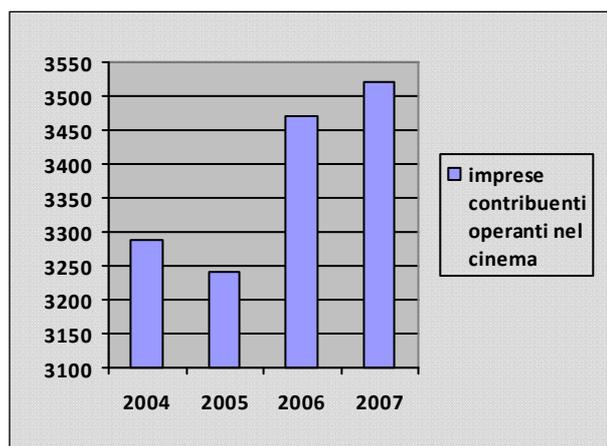
COSTI MEDI DI PRODUZIONI E COPRODUZIONI									
Importi in mil.	200	2008							
€	0	1	2	3	4	5	6	7	
Film produzione nazionale									
Num. Film prodotti	86	68	96	98	96	68	90	90	123
Investimento medio	1.69	2.04	2.13	2.42	2.06	2.24	2.08	2.45	2.05
Film con aiuti statali	29	31	52	53	41	18	21	29	41
Media contributi FUS	1.66	3.22	1.41	1.90	2.03	1.21	1.76	1.42	1.20
Film italiani coprodotti									
Num. Film coprodotti	17	35	34	19	38	30	26	31	31
Investimento medio	-	-	-	7.68	8.07	6.48	8.05	9.64	5.85
Apporto medio italiano	-	-	-	3.38	2.29	2.08	2.68	2.94	2.48
Apporto medio estero	-	-	-	4.30	5.78	4.40	5.37	6.70	3.37
Film con aiuti statali	-	-	-	4	5	4	3	17	15
Media contributi FUS	-	-	-	2.42	2.28	1.92	2.07	1.26	1.44

Dati: Ufficio Studi/Ced Anica (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali).

Oltre le informazioni provenienti dalle ricerche ANICA vi sono anche altri interessanti dati che possono comunque essere desunti da altri organismi.

Osservando i dati Enpals¹¹³, ad esempio, si può osservare come le imprese contribuenti operanti nel settore cinema ammontassero (dati 2007) a 3520 (Tabella 5).

Tabella 5



Lo stesso Fondo Unico per lo Spettacolo permette di fare un'analisi identificativa delle imprese operanti in questo settore, in funzione delle richieste di contributi che arrivano ogni anno. Sempre nel 2007, le istanze di finanziamento da imprese operanti nel settore cinema

sono state 1931.

Probabilmente, però la fonte di dati più omogenea e realistica rimane quella del database Cerved Business Information, per cui in base alla classificazione Ateco¹¹⁴ sono 6410 le imprese registrate ed attive nel settore della produzione di materiale audiovisivo (Tabella 6).

Tabella 6

Num aziende audiovisivo	Imprese attive			Variazione %	Imprese registrate		
	2001	2004	2007		2001	2004	2007
Produzione	2971	5625	6410	+115.7%	3480	6108	6997
Distribuzione	314	574	529	+68.4%	372	641	598
Esercizio	1459	1856	1815	+31.8%	1533	1939	1924
<i>Totale settore</i>	<i>4889</i>	<i>8403</i>	<i>9071</i>	<i>+85.5%</i>	<i>5467</i>	<i>9084</i>	<i>9887</i>

Elaborazione dati Infocamere-Cerved

¹¹³ Ente Nazionale Previdenza e Assistenza Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport.

¹¹⁴ Le imprese operanti nel settore audiovisivo sono inserite nel macrosettore 59, in conformità alla nomenclatura comunitaria NACE (a partire dal 1 gennaio 2009).

La situazione statunitense è molto diversa. Qui la produzione attraverso capitali privati può essere distinta tra produzione Major, finanziata dagli Studios cioè le imprese di distribuzione di grandi dimensioni¹¹⁵, e produzione indipendente finanziata da società di minori dimensioni. La produzione Major può essere realizzata internamente o esternalizzata, mentre la produzione indipendente può essere finanziata indirettamente dalle Major oppure essere una produzione indipendente “pura”, per cui perfino la distribuzione avviene al di fuori del circuito delle Major.

In generale le grosse produzioni delle società integrate si caratterizzano ovviamente per gli elevatissimi costi. Progetti il cui costo di ogni singolo progetto può variare da 10 ai 300 milioni di euro, spese annue cumulative per ogni singolo Studio intorno ai 500 milioni di euro (Goodell 1998) e produzione diretta di più del 25% dell'output totale statunitense annuo.

Questi numeri servono a comprendere la strutturale diversità tra il mercato statunitense e il nostro. Nel primo a differenza del secondo, la concentrazione di imprese ha determinato degli effetti particolari circa la capacità produttiva degli agenti economici che vi operano, il livello di investimenti medi e la provenienza dei capitali.

I progetti più costosi vengono gestiti, finanziati, prodotti e distribuiti dalle Major, mentre quando si tratta di film a budget più contenuto, la gestione è affidata agli indipendenti che con gli Studio negoziano il finanziamento e/o la distribuzione prima o dopo il completamento (Watkins 1992).

Non bisogna però credere che la produzione indipendente sia poco importante, essa infatti rappresenta oggi una rilevante quota dell'intero output cinematografico statunitense¹¹⁶.

¹¹⁵ Che, ricordiamo, fino al “caso Paramount” erano totalmente integrate lungo tutta la filiera.

¹¹⁶ Di oltre 600 film prodotti all'anno negli USA, più della metà viene prodotto da indipendenti: circa 150 film direttamente al mercato dell'home-video, 70 film commercializzati dalle Major, e i restanti film a budget ridotto, completamente gestiti dalle piccole case produttive (Dale 1997).

Brevemente verranno indicate e descritte le cinque forme più comuni di accordo sul finanziamento nel mercato USA:

- a) Accordo *in-house*: i costi di sviluppo, produzione e distribuzione della pellicola sono interamente sostenuti dallo Studio;
- b) Accordo PDF: l'indipendente sviluppa, assembla e propone un progetto da realizzare allo Studio, il quale dovrà solo sostenere i costi di produzione e distribuzione;
- c) Accordo *Negative Pick-up*: l'indipendente sviluppa e sostiene i costi di realizzazione del progetto¹¹⁷. I costi di distribuzione sono invece sostenuti dallo Studio il quale poi rimborserà le spese di produzione all'indipendente qualora il film dovesse rispettare alcuni requisiti contrattuali;
- d) Accordo di acquisizione puro: lo Studio opera solo in veste di distributore, acquisendo i diritti di sfruttamento commerciale del prodotto cinematografico una volta completato e senza mai finanziare lo sviluppo o la produzione del film;
- e) Accordo *rent-a-distributor*: l'indipendente sviluppa e realizza un prodotto sostenendone i costi, dopodiché negozia accordi di prevendita per la commercializzazione del film con distributori nazionali, stranieri e con imprese televisive, separando in questo modo i diritti allo sfruttamento commerciale fra più operatori¹¹⁸. Il/i distributore/i sosterrà costi limitati per un limitato rischio. Questo accordo è di norma utilizzato quando vi è una sotto-utilizzazione (*lineup vacancy*) della propria rete distributiva.

A quanto detto finora si devono aggiungere nuove forme di finanziamento, propri dei sistemi anglosassoni, ma che però sembrano attecchire molto bene anche nel sistema italiano.

¹¹⁷ A volte anche facendosi prestare i soldi da una terza parte finanziatrice.

¹¹⁸ Questo processo è detto anche: *Fractionalization of Rights* (Perretti-Negro 2005).

Uno fra tutti è il **product placement**, quello che un tempo era chiamato “pubblicità occulta” ma che ora è legalmente definito e disciplinato.

Il product placement è una tecnica di marketing, introdotta e regolata in Italia dal decreto Urbani del 2004 (vedi appendice 1) e già ampiamente utilizzata all'estero, soprattutto negli States.

Essa consiste nell'inserimento di un prodotto e/o marchio in un film, a fronte del pagamento di un corrispettivo al produttore del film¹¹⁹. I Titoli di coda delle opere che contengono inserimenti di product placement devono contenere un avviso che informi il pubblico della presenza di marchi e prodotti, con specifica indicazione dei titolari. Sono esclusi dal product placement: sigarette, tabacco, armi, medicinali non da banco ed esistono diverse limitazioni per gli alcolici.

Spesso l'inserimento dei prodotti è visto come un'intrusione rispetto alla struttura narrativa che invece seguirebbe altre strade. Ma forse una soluzione di mediazione tra questi due punti di vista è possibile ed è sicuramente necessaria nel caso in cui si vogliano attirare consistenti risorse¹²⁰ verso questo settore.

3. 5. Gli incentivi pubblici

Gli interventi a sostegno delle cinematografie nazionali da parte delle amministrazioni pubbliche sono un fenomeno diffuso in quasi la totalità dei paesi europei e non, con modalità e tempistiche differenti. All'interno dell'Unione Europea si calcola vi sia un ammontare di interventi di supporto alle attività audiovisive pari a 22,35 miliardi di euro¹²¹.

¹¹⁹ Il product placement – o product tie.in – è lo strumento di comunicazione aziendale mediante cui si progetta e si realizza, a fronte di specifici costi e nel rispetto di definiti contratti, il collocamento di un prodotto o di una marca all'interno delle scene di un film.

¹²⁰ Di norma pari a circa il 10% del budget totale del film (da **Quaderni dell'ANICA** n°1, 2007).

¹²¹ Che corrispondono a circa un terzo degli stanziamenti pubblici totali (66,72 miliardi di euro) da parte dell'Unione.

In Francia, ad esempio, il Ministero alla Cultura, ha assegnato¹²² a sostegno della industria cinematografica nazionale ben 540,6 milioni di euro (279,6 destinati direttamente alla produzione, alla progettazione e all'esportazione di film nazionali).

In Canada, invece, la normativa prevede la concessione di vantaggi fiscali o l'erogazione di sussidi diretti alla produzione cinematografica (Gyory 1999). Tipicamente, però, il progetto deve raggiungere un certo livello di "contenuto" nazionale.

Anche l'Italia può contare, come anche tanti altri stati, su un network pubblico come quello della RAI, ma nonostante ciò essa figura al decimo posto nel rapporto sostegni all'audiovisivo per abitante¹²³.

A differenza degli stati membri dell'U.E., l'Italia non ha mai attuato azioni mirate a favorire l'afflusso di investimenti per la produzione di nuovi film nazionali ed il gap è stato colmato solo di recente.

Dal 2009, infatti, è entrato in vigore un nuovo regime innovativo di agevolazioni per il settore audiovisivo. Quest'anno segna quindi il definitivo passaggio al nuovo sistema di sostegno statale alla produzione cinematografica: non viene più erogato un finanziamento ma si passa ad un contributo diretto alla produzione.

Il settore cinematografico ha come fondamento normativo il Decreto Legislativo 22 gennaio 2004 n. 28 (cd. "legge cinema") e i relativi undici decreti ministeriali attuativi, emanati negli ultimi quattro anni.

Nel 2008 inoltre sono stati autorizzati dalla Commissione europea, i decreti relativi al "tax credit" (credito d'imposta) e "tax shelter" (detassazione degli utili) per i produttori cinematografici.

Nel 2009 sono infine stati concessi dall'Unione Europea anche gli incentivi fiscali per la distribuzione e l'esercizio e per le imprese esterne al settore cinema che investono in film o comunque per tutte quelle imprese tecniche (ad esempio: post-

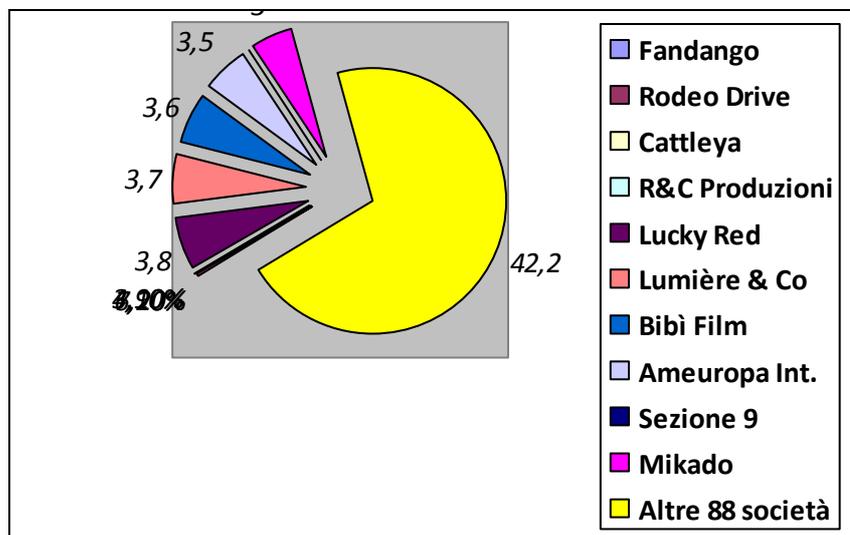
¹²² Attraverso il CNC – Centre National de la Cinématographie.

¹²³ Per maggiori dettagli *Analyse Comparative Du Financement Du Secteur Audiovisuel Public*, A. Lange, 2008.

produzione, sviluppo, stampa, doppiaggio, etc...) chiamate a operare nella lavorazione anche di pellicole straniere .

Nella figura 1 si possono osservare gli stanziamenti FUS dell'anno passato divisi per società di produzione. A ben vedere, i fondi appaiono abbastanza frammentati.

Figura 1 - Distribuzione contributi FUS



Elaborazione dati DG Cinema, MiBac.

A causa dell'incompletezza della riforma normativa del 2004, la quale non prevedeva un metodo efficiente di distribuzione delle risorse tra coloro i quali ne facevano richiesta¹²⁴, con la nuova riforma sono stati introdotti nuovi criteri per la concessione di contributi alla produzione.

¹²⁴ Si pensi che di 327 film finanziati nei precedenti 9 anni, solo il 6% aveva ottenuto risultati al box office almeno pari al sostegno ricevuto; l'11% non era mai stato portato a termine; l'85% dei fondi distribuiti non sono mai stati recuperati, trasformandosi di fatto in capitali a fondo perduto.

La valutazione di ogni singolo progetto infatti è affidata ad apposite sezioni della Commissione per la cinematografia presso la Direzione generale per il cinema¹²⁵ (Relazione 2008 FUS).

