



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

**Strategie di adattamento nella produzione e distribuzione
cinematografica internazionale**

RELATORE

Professor Luca Pirolo

CANDIDATO

Liguori Andrea

Matricola: 190121

ANNO ACCADEMICO 2016-1017

Indice

Introduzione.....	4
1. La distribuzione cinematografica e i meccanismi di integrazione verticale	5
1.1. La distribuzione come leva di marketing	5
1.1.1. E-commerce	6
1.1.2. Modalità di copertura	7
1.1.3. Politiche di trade marketing	8
1.1.4. Organizzazione della rete di vendita	8
1.2. La distribuzione cinematografica	9
1.2.1. Divisione degli incassi e dei rischi nella filiera	10
1.2.2. L’impatto del digitale nella distribuzione	12
1.2.3. Internet ed il cambiamento dell’architettura della distribuzione cinematografica	12
1.3. L’integrazione verticale come strategia di crescita	13
1.3.1. Motivazioni strategiche	14
1.3.2. Incidenza dei costi nelle strategie di integrazione	14
1.3.3. Confini verticali e ciclo di vita del settore	17
1.3.4. Controllo della concorrenza	17
1.4. L’integrazione a monte dei canali streaming on-demand	18
2. Il mercato del cinema	21
2.1. La geografia degli studios	21
2.2. Influenza legale nella geografia degli studios	23
2.3. Rovesciamento del rapporto sala-film	24
2.4. Il modello del blockbuster	26
2.5. Il nuovo ecosistema dell’audiovisivo	29
2.6. La nuova geografia dei mercati	33
3. Distribuzione cinematografica in paesi non domestici	36
3.1. Storia della distribuzione cinematografica all’estero	36
3.1.1. Nascita del feature film e rovesciamento delle strategie distribuzione	37
3.1.2. Contromosse americane al dominio del mercato europeo	38
3.2. Il meccanismo delle quote	40
3.3. Il mercato cinese	43
3.3.1. La Cina e l’Italia	46
3.4. Strategie di adattamento nella produzione cinematografica	47
3.4.1. Adattamento degli studios	47

3.4.2. La nuova frontiera dell'adattamento	49
3.5. Strategie di adattamento della distribuzione cinematografica	50
3.6. Meccanismo delle co-produzioni	52
Conclusione	56
Bibliografia	58
Sitografia	59

Introduzione

L'elaborato parte dal concetto di base che il prodotto cinematografico, che per sua natura è un prodotto unico ed imm modificabile, stia assumendo anch'esso una forma metamorfica, modificata ad hoc a seconda dei mercati in cui sarà distribuito.

L'analisi parte quindi dal mercato della distribuzione, che negli ultimi anni sta subendo forti modificazioni a causa dell'aumentare del peso delle piattaforme streaming, le quali da una parte hanno modificato le abitudini di fruizione del consumatore, dall'altra hanno invece adottato strategie di integrazione verticale per acquisire sempre più peso nella produzione, strategia, questa, da non sottovalutare, dato che in futuro potrebbe modificare gli equilibri mondiali del settore.

Si passerà, poi, ad esaminare la geografia del settore cinematografico, e le politiche che lo hanno portato ad essere altamente concentrato, riducendo a sei le grandi major hollywoodiane, uniche imprese ad avere un peso rilevante nella distribuzione internazionale.

Dopo aver analizzato le strategie adottate dalle majors per mitigare i rischi, individuate in generale nel modello del blockbuster, si passerà ad analizzare il business model della principale piattaforma di streaming on-demand, ossia Netflix, capace di rivoluzionare il settore sia dal punto di vista distributivo che produttivo.

Vedremo ancora come la geografia dei mercati sia in continuo mutamento, e come il peso dei risultati dei box-office esteri siano sempre più importanti per le produzioni made in USA, le quali, sostenendo costi sempre più elevati, sono condizionate dagli apprezzamenti e dai risultati nei mercati non domestici.

Nell'ultimo capitolo, infine, si concentrerà su tre temi fondamentali nell'ottica degli sviluppi del settore cinematografico.

Innanzitutto si vedranno le dinamiche che hanno portato l'America ad essere leader nel settore, concetto che può sembrare pleonastico ai giorni nostri ma che merita di essere analizzato per poter meglio comprendere gli sviluppi futuri.

Il secondo punto affrontato sarà la crescita del mercato cinese e del peso che questo ha sulle politiche mondiali .

In ultimo vedremo in concreto quali sono le politiche di adattamento delle majors, e in che modo sono attuate. Ci concentreremo inoltre su altre tipologie di adattamento, molto più complesso, attuate da Netflix che potrebbero portare all'estremo il concetto di adattamento, finendo per attuare politiche che potremmo definire di quasi personalizzazione del prodotto cinematografico.

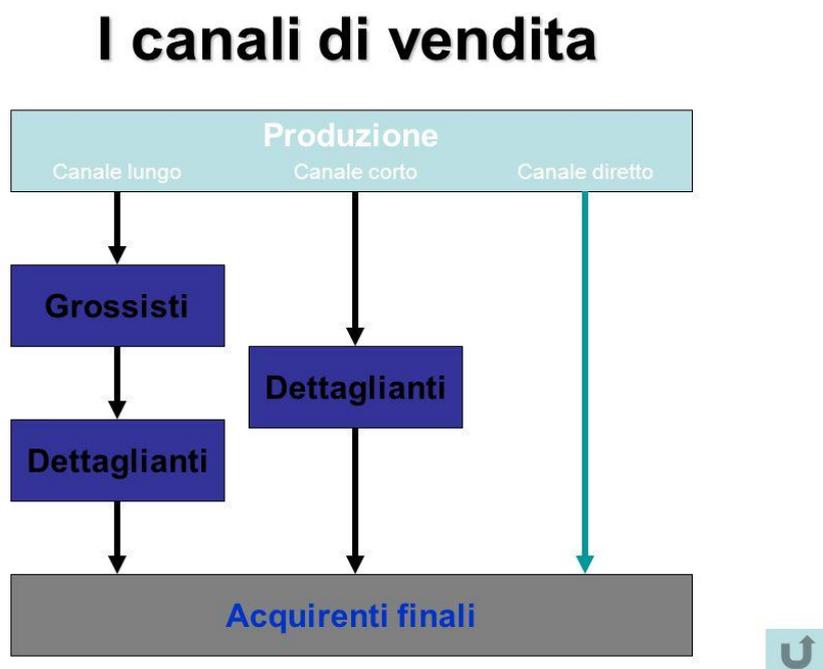
Capitolo 1: La distribuzione cinematografica e i meccanismi di integrazione verticale

1.1 La distribuzione come leva di marketing

Il placement è, come sappiamo, uno delle quattro leve del marketing mix, che deve tener conto di diverse variabili per poter riuscire a scegliere la combinazione adatta per il prodotto o il servizio da vendere.

Una prima distinzione riguarda la lunghezza del canale del canale distributivo, che infatti si differenzia in canale diretto e canale indiretto, lungo o corto.

Figura 1. I Canali di vendita della distribuzione.



Fonte 1: <https://www.slideshare.net/Managerit/7-il-marketing-mix>

Come possiamo notare nella Figura 1 il canale diretto si caratterizza per la totale assenza di intermediazione commerciale tra il produttore ed il consumatore, riguardo i canali indiretti, invece, è importante notare come in quello lungo ci siano in genere le intermediazioni di grossista e dettagliante tra produttore e consumatore finale, mentre in quello corto dei soli dettaglianti. I fattori che portano alla scelta di un'architettura rispetto ad un'altra sono molteplici. Innanzitutto va notato come la deperibilità e la complessità del prodotto

influenzino in maniera preponderante la scelta; a questi vanno aggiunti il valore economicamente intrinseco del prodotto, oltre alla sua complessità tecnologica.

Entrambi i canali sono adatti naturalmente per prodotti con caratteristiche diverse, ed analizzandoli nel dettaglio possiamo apportare queste distinzioni

CANALE INDIRETTO

- Prodotti di limitata complessità
- Rivolti ad un mercato con un numero molto ampio
- Limitata concentrazione di acquirenti
- Processo di acquisto semplice e abitudinario
- Acquisto di valore unitario modesto e frequente

CANALE DIRETTO

- Beni complessi
- Segmenti relativamente poco ampi
- Comportamento d'acquisto articolato
- Alto contenuto tecnologico
- Forte concorrenza orizzontale

Soffermandoci sulla tipologia del canale diretto possiamo vedere come questo sia da una parte decisamente più costoso e rischioso per l'impresa, dato il forte aumento di costi fissi che ne deriva, dall'altra invece troviamo sicuramente un aumento del valore aggiunto del prodotto e la possibilità di avere una relazione più diretta e continua con il cliente finale. Questo tipo di struttura distributiva può portare sicuramente a meccanismi di integrazione, a valle da parte del produttore sul distributore, o a monte con un processo inverso.

1.1.1 E-commerce

La nascita del mercato dell'e-commerce ha certamente rivoluzionato le strategie di distribuzione in molteplici settori, portando notevoli novità nelle metodologie e nelle possibilità distributive delle aziende. Va innanzitutto osservato come la nascita del mercato e-commerce abbia dato la possibilità di una più ampia estensione della propria presenza nel mercato finale, e di accedere a collegamenti più intensi, frequenti e mirati verso il consumatore finale.

Altra importante rivoluzione dell'e-commerce riguarda il ruolo tradizionale dell'intermediario, che se da una parte ha visto la sua importanza diminuire notevolmente, dall'altra la sua funzione è stata invece rivoluzionata con la nascita dei grandi Market place, quali possono essere Alibaba o Amazon. Questi siti, infatti, sono ormai diventati dei veri e propri distributori globali, nel senso che hanno la possibilità di raggiungere un cliente potenzialmente in qualsiasi parte del mondo. La nascita di questi player internazionali della distribuzione ha sicuramente cambiato le strategie di placement dei produttori, si pensi all'editoria per restare all'esempio di Amazon, in particolare in riferimento a coloro che possiamo chiamare "infomediari"

ossia “operatori virtuali che costruiscono grandi database di dati e informazioni messe a disposizione, opportunamente elaborate, a tutti i potenziali interessati”¹.

Ci vengono ovviamente subito alla mente Facebook e Google, operatori che fanno della produzione e commercializzazione dei dati personali uno dei punti fondamentali del loro business.

Tornando ai servizi offerti dalle piattaforme e-commerce, possiamo suddividerli in tre

Informativi: da una parte offrono al cliente la possibilità di una ricerca più facile e veloce del prodotto, dall'altra facilitano le richieste della specificità dell'offerta rispetto alle proprie esigenze

Sviluppo logistico e finanziario: l'intero processo di transazione commerciale risulta migliorato per il cliente finale, dal momento della realizzazione dell'ordine al pagamento, con una particolare attenzione sulla gestione della privacy

Servizi accessori: le piattaforme garantiscono infatti una forte personalizzazione del prodotto per i clienti finali, impensabile con i classici sistemi distributivi, ed il superamento di eventuali imperfezioni del servizio che spesso sono causa di insoddisfazione per il cliente.

1.1.2 Modalità di copertura

La scelta della modalità di copertura è un'altra variabile da tenere in conto riguardo le strategie distributive delle imprese, e si può sicuramente fare una prima distinzione tra distribuzione intensiva ed esclusiva.

Partendo dalla prima modalità possiamo a sua volta apportare una distinzione tra approccio multicanale e selettivo. I due approcci sono quasi speculari, e pertanto i vantaggi dell'uno risultano gli svantaggi dell'altro. Mentre infatti nell'approccio multicanale abbiamo un controllo meno forte e diretto degli intermediari, in quello selettivo rileviamo come ci sia uno stretto controllo da parte dei produttori. Inoltre il primo approccio riduce il potere contrattuale dei produttori ed una notevole complessità organizzativa, mentre altre caratteristiche dell'approccio selettivo sono sicuramente l'accurata scelta e selezione dei distributori, che se fatta in maniera erronea può portare a notevoli svantaggi per l'impresa.

La distribuzione esclusiva è, invece, caratterizzata da un accordo di esclusività tra produttore e distributore, che può essere assoluto o limitato ad un mercato geografico precisamente identificato. Questo tipo di modello rende ancor più forte il legame tra produttore e distributore, e può più facilmente portare a politiche di integrazione.

1. M.Caroli, F. Fontana, Economia e gestione delle imprese, Milano, McGraw-Hill, 2016, pag. 274

1.1.3 Politiche di trade marketing

Le politiche di trade marketing si riferiscono a quelle pratiche rivolte verso gli intermediari lungo la filiale della distribuzione. Le politiche di trade marketing possono essere divise in due tipologie: da una parte troviamo attività svolte per assicurarsi un continuo acquisto da parte degli intermediari dei propri prodotti, dall'altra invece le azioni di marketing degli intermediari per favorire l'acquisto dei prodotti dal consumatore finale. Queste due politiche non devono, però, essere viste separatamente, ma invece si può affermare che l'una sia la determinate di successo dell'altra.

Queste tipo di attività sono naturalmente legate alla scelta da parte dell'impresa, condizionata dal tipo di mercato i cui opera, di adottare strategie distributive di tipo Push o Pull.

Per strategie di tipo push si intendono quelle pratiche di distribuzione per cui il produttore è portato a rifornire gli intermediari con la totalità della propria offerta di prodotti, per poi spingere i clienti ad andare a comprare i prodotti dagli stessi

La modalità Pull, come si evince dal nome, si riferisce alle pratiche secondo cui l'impresa è improntata a creare la domanda dei consumatori, che appunto trainano l'offerta, e solo successivamente consegna loro i prodotti. Queste tipo di pratiche sono adoperate di solito da imprese che operano su commessa, o da quelle con prodotti ad alto contenuto tecnologico o ancora con una brand equity sviluppata e una forte componente di fidelizzazione.