In particolare il *tax credit* è una misura particolarmente attesa, finalizzata a convogliare risorse di investimento da parte di banche, fondazioni, gruppi finanziari, che al di là dei ritorni positivi dell'investimento, possono abbattere le imposte praticate sugli utili conseguiti nella loro attività principale (Viganò 2008). L'uso della leva fiscale per finanziare opere cinematografiche è comunque molto più diffusa in altri paesi come la Gran Bretagna o la Francia stessa¹²⁶.

Inoltre anche altri organismi pubblici possono concedere finanziamenti, come ad esempio il Presidente della Repubblica o il Consiglio dei Ministri, o ancora i vari ministeri. Altri contributi previsti sono: i finanziamenti indiretti alla produzione e i premi di qualità sugli incassi dei film.

Nella tabella 7 è possibile vedere i contributi statali a favore della case di produzione italiane nel corso dell'anno scorso.

¹²⁵ art. 8 della “legge cinema” e D.M. 27.09.04 “definizione degli indicatori del criterio per il riconoscimento dell'interesse culturale dell'opera filmica e organizzazione Commissione per la cinematografia”.

¹²⁶ In U.K. è prevista un'esenzione fiscale del 100% ed un credito di imposta che varia dal 25 all'80%, in Francia si può interamente dedurre la somma (al massimo il 25% del reddito imponibile) che si investe nella Società di investimento nel cinema e nell'audiovisivo.

Tabella 7 - Stanziamenti FUS per settore

<i>Importi € 2007</i>	<i>Contributi</i>	<i>Quota</i>	<i>Spettatori annui milioni</i>	<i>Spettatori annui %</i>
Fondazioni lirico/sinfoniche	210.789.230,05	48,2%	5,1	3,75%
Attività cinematografiche	76.834.180,00	17,5%	105,0	77,04%
Teatri di posa	73.525.160,00	16,8%	14,5	10,62%
Attività musicali	62.292.241,95	14,2%	8,3	6,09%
Attività di danza	7.775.203,00	1,8%	1,9	1,39%
Circhi/spettacoli viaggianti	6.692.771,00	1,5%	1,5	1,11%
Totale finanziamenti	437.908.786,00	100,0%	136,3	100,00%
Spese per ricerca e funzionamento	732.479,00	-	-	-

Elaborazione dati Sicoge (Ministero Economia e Finanze).

Nuove proposte per nuove forme di finanziamento al cinema sono giunte negli ultimi mesi del 2009¹²⁷, come ad esempio la ridefinizione del sistema IVA sul biglietto del cinema, portandole dal 10% al 4% e utilizzando la differenza come “tassa di scopo” (la cosiddetta “proposta Anica”).

Infine, come già accennato nel paragrafo precedente, si è diffusa negli ultimi anni tra le istituzioni locali la costituzione delle Film Commission. Esse sono agenzie preposte allo sviluppo delle attività cinematografiche sul territorio, promuovendo inizialmente l’offerta di location per le opere in lavorazione, l’organizzazione di rassegne e festival, la localizzazione di imprese, sostegno alla produzione di nuove pellicole ed offerta a quest’ultima di alcuni servizi gratuiti.

¹²⁷ Il 17 novembre 2009, durante il convegno “ il cinema oltre il FUS – nuove forme di finanziamento”.

La finalità condivisa tra tutte le Film Commission è comunque quella di creare opportunità e ricadute economiche sul territorio (anche sotto l'aspetto occupazionale) e sulle attività delle imprese locali.

Esse rappresentano, tuttavia, una realtà difficilmente leggibile a causa del tipo di attività, della configurazione istituzionale¹²⁸ e dell'organizzazione amministrativa ancora particolarmente informali che caratterizzano queste strutture.

3. 6. Risorse Creative

Le risorse finanziarie non bastano, però, a soddisfare le necessità di un produttore. Il suo compito sarà infatti anche quello di costituire un "pacchetto creativo", cioè un valido insieme di risorse creative atto a dare vita al progetto stesso.

Con risorse creative si devono intendere quegli elementi chiave, come il regista e gli attori principali, su cui il produttore deve puntare per il successo commerciale del film.

Si è visto come durante gli anni dell'oligopolio delle Major, queste risorse fossero di fatto di proprietà della case di produzione; oggi invece l'accesso a tali elementi è mediato dalla presenza di "agenzie creative" che rappresentano gli artisti. Esse, cioè, svolgono una funzione di allocazione delle risorse (Caves 2000) raccogliendo informazione costose e trasferendole da chi ha più bisogno di diffonderle a chi ha più bisogno di riceverle e mitigando così una situazione di asimmetria informativa (Akerloff 1970). Altre importanti funzioni delle agenzie sono: certificazione e garanzia del livello qualitativo degli input proposti¹²⁹, riduzione dei costi legata ai grandi numeri ed un contributo alla specializzazione

¹²⁸ Una Film Commission può infatti essere un ente, un'agenzia o anche un servizio erogato da una istituzione locale senza scopo di lucro.

¹²⁹ Al fine di non incorrere in un "mercato dei bidoni" (Akerloff 1970).

delle attività. Con la transizione verso un sistema flessibile, il ruolo degli agenti è enormemente cresciuto¹³⁰.

Produttore e regista decideranno insieme infine la combinazione ottimale degli attori anche in base al livello salariale percepito, il quale è di norma suddivisibile in tre componenti: 1) componente minima sindacale; 2) componente personale in funzione di alcune variabili come la notorietà; 3) pagamento diritti residuali (Paul – Kleingartner 1994).

Una volta selezionati gli elementi creativi principali, il produttore redige un budget, condizionato sia dagli input coinvolti sia dalle esigenze specifiche della sceneggiatura. Il budget di produzione, però, non rappresenta il reale ammontare di costi che il produttore dovrà sopportare. Il vero costo di un film, cioè il suo *negative cost*¹³¹, è più elevato del budget di produzione di circa il 50%.

3. 7. Organizzazione aziendale

Nel corso del tempo si sono identificati diversi archetipi organizzativi della produzione cinematografica, ognuno dei quali ha caratterizzato un'epoca (Staiger 1985):

- **Director System:** è il modello fondato sul regista ed è stato impiegato soprattutto nei primi anni di vita, in particolare tra il 1907 ed il 1909, periodo in cui si era affermata la struttura narrativa del film. In questo modello tutto il lavoro è appunto accentrato nella mani del regista il quale coordina le attività dei diversi input tecnici e artistici.

¹³⁰ Essi svolgono oggi un ruolo di “diplomatici, negoziatori, rappresentanti, amici, parte integrante della vita di un artista” (Squire 1992), migliorando anche la qualità dell’artista stesso poiché l’impegno di quest’ultimo dipende dal distacco dalle altre attività (Kanter 1972).

¹³¹ Composto oltre che dalle spese specifiche di realizzazione del film anche da spese legali, assicurative, bancarie, interessi, garanzie di completamento (completion bond) e riserve varie di capitale.

Vi è inoltre un ricerca di stabilizzazione e di efficienza nella produzione attraverso processi di centralizzazione del lavoro produttivo all'interno delle strutture degli studi.

- Director Unit System: sviluppatosi a partire dal 1909 in corrispondenza dell'aumento dei volumi di produzione.

Caratterizzato da un maggior livello di specializzazione e dall'introduzione di unità tecniche permanenti all'interno degli studi che fanno capo a un diverso regista che deve coordinare una serie di progetti ma mai l'intero output produttivo.

- Central Producer System: questo sistema, anche detto sistema del produttore centrale, si è consolidato intorno al 1914, in un periodo in cui si affermava il lungometraggio come formato standard di produzione.

La maggiore complessità di lavoro richiesta per questo genere di produzioni richiede la divisioni delle funzioni di coordinamento del regista (che controlla le fasi lavorative) e del produttore (manager delle fasi a monte e a valle della produzione).

- Producer Unit System: a seguito delle trasformazioni delle tecniche gestionali durante gli anni '30, si afferma questo sistema caratterizzato dalla presenza di un produttore come coordinatore di unità produttive.

La standardizzazione nella gestione mono-produttore se da una parte minimizzava i costi dall'altra riduceva anche l'originalità dei prodotti (Lewis 1933), per questo si decise di decentrare in parte l'attività gestionale a vari produttori ognuno responsabile della sua unità.

- Package Unit System: sviluppatosi intorno agli anni Quaranta ma consolidatosi soltanto nel decennio successivo, è attualmente il modello organizzativo più diffuso tra le case produttive.

In questo periodo infatti gli effetti della guerra, il caso Paramount e l'introduzione della televisione resero insostenibile la concentrazione della produzione all'interno degli Studio.

La produzione si è quindi riorganizzata intorno a progetti individuali e a relazione a breve termina. Questo modello riduce drasticamente i costi fissi di struttura, consente più flessibilità e mantiene elevati livelli di specializzazione.

3.8. Le fasi della lavorazione

Si è visto come il processo produttivo possa essere suddiviso in tre sotto-fasi. In particolare, la sotto-fase della **pre-produzione** è composta da alcune importantissime attività che vengono svolte dalle figure manageriali che concernono quel preciso progetto. Queste attività sono: l'assicurarsi determinate fonti di finanziamento, individuare e selezionare la combinazione ottimale di input creativi (attori e regista) ed infine preparare un budget di produzione.

La fase pre-produttiva però non si esaurisce qui. Bisogna infatti procedere allo "sviluppo" del prodotto finale.

Ogni film infatti è basato su un'opera letteraria che può consistere in un soggetto o in un adattamento di un romanzo o di un'opera teatrale e così via. nella fase di sviluppo il produttore deve acquisire dall'autore dell'opera letteraria in questione, tutti o parte dei diritti¹³² riconducibili alla proprietà dell'opera stessa¹³³.

Acquisiti tali diritti, bisognerà procedere alla realizzazione della sceneggiatura, la quale solitamente segue un processo suddiviso in: trattamento, composizione delle bozze, riscrittura e pulitura (Sadoul 1960).

¹³² Tra i tanti diritti che il produttore può e deve acquistare vi sono: diritto di programmazione nelle sale (Theatrical), diritto di trasmissione in TV dal vivo (Live) o pre-registrata (Filmed), diritto alla distribuzione, diritto alla programmazione in contesti differenti da quello cinematografico, diritto alla produzione della colonna sonora, diritto alla commercializzazione di articoli di consumo concernenti il film (Merchandising), etc etc...

¹³³ Molto spesso accade che i produttori acquisiscano un'opzione di acquisto.

Conclusa le pre-produzione si entra nella fase della produzione in senso stretto, detta anche fase della **lavorazione**. Fasi in cui avvengono le riprese del film e le azioni e i dialoghi sono registrati sulla pellicola o su supporti digitali. Questa è probabilmente la fase più costosa (Jeffrey 1995, Rosen 1990) e più delicata.

L'interazione infatti dei diversi input, tecnici e creativi, ne complica il processo di impiego, inoltre durante le riprese alcuni di questi input diventano insostituibili (ad esempio gli attori protagonisti).

Tutti gli input devono essere disponibili nel momento in cui ne viene richiesta la loro partecipazione, ma in processi complessi come per l'appunto la produzione filmici, il coordinamento temporale è molto complicato ed è il produttore che ne sostiene i rischi collegati¹³⁴.

In questa fase inoltre, la separazione tra l'attività artistica e tecnica si riflette nella definizione delle due categorie di costo associate alla produzione di film, rispettivamente: *above the line* e *below the line*.

I costi *above the line* comprendono i costi della proprietà letterari del film, il suo adattamento e tutti i diritti acquisiti dal produttore in fase di sviluppo, inoltre appartengono a questa categoria i salari degli input creativi come il regista e gli attori.

I costi *below the line*, ovvero quelli tecnici, comprendono invece i costi del personale strettamente tecnico (cameraman, elettricisti, etc...) ma anche i costi dei ruoli managerili intermedi (come il manager di produzione) ed, ovviamente, i costi delle attrezzature e delle apparecchiature.

Conclusa le riprese generali, il film entra nella fase di post-produzione. Un fase in cui la pellicola viene rilavorata. La attività che vengono svolte in questa terza sotto-fase sono: il montaggio, l'inserimento e il mixaggio della colonna sonora, gli effetti speciali e la colonna sonora musicale. Inoltre il produttore può organizzare, durante questa fase, visioni del film (ancora in fase di montaggio) a

¹³⁴ Ritardare una scena, infatti, implica il rischio che l'attore richieda di essere compensato del tempo perso (clausola *pay or play*).

delle audience selezionate, al fine di analizzare il mercato prima dell'uscita del film.

Di norma il primo output di questa fase è il *first cut* (o *Editor's cut*), la quale è la prima versione montata del film. Su questa versione il regista ha il diritto (di norma ma non sempre) di apportare delle modifiche, determinando così la versione detta *Director's cut*. Le indicazioni finali sul montaggio e le ultima modifiche vengono però apportate sempre dal produttore, che dunque può cambiare, anche sostanzialmente, la versione fatta dal regista. E' perciò il produttore il soggetto che sceglie la versione di montaggio destinata alla produzione, la cosiddetta *final cut*.

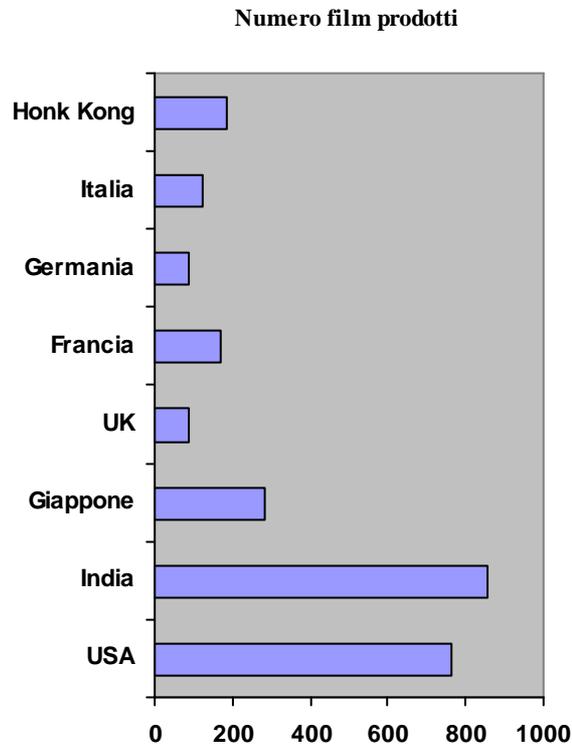
La fase di post-produzione si conclude con la realizzazione del *master*, ovvero la prima copia originale del film, la quale deve essere consegnata al distributore assieme ad altro materiale (le musiche, le scene tagliate, la sfondo dei titoli di coda, etc etc...).

3. 9. Le caratteristiche dell'offerta: I mercati nazionali

Si è cercato, nel corso dei paragrafi precedenti, di dare una visione completa delle risorse – pubbliche e private – che ogni anno vengono stanziare per l'industria cinematografica. Non si è però data una valutazione di queste risorse, non si è cioè tentato di definirne un valore. Il motivo è che la produzione (ed il consumo) di prodotti cinematografici assumono diversa rilevanza nei diversi mercati nazionali.

Questa semplice quanto ovvia verità deve portare alla consapevolezza che l'industria filmica è differentemente stimolata ed "usata" nei diversi paesi.

Figura 2 – Elaborazione dati Screen Digest

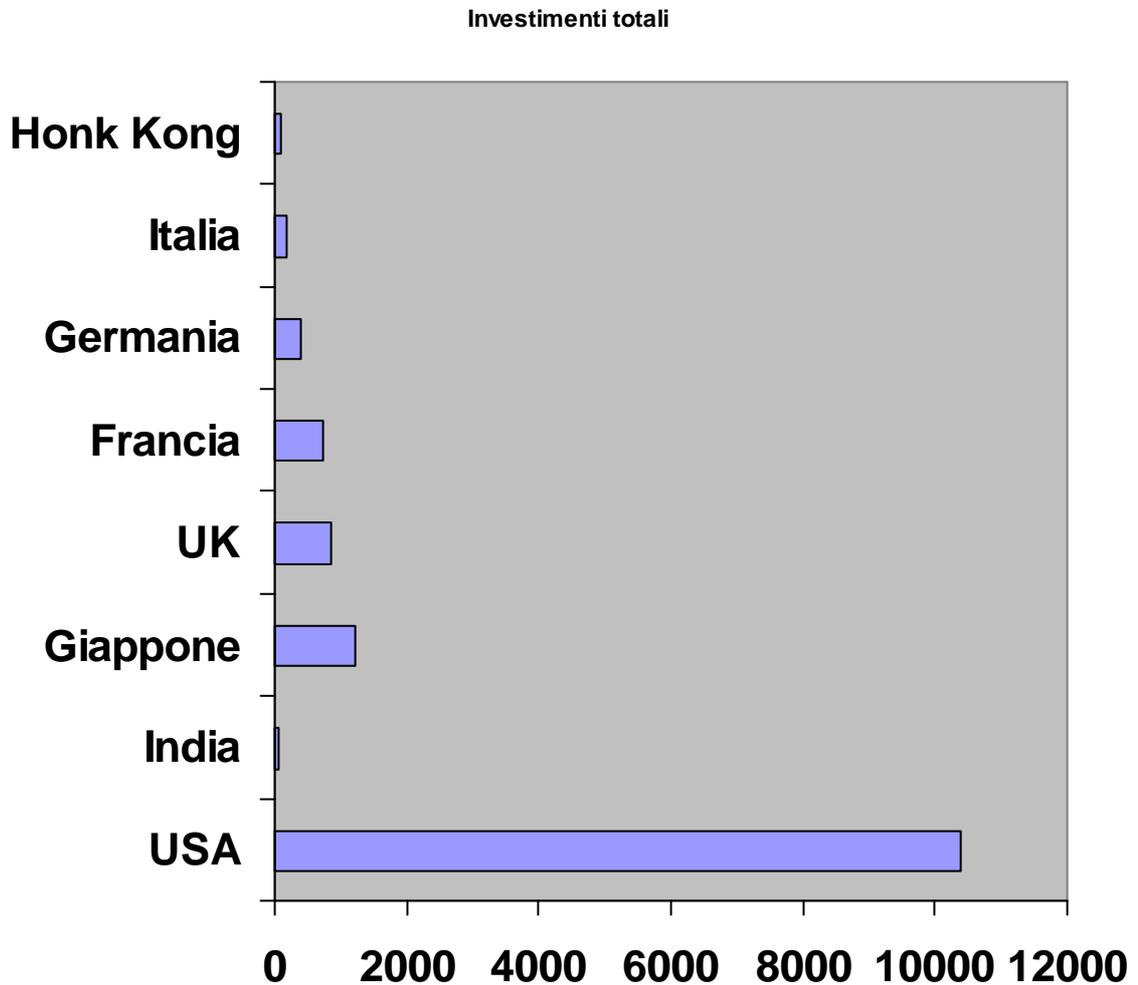


Nella figura 2 è possibile comparare il numero di pellicole prodotte nei diversi paesi, mentre nella figura 3 si possono osservare le diverse quantità di risorse messe a disposizione della cinematografia in questi stessi paesi.

E' stato scelto questo campione di nazioni per la loro presenza in entrambe le graduatorie. Si nota subito la superiorità indiscussa degli Stati Uniti sia per il numero di pellicole ogni anno prodotto, sia per quanto riguarda il livello di investimenti (nel grafico espresso in milioni di dollari).

La più elevata industrializzazione, complessità e articolazione rendono il settore cinematografico statunitense un naturale benchmark rispetto agli altri mercati nazionali.

Figura 3 – Elaborazione dati Screen Digest



In Italia, ad esempio, le risorse che l'impresaria cinematografica nazionale mette a disposizione anno dopo anno potrebbero sembrare particolarmente elevate, ma appaiono in tutta la loro esiguità se comparate con quelle disposte negli altri paesi sviluppati.

L'Italia (Figura 3) si avvicina comunque alle prime posizioni nelle classifiche dei paesi produttori sia in termini di quantità di output sia in termini di investimenti totali.

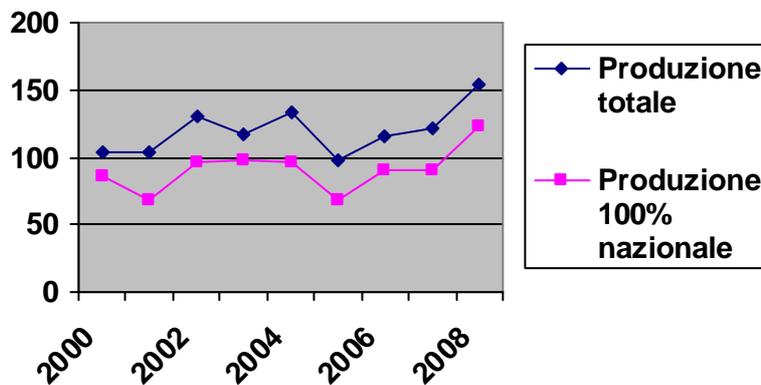
3. 10 Le caratteristiche dell'offerta: gli operatori italiani

Secondo i dati Anica sulla produzione nazionale, in Italia sono stati realizzati 121 film nel 2007 (prodotti da 217 imprese) e 154 nel 2008 (prodotti invece da 261 imprese di produzione).

Caratteristica comune a entrambi gli anni è che l'83% delle società che hanno partecipato a tali produzioni ha realizzato solo un'opera, mentre il restante 17% ha realizzato mediamente 4,16 (2007) e 4,42 (2008) film.

Da questa prima analisi statistica è dunque subito visibile l'alto grado di concentrazione che caratterizza questo comparto e i forti limiti di attività della maggioranza delle imprese italiane. Se poi si analizzano congiuntamente i dati di entrambi gli anni, ci si rende presto conto che solo 14 società sono rimaste attive sia nel 2007 che nel 2008 producendo più di un film.

Produzione italiana 2000 - 2008



CAPITOLO 4

La distribuzione

4.1. Integrazione verticale

Il secondo stadio del sistema dell'offerta cinematografica è la distribuzione del film. Essa consiste nella duplicazione del master, ottenuto nella fase finale della lavorazione, in più copie destinate ai vari canali di sfruttamento economico. I distributori gestiscono dunque sia il flusso fisico delle copie, sia le attività di marketing, sia i flussi finanziari legati agli incassi. Il distributore è dunque il soggetto responsabile per uno o più territori della commercializzazione dell'output del produttore. Se infatti quest'ultimo non è altro che il film, l'output del distributore è costituito dal catalogo di titoli destinato al mercato. Catalogo che può essere molto vasto e generico (è il caso delle Major) o molto ristretto e specializzato (è il caso degli indipendenti europei). Le scelte che le imprese di distribuzione sono però tenute a fare indipendentemente dal loro peso economico sono: la composizione del catalogo e la differente commercializzazione dei singoli titoli nei vari mercati nazionali. L'attività distributiva può, inoltre, essere distinta in due componenti: 1) la gestione fisica dei supporti, cioè la riproduzione delle copie positive della pellicola e il loro trasferimento verso i mercati di sbocco; 2) la gestione commerciale dei contenuti, accordi di distribuzione con i gestori dei canali di sbocco (come gli esercenti o le reti televisive) e attività di marketing.

Quello del cinema è un settore altamente intermediato ed essendo che i clienti delle case produttrici non sono i consumatori finali bensì le case di distribuzione, si potrebbe asserire che questa seconda struttura è figlia della prima.

L'esigenza di intermediatori nasce a inizio secolo quando i film arrivavano in prima visione alle sale facenti parte dei circuiti Major, per cui tutte le altre sale necessitavano una rete distributiva e logistica che permettesse loro di noleggiare le pellicole per le seconde e terze visioni.

Proprio questa funzione catalizzatrice ha dunque determinato la struttura a clessidra di cui si accennava nei capitoli precedenti. Al fine, infatti, di mantenere

una posizione di forza nei confronti delle imprese a monte e di quelle a valle, il numero delle imprese distributrici si è sempre mantenuto basso.

I grandi Studio di Hollywood hanno compreso questa verità molto prima degli altri concorrenti europei, divenendo dunque subito responsabili della diffusione delle proprie opere ed esportando questo modello poi anche in Europa stessa e negli altri mercati esteri. Le Major rimangono ad oggi le maggiori imprese distributrici nel mondo ed anche in Europa (Tabella 8).

Tabella 8

Le 12 maggiori imprese di distribuzione ¹³⁵			
<i>Distributore</i>	<i>Incassi (milioni \$)</i>	<i>Quota Mercato</i>	<i>Paese in cui opera</i>
Universal-UIP	694.0	18.8%	Francia;Germania; UK;Italia; Spagna
Buone Vista Disney	489.2	13.3%	Francia;Germania; UK; Italia; Spagna
Sony	385.4	10.4%	Francia;Germania; UK; Italia; Spagna
Warner Bros	314.4	8.5%	Francia;Germania; UK; Italia; Spagna
20th Century Fox	263.2	7.1%	Francia;Germania; UK; Italia; Spagna
Pathè	141.9	3.8%	Francia; UK
Constantin	106.5	2.9%	Germania
BAC	84.1	2.3%	Francia
Gaumont	83.7	2.3%	Francia
Kinowelt	68.7	1.9%	Germania
Medusa	61.0	1.7%	Italia
01 Distribution	63.0	1.7%	Italia

Caratteristica dell'industria, e del comparto distributivo in particolare, è perciò questa conformazione a clessidra. Nella parte superiore – il comparto produttivo – si trovano la maggior parte delle imprese (circa il 70,6% dell'intero settore) con decine di migliaia di addetti e collaboratori diretti (80% dell'occupazione totale);

¹³⁵ Classifica dei primi cinque paesi europei.

a valle, nel comparto dell'esercizio, si trovano le sale cinematografiche (che ammontano a circa il 20,1% di tutte le ragioni sociali dell'industria) che occupano un grossa porzione di lavoratori del settore (il 14,1%) (Viganò 2008); infine al centro vi è la distribuzione, filtro attraverso il quale i cineasti (Delluc) cercano di far passare i propri prodotti.

In questo capitolo verranno analizzate le fasi più importanti del processo distributivo. Innanzitutto verranno trattate le strategie distributive dell'output nel territorio di riferimento, al fine di osservare come e perché i film vengono proposti al pubblico.

In secondo luogo verranno analizzate le leve del marketing che possono, e vengono, utilizzate da queste società nel corso del lancio del film.

Verranno infine studiati i pubblici di riferimento per comprendere la disomogeneità che sta alla base delle differenziazione stilistica e commerciale del film.

Obiettivo del capitolo è quello di comprendere l'importanza che oggi assume questo comparto/filtro all'interno della filiera cinema.

4. 2. Modalità di distribuzione

Con strategie di distribuzione si devono intendere l'insieme di scelte che devono essere prese dalla società di distribuzione circa il numero di schermi in cui far uscire il film e la data di uscita.

Lo schema distributivo sul mercato primario viene anche definito *release pattern*. La scelta del numero di schermi sui quali proiettare la pellicola, ma anche la loro localizzazione sul territorio, si basa su stime di incasso previsionali che devono accuratamente essere elaborate dalla distribuzione.

Oggiogiorno, più di ieri, il ciclo di vita dei prodotti cinematografici è estremamente breve e, tolte alcune eccezioni (i cosiddetti film *sleeper*), il 94% dei film ottiene i maggiori incassi nelle prime tre settimane e addirittura il 74% durante il primo

fine settimana (Krider – Weinberg 1998). E' perciò tanto raro quanto inatteso un successo regolare e crescente nel tempo di un film proiettato al cinema, poiché di norma questo perde appeal in tempi relativamente brevi¹³⁶. Dunque il brevissimo ciclo di vita, il rapido declino degli incassi ed la continua introduzione di nuovi prodotti concorrenti sul mercato rendono le decisioni di release pattern particolarmente delicate e complesse¹³⁷.

Le modalità distributive possono essere schematizzate così (Perretti – Negro 2005):

- a. Distribuzione *wide release* o generica: il film viene distribuito e proiettato su più di 150 schermi¹³⁸ (in Italia).

L'obiettivo è la saturazione dell'offerta al fine di massimizzare il potenziale di pubblico che viene in contatto con un cinema che proietta il film in questione;

- b. Distribuzione *modified wide release* o generica modificata: la pellicola viene "lanciata" prima su una ventina di schermi nelle principali città italiane¹³⁹ per poi, in caso di risposta soddisfacente dal mercato, espandere progressivamente la programmazione settimana dopo settimana;

- c. Distribuzione *limited run* o selezionata: la distribuzione del film inizia su pochissimi schermi nella città più importanti per poi in caso di successo essere trasferita anche nelle altre zone. Soluzione adottata di norma per le pellicole straniere a basso potenziale.

Il concetto di base di questa soluzione distributiva è quello di dare origine a una piattaforma di lancio al fine di creare una buona reputazione circa il film prima del trasferimento in piazze meno importanti.

¹³⁶ Si potrebbe dire addirittura che il consumo di film può essere approssimato attraverso una funzione declinante in modo regolare che dipende dalla previsione di vendita ed il tasso di declino dei ricavi settimanali (Weinberg 2000).