1.1.4 Organizzazione della rete vendita

L'organizzazione della rete vendita dell'impresa può essere suddivisa secondo tre parametri: area geografica, linee di prodotto ed insieme di clienti

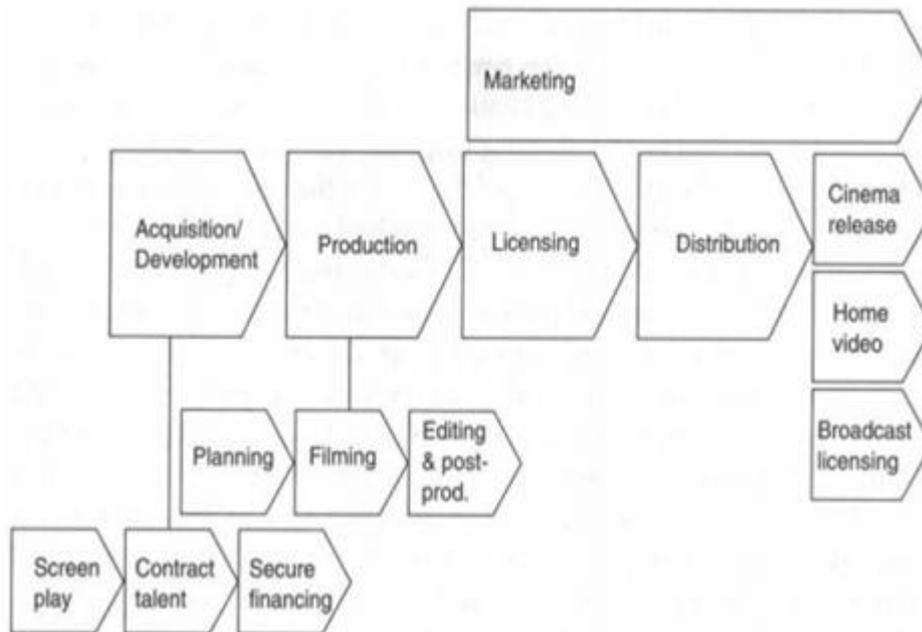
Con riferimento all'area geografica è importante considerare l'estensione del territorio su cui insiste l'impresa, variabile che dipende sicuramente dalle caratteristiche fisiche ed al valore unitario del prodotto, dalla numerosità e dispersione dei clienti, dagli obiettivi di prenotazione geografica e dalla capacità operative dei vendita.

Riguardo alle altre due strategie, linee di prodotto ed insieme di clienti, bisogna sottolineare come esse siano molto meno utilizzate, e che la prima si adopera principalmente nel caso di prodotti tecnologicamente complessi ed ad elevato valore unitario. Nella seconda fattispecie, invece, il focus è orientato sulla differenziazione in termini di esigenze per i clienti, ed indicato in caso di mercato con pochi clienti ad elevatissimo potenziale, come nei beni durevoli e di lusso.

1.2 La distribuzione cinematografica

La filiera produttiva del settore cinematografico può essere considerata un canale indiretto lungo, in cui ci sono le società di produzione che producono il film, i distributori che lo rendono disponibile in diversi luoghi, e infine le sale, l'home video, la tv (pay e free) e i servizi di streaming online che svolgono il ruolo di dettaglianti per il consumatore finale, lo spettatore.

Figura 2: Il sistema del valore della distribuzione cinematografica



Fonte 2: Kung L., *Strategic Management in the media: Theory to practice*, London, Sage, 2008

Riprendendo il sistema del valore della Figura 2, possiamo osservare graficamente come si componga l'architettura del settore cinematografico. Possiamo sicuramente affermare che i due attori principali siano il produttore ed il distributore, mentre la sala sta diventando sempre di più solo uno degli strumenti di fruizione per il consumatore finale (anche se ancora il più importante).

La distribuzione avviene secondo il modello chiamato del "windows release system", appunto uno sfruttamento asincrono di più finestre attraverso le quali distribuire il film. Naturalmente il primo canale distributivo in ordine cronologico è la sala, dove le pellicole (anche se ormai è più giusto dire file digitali) vengono proiettate per la prima volta per il grande pubblico. Gli incassi dei primi giorni sono fondamentali al fine di stimare il prezzo a cui saranno venduti i diritti nelle finestre successive. Il secondo passaggio per un film è quello di essere distribuito sul mercato home video, canale che oramai ricopre un peso sempre più

inferiore nell'economia degli incassi di un film. Di solito il lasso di tempo tra l'uscita in sala e la commercializzazione home video è di tre mesi, anche se i tempi possono variare notevolmente data l'assenza di una legislazione al riguardo. Il passaggio successivo riguarda la possibilità di acquisto on-demand e in pay-per-view, dove col primo indichiamo la possibilità di visione in ogni momento di contenuti su richiesta del cliente (oramai neanche più con un pagamento aggiuntivo ma inseriti negli abbonamenti dai vari player televisivi, come Sky e Mediaset in Italia); per pay-per-view, si intende invece l'acquisto del singolo contenuto che può essere visibile "one shot" o per un certo periodo di tempo (metodologia più adatta alla distribuzione di eventi sportivi più che alla distribuzione di contenuti cinematografici). Il quarto passaggio, poi, è quello dell'inserimento del film nel palinsesto televisivo delle pay-tv, in genere ad un anno dall'uscita nelle sale. L'ultimo passaggio, infine, riguarda quello in chiaro, in genere a 24 mesi dall'uscita nelle sale. Con questa breve descrizione abbiamo evidenziato come il ciclo di vita di un prodotto cinematografico duri in genere un paio d'anni, anche se vanno evidenziati gli opportuni accorgimenti del caso, dovuti anche dall'entrata dei player di streaming online come Netflix.

1.2.1 Divisione degli incassi e dei rischi nella filiera

L'utilizzo della finestra temporale garantisce ai produttori un ricavo commerciale spalmato nel tempo, che risulta la somma di tutti i diritti ceduti, operazione che può allungarsi in caso di politiche di licensing e merchandising per altri settori. Naturalmente è il produttore il soggetto più esposto al rischio, poiché egli sostiene tutti i costi per la realizzazione del prodotto. In particolare possiamo individuare tre tipologie di rischi

- Completion risk
- Performance risk
- Financial risk

Con il primo si intende il rischio, non remoto, di non portare a compimento il progetto, e che quindi il film non sia mai distribuito. Questo rischio è particolarmente importante per due motivazioni: la prima riguarda le tempistiche, infatti la produzione di un film è un processo molto lungo, a volte anche di molti anni, è quindi la possibilità di interruzione del progetto non risulta essere troppo remota. La seconda motivazione riguarda, invece, la natura di questi costi, essendo essi per natura irrecuperabili (sunk costs) l'interruzione di un progetto può generare ingenti perdite nei bilanci delle case di produzione.

Per performance risk si considera invece il risultato al box-office, che è considerato il ricavo principale, in quanto da questo risultato deriva il prezzo al quale saranno vendute le licenze nelle finestre successive. Negli ultimi anni questo rischio si è notevolmente ampliato, dato che è possibile stimare i ricavi totali del box-office di un film già nel primo weekend, e se consideriamo il lasso di tempo che va dalla pianificazione, alla

pre-produzione, alla shooting, alla post-produzione alla promotion e alla distribuzione finale vediamo come un progetto lungo un paio d'anni in soli due giorni si valutabile come positivo o negativo.

Il terzo rischio è legato viceversa ai costi di produzione e di marketing, valutazione effettuata dalla produzione ex-ante la scelta di intraprendere o meno il progetto.

Per mitigare questi rischi le case di produzione hanno diverse possibilità, una, molto utilizzata, è il meccanismo delle co-produzioni, domestiche o estere, che danno la possibilità di controbilanciare il rischio. Nel caso di co-produzioni internazionali, in più, c'è bisogno di una valutazione anche sulla suddivisione dei diritti domestici e stranieri.

Altra metodologia di mitigazione del rischio sono i finanziamenti privati, in particolar modo la tecnica del "product placement", ossia l'inserimento di prodotti di un certo marchio all'interno del prodotto cinematografico o televisivo, a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell'azienda che viene pubblicizzata.

Mentre questi due casi sono utilizzati principalmente per diluire il primo ed il terzo rischio, riguardo il performance risk si è individuato nel meccanismo dei: remake, reboot, sequel, prequel² e con il modello del blockbuster, che sarà illustrato in seguito, la possibilità di avere una varianza minore dei ricavi.

Vediamo ora come si suddividono i ricavi tra esercenti e distributori, soggetto che spesso coincide con il produttore.

Nei contratti sono specificati i costi di affitto delle sale, *house nut*, e la percentuale di incasso del distributore sul box-office, *film rental*. Sono poi specificate il numero di sale in cui sarà proiettato il film, il numero minimo di settimane garantite, ed infine le zone di esclusività.

La suddivisione degli incassi tra distributore e sala cambia a seconda del tipo di contratto, analizziamo i più comuni

- **90/10 Minimum Guarantee Deal with House Nut:** il distributore tiene per se il 90% degli incassi mentre l'esercente il 10, più una somma fissa per l'affitto della sala
- **Aggregate Deal:** non prevede alcun ammontare fisso, e le due parti negoziano in che modo dividersi la somma del box-office
- **Four Wall Structure Deal:** il distributore paga una componente fissa più alta, ma ottiene il 100% del box-office (adatto agli eventi speciali).

2. Si intende con questi termini rispettivamente: l'abbandono della continuity in una serie per ricreare dall'inizio i personaggi della storia, con la totale o parziale riscrittura degli eventi avvenuti nella serie originale; l'adattamento di una pellicola già esistente (in genere straniera o molto vecchia); il seguito di una pellicola; la narrazione di eventi avvenuti temporalmente prima di quelli narrati nel film originale

1.2.2 L'impatto del digitale sulla distribuzione

Il digitale ha avuto sulle variabili distributive un impatto rilevante, in particolar modo in riferimento ai costi, che sono stati notevolmente ridotti. Se infatti già con la pellicola i costi di distribuzione risultavano praticamente irrisori, con costo marginale molto prossimo allo 0, con il digitale il costo marginale arriva ad eguagliare lo 0, dato che bisogna solamente condividere il file con le sale o gli altri canali distributivi, senza bisogno di imprimerli su pellicola. Naturalmente agli inizi c'è stato bisogno di un forte investimento da parte delle sale per adattare i propri mezzi alla distribuzione digitale, ed in particolare per i piccoli cinema, mentre i multiplex hanno risentito molto meno di questo passaggio, mentre altri sono stati costruiti già con un impianto digitale.

Dopo un'iniziale costo fisso, però, l'avvento del digitale ha dato luogo a grandissime economie di scala, e ha inoltre dato la possibilità del ritorno al 3D, già sviluppato negli anni 60' ma troppo costoso per essere impresso su pellicola, mentre con il supporto digitale risulta meno costoso e più performante. A questi vantaggi vanno certamente aggiunti l'elevata velocità in fase di distribuzione, la maggiore flessibilità nella scelta dei contenuti e nei cicli di visione (ossia le settimane di permanenza dei film nelle sale).

1.2.3 Internet e il cambiamento dell'architettura della distribuzione cinematografica

Abbiamo già trattato di come internet abbia modificato la distribuzione, vedi il concetto di e-commerce, ora andiamo ad analizzare come questo impatta sulle strategie distributive dei film.

Negli ultimi anni internet è stato adoperato nell'ambito nel mercato del cinema per motivazioni diverse, il primo step, comune a molti altri settori, è stato quello di utilizzarlo come canale di promotion, in seguito ha assunto un ruolo nella windows release system, mentre più recentemente ha iniziato ad essere visto come un possibile canale distributivo alternativo a quello classico.

Tralasciando il primo aspetto, dato che stiamo trattando di distribuzione e non di promotion, andiamo ad analizzare i diversi tipo di distribuzione online, che si caratterizzano per un'offerta di tipo on demand

1. T.VoD: in questo tipo di canale abbiamo una singola visione a fronte di un singolo pagamento (come ad esempio iTunes o anche gli streaming a pagamento offerti dai siti come MyMovies.it)
2. S.VoD: sono sicuramente i più competitivi, e offrono una vasta gamma di prodotti a fronte di un pagamento mensile (Netflix, Amazon Prime)
3. EST VoD: pagamento singolo per il download di un singolo film (iTunes)
4. A.VoD: piattaforma streaming gratuita, foraggiata dalla pubblicità (Mtv on demand)

Se vogliamo inserire questi diversi canali all'interno del windows system osserviamo che il T.VoD e l'EST VoD si comportano come il mercato home video (che hanno oramai rimpiazzato), il S.VoD, invece, per sua

natura ha un'offerta concorrente con la pay tv, mentre infine l'A.VoD ha caratteristiche molto simile ad una free tv.

Dal punto di vista concettuale i canali di streaming on demand hanno rivoluzionato il concetto di visione di prodotti cinematografici, rendendoli disponibili "anytime, anywhere" e con la possibilità di visione su più supporti (smartphone, tablet, pc e televisore). Anche il mercato dei device, conscio della crescita dei contenuti video sul web, tra cui anche film, sta rivoluzionando i propri strumenti, basti pensare alla crescita della grandezza degli smartphone per facilitare la visione dei video. Successivamente con l'analisi di Netflix vedremo in che modo questi nuovi player hanno acquisito sempre più importanza ed il loro funzionamento, adesso è invece necessaria uno studio sulle politiche di integrazione a monte di questi canali distributivi, che diventano sempre più attivi dal punto di vista della produzione.

Il prossimo obiettivo della compagnia è il cinema, con la proposta dello streaming di film durante il loro *DayOne* nelle sale cinematografiche che sta facendo discutere. L'amministratore delegato Reed Hastings ha dichiarato a *Variety*:

"Cosa ha fatto la grande distribuzione per rinnovare il mercato del cinema negli ultimi 30 anni? I popcorn sono più buoni, ma nient'altro."

1.3 L'integrazione verticale come strategia di crescita

Con il termine integrazione verticale, si intendono quelle strategie volte ad estendere gli ambiti di un'impresa lungo la filiera produttiva, verso monte, ossia integrandosi verso la produzione, o alternativamente a valle, quindi verso la distribuzione.

Una prima distinzione d'obbligo riguarda il grado dell'integrazione, vale a dire il numero di attività realizzate dall'impresa stessa. Si può avere infatti un'integrazione completa, nel momento in cui l'impresa svolge internamente tutte le fasi della filiera produttiva. L'integrazione può, però, risultare anche parziale, dal momento in cui o per motivi strategici, o anche per necessità (si pensi ad un'impresa in sovrapproduzione) il prodotto utilizza diversi canali distributivi, od inversamente lo stesso canale distributivo utilizza input provenienti da più imprese. Si parlerà quindi di quasi integrazione quando un'impresa svolge tutte le attività di una filiera, ma utilizza meccanismi diversi per gestirla (come ad esempio joint venture o franchising). Un'altra possibile architettura è conosciuta come "integrazione a cono", ossia quando l'impresa dipende da un soggetto terzo o per la fornitura di una specifica parte dell'input o la consegna dell'output al consumatore finale. Infine vi è il caso dell'assenza di integrazione, vale a dire quando un'impresa decide di concentrarsi su una sola attività all'interno della filiera.