¹³⁷ Il ciclo di vita che nella prima metà del secolo passato durava anche un anno potendo disporre delle sale di seconda, terza, quarta visione. Con l'introduzione di nuovi canali di sbocco e trasformazioni sociologiche importanti, la prima visione ha di fatto assorbito ed eliminato le altre visioni (Donahue 1987).

¹³⁸ Oltre 2000 schermi negli Stati Uniti.

¹³⁹ Anche in questo caso il confronto con gli States fa aumentare il numero di lancio a 100-150 schermi.

In caso contrario il distributore può ritirare il film e destinarlo ad altri mercati di sbocco (Goodell 1998);

- d. Distribuzione *umbrella booking* o “ad ombrello”: il distributore individua un area limitata che trova particolarmente sensibile al proprio film e decide di saturare quel particolare territorio. In caso di risposta positiva il distributore può individuare una nuova area.

Tecnica usata classicamente dalla Disney, oggi è più complicata da attuare per il breve periodo di tempo a disposizione delle case di distribuzione per proiettare il proprio film (tempo di aperture delle *window*, che vedremo successivamente) e per il breve ciclo di vita dei film stessi che perdono facilmente e velocemente l’interesse del pubblico.

- e. *Test Booking* o test di distribuzione: schema che consiste nella sperimentazione di differenti campagne pubblicitarie in differenti mercati locali. Il distributore seleziona un audience di prova che rappresenta in maniera più idonea possibile il *target market* del film.

I risultati, se negativi, possono portare alla modifica del montaggio o addirittura al ritiro del prodotto.

Tecnica usata maggiormente negli States. Di difficile attuazione in Italia per via delle dimensioni ridotte di questo mercato.

La risposta alla domanda “perchè preferire una distribuzione più estensiva che selettiva?” è abbastanza semplice. Aldilà della semplice logica che ci impone di pensare che più copie significano più cinema e più cinema significano più consumatori contattati, vi sono importanti studi che dimostrano scientificamente la relazione positiva che intercorre tra il numero di schermi ed il livello degli incassi cumulati e settimanali (Litman 1983, Jones e Ritz 1991, Zufryden 2000)

ma anche il numero complessivo di spettatori (Neelamegham – Chintagunta 1999)¹⁴⁰.

Anche la data di lancio del prodotto filmico è oggetto di scelta da parte della società distributiva e ci si riferisce ad essa con il termine *release date*.

Questa scelta è resa particolarmente delicata per via del fatto che il film non solo soffre del problema di un ciclo di vita ridotto ma è anche influenzato da fattori di stagionalità.

Come possiamo vedere (Figura 3), infatti, i maggiori incassi nel cinema italiano si hanno durante i mesi invernali.

Stagionalità che comunque accomuna un po' tutti i mercati, come ad esempio gli stessi Stati Uniti dove però il consumo di film si concentra, oltre che nel periodo natalizio, anche nelle festività estive.

Figura 3

<i>Trimestri</i>	<i>Percentuale incassi</i>
Gennaio – Marzo	37.2%
Aprile – Giugno	17%
Luglio – Settembre	11.1%
Ottobre – Dicembre	34.7%

In questi periodi di alta stagione, molte case distributrici decidono di lanciare i propri film (es: cartone animato della Disney o il “cinepanettone” di DeLaurentis) consapevoli che nonostante vi sia una maggiore competizione, le dimensioni potenziali dell’audience sono a loro volta più elevate, permettendo un crearsi di spazi per più titoli.

¹⁴⁰ Queste stesse ricerche dimostrano oltretutto che non vi è un correlazione diretta tra produzione Major e successo al botteghino, anche se è presumibile pensare che una produzione-distribuzione Major abbia sia fornita di maggiori risorse e possa dunque penetrare meglio il mercato.

Scegliere dunque come release date l'alta stagione, significa in qualche modo ridurre il rischio, come dimostrato da alcuni studi (anche qui Litman 1983 e Sochay 1994) che sottolineano i maggiori incassi medi di questo periodo.

E' comunque probabile che tale stagionalità sia in qualche modo causata da un duplice effetto (Einav 2002): da una parte la distribuzione della domanda, dall'altra le reazioni competitive dell'offerta.

4. 3. Strategie comunicative

Si è finora detto che il distributore è “il responsabile dello sfruttamento economico-commerciale del film” nei diversi mercati in cui opera.

Proprio per questo una parte centrale della sua attività consiste nell'elaborazione e nella realizzazione della attività di marketing necessarie per creare interesse da parte dei potenziali consumatori. Attività che però variano in funzione del peso e del ruolo che il distributore stesso ha durante la realizzazione del progetto.

Per fare un esempio, se la produzione avviene nell'ambito di un accordo “in house” o PDF¹⁴¹, il distributore vedrà aumentate le sue mansioni che si estenderanno anche alla fase di pre-produzione, coinvolgendolo in ricerche di mercato (per testare il potenziale commerciale del film), in campagne pubblicitarie e in materiale promozionale.

Al contrario se il distributore entra in contatto con il produttore del film solo a progetto concluso e se lo fa solo attraverso contratti di prevendita su base geografica, allora l'interesse del distributore nello sponsorizzare il film stesso sarà certamente minore, o quantomeno rifletterà solo le necessità di quest'ultimo di promuovere l'intero catalogo e non solamente il singolo lungometraggio.

E' persistente l'idea che il cinema americano sia migliore o quantomeno più commerciale rispetto a quello italiano od europeo. In effetti, stando ai risultati, si

¹⁴¹ Nei quali, ricordiamo, il distributore è anche il finanziatore del progetto.

può dedurre che il cinema USA riesce ad intercettare più efficacemente i gusti medi del pubblico (Viganò 2008).

E' anche vero, però, che gli investimenti nel marketing da parte delle Major statunitensi sono praticamente incomparabili con quelli delle produzioni nostrane. A volte, addirittura, le spese promozionali americane sono superiori ai costi di realizzazione europei (Peretti – Negro 1999).

Nonostante ciò, il cinema nazionale italiano ha saputo dimostrare nel corso degli ultimi anni, di sapere “confezionare” meglio d’un tempo i cosiddetti *blockbuster*, come indicato dal fatto che negli ultimi otto anni, per ben sette volte il campione di incassi è stato un film italiano¹⁴².

La scelte strategiche che devono essere fatte dal distributore riguardano: la creazione di messaggi pubblicitari, la promozione e le pubbliche relazioni, le ricerche di mercato ed, infine, la distribuzione media e internazionale (Squire 1992).

Il distributore inoltre prende visione della pellicola di norma durante la fase di lavorazione, al fine di capire lo stile del film ma soprattutto per realizzare i “promo” che accompagnano o presentano i film nei messaggi pubblicitari.

Tali filmati si possono differenziare in base alla durata: la Presentazione dura di norma 20/30 minuti ed è di solito uno strumento utilizzato per convincere gli esercenti a proiettare quel film; il Trailer dura dai due ai dieci minuti e viene proiettato di norma prima della visione di altri film, oggi questo è lo strumento più usato per la sponsorizzazione¹⁴³; il Teaser dura meno di 120 secondi e viene usualmente trasmesso in TV negli spazi pubblicitari dedicati o sul web.

A questi strumenti si aggiungano le pubblicità cartellonistiche e radiofoniche e, soprattutto, quelle digitali di internet. L’obiettivo è da una parte costruire la base di differenziazione del prodotto e dall’altra di raggiungere l’audience target. Nel

¹⁴² Unica eccezione *Il codice Da Vinci* (2006).

¹⁴³ I trailer sono divenuto assai popolari anche su Internet, tanto che di circa 10 miliardi di video che vengono visti online ogni anno, i trailer cinematografici sono al terzo posto, dopo le notizie e i video amatoriali.

caso di film blockbuster è tendenzialmente certo che almeno un segmento di pubblico sia raggiunto dal trailer o dal teaser (Golberg 1991).

A questi strumenti si devono aggiungere le nuove frontiere del marketing. Senza entrare nel dettaglio si pensi ai *video virali*, i quali sono un'evoluzione del passaparola ma applicato alla rete.

In genere, il termine è riferito agli utenti che, più o meno volontariamente, suggeriscono o raccomandano la visione di un video diffondendo (appunto come un virus) un certo filmato che può sembrare amatoriale ma che è stato studiato da specifiche aziende pubblicitarie. Il Marketing virale ha tre importanti vantaggi: il costo minimo, la penetrazione assoluta del mercato e il processo di auto selezione da parte degli utenti stessi.

I distributori si affidano a due strumenti, infine, per determinare l'audience potenziale: i risultati passati e le ricerche di mercato¹⁴⁴, anche se queste sono poco affidabili a causa dell'eccessivo anticipo rispetto al release date e per via del fatto che non si conoscono le pellicole concorrenti per quel periodo.

Con il **piano media** si viene a definire la strategia scelta per il lancio di uno specifico film, in cui vengono esplicitati gli obiettivi, i canali, gli strumenti da impiegare (Wells et al. 1989) ed i mercati da servire ma non vengono coperti i costi per la creazione e realizzazione della pubblicità, bensì quelli per la sua distribuzione attraverso gli spazi pubblicitari (Perretti – Negro 2005).

Al fine di creare desiderio e familiarità con la pellicola da parte del (futuro) pubblico, la strategia del piano media viene suddivisa in tre fasi: 1) concentrazione della pubblicità nel mezzo televisivo¹⁴⁵; 2) organizzare partecipazioni del cast a programmi di informazione; 3) durante la settimana d'uscita sostenere gli spot Tv con iniziative a mezzo stampa. Ovviamente la

¹⁴⁴ Queste ricerche cercano soprattutto di verificare le reazioni del pubblico circa l'idea principale su cui ruota il film (*concept testing*), ma anche rispetto al titolo e al cast (Izod 1988).

¹⁴⁵ Circa il 65% del budget pubblicitario viene speso su TV e radio all'uscita del film, spostandosi progressivamente alla carta stampata verso la fine della programmazione (Dale 1997).

selezione nelle tre fasi dei media deve risultare coerente con il pubblico di riferimento.

I budget pubblicitari comprendono in sintesi la spesa del processo creativo, i costi di produzione dei materiali come trailer e teaser, i costi per l'acquisto di spazi pubblicitari sui vari media (anche se questi costi, come detto, concernono il piano media in particolare e non il budget pubblicitario).

4. 4. La distribuzione in Italia

Per quanto riguarda i canali distributivi, il mercato cinematografico italiano non tradisce la sua configurazione originaria.

Come si può evincere dalla tabella 9, nel 2007 si è avuto un picco sia di presenze sia di incassi e ciò vale per le distribuzioni italiane come anche per quelle europee e di altre nazionalità, solo le distribuzioni statunitensi hanno vissuto un 2008 più positivo dell'anno prima.

Il numero di film distribuiti tende invece a diminuire, passando da 960 a 845 nel giro di due anni.

Tabella 9 - Distribuzione film in Italia¹⁴⁶

	2006			2007			2008		
	<i>Titoli</i>	<i>Incassi (€)</i>	<i>Presenze</i>	<i>Titoli</i>	<i>Incassi (€)</i>	<i>Presenze</i>	<i>Titoli</i>	<i>Incassi (€)</i>	<i>Presenze</i>
Italia 100%	209	111.967.460	18.890.686	195	166.134.716	27.904.310	214	164.204.765	27.715.806
Coproduzioni	89	23.332.199	4.161.018	73	29.384.162	5.137.339	74	7.627.275	1.374.435
Totale Italia	298	135.302.660	23.051.704	268	195.518.878	33.041.649	288	171.832.040	29.090.241
Europa	242	61.359.943	10.669.983	234	71.615.253	12.270.057	196	58.141.618	9.914.053
USA	330	338.412.621	56.491.668	317	342.131.463	56.812.191	300	357.678.917	59.224.299
Altre nazionalità	90	11.309.788	1.900.627	68	7.823.729	1.376.953	61	6.049.645	1.074.683
Totale	960	546.385.012	92.113.982	887	617.089.323	103.500.850	845	593.702.220	99.303.276

¹⁴⁶ I risultati includono anche i proseguimenti e non solo le prime uscite e rappresentano la situazione fino al 31/12/2008. I dati sono elaborati dall'ufficio Studi/CED Anica su dati Cinetel.

Il repertorio Anica ha registrato nel 2007 l'operatività di 52 compagnie che si sono incaricate di distribuire, come prime uscita, ben 110 opere¹⁴⁷. Nel 2008 invece il numero di film di prima uscita diffusi tra il pubblico è aumentato a 130 e quello delle società a 59¹⁴⁸. Infine di queste 111 aziende che nel biennio 07/08 ha operato nel comparto distributivo italiano, solo 17 (il 18%) ha operato in entrambi gli anni con almeno due titoli, e di queste solo 10 si può dire operino con continuità in Italia.

Concludendo, dunque, il 10,6% delle imprese di distribuzione ha diffuso più del 53,7% dei film (129 pellicole) nel corso dell'ultimo biennio.

Anche la distribuzione è perciò caratterizzata da una fortissima concentrazione di imprese (appunto una struttura a clessidra), dove il ruolo di protagonista è svolto dalle filiali delle Major estere, le quali sono impegnate soprattutto nell'adeguare al mercato peninsulare le politiche e le strategie distributive predisposte a livello internazionale dalle case madri.

¹⁴⁷ Anche per quanto riguarda la distribuzione vi è molta concentrazione di attività, di queste 52 imprese infatti, ben 39 hanno distribuito un'unica pellicola.

¹⁴⁸ Ma anche nel 2008 la maggior parte delle imprese – 42 – ha distribuito un solo titolo.

Le 12 maggiori imprese di distribuzione				
<i>Distributore</i>	<i>n. film</i>	<i>Incassi (€)</i>	<i>Quota su totale incasso</i>	<i>Incasso medio per film (€)</i>
Universal – UIP	49	116.862.153	19,68%	2.384.942
Medusa	82	98.558.807	16,60%	1.201.937
01 Distribution	70	65.925.062	11,10%	941.787
Warner Bros	60	56.959.334	9,59%	949.322
Filmauro	8	47.335.160	7,97%	5.916.895
Walt Disney Italia – Buena Vista	31	45.546.512	7,67%	1.469.242
20th Century Fox Italia	44	37.813.459	6,37%	859.397
Sony Pictures Italia	24	30.166.693	5,08%	1.256.946
Eagle Pictures	40	23.383.729	3,94%	584.593
Lucky Red Distribuzione	44	17.210.149	2,90%	391.140
BIM distribuzione	48	14.548.388	2,45%	303.091
Movimax	21	13.966.602	2,35%	665.076
Mikado Film	71	9.337.673	1,57%	131.517
Media Film	17	4.327.078	0,73%	254.534
Fandango	21	2.277.617	0,38%	108.458
Teodora Film	15	1.965.982	0,33%	131.065
Archibald Enterp. Film	4	1.302.599	0,22%	325.650
DNC Distribuzione	9	1.240.151	0,21%	137.795
Sacher Distribuzione	5	930.125	0,16%	186.025

CAPITOLO 5

L'esercizio

5. 1. La programmazione nelle sale

L'esercizio cinematografico rappresenta l'ultimo comparto della filiera del cinema, quello in cui i consumatori entrano in contatto con l'output dell'industria. L'esercizio consiste perciò in una serie di proiezioni al pubblico (spettacoli) di una copia positiva del film.