Per riuscire ad illustrare in maniera completa il concetto di integrazione verticale, e più in generale quello di relazioni verticali, dobbiamo innanzitutto definire il concetto di filiera produttiva. Per filiera produttiva infatti, citando il Volpato, si intende quell'insieme delle lavorazioni conseguenti che vengono effettuate per trasformare un certo insieme di materie prime in un prodotto finito e collocarlo sul mercato".³

1.3.1 Motivazioni strategiche

Le motivazioni strategiche alla base di una strategia di integrazione sono molteplici, uno primo elemento può essere individuato nella volontà di rispondere in maniera produttiva alle possibili minacce di integrazione.

Un secondo elemento riguarda, poi, il rischio di appropriazione delle rendite che vengono generate lungo la filiera. Infatti spesso i distributori ottengono un extraguadagno nella rivendita del prodotto finale al consumatore che potrebbe diventare del produttore nel caso egli si integrasse a valle. Caso di scuola che descrive questi meccanismi è "il doppio mark-up del monopolista".

Terzo elemento strategico può essere individuato nel rischio di diffusione, tipico di quei settori dove la conoscenza ed il know-how sono di fondamentale importanza per operare in maniera competitiva, al punto da poter essere considerati fattori critici di successo. Per evitare questo rischio, dunque, si può decidere di adottare una strategia di integrazione.

Un ultimo elemento concerne il rischio legato al deterioramento della qualità, in quanto spesso gli altri attori della filiera non sono interessati a fornire un prodotto di qualità, o più semplicemente il passaggio da uno step all'altro svolto da imprese diverse può non assicurare che la qualità sia di un certo tipo.

1.3.2 Incidenza dei costi nelle strategie di integrazione

Nell'adottare strategie di integrazione verticale è fondamentale per un'impresa tener conto della propria struttura dei costi, e delle modalità in cui essa sarà trasformata in seguito all'adozione della strategia.

Una prima importante considerazione da fare l'aumento degli investimenti fissi causato dall'implementazione della strategia, e il conseguente irrigidimento della struttura dei costi di produzione da parte dell'impresa. Questo, se da una parte comporta una minore flessibilità, dall'altra aumenta la capacità dell'impresa di accedere alle fonti finanziarie.

Fatta questa precisazione osserviamo come viene affrontato analiticamente la variabile costo da parte delle imprese

3. Volpato G., Concorrenza, Impresa, Strategie - Metodologia dell'analisi di settore e della formulazione delle strategie d'impresa, Bologna, Il Mulino, vol. 1, 1986

$$C_p + C_a < P + C_t$$

Nella parte sinistra dell'equazione troviamo i costi che un'impresa che vuole integrarsi a monte deve sopportare in caso di integrazione, ossia costi di produzione dell'output e il conseguente aumento dei costi amministrativi. Nella parte destra, viceversa, si trova la struttura dei costi di un distributore non integrato, ossia il prezzo a cui l'output del produttore è acquistato, e i costi transattivi affrontati. Se come nell'esempio, i costi in caso di integrazione fossero inferiori a quelli di non-integrazione, il distributore avrebbe incentivo ad adottare la strategia.

Se a questi costi, poi, si aggiungono i costi di cambiamento, ossia quei costi sostenuti dall'impresa per abbandonare il mercato ed internalizzare le attività, o, viceversa, per de-integrarsi e ricorrere al mercato

$$(P + C_t) - (C_p + C_a) > C_{m-i}$$

oppure

$$(C_p + C_a) - (P + C_t) > C_{i-m}$$

Il membro a destra della prima equazione indica i costi dovuti al passaggio dal mercato all'integrazione, quello della seconda, viceversa, i costi di passaggio dall'integrazione al mercato.

Per un distributore, i costi dovuti all'integrazione possono essere quelli relativi agli investimenti necessari per realizzare la produzione internamente, nel caso di de-integrazione, invece, i costi affrontati possono essere relativi agli oneri di dismissione, causati ad esempio da una massiccia presenza di sunk-cost.

In ultimo andiamo ad analizzare nello specifico i costi di amministrazione interna ed i costi di coordinamento interno, che se non efficacemente valutati possono portare ad effetti negativi nelle strategie di integrazione verticale. Milgrom e Roberts (1990) infatti nel considerare i primi è importante soffermarsi su quelli che loro chiamano costi di influenza. Questa tipologia di costi, molto più difficile da rilevare, riguarda lo scostamento degli obiettivi delle singole fasi produttive da quelli generali dell'impresa, i quali rischiano di aumentare notevolmente in caso di ampliamento degli step della filiera produttiva internalizzati dall'impresa. Per costi di coordinamento, invece, si intende più banalmente un aumento dei costi sopportati dall'impresa a causa del maggior complessità di gestione dovuta dall'ampliarsi delle attività svolte dall'impresa.

Osserviamo ora come ci siano dei casi in cui una politica di integrazione verticale ha una notevole influenza sulla riduzione dei costi dell'impresa, la quale è praticamente obbligata ad internalizzare il maggior numero di processi, classico è l'esempio dell'industria dell'acciaio, per cui risulta molto più conveniente eseguire tutte le fasi in un solo impianto piuttosto che dislocarle tra più imprese. Queste riduzioni dei costi sono, quindi, da una parte dovute a delle condizioni fisiche (ad esempio non dover trasportare i materiali da un'impresa all'altra) dall'altra invece si sostanziano in una riduzione dei costi di transazione, una variabile

che è stata notevolmente analizzate nel corso degli anni, da Coase a Williamson, e che ricopre un'importanza fondamentale nelle strategie d'impresa.

Per costi di transazione intendiamo quei costi che devono essere sostenuti per realizzare uno scambio, un contratto o una transazione economica in genere; rappresentano i costi d'uso del mercato. La letteratura ha ampiamente analizzato l'influenza di questi costi, in questa sede ci limitiamo ad individuarne i maggiori fattori di influenza.

Innanzitutto vanno considerati i fattori individuali, ossia la razionalità limitata degli individui che impedisce loro di avere una conoscenza completa delle variabili in gioco, è infatti impossibile venire a conoscenza del 100% delle informazioni e, riprendendo un concetto Gorgiano⁴, pur venendo a conoscenza di tutte le informazioni non sarebbe possibile elaborarle; inoltre va tenuto conto della tendenza dei soggetti ad avere comportamenti opportunistici, per cui la negoziazione si svolge sempre a vantaggio di qualcuno piuttosto che di qualcun altro.

Un'altra serie di fattori da considerare sono quelli di mercato, ossia tutti quei fattori che non dipendono dall'individuo. Un primo caso sono riguarda sicuramente le asimmetrie informative, ossia l'incapacità di avere le stesse informazione, ed inoltre la capacità di riuscire a reperirle (anche se con il progredite dell'economia digitale queste stanno ricoprendo un ruolo sempre più marginale).

Altro elemento da considerare sono le condizioni di scambio, che per natura risultano difficilmente ottimali; il punto Pareto-efficiente nella realtà non esiste per una molteplicità di ragioni, ed è difficile da raggiungere.

Ora invece, bisogna dividere queste tipologie di costi transattivi in due macroaree: ex-ante ed ex-post

Con i primi indichiamo tutti quei tipi di costi che devo sostenere per la ricerca delle informazioni rispetto ad altri soggetti, possibili partner, costi monetari, di tempo impiegato per la ricerca e selezione di un altro soggetto (costo di contratto)

Con i costi ex-post, viceversa, si intendono tutti quei costi che devo sostenere per tutta la durata del contratto, ma che non so espressamente indicati in esso.

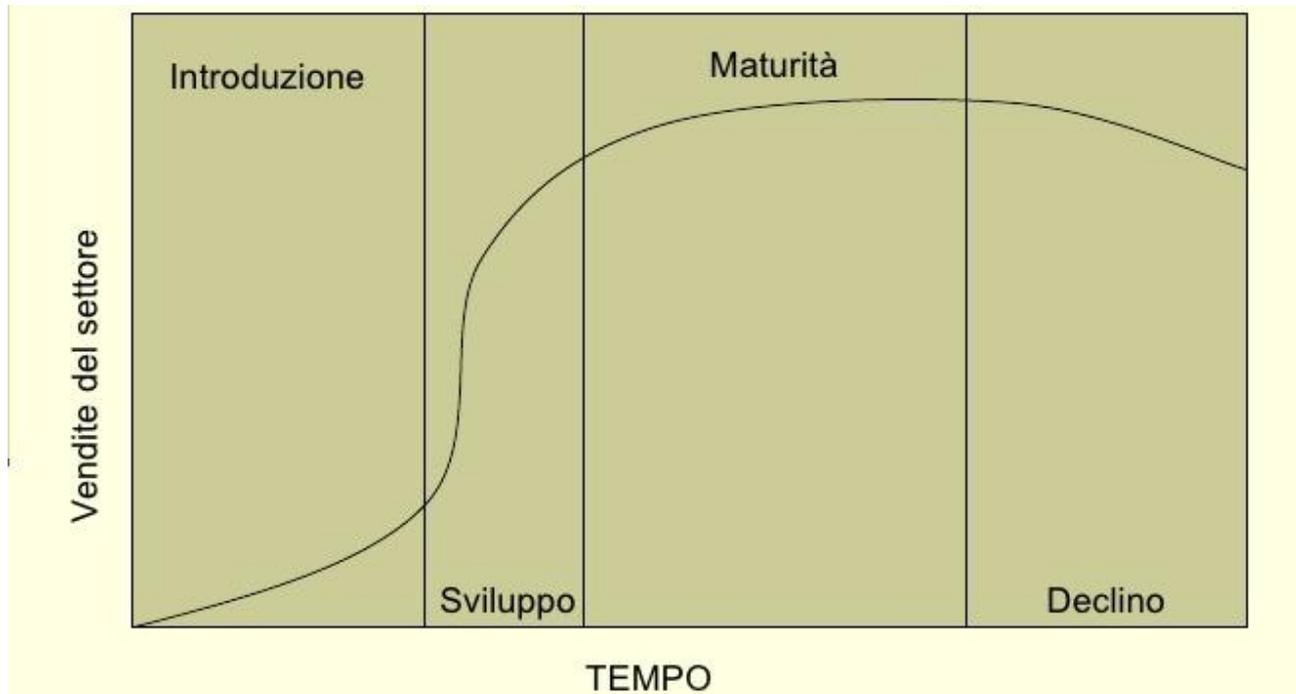
Una prima tipologia riguarda il costo legato alla gestione degli esiti del contratto, tra i quali si considerano i costi di monitoraggio, per controllare se il contratto si stia sviluppando nelle forme e nelle modalità prefissate (consideriamo anche i costi derivanti dal possibile impiego di una società di consulenza). Altri tipi di costi, invece, sono legati alla risoluzione del contratto, soprattutto quando questo non porta agli esiti sperati (tra i vari includiamo i costi dei legali).

4. Gorgia, sofista siceliota del V. sec A.C., padre del nichilismo, famoso per la massima *“Nulla è, se anche fosse non sarebbe conoscibile, se anche fosse conoscibile non sarebbe comunicabile”*

1.3.3 Confini verticali e ciclo di vita del settore

Anche se appare semplicistico è interessante osservare come in genere si modificano le architetture verticali di un'impresa, a seconda del periodo in cui si trova il settore in cui opera

Figura 3: Ciclo di vita del settore



Fonte 3: <https://www.slideshare.net/fibonacci82/06-ciclo-vita-settore>

Partendo dal classico grafico del ciclo di vita del settore (Figura 3.), dove sulle ordinate troviamo le vendite e sulle ascisse il tempo, possiamo fare alcune osservazioni circa i gradi di integrazione verticale.

Partendo dal principio, quando ci si trova nella fase di introduzione di solito le imprese tendono ad essere molto integrate lungo la filiera produttiva, dato che ci si trova in un settore nuovo e quindi risulta più conveniente avere un controllo diretto su tutti gli step.

Nella fase di sviluppo, invece, notiamo in genere una tendenza ad una de-integrazione da parte delle imprese, che quindi tendono a specializzarsi in una delle fasi della filiera. Quando poi si arriva alla fase della maturità vi sono solitamente due strategie del tutto divergenti da poter perseguire: la prima, detta di nicchia, consiste per l'appunto nel ridurre i volumi di vendita e nel concentrarsi in un mercato specifico; la seconda, all'opposto, consiste nella ricerca di un recupero delle aree di mercato, internalizzando il maggior numero di attività all'interno dell'impresa.

1.3.4 Controllo della concorrenza

Un'altra, importante, motivazione per adottare una strategia di integrazione verticale è l'intento di controllare la concorrenza del mercato in cui si opera. Un caso potrebbe essere quello di una società di

distribuzione che dopo aver acquisito un'importante quota di mercato decida di svolgere da sé l'attività produttiva. Questa strategia da una parte li avvantaggerebbe rispetto agli altri distributori, ed inoltre potrebbe portare la stessa ad un controllo praticamente monopolistico del settore. È questo il caso di analisi più interessante per il nostro caso di analisi, ossia l'integrazione a monte dei canali di streaming on-demand verso la produzione di contenuti audiovisivi.

1.4 L'integrazione a monte dei canali streaming on-demand

Tratteremo successivamente delle caratteristiche specifiche di questi player, ora ci limiteremo a descrivere le possibili strategie di integrazione verticale prendendo in esame i tre distributori on-demand principali: Netflix, Amazon Video e in un certo senso Alibaba Pictures.

Queste tre aziende sono tutte attive nella diffusioni di contenuti audiovisivi on-demand (in particolare film), e se Amazon Video ed Alibaba Pictures sono solo delle divisione delle più grandi Amazon ed Alibaba, Netflix ha in questo settore la sua attività principale.

Dal punto di vista temporale il primo player a muoversi in questo senso è stato Amazon video, fondato nel 2006, mentre Netflix lancia la sua piattaforma streaming solo nel 2008.