Per fare ciò l'esercente (il gestore del cinema) necessita di uno o più locali destinati alla proiezione (sale cinematografiche) e la disponibilità di un insieme di servizi complementari – come la vendita biglietti, le attività di proiezione, la vendita cibi e bevande, e così via – allo scopo di migliorare l'esperienza di intrattenimento (Balaban e Katz 1926).

Pur rappresentando uno sbocco sempre meno consistente rispetto ai mercati secondari (che vedremo successivamente), l'esercizio cinematografico rappresenta ancora il canale di distribuzione più importante, innanzitutto perché consente di ottenere elevati margini unitari e, inoltre, perché il valore del prodotto sui canali secondari dipende dal valore attribuito dal pubblico nelle sale e dunque dal successo cinematografico della pellicola.

Abbiamo visto come dopo il caso Paramount le famose Major avessero dovuto smembrare il ramo aziendale che si occupava dell'esercizio poiché, secondo la regolamentazione vigente negli USA, la presenza di una stessa azienda in tutti i comparti di questa filiera riduceva drasticamente la concorrenza.

Questa divisione fra il comparto esercente da una parte e i comparti produzione e distribuzione dall'altra è, dunque, durata quasi quarant'anni, fino a quando, cioè, nel 1981 il Dipartimento di Giustizia statunitense ha iniziato un processo di revisione delle sentenze per verificare l'opportunità di una loro modifica, o addirittura di un loro annullamento.

Processo che ha portato, nel 1986, la Warner Bros a ricevere l'autorizzazione da parte della Corte Distrettuale, ad acquistare un maxi-circuito composto da più di 100 sale sparse per gli Stati Uniti. Adesso, dunque, neanche le Major sembrano

ricevere impedimenti a nuove iniziative di integrazione a valle, fattore particolarmente positivo per una società di produzione e distribuzione che, in questo modo, si assicura un mercato di sbocco per i beni da essa prodotti e dopo distribuiti.

Di norma, però, le imprese che operano nel comparto dell'esercizio sono indipendenti e gestite da imprese familiari, i distributori perciò, pur mantenendo relazioni contrattuali di lungo periodo, devono negoziare i contratti di noleggio per ogni film (Filson et al. 2001).

Le attività principali dell'esercente sono dunque la negoziazione dell'accordo con il distributore e, poi, le scelte circa la programmazione degli spettacoli del film appena noleggiato.

Il principio economico che l'esercente deve seguire in questa fase è quello dell'impiego efficiente della capacità della sala. Proprio questo è il motivo che ha portato al successo soluzioni "americane" come le multisala, le quali permettono un'allocatione migliore degli spazi per i diversi prodotti offerti. L'esercente di un sito multischermo può infatti bilanciare il carico di pubblico per film differenti destinandoli alle sale di diversa capienza, proiettando dunque film di maggior successo nelle sale grandi e film più di nicchia in quelli piccoli; egli aumenta dunque "il coefficiente di carico medio per sala" (Litman 1998).

5. 2. Costi e ricavi

Al fine di comprendere appieno questo terzo comparto della filiera, è fondamentale rendersi conto della realtà economica che, al giorno d'oggi, il termine "sala cinematografica" rappresenta.

Per fare ciò, prima di analizzare ciò che rappresenta all'interno della filiera l'esercizio, è necessario analizzare la composizione dei ricavi e la struttura dei costi che l'esercente sostiene per organizzare la propria offerta.

Varie sono le voci che, da una parte, rappresentano dei fattori di incasso. Innanzitutto si ricordano gli incassi derivanti dalla vendita dei biglietti, i quali rappresentano certamente la quota più rilevante (ma non elusiva) del fatturato dell'esercente, attestandosi mediamente attorno all'80-85% del totale.

Altre fonti di entrata sono rappresentate dall'attività del bar, il quale, nel fornire bevande e rinfreschi (la cosiddette *concession*) ai clienti del cinema, rappresenta una quota che varia dal 5 al 15% dei ricavi totali (variabilità che dipende, ovviamente, dalla tipologia di cinema).

Al terzo posto tra le voci dei ricavi troviamo la pubblicità che viene fatta all'interno del cinema o da distributori circa nuovi film e perciò attraverso i trailer discussi nel capitolo precedente, oppure da soggetti terzi che decidono di usare gli spazi del cinema per sponsorizzare il proprio prodotto; entrambe le forme di pubblicità rappresentano circa il 5% dei ricavi totali.

Infine l'affitto della sala per eventi non cinematografici, come ad esempio i congressi, rappresenta anch'esso il 5% del fatturato totale di fine anno.

Per quanto invece riguarda i costi che ogni anno gli esercenti devono sostenere questi si suddividono fra fissi e variabili. Tra i costi fissi si possono facilmente individuare le spese di utilizzo dell'immobile come: la luce (che incide per il 5% sui ricavi totali), i servizi (3%) e i costi di manutenzione (1,5%) a cui si devono aggiungere le spese di affitto della sala quando questa non è di proprietà che si aggirano intorno al 15% dei ricavi totali netti (Squire 1992).

Poi vi sono le spese del personale, che mediamente si attestano intorno al 12% del totale per unità lavorativa¹⁴⁹, le spese di pubblicità che l'esercente fa dei film in programmazione nella propria sala che ammontano di solito al 2% annuo¹⁵⁰ ed ovviamente i costi per la pulizia della sala stessa che si aggirano sul 3,5%.

¹⁴⁹ Mediamente un cinema monosala necessita di tre unità lavorative, ma questa proporzione non è fissa dato che anche un cinema a due o tre sale può lavorare sempre con tre unità.

¹⁵⁰ Ipotizzando una sala che proietta 25 film all'anno.

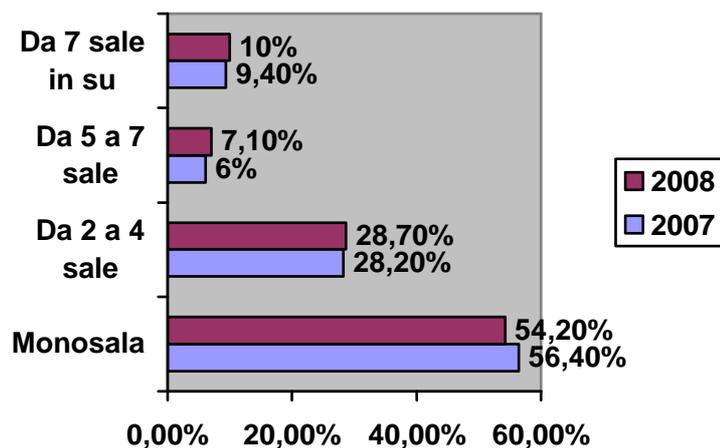
Altri costi fissi sono l'abbonamento annuale al software per il registratore di cassa¹⁵¹ (1%) e le tasse¹⁵² (1,5%).

Tutti questi costi fissi devono essere detratti dai ricavi totali al netto però dei costi variabili che incidono pesantemente sull'economia delle sale. Innanzitutto l'esercente dovrà pagare l'IVA al 10% e la DEM (ovvero la SIAE) al 2,1%. A questo punto bisognerà pagare il distributore per il noleggio della pellicola, pagandogli una cifra che va dal 40 al 54% dei ricavi totali (al netto tasse) derivanti dalla vendita dei biglietti.

Come si può vedere il guadagno netto dell'esercente non è particolarmente alto anche se nell'immaginario comune il cinematografo rimane comunque una figura importante.

Oggi fare cinema significa soprattutto trovare quel margine di guadagno minimo. Come già scritto nel paragrafo precedente, il principio di base è l'uso efficiente dello spazio della sala. Questo è il principale motivo dello sviluppo delle nuove forme di esercizio (Figura 4).

Figura 4 - Strutture dell'esercizio 2008



¹⁵¹ Che ha sostituito il bordeaux dal 2004.

¹⁵² Ovvero la Tarsu, la tassa sulla pubblicità e la tassa sull'insegna.

5.3. La concentrazione: le multisala

Negli ultimi due decenni il comparto dell'esercizio ha subito forti trasformazioni. La più rilevante tra queste è probabilmente la nascita dei complessi **multisala**, ovvero un'unica struttura dotata di un numero di schermi variabile da 2 in su¹⁵³.

La prima multisala nella storia fu aperta nel lontano 1969 negli States, ma la diffusione di questa forma di esercizio si verifica solo a partire dagli anni Ottanta¹⁵⁴ (Balio 1990).

Oramai in quasi tutti i mercati cinematografici sia europei che americani, è possibile osservare l'incidenza sempre più predominante di queste strutture e tassi di crescita continua, sia in paesi in cui si è già assistito alla loro diffusione sia in paesi, come l'Italia, dove ancora la monosala è la forma di offerta più importante. Questa diffusione transnazionale può essere compresa però solo se si individuano i vantaggi che la multisala offre rispetto alla monosala, sia dal punto di vista dell' esercente sia da quello del consumatore.

- a. Con le multisala la lista di servizi secondari che migliorano l'intrattenimento (Balaban – Katz 1926) si allunga notevolmente (ad es.: parcheggio, ristorazione, etc...). D'altronde tali strutture sono strettamente legate al fenomeno dei centri commerciali che con esse condividono l'obiettivo della massimizzazione del traffico che garantisce alle singole attività commerciali ricavi medi superiori (Guback 1987);
- b. Realizzazione di economia di scala nella gestione della struttura in termini di staff, tecnologie, servizi, etc...;
- c. Allungamento del ciclo di vita del film. L'esercente può infatti trasferire un film "vecchio" in sale con diversa capienza in rapporto alla domanda;

¹⁵³ Se hanno fino a 7 sale vengono chiamati multisala, se vi sono dalle 8 alle 15 sale sono definiti multiplex, da 16 sale in su si chiamano invece megaplex (legga sul cinema), i quali di norma sono situati nella zone periferiche e sono integrati con altre forme di spettacoli e shopping (Ferrero 2000).

¹⁵⁴ La prima multisala in Europa, di fatti, è stata la Kinopolis a Bruxelles, Belgio, che aprì nel 1988 con ben 25 schermi. Dopodichè dal 1990 al 1995 vi è stato un aumento del numero di multisale del 69% (Casetti et al. 1998).

- d. Contenimento del rischio di mercato per l' esercente, il quale offrendo più film contemporaneamente aumenta le possibilità di successo;
- e. Aumento significativo del potere contrattuale nei confronti dei soggetti a monte della filiera (De Vany – Eckert 1991);
- f. Possibilità di accesso al mercato da parte dei film di nicchia¹⁵⁵, anche se la diversità dell' offerta dipende dal numero di schermi, dalla presenza di titoli alternativi e da fattori stagionali (Litman – Kohl 1989).

Il successo di queste nuove strutture non ha solo ammodernato l' intera offerta ma sembra anche aver contribuito a sostenere il consumo cinematografico nel mercato primario (Delmestri 2002).

Tabella 10 - Composizione comparto esercizio in Italia

Disponibilità di sale per proiezione	Tipologia sale		Schermi attivi		Altri schermi	Complesso	
	Monosala	Multisala	Sempre	120 giorni	Meno di 120 giorni	Sale	schermi
Campione cinetel	612	517	3.141	-	-	1.129	3.141
Cinema d'essai	828	-	-	425	403	828	828
Sale parrocchiali	1.000	2	355	500	150	1.000	1.005
Totale generale	2.440	519	3.496	925	553	2.957	4.974

Per tutti questi motivi, il crescente fenomeno della diffusione di questi nuovi cinema (Tabella 11) costituisce anche una spinta verso la concentrazione del comparto, il quale rimane comunque molto meno concentrato di quanto non sia la distribuzione

¹⁵⁵ Quest'ultimo punto non appare certo. In effetti il gestore di una multisala è comunque attratto dai film che gli assicurano più pubblico e dunque maggiori entrate. Similmente ai modelli di offerta sviluppati per il settore radiofonico e televisivo (Owen – Wildman 1992).

Dato che comunque i costi di realizzazione di tali cinema a multischermo rimane molto elevato¹⁵⁶, nonostante i numerosi vantaggi a realizzarli, di norma solamente i circuiti di grandi dimensioni possono investire somme simili nello sviluppo di nuove strutture.

5. 4. La concentrazione: i grandi circuiti

All'interno del settore cinematografico, il comparto dell'esercizio appare il più pragmatico e il più esemplificativo della frastagliata segmentazione del mercato dell'offerta (Viganò 2008).

Nonostante una naturale propensione verso la formazione di circuiti comprensivi di molte strutture dislocate geograficamente anche a notevoli distanze l'una dall'altra e nonostante la diffusione di modelli gestionali complessi basati su strutture organizzative a matrice che ne permettono una pianificazione omogenea delle attività, il "parco-proiezioni" nazionale è a tutt'oggi caratterizzato da piccole e piccolissime sale autonome che continuano a rappresentare in qualche modo il centro della vita del quartiere, della parrocchia, del circolo di associati, etc etc...

Una frammentazione che dunque è innanzitutto dimensionale e logistica, per via della diffusa presenza dei piccoli cinema di provincia che hanno avuto un ruolo determinante per la coesione culturale di una nazione, l'Italia, che negli anni '50 parlava ancora in dialetto.

Una frammentazione che però riguarda l'offerta filmica e che si può notare fortemente nella presenza, mai del tutto trascurata, di quei cinema specializzati in film d'autore, o film *d'essai*, che rappresentano la parte più culturale del cinema e restano tuttora organi vitali del settore.

Un frammentazione, infine, che è anche societaria ed amministrativa, dal momento che l'attività di ogni singolo cinema comporta la gestione e – a volte – la proprietà stessa dei locali dove ha sede la struttura operativa.

¹⁵⁶ Questo spiega anche il grande tasso di fallimento a causa di eccessivo indebitamento verificatosi nell'ultimo biennio proprio fra i grandi gruppi specializzati nell'esercizio.

Attività a cui di solito viene data personalità giuridica in forma di Srl al fine di tutelare meglio il patrocino immobiliare che, a sua volta, conferisce capacità negoziale e di spesa anche in momenti di difficoltà.