Dal punto di vista dell'integrazione verso la produzione, invece, le posizioni si, invertono, dato che Netflix è la prima a muoversi in questa direzione nel 2011, seguita solo 2 anni dopo da Amazon Video, con la creazione della succursale Amazon Studios da parte del gigante dell'e-commerce.

Le strategie di integrazione sono state mosse da motivazioni diverse però. Sicuramente l'aspetto dei costi è quello meno rilevante, dato che i costi di distribuzione, come abbiamo analizzato, sono ormai quasi irrilevanti, e quindi andare a produrre contenuti autonomamente ha fatto soltanto aumentare i costi di queste aziende. Le motivazioni, quindi sono di natura strategica, ed in particolar modo riguardano il pericolo di integrazione da parte dei produttori, e il controllo sulla concorrenza.

Riguardo la prima, infatti, sarebbe stato molto più conveniente integrarsi a valle nel servizio streaming online, come è stato fatto ad esempio dalla HBO. Ma sia per motivi storici (l'attaccamento alla sala) che per motivi etici (le majors sono avverse allo streaming, considerato in modo troppo approssimativo simile al concetto di pirateria). Netflix, più di Amazon, ha quindi avvertito un a domanda latente non soddisfatta, se non attraverso piattaforme illegali, ed ha bruciato la concorrenza sul tempo offrendo per la prima volta una un servizio completo ed efficace (se si confronta con dei servizi streaming italiani come Sky e Mediaset, di qualità infinitamente inferiore a quella di Netflix). La mossa successiva è stata, dunque l'integrazione a monte, avvenuta solo dopo aver ottenuto un sufficiente bacino di utenza da poter sostenerne i costi. Elusa quindi, la possibilità di integrazione a valle delle majors, Netflix si pone l'obiettivo di ridurre la concorrenza, offrendo dei prodotti di qualità che saranno distribuiti soltanto attraverso la propria piattaforma, ed

eliminando quindi dal mercato gli altri canali di distribuzione streaming (più difficile e lungo il processo di erodere le quote di mercato della grandi player attivi nella produzione, ma non impossibile). Netflix, e in generale gli altri canali di streaming on-demand, risentono, inoltre, del meccanismo del windows system, per cui c'è bisogno di aspettare mesi prima di poter distribuire un contenuto, e di conseguenza nel non poter essere i primi a farlo. La strategie di integrazione è fondamentale anche in questo senso, infatti con l'internalizzazione della produzione vi è la possibilità di essere i primi, se non gli unici, a poter distribuire i propri contenuti.

Netflix, inoltre, è un first mover anche nella produzione internazionale, con questo ci si avvicina al tema dell'adattamento che sarà trattato nel terzo capitolo, in quanto dal 2016 ha iniziato la produzione di contenuti anche in paesi diversi dagli USA, al momento Francia e Italia.

L'entrata delle piattaforme streaming nella produzione di lungometraggi evidenzia recentemente anche un'altra importante novità, la possibilità degli stessi di poter accettare progetti più rischiosi. Dal punto di vista finanziario, infatti, le case di produzione vedono come unici introiti i risultati al box office e la successiva vendita dei diritti su home video, in tv e in streaming. Da ciò deriva naturalmente che questi player non hanno un flusso di entrate regolari, ma che il lancio di ogni prodotto deve essere coperto da ricavi che possano almeno coprire le spese. Così non è per le piattaforme streaming, le quali possono contare su entrate sicure date dagli abbonamenti mensile dei clienti, ed è proprio questa situazione che ha portato la Paramount Pictures a dover rifiutare la produzione del prossimo film di Martin Scorsese il quale ha, di conseguenza, avviato una contrattazione con Netflix che ha recentemente ufficializzato l'accordo con il regista italo-americano.

Amazon Video, e successivamente Studios, ed Alibaba, con le divisioni Pictures per la produzione e TBO (Tmall Box Office) per la distribuzione, hanno adottato queste strategie per motivazioni diverse da quelle di Netflix. Se l'azienda di Los Gatos, infatti, puntava a ridurre il peso delle produzioni hollywoodiane, Amazon ed Alibaba hanno adattato queste strategie per non perdere terreno nella distribuzione a vantaggio di Netflix, il quale resta l'unico a poter distribuire i proprio contenuti, che al momento riscuotono un notevole successo di pubblico. La fondazione di Amazon Studios nel 2013 deve essere letta proprio sotto quest'ottica, ed inoltre va notato come le produzione Amazon Studios siano distribuite anche nelle sale cinematografiche (naturalmente precedentemente alla distribuzione streaming online) sia per motivi territoriali (Amazon Video, a differenza di Netflix non ha una copertura "quasi globale" e quindi all'estero il film deve essere distribuito nelle sale) sia per motivi che potremmo definire artistici (se il film non è distribuito nelle sale non può essere candidato a premi, come gli Oscar o simili). La strategia di Amazon, quindi, potrebbe essere definita di rincorsa nei confronti di Netflix, e quindi l'integrazione risulta semplicemente un passaggio per non perdere terreno sul mercato distributivo. Va inoltre aggiunto come dal 2016, Amazon Video di anche la possibilità di caricare sulla piattaforma video da parte degli "utenti esperti", e in questo può essere vista una

strategia di diversificazione da Netflix, che non dà questa possibilità ai clienti, per diventare una piattaforma più completa, capace di offrire i contenuti più disparati (anche se, naturalmente, in questo caso vi è la forte concorrenza di YouTube).

Caso diverso quello di Alibaba, vuoi per tempistiche e motivazioni. Va innanzitutto fatto notare come il gigante cinese abbia prima fondato la propria divisione produttiva (Alibaba Pictures, nel 2014), attuata attraverso acquisizioni di compagnie di produzioni già esistenti, e solo successivamente la propria piattaforma streaming (TBO nel 2016). Qui la motivazione è chiara, l'inserimento nella produzione cinematografica è stato dovuto sicuramente alla crescita del settore cinematografico in Cina, che come analizzeremo risulta la nazione con i tassi di crescita più alti nel settore. L'integrazione a valle nella distribuzione, invece, è stata motivata sicuramente da motivazioni di concorrenza, interna al paese (Baidu inc's, iQiyi, Sohu.com inc e Youku Tudou, lo YouTube cinese) ed esterna, in particolare Netflix, che per ragioni politiche non è ancora presente nel mercato cinese, e quindi Alibaba punta ad ottenere un grande bacino di utenti in modo da poter essere pronta nel caso Netflix riesca ad entrare nel mercato cinese.

Citiamo inoltre un caso di integrazione a valle di contenuti audiovisivi, ossia la creazione del WWE Network da parte della World Wrestling Entertainment, leader nel settore dello sport-entertainment. Il suo modello di business prevedeva la produzione di diversi show televisivi settimanali, e dei contenuti pay-per-view mensili, pubblicizzati e costruiti negli stessi show. Dal 2014 è stato lanciato il canale streaming WWE Network, di tipo S.VoD, per la distribuzione degli eventi mensili (ex pay-per-view ora) e ed alcuni show, mentre quelli più importanti sono ancora distribuiti da emittenti televisive. La strategia è sicuramente quella di internalizzare tutta la distribuzione dei propri contenuti, anche se bisognerà prima ottenere un bacino di abbonati sufficiente.