Viene a spiegarsi dunque la gran mole di società iscritte al registro delle imprese – 1.815 nell’anno 2008 con una variazione del -5% rispetto all’anno precedente – ed operanti nella proiezione cinematografica.

Il comparto è dunque chiaramente frastagliato, ma a ben vedere si tratta di una frammentazione parziale. E’ infatti in atto un forte processo di concentrazione, per cui il 70% del giro d’affari dell’esercizio – stimato in 545 milioni di euro – è gestito dai primi 50 circuiti.

Si sta dunque venendo a creare una sorta di spaccatura, da una parte i grandi gruppi industriali che gestiscono con avanzati metodi manageriali strutture di elevato valore, dall’altro invece vi sono circa 1.765 società di capitali (a cui si devono aggiungere tutte quelle piccole sale d’essai, le sale parrocchiali, i cine-club, etc etc...) che si dividono il restante 30% del mercato.

Vi sono però alcune caratteristiche del comparto dell’esercizio che mostrano invece come anche qui, come nella produzione e nella distribuzione, vi sia una forza dirompente di quei gruppi industriali, più o meno integrati, che possono contare su delle risorse finanziarie estremamente maggiori (Tabella 12).

Tabella 11 - Principali circuiti dell'esercizio 2007

<i>Società</i>	<i>Ricavi 2007</i>	<i>Risultato</i>	<i>Addetti</i>
Warner Village	77.425.938	-1.988.051	550
Gruppo UCI – Un. Cinemas	72.630.000	-2.756.622	610
Gruppo Medusa	60.990.000	-9100	-
UCI Italia	45.457.647	14.691.434	-
Medusa Cinema	40.376.000	238.000	-
Cinecity Art&Cinemas	23.376.553	-484.307	174
Furlan Cinecity	22.211.773	4.318.027	35
Medusa Multicinema	20.614.000	-329.000	-
Globalmedia – Cinecittà	19.931.653	-6.786.831	221
UGC Cine Città Italia	14.611.152	-7.707.756	169

Dalla tabella, che comunque ha un valore indicativo a causa del fatto che i valori economici dei piccoli cinema sono molto spesso introvabili¹⁵⁷, si evince innanzitutto la grande forza degli operatori stranieri rispetto a quelli nazionali, in particolare si può vedere come i due leader del comparto siano fortemente distanziati dagli altri competitor¹⁵⁸.

In secondo luogo le attività in bilancio di questi grandi gruppi riguardano in larghissima misura la gestione di strutture¹⁵⁹ di ultima generazione sui quali vengono, inoltre, concentrati i pini di sviluppo e di investimento.

Per concludere è bene trattare del rapporto con il processo integrativo delle imprese in Italia. Dopo aver trattato dei processi di internalizzazione dei comparti a valle da parte delle Major Americane nel corso degli anni, è interessante vedere

¹⁵⁷ I dati nella tabella infatti rappresentano circa il 70% del volume d'affari registrato dalle Camere di Commercio e dall'Anica.

¹⁵⁸ Warner Village e UCI Italia raccolgono in due quasi la metà dei ricavi totali delle imprese prese in considerazione e presentano dimensioni quattro-cinque volte maggiori rispetto alle concorrenti più immediate.

¹⁵⁹ Attualmente Warner Village controlla 15 multiplex in Italia mentre UCI Italia ne gestisce 22.

come fenomeni di integrazione su tutti e tre i livelli della filiera si possano individuare anche nel panorama industriale italiano, qui gruppi come Medusa, Filmauro e Italian Int operano come produttori, distributori ma anche come esercenti, disponendo di molte fra monosale e multisale sparse per il territorio italiano.

5. 5. Il cinema digitale

In questo capitolo si è potuta constatare la forte trasformazione che il comparto cinematografico dell'esercizio sta attraversando in questi anni.

Una trasformazione che riguarda innanzitutto la domanda, poiché i consumatori stanno cambiando le loro abitudini e le loro necessità.

Una trasformazione che riguarda anche e molto l'offerta, che sta cambiando la propria struttura industriale, concentrandosi sempre più attorno a pochi forti gruppi societari italiani e non.

Un'offerta caratterizzata inoltre da complessi cinematografici completamente differenti da quelli che hanno caratterizzato questo settore in tutti i suoi anni di vita. Talmente diversi da rendere difficoltoso perfino l'appellativo "cinema", perché poco o niente (se non la mera visione collettiva del film) questi centri hanno in comune con il piccolo cinema di provincia.

Questa trasformazione ha, infine, riguardato il livello tecnologico che concerne sia il mercato, sia i prodotti, sia gli stessi metodi produttivi e che determina un' vera e propria evoluzione settoriale (Shumpeter 1942).

Al pari dell'introduzione del colore o, meglio ancora, del sonoro durante gli anni del cinema muto, oggi il mercato sta vivendo una ennesima innovazione che travolgerà completamente le dinamiche della filiera cinema. Si sta parlando dell'avvento del **cinema digitale**.

Il "D-cinema", secondo le specifiche internazionali DCI (2K e oltre), migliora la qualità della visione del film rispetto alla pellicola perdendone i difetti allinea il

parco sale ad un elevato standard medio di proiezione, riqualifica la visione del film in sala confermandone il primato qualitativo rispetto a qualsiasi altro mezzo di fruizione del film; attraverso la tecnologia stereoscopica 3D apre la strada all'incentivazione di nuovo e maggiore pubblico, delinea infine scenari diversi di utilizzo delle sala con contenuti e spettacoli alternativi (da "linee guida allo sviluppo del cinema digitale" ANEC-AGIS).

La sviluppo dell'ICT, *l'Information and Communication Technology*, svolge un ruolo da protagonista in questa fase introduttiva dell'era digitalizzata cinematografica. Ad oggi, in effetti, la rete e tutto ciò che è digitale viene visto quasi come un avversario da chi, come gli esercenti, è abituato da sempre a lavorare con la celluloide.

Rete ha, infatti, spesso significato download illegali di film con ovvi effetti negativi sull'economia di settore. Oggi invece, ICT può significare evoluzione della proiezione.

La partita, giocata esclusivamente sul campo economico, è dunque tra la chimica della celluloide da una parte e il bit dell'era digitale dall'altra.

Il punto di svolta sia nello scenario internazionale che in quello italiano, è che distributori ed esercenti sono giunti all'affermazione del principio di una condivisione degli investimenti necessari alla trasformazione digitale delle sale, secondo un calcolo ponderato delle economie di cui ciascuna categoria potrà beneficiare.

Tutti i comparti infatti usufruiranno di questa tecnologia nei loro bilanci.

La produzione vedrà abbattuti i propri costi del 20/30% divenendo inutile l'acquisto di pellicola¹⁶⁰ che è una delle voci più costose in bilancio. Il focus del processo di realizzazione del film, inoltre, si sposterà dal momento delle riprese dal vivo a quello della post-produzione, con indubbi incrementi di creatività.

¹⁶⁰ Nel 2002 *Star Wars – Ep. 2* (G. Lucas) è stato il primo film interamente girato in digitale.

I distributori avranno invece un abbattimento dei costi addirittura del 70/80%, a causa dell'eliminazione dei vari costi: di stampa, di trasporto, di magazzinaggio, di revisione, di conservazione e distribuzione delle copie analogiche.

L'esercizio infine si troverà di fronte ad un mix di opportunità: si abatteranno le spese logistiche, non si pagherà più la stampa, non si pagherà il trasporto né l'assicurazione, aumenterà di contro la flessibilità del sistema con possibilità di proiettare film anche in località particolarmente difficili da raggiungere, vi sarà infine un'ottimizzazione del costo delle risorse umane e di tutta la gestione day-by-day della sala, con possibilità di creare playlist di trailer, scegliere le pubblicità e proiettare film diversi nell'arco della stessa giornata¹⁶¹.

Al fine di stimolare dunque l'integrazione di questa innovazione all'interno del cinema, le varie associazioni categoria hanno delineato dei processi di implementazione graduale

L'esercente dovrà solo sostenere i costi di acquisto del nuovo proiettore digitale e sarà lasciato libero di scegliere quello che preferisce, che ritiene più opportuno per le sue necessità e attraverso le modalità di finanziamento che ritiene più idonee, con l'unico vincolo di acquistarne uno conforme ai parametri DCI alla proiezione 2K (o superiore). Il costo di questi nuovi proiettori si aggira intorno ai 100.000 euro.

Cinetel, in Italia, provvederà alla redazione dei piani di ammortamento degli impianti digitali, aggiornandoli periodicamente a fronte della comunicazione dei distributori delle VPF autorizzate.

Con VPF, *virtual print fee*, si intende il corrispettivo che i distributori pagano agli esercenti durante il periodo di introduzione e di ammortamento dei nuovi impianti digitali¹⁶². Questa somma rappresenta dunque il costo che anche i distributori devono sostenere per innovare le sale cinematografiche. Il VPF dunque è "una

¹⁶¹ Si potrebbero aggiungere anche i vantaggi per altri soggetti quali gli investitori in filmati pubblicitari che vedranno ridursi i propri costi del 65% grazie al mancato riversamento del filmato stesso in pellicola.

¹⁶² La VPF è pari a 450€ per i cinema con meno 10 schermi e 550€ per i cinema con un numero superiore di sale.

partecipazione pro quota all'investimento digitale" (da "linee guida allo sviluppo del cinema digitale" ANEC-AGIS).

5. 6. La discriminazione del prezzo

Negli accordi tra distributore ed esercente il prezzo del biglietto di ingresso non ha una funzione segnaletica ma riveste comunque una funzione particolare.

Di norma, infatti, gli esercenti usano prezzi del biglietto non flessibili per rivelare eccessi della domanda e aumentano la durata della programmazione ed il numero di sale per aggiustare l'offerta, operano cioè sulla quantità per equilibrare domanda e offerta.

Di norma i prezzi vengono aggiustati per sfruttare la domanda nei week-end, in periodi in cui vi è un maggior tempo libero e, dunque, un maggior consumo di film.

In generale però si può affermare che il prezzo è relativamente stazionario, per cui esso fornisce un segnale affidabile della domanda. Segnale che, attraverso i bordeaux digitali, viene istantaneamente a tutti gli altri operatori in modo da sostenere il processo di adattamento.

Il concetto è molto semplice: se l'esercente alzasse il prezzo al primo segnale di aumento della domanda, scoraggerebbe altri potenziali consumatori a vedere il film, riducendo di conseguenza il livello di informazioni (ad esempio il passaparola) che circolano, per cui meno distribuzione e meno domanda.

Per questo motivo non si deve né è necessario aumentare il prezzo del biglietto quando la possibilità di aumentare la quantità dell'offerta (distribuendo il film in

più cinema o programmando il film in più sale) rende possibile una risposta quasi perfettamente elastica.

Non è però corretto affermare che la discriminazione non è mai esistita o addirittura che essa non esista tutt'oggi in molti paesi tra cui l'Italia.

Come è stato già affermato nel corso dei primi capitoli, oggi nel nostro paese viene già attuata una forma di discriminazione, ovviamente ci si riferisce a quelle del terzo ordine, per cui studenti, militari, bambini ed altre categorie sia sociali che lavorative, hanno oggi uno sconto nell'acquisto del biglietto.

In altri paesi, tra cui ad esempio il Regno Unito, è possibile invece scegliere il tipo di poltrona e la distanza dallo schermo, permettendo così ai consumatori di auto-selezionarsi scegliendo la combinazione prezzo-qualità che preferiscono, con ovvie ricadute sui prezzi che oscillano da 1,50£ a 18£.

“Il mercato” afferma Phil Clapp, amministratore della CEA¹⁶³, “ha risposto bene a questa differenziazione del prezzo, soprattutto nelle grandi città”; per cui fenomeni di apprezzamento del biglietto d'entrata diverso in funzione della domanda già esistono.

Nel passato, però, esistevano delle forme di discriminazione basata sulla separazione temporale e spaziale dei mercati. I distributori usavano un sistema di cicli di visione (*run*), periodi di esclusiva (*clearance*) e territori in esclusiva (*zoning*).

Oggi, ovviamente, con i nuovi e sempre più forti mercati di sbocco del prodotto filmico, sfruttare ancora cicli di visione o esclusive non comporta una massimizzazione dei ricavi totali da tutti gli schermi e/o canali.

Per concludere, anche se la domanda di un singolo film può essere stimata attraverso ricerche di mercato, potrebbe non esserci una semplice soluzione di discriminazione di prezzo al problema dei prezzi dei biglietti.

¹⁶³ “Cinema Exhibitors’ Association”, ovvero l’associazione nazionale degli esercenti cinematografici inglesi.

La curva di domanda per un determinato film in sala dipende da molte variabili: il prezzo per l'appunto, ma anche la data di uscita del film, la distanza dalle altre sale che programmano o programmeranno la stessa pellicola.

Il sistema ottimo di ciclo, periodo, territorio e prezzo è quasi impossibile da stimare (Conant 1960).

5.7. Pratiche anticoncorrenziali

Lungo la filiera, dunque, il rapporto tra distributori ed esercenti appare l'unico caratterizzato da una certa frequenza negli accordi. I quali a volte si trasformano in accordi di lungo periodo, dando vita a forme di integrazione tra questi due comparti, altre volte invece rimangono tali e l'esercente e il distributore permangono distaccati e, in qualche modo, avversari l'uno con l'altro.

E' questa la situazione nella quale nel corso del tempo, si sono sviluppate e sono state sempre più usate alcune pratiche commerciali quantomeno controverse o addirittura anticoncorrenziali.

La necessità da parte dei distributori ad utilizzare tali pratiche è sorta in seguito alla necessità di rifornire regolarmente un elevato numero di prodotti sostenendo il minor costo possibile, commercializzandoli con gli esercenti, i quali invece sono tenuti a negoziare anno dopo anno più o meno la medesima quantità di prodotti con un ristretto numero di distributori.

La struttura del mercato appare quindi subito simile ad un oligopolio. Le pratiche più usate dalle società di distribuzione sono già state brevemente esaminate nel corso del primo capitolo, esse sono il *blind bidding*, che consiste nell'offrire il noleggio del film agli esercenti senza la possibilità di visione anticipata rispetto

alla consegna, ed il *block booking* che si è detto consistere nel vincolo di noleggio di un film al noleggio di un intero pacchetto di altri film.

Queste pratiche sono state usate maggiormente negli Stati Uniti dove infatti nel 1948 la Corte Suprema le dichiarò illegali.

Nel mercato dei diritti di distribuzione dei film il valore del prodotto scambiato non è conosciuto ex-ante. Se le aste della pellicole si tengono prima che il prodotto sia finito allora si dice che l'offerta è cieca (appunto blind bid).

Dunque i distributori possono (cercare di) imporre agli esercenti un'altra fonte di incertezza oltre quella legata alle preferenze degli spettatori, ovvero l'incertezza del film stesso.

Dal punto di vista degli esercenti, l'ingiustizia di questa pratica è che attraverso le offerte ex-ante il distributore riesce a finanziare il progetto cinematografico ed inoltre che l'impossibilità di verificare il prodotto prima di "venderlo" è causa di fallimento di numerosi operatori del comparto.

Dal punto di vista dei distributori, invece, fare anteprime dei film compromette la capacità di servire efficientemente il mercato durante i periodi di picco della domanda durante la stagione e di coordinare le proprie iniziative (Perretti – Negro 2005).

D'altronde se il mercato del noleggio di film fosse perfettamente concorrenziale, la pratica del blind bidding sarebbe una soluzione Pareto-efficiente rispetto alle anteprime proiettate agli esercenti. Infatti, essendo il valore del film non noto prima dell'uscita nelle sale, le proiezioni fatte appositamente per gli esercenti non fornirebbero a questi ultimi informazioni utili e, dunque, tutte le parti dell'accordo non potrebbero migliorare la propria posizione organizzando anteprime.

Per di più, quando negli Stati Uniti, in seguito alle sentenze del caso Paramount, furono organizzate proiezioni obbligatorie per gli esercenti indipendenti, questi ultimi non vi parteciparono.

Dato che il confronto tra i due sistemi di offerta si basa unicamente sui risultati attesi e nessuno dei due è in grado di influenzare tale variabile, in ipotesi di

neutralità nei confronti del rischio degli esercenti questi ultimi non si troverebbero in una situazione peggiore se vigesse il blind bidding, mentre i distributori preferirebbero strettamente l'offerta alla cieca.

Poiché la varianza dei risultati attesi è superiore nel sistema di offerta alla cieca, in ipotesi di avversione al rischio degli esercenti tale sistema potrebbe ridurre la loro utilità e non rappresentare più una soluzione superiore dal punto di vista paretiano¹⁶⁴.

La realtà è che però il mercato del noleggio delle pellicole alle sale di cinema non è conforme ad una soluzione perfettamente concorrenziale. Vi sono solo pochi venditori, il prodotto non è omogeneo ed il comportamento strategico che influisce sul prezzo è evidente.

I due regimi commerciali non forniscono allora gli stessi risultati in termini di utilità.

La “vendita cieca” è quindi la soluzione migliore per i distributori in un mercato reale, essa permette inoltre risparmi significativi sui costi di magazzino che dovrebbero sostenere se conservassero il film completato fino alla conclusione della negoziazione con gli esercenti (Kenney – Klein 1983)¹⁶⁵.

Di fronte alla crescente incertezza sul valore del prezzo di un'asta, gli acquirenti tendono in media a ridurre le proprie offerte (Wilson 1969)¹⁶⁶.

In secondo luogo gli esercenti sono avversi al rischio e diminuendo in media le loro offerte, essi aumentano i propri ricavi, pur aumentando la stessa variabilità dei ricavi (Blumenthal 1988).

Riduzione del valore che però è controbilanciata da un aumento del rischio associato alla accresciuta variabilità dei risultati. L'effetto finale è la riduzione dell'utilità attesa degli esercenti.

¹⁶⁴ Sia la curva di domanda che la curva di offerta cambierebbero posizione, ancora con profitti e perdite ripartiti secondo l'elasticità.

¹⁶⁵ Si osservi che se la proiezioni fornissero agli esercenti vantaggi in termini di asimmetria informativa, essi sarebbero incentivati a cambiare business e a diventare produttori-distributori.

¹⁶⁶ Gli esercenti offrono somme inferiori per noleggiare le pellicole in ipotesi di blind bidding, mentre i distributori risparmiano i costi di magazzino ma ottengono ricavi inferiori.

Sotto questo punto di vista, dunque, la pratica del blind bidding rappresenta niente di più che una riallocazione del rischio tra distributori ed esercenti, una soluzione non Pareto-efficiente perché a parità di soddisfazione di chi gestisce le sale, migliora la situazione dei distributori.

Per quanto invece concerne il block booking, vi sono molti contributi che nel corso del tempo hanno tentato di definire l'impiego ed i vantaggi di questa pratica, contributi spesso discordi tra loro.

Secondo alcuni l'impiego del "noleggio in blocco" era legato ad una logica di discriminazione del prezzo (Lewis 1933, Cassady 1958, Stigler 1968) perché tramite esso venivano garantiti veri e propri sconti di volume e si consentivano acquisti contemporanei di pacchetti di film minimizzando i costi di transazione (Coase 1937), oppure tale pratica permetteva al distributore di aumentare i propri ricavi combinando il noleggio di un film ad elevato potenziale con film a basso potenziale (B-movies) e all'esercente di pagare un prezzo medio complessivamente inferiore al prezzo dei singoli titoli.

Dunque prezzi più bassi per i film di maggior richiamo e prezzi superiori per i film poco interessanti, rispetto a ciò che sarebbe stato accordato attraverso contratti sui singoli prodotti.

Inoltre come supporto teorico positivo a questa pratica, venne detto che il ricorso a contratti di divisione dei ricavi tra distributore ed esercente avrebbe comunque disincentivato il primo ad includere film di scarsa qualità nel pacchetto.

Un contributo alternativo alla discriminazione del prezzo considera l'impiego del block booking un meccanismo in grado di allineare gli incentivi dei distributori con quello degli esercenti (Kenney – Klein 1983).

Dato l'impossibilità di valutare ex-ante un titolo, secondo questa teoria la pratica del noleggio di blocco sarebbe servita per rendere esecutivi gli impegni contrattuali¹⁶⁷ presi dagli esercenti e per contenere possibili extra costi dovuti a

¹⁶⁷ Spesso i termini contrattuali del noleggio erano completati sulla base dei risultati di incasso dei film.

ricontrattazioni ex-post di prodotti che gli esercenti avrebbero potuto ritenere di aver pagato eccessivamente.

Una terza interpretazione di questa pratica e anche del blind bidding, nel riconsiderare la funzione di queste, mette in discussione anche l'efficacia dell'allineamento degli incentivi (Hanssen 2000).

Valutati congiuntamente, il blind bidding si caratterizzava per essere una pratica che permetteva di ridurre i costi di magazzino da una parte, ma che aumentava gli incentivi ex-post degli esercenti di sostituire i prodotti pagati in eccesso dall'altra. Il block booking allora, doveva rappresentare un modo per rendere esecutiva la vendita alla cieca, poiché questa richiedeva di pagare e programmare tutti i film negoziati ex-ante¹⁶⁸.

L'interpretazione che però tuttavia ha a tutti gli effetti avuto effetti di legge è quella accolta dalla Corte Suprema degli Stati Uniti, per la quale la pratica del block booking è da considerarsi come l'esercizio di un potere di monopolio da parte dei distributori i quali, offrendo interi pacchetti di film, trasferivano parte dell'incertezza sugli esercenti garantendo l'acquisto anche a prodotti a più basso potenziale commerciale. Inoltre assicurando al proprio output (di alta o scarsa qualità che fosse) un mercato di sbocco, automaticamente assicuravano una fonte di finanziamento alla produzione.

Gli effetti non erano tanto sui risultati di breve periodo, quanto sull'impiego della capacità produttiva e sulla possibile chiusura del mercato all'ingresso di distributori indipendenti nel lungo periodo.

¹⁶⁸ Lo stesso Hanssen afferma che comunque il modo in cui questa tecnica è stata introdotta e sviluppata fa pensare che, al contrario, esso rappresenti un semplice accordo per rendere più efficiente il processo di vendita di elevati volumi di prodotto: gli esercenti necessitano di grandi volumi di film e i distributori riducono i costi di vendita contrattando interi pacchetti.

Appendice 1

La normativa del settore

Il settore del cinema è stato disciplinato da non poche leggi e regolamenti nel corso degli anni. Gli obiettivi che nel tempo l'amministrazione ha tentato di raggiungere sono i più svariati, dallo stimolare la produzione nazionale a quello di tutelare la concorrenza fino a quello di sviluppare la parte più culturale e meno industriale di questo settore.

La prima regolamentazione organica risale a più di quaranta anni fa, con la legge n° 1213 del 4 novembre 1965.

Un periodo, gli anni Sessanta, caratterizzato da profonde trasformazioni sociali che resero necessaria l'adozione di una regolamentazione innovativa che riorganizzasse le modalità e le forme di intervento dello Stato nel settore cinematografico e ridefinisse in qualche modo i rapporti tra il cinema e la TV, rapporti fino ad allora disciplinati da accordi siglati tra gli operatori del settore.

Gli interventi principali di questa legge sono: 1) il sostegno all'industria cinematografica attraverso il finanziamento di progetti riconosciuti di interesse culturale nazionale e nel concedere incentivi ed agevolazioni fiscali all'esercizio; 2) definire una regolamentazione completa ed organica sulle modalità di controllo dei processi di concentrazione tra imprese di questo settore e che hanno luogo in mercati di dimensioni locali; 3) stabilire le window, ovvero i tempi tra la programmazione di film al cinema ed il loro passaggio in televisione; 4) determinare le condizioni per il rilascio dell'autorizzazione all'apertura delle sale cinematografiche.

I limiti di questa legge riflettono però proprio le caratteristiche del periodo in questione, periodo in cui lo spettacolo filmico si svolgeva prevalentemente nelle sale cinematografiche ed il fenomeno televisivo era ancora lontano dall'espansione della metà degli anni settanta. Proprio per questa ragione, sotto molti punti di vista tale legge si è dimostrata essere alquanto inadeguata ed incapace di seguire costantemente il cinema in tutte le sue evoluzioni, rendendo necessaria una nuova regolamentazione.

Dopo anni di regolamentazioni parziali, nella prima metà degli anni '90 si cominciò a esaminare più attentamente la questione cinema.

Le maggiori difficoltà riguardavano soprattutto il nuovo assetto delle competenze istituzionali a seguito della soppressione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo (referendum 18/04/1993) e la controversia sorta in sede di negoziati

GATT tra USA e paesi UE per quanto riguardava l'ammissione o meno dell'audiovisivo tra i prodotti dell'area di libero scambio.

Nonostante le difficoltà incontrate durante l'iter legislativo, il governo predispose il decreto legge 14 gennaio 1994 n°26 recante interventi urgenti in favore del cinema, decreto che fu convertito nella legge 1° marzo 1994, n°153.

L'obiettivo principale di questa nuova legge era il "potenziamento del credito alla produzione ed alla distribuzione attraverso l'istituzione di un *Fondo di garanzia*" (articolo 16).

Lo Stato si prefiggeva, attraverso l'istituzione di tale Fondo, di concorrere con l'impresa privata al rischio del film, condividendone le perdite se questo non avesse avuto successo al box-office.

Condivisione fatta attraverso una garanzia statale sull'ammortamento dei mutui accesi sul fondo di investimento, limitatamente però ai film riconosciuti di interesse culturale nazionale¹⁶⁹. Anche se tali forme di finanziamento statale avrebbero potuto produrre effetti distorsivi sulla concorrenza, esse trovavano una giustificazione nel presupposto che i film costituiscono "un prodotto culturale nazionale da sottrarre, almeno parzialmente, ai meccanismi di mercato". D'altronde nello stesso periodo, anche l'Unione Europea, attraverso il programma MEDIA, realizzava numerosi progetti destinati a incentivare la produzione cinematografica continentale.

Altre interventi proposti dalla legge 153/1994 sono: 1) l'istituzione di premi per la ricerca creativa al fine di sostenere i giovani autori cinematografici di sceneggiature che avessero contribuito all'accrescimento del patrimonio artistico e culturale del cinema italiano (articolo 8); 2) sostituzione del Pubblico Registro Cinematografico con il Pubblico Registro della Cinematografia (articolo 22); interventi a favore dell'esercizio cinematografico, furono previsti infatti incentivi per la trasformazione, ristrutturazione e adeguamento strutturale e tecnologico

¹⁶⁹ Sono considerate di interesse culturale nazionale le pellicole realizzate con l'impiego di autori, attori, tecnici italiani o comunitari e con l'impiego di industrie tecniche nazionali.

delle sale, La legge prevedeva inoltre agevolazioni fiscali per la programmazione di film italiani e, ancor di più, per i film qualificati come film d'essai (articolo 24).

Un'ultimo intervento di questa legge (articolo 13) era l'innovativa previsione di apposite regole per la valutazione delle operazioni di concentrazione. Veniva infatti disposta la comunicazione preventiva di quelle operazioni attraverso le quali si sarebbe venuta a detenere o controllare, direttamente o indirettamente, anche in una sola delle città capozona della distribuzione cinematografica, una quota di mercato superiore al 25 per cento del fatturato della distribuzione cinematografica e, contemporaneamente, del numero delle sale ivi in attività”.

La terza legge che ha caratterizzato e caratterizza tuttora la filiera cinema in Italia è il Decreto legislativo 22 gennaio 2004, una decreto nato dalla “ ravvisata esigenza di ricondurre la disciplina delle attività cinematografiche ad un sistema unitario e coerente”. Il governo, infatti, riconoscendo nel cinema un fondamentale mezzo di espressione artistica, di formazione culturale e di comunicazione sociale e nelle attività cinematografiche fenomeni di rilevante interesse generale, anche e soprattutto in considerazione della loro importanza economica ed industriale, ha voluto ridefinire per la terza volta la disciplina di questa industria, ancora cercando di valorizzare e incentivare la produzione nazionale, la produzione culturale ma anche le attività di studio e di ricerca nel settore cinematografico.

Dopo aver definito il concetto di produzione nazionale (articolo 6) e coproduzione (articolo 7), la legge descrive le caratteristiche che deve avere un prodotto cinematografico per poter chiedere il riconoscimento dell'interesse culturale ed essere ammesso, dunque, ai benefici.

In particolare il decreto prevede: degli incentivi alla produzione (articolo 10) calcolati in percentuale sulla misura degli incassi e destinato prioritariamente all'ammortamento dei mutui contratti per il finanziamento del film; degli incentivi alla distribuzione (articolo 14), concessi alle imprese che hanno distribuito in Italia film riconosciuti di interesse culturale e che sono erogati in misura proporzionale al numero di ingressi realizzati sul

territorio nazionale dal film nel corso dell'anno; contributi agli esercenti (articolo 15) in conto interessi sui contratti di mutuo e di locazione finanziaria per la realizzazione di nuove sale o ripristino o ristrutturazione di sale inattive; sostegno alle industrie tecniche cinematografiche (articolo 16), attraverso la concessione di mutui decennali a tasso agevolato o contributi sugli interessi per investimenti.

Il decreto del 2004 rimanda poi alle regioni il compito di disciplinare le modalità di autorizzazione alla realizzazione, trasformazione ed adattamento di immobili da destinare a sale, al fine di razionalizzare la distribuzione sul territorio delle diverse tipologie di strutture cinematografiche, secondo i seguenti principi fondamentali:

- a) rapporto tra popolazione e numero degli schermi presenti nel territorio provinciale;
- b) ubicazione delle sale e arene, anche in rapporto a quelle operanti nei comuni limitrofi;
- c) livello qualitativo degli impianti e delle attrezzature;
- d) esigenza di assicurare la priorità ai trasferimenti di sale e arene esistenti in altra zona dello stesso territorio provinciale.

Per quanto, infine, concerne le operazioni di concentrazione, la legge rimanda alla normativa precedente, non applicando dunque alcuna novità alla normativa vigente.

Siti utili

<http://www.beniculturali.it/>
<http://www.agcm.it/>
<http://www.siae.it/>
<http://www.anica.it/>
<http://www.boxoff.com/>
<http://www.cinematoreonline.net/>
<http://www.controlcine.com/>
<http://www.enpals.it/>
<http://www.cinecitta.it/>
<http://www.giornaledellospettacolo.it/>
<http://www.hollywood.com/>
<http://www.luce.it/>
<http://www.fox.com/>
<http://www.20thfox.it/>
<http://www.cinematografo.it/>
<http://www.medusa.it/>
<http://www.paramount.com/>
<http://www.universalpictures.com/>
<http://www.warnerbros.it/>
<http://www.cineconomy.com/>
<http://www.agiscuola.it/>
<http://www.cinetel.it/>
<http://www.cinetelfilms.com/>
<http://www.cinemandoc.com/>
<http://www.35mm.it/>
<http://www.wikipedia.org/>

Bibliografia principale

- Abel R., 1999, *The red rooster scare. Making cinema American 1900-1910*, Berkley, CA. University of California Press;
- Adams W., Brock J., 2000, *The structure of American industry*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall;
- Afferni V., 1995, *Antitrust e cinematografia*, Annuali Italiani di Diritto d'Autore (A.I.D.A.)
- Akerloff G.A., 1970, *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*, The quarterly journal of economics n°84;
- Bachlin P., 1958, *Il cinema come industria, Storia economica del film*, Milano, Feltrinelli Editore;
- Balaban B., Katz S., 1926, *The fundamental Principles of Theatre management*, Chicago, Balaban & Katz corp.;
- Balio T., 1985, *The American film industry*, Madison, WI. University of Wisconsin press
- Balio T., 1990, *Hollywood in the age of television*, Boston, Unwin Hyman;
- Baumol W.J., Bowen W.G., 1966, *Performing Arts, the economic dilemma*, New York, Twentieth Century Fund;
- Baumol W.J., Willig R.D, 1981, *Fixed costs, Sunk costs, Entry Barriers and Sustainability of Monopoly*, The quarterly journal of economics 96;
- Becker G.S., 1991, *A note on restaurant prices and other Example of social influences on price*, Journal of political Economy n°99;
- Benghozi P.J., 1989, *Le cinema antre l'art et l'argent*, Parigi, L'Harmattan;
- Benhamou F. 1996, *L'economie de la culture*, Parigi, Editions la decouverte;
- Blumenthal M.A., 1988, *Auctions with constrained information: blind bidding for motion picture*, Review of economics and statistics n°70;

- Borsboom E., 1995, *100 years of cinema exhibition in Europe*, Pubblicazioni Media Salles;
- Borwell D., Staiger J., Thompson K., 1985, *The classical Hollywood cinema, film style & mode of production to 1960*, Londra, Routledge;
- Bowser E., 1990, *The transformation of cinema. 1907-1915*, Barkley, CA: University of California press;
- Briggs A., 1960, *Mass Entertainment, The origins of modern industry*, Adelaide, The griffin press;
- Brosio G., 1993, *Economia e finanza pubblica*, Roma, La nuova Italia scientifica;
- Brouwer A., Wright T.L., 1990, *Working in Hollywood*, New York, Crown publisher, Inc.;
- Brunetta G.P., 1999, *Storia del cinema mondiale (volume I° L'Europa e II° gli Stati Uniti)*, Torino, Einaudi;
- Casetti F., Mariotti S., Pilati M., Silva F., 1998, *Cinema: secondo secolo, terzo millennio*, Milano, Guerini e associati per BNL edizioni;
- Cassady Jr. R., 1958, *Impact of the Paramount decision on the motion picture distribution and price making*, Southern California law review n°31;
- Caves R.E., 2000, *Creative Industries. Contracts between art and commerce*, Cambridge, MA. Harvard University Press;
- Caves R.E., Porter M.E., 1977, *From entry barriers to mobility barriers*, the quarterly journal of economics n°91;
- Chandler Jr. A. D., 1990, *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA. Belknap press;
- Chiarini L., 1938, Bianco e Nero n°7;
- Christopherson S., Storper M., 1989, *The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry*, industrial and labor relations review n°42;
- Coase R. H., (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica* n°4;
- Conant M., 1960, *Antitrust in the motion picture industry*. Economic and legal analysis, New York, Arno press,

- Cones J.W., 1992, *Film finance & distribution: A dictionary of terms*, Los Angeles, Silman James press;
- Corts K.S., 1998, *The strategic effects of vertical market structure*, working paper, Harvard University;
- Crafton D., 1999, *The talkies: American cinema transition to sound 1926-1931*, Berkley, CA. University of California press;
- Dale M., 1997, *The movie game: the film business in Britain, Europe and America*, Herndon, VA. Cassell;
- De Silva I., 1998, *Consumer Selection of motion picture*, Boston, Allyn & Bacon;
- De Vany A. e Lee C., 1999, *Quality signals in Information cascades and the dynamics of the distribution of motion picture box-office revenues*, Working paper, University of California, Irvine;
- De Vany A., Eckert R.D., 1991, *Motion picture antitrust , the Paramount case revisited*, research in law and economics n°4;
- De Vany A., Walls W.D., 1999, *Uncertainty in the movie industry: does the star power reduce the terror of box office?*, Journal of cultural economics n°23;
- Delmestri G., 2002, *Il consumo di cinema tra home-theatre, multiplex ed esperienza culturale*, Milano, EGEA;
- Donahue S.M., 1987, *American film distribution. The changing marketplace*, Ann Arbor, MI. UMI research press;
- Einav I., 2002, *Seasonality and competition in time: an empirical analysis of release date decisions in the US motion picture industry*, working paper, Harvard university;
- Ferrero C., 2000, *Multisale cinematografiche centri commerciali, potenzialità di sviluppo immobiliare e sostenibilità economica*, Milano, EGEA;
- Filson D., Fabre F., Nava A., Rodriguez P., 2001, *At the movies: risk sharing and the economics of exhibition contracts*, Working paper, Claremont college;
- Goettler R., Leslie P., 2002, *Risk in the movie industry*, Mimeograph, Carnegie Mellon University;

- Goldberg F., 1991, *Motion picture marketing and distribution. Getting movies into a theatre near you*, Boston, Focal press;
- Gomery D., 1986, *The Hollywood studio system*, New York, St.Martin's press;
- Goodell G., 1998, *Independent feature film production*, New York, St.Martin's Griffin;
- Gossen H.H., 1854, *Sviluppo delle leggi del comportamento umano e delle regole d'azione che ne derivano* – *Classici dell'Economia: Marignalisti matematici*, Torino, Utet;
- Guback T., 1987, *The evolution of theatres business in the 1980s*, journal of communication;
- Gyory M., 1999, *Making and distributing film in Europe: the problem of nationality*, Parigi, European audiovisual observatory;
- Hanssen F.A., 2000, *The Block Booking of Films Re-Examined*, Journal of Law and Economics n° 2;
- Hilmes M., 1990, *Hollywood and broadcasting: from movie to cable*, Urbana, IL. University of Illinois press;
- Horkheimer M., Adorno T.W., 1947, *La dialettica dell'illuminismo*, Torino, Einaudi;
- Hounshell D.A., 1984, *From the American system to mass production 1800-1832: the development of manufacturing technology in the US*, Baltimore, The Johns Hopkins University press;
- Huettig M.D., 1944, *Economic control of the motion picture industry: a study in the industrial organization*, Philadelphia, University of Pennsylvania press;
- Ilott T., 1966, *Budgets and markets: a study of the budgeting of European films*, Londra, Routledge;
- Izod J., 1988, *Hollywood and the box office 1895-1986*, New York, Columbia University press;
- Jeffrey T., 1995, *The film business: a handbook for film producers*, Concord, MA. AFTRS Publications;

- Kanter R.M., 1972, *Commitment and community*, Cambridge, MA. Harvard University press;
- Kenney R.W., Klein B., 1983, *The economics of block booking*, Journal of law and economics n°23;
- Kerr C.E., 1990, *Incorporating the star: the intersection of business and aesthetic strategies in early American film*, Business history review n°64;
- Kreiemer K., 1996, *The UFA story: a history of Germany's greatest film company 1918-1945*, New York, Hill and Wang;
- Krider R.E., Weinberg C.B., 1998, *Competitive Dynamics and the introductions of new products: the motion picture timing game*, Journal of marketing research n°35;
- Lampel J., Shamsie J., 2000, *Critical push: strategies for creating momentum in the motion picture industry*, Journal of management n°26;
- Levin A.M., Levin I.P., 1997, *Movie stars and authors as brand names: measuring brand equity in experiential products*, Advances in consumer research n°24;
- Lewis H.T., 1933, *The motion picture industry*, New York, D. Van Nostrand company;
- Litman B.R., 1983, *Predicting Success of Theatrical Movies: an empirical study*, Journal of popular culture n°16;
- Litman B.R., Kohl L.S., 1989, *Predicting financial success of motion picture: the '80s experience*, Journal of media economics n°2;
- Lorsch J., Morse J.J., 1974, *Organizations and their members: a contingency approach*, New York, McGraw-Hill;
- Michaelis A.R., 1958, *Le arti fotografiche: il cinematografo*, Londra, Clarendon press;
- Motta M., Polo M., 2004, *Antitrust: economia e politica della concorrenza*, Bologna, Il Mulino;
- Musser C., 1991, *Before the nickelodeon*, Berkley, CA. University of California press;

- Nasaw D., 1993, *Going out, The rise and fall of public amusement*, New Yprk, Basic books;
- Neelamegham R., Chintagunta P., 1999, *A Bayesian model to forecast new product performance in domestic and international markets*, Marketing science n°18;
- Owen B.M., Wildman S.S., 1992, *Video economics*, Cambridge, MA. Harvard University press;
- Paul A., Kleingartner A., 1994, *Flexible production and the transformation of industrial relations in the motion picture and television industry*, Industrial and labor relations review n°47;
- Peretti F., Negro G., 2006, *Economia del Cinema*, Milano, Edizioni Etas;
- Reich J., 2002, *Mussolini at the movies: Fascismo, film and culture*, Bloomington, IN. Indiana University press;
- Rosen D., 1990, *Off-Hollywood: the making and the marketing of independent films*, New York, Grove Weidenfeld;
- Sadoul G., 1960, *Manuale del cinema, Tecnica, industria e organizzazione del film*, Torino, Einaudi;
- Schatz T., 1999, *Boom and Bust: American cinema in the '40s*, Berkley, CA. University of California press;
- Schumpeter J.A., 1942, *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Harper and Brothers;
- Seabury W.M., 1926, *the public and the motion picture industry*, New York, The Macmillan company;
- Seagrave K., 1997, *American films abroad. Hollywood domination of the world's movie screen from the 1890's to the present*, Jefferson, NC. McFarland and Co.;
- Seal V.J.L., 1993, *Market Definition in Antitrust Litigation in the Sports and Entertainment Industries*, Antitrust Law Journal;
- Shapiro C., Varian H.R., 1999, *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press;

- Silver A., 1975, *The management of creative process in a temporary system*, Graduate school of business administration, Harvard University;
- Sklar R., 1975, *Movie-made America, a cultural history of American movies*, New York, Random House, Inc.;
- Sochay S., 1994, *Predicting the performance of motion pictures*, Journal of media economics n°7;
- Squire J.E., 1992, *The movie business book*, New York, Fireside books – Simon & Schuster;
- Staiger J., 1983a, *Time Authors and the corporate laboratory: stories, writers, and scenarios in Hollywood*, Quarterly review film studies;
- Staiger J., 1983b, *Combination and litigation: structure of US film distribution*, Cinema Journal n°23;
- Steiger J., 1985a, *The Hollywood mode of production to 1930*, Londra, Routledge;
- Steiger J., 1985b, *The Hollywood mode of production 1930 to 1960*, Londra, Routledge;
- Stigler G.J., 1968, *A note on block booking*, Homewood, IL. Irwin;
- Storper M., 1960, *The transition to flexible specialisation in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides*, Cambridge Journal of economics n°13;
- Taves B., 1993, *The B film: Hollywood's other half*, Berkley, CA. University of California press;
- Thompson K., 1985, *Exporting entertainment: America in the world film market 1907-34*, Londra, BFI Publishing;
- Thorsby C.D., Withers G.A., 1979, *The economics of the performing arts*, New York, St. Martin press;
- Uricchio W., 1999, *Constructing the Mass Audience: Competing Discourses of Morality and Rationalization in the Nickelodeon Period*, Iris n°17;
- Vogel H.L., 1998, *Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis*, New York, Cambridge University Press;

- Waterman D., Jayakar K.P., *da che parte pende la bilancia della competizione fra l'industria cinematografica italiana e quella statunitense?*, l'industria n°20;
- Watkins F., 1992, *Independent feature film making: The historical development of current methods*, unpublished master thesis, University of North Texas;
- Weick K., 1976, *Educational organization as loosely-coupled systems*, Administrative science quarterly n°21;
- Weinberg C.B., 2000, *Marketing models improve profit picture: it's about time*, Motion picture industry workshop, Tallahassee, Florida atlantic university press;
- Wells W., Brunett S., Moriarty S., 1989, *Advertising: principles and practice*, Upper saddle river, NJ. Prentice-Hall;
- Williams A., 1992, *Republic of images: a history of French filmmaking*, Cambridge, MA. Harvard university press;
- Williamson O.E., 1985, *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, Il Mulino, Bologna;
- Williamson O.E., 1987, *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano;
- Wilson J., 1980, *Sociology of leisure*, Annual review of sociology n°6;
- Wilson R.B., 1969, *Competitive bidding with disparate information*, Management science n°15;
- Zufryden F.S., 2000, *New film website promotion and box-office performance*, Journal of advertising research;