In ultimo citiamo come Facebook stia per entrare nel mercato della produzione di contenuti audiovisivi, non prettamente film, ma più incentrato su show televisivi, quiz ed eventi sportivi, in collaborazione con le società di broadcast americane. Quest'ultima notizia è indicativa di come ormai la grande piattaforme online, che siano di e-commerce o social network, si stiano muovendo verso il mercato dell'audiovisivo.

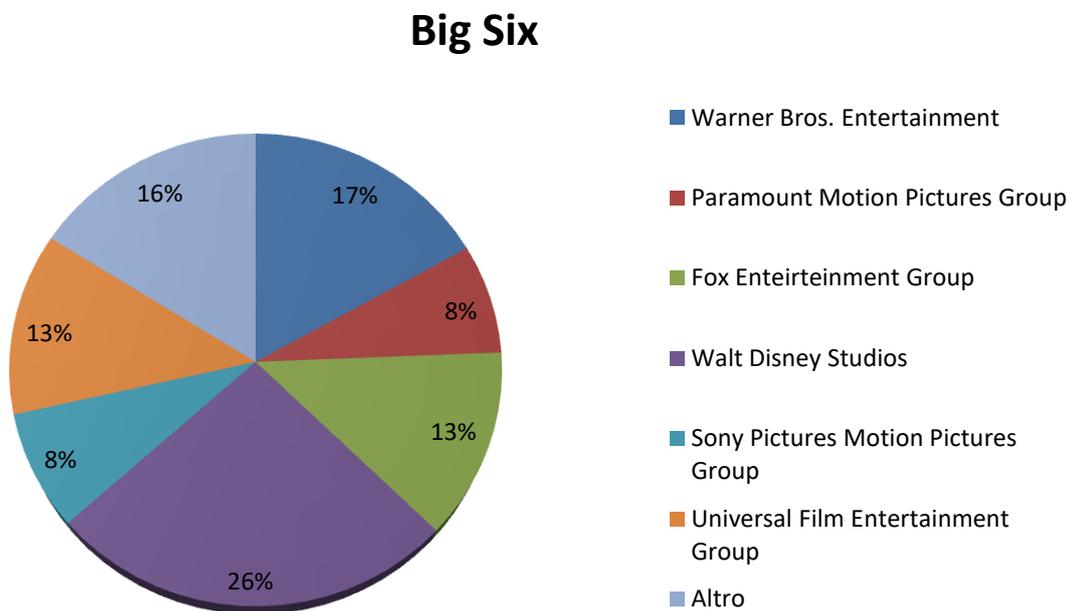
Capitolo 2: Il mercato del cinema

2.1 La geografia degli studios

La concentrazione orizzontale e verticale iniziata negli anni 90, nel periodo noto come “mergers mania” ha portato ad una geografia attuale in cui i grandi studios hollywoodiani si sono ormai ridotti a sei: Disney, Warner Bros. (sussidiaria di Time Warner), 20th Century Fox, Universal (controllata da Comcast), Paramount (di Viacom) e la Columbia (proprietà della giapponese Sony).

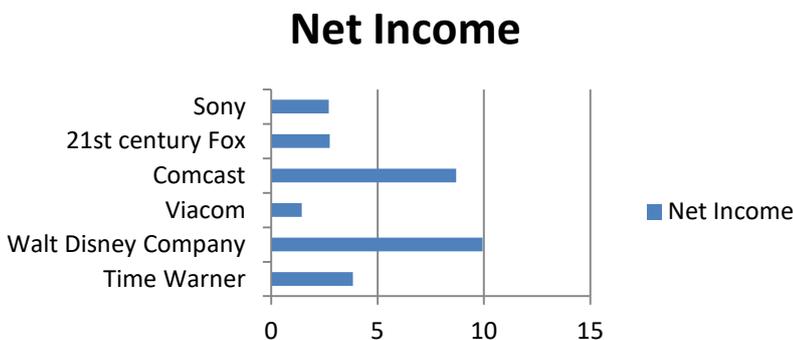
Diamo ora un paio di dati, riguardo le quote di mercato, il fatturato e il net income.

Figura 1: quote di mercato degli studios americani



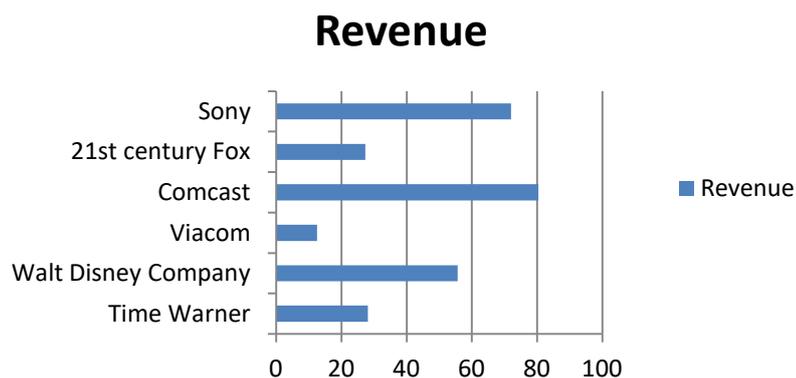
Fonte 1: <http://www.fondocinema.it/fc-s-studios.htm>

Figura 2: Net income delle conglomerates proprietarie degli studios⁵



Fonte 2: Elaborazione personale da siti delle compagnie (2017)

Figura 3: Ricavi delle conglomerates proprietarie degli studios⁵

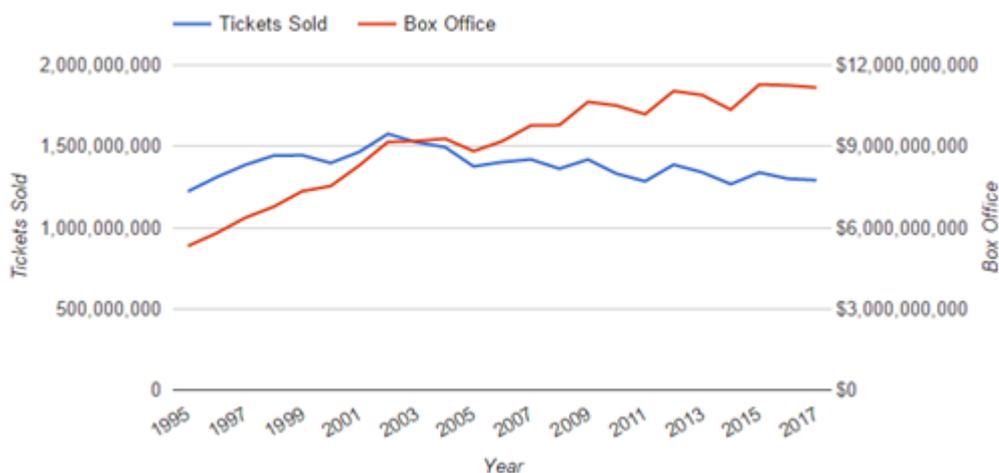


Fonte 3: Elaborazione personale da siti delle compagnie (2017)

Analizziamo i dati delle majors hollywoodiane poiché per quantità di prodotti esportati non hanno rivali in nessun'altra nazione, poiché i film americani sono gli unici ad avere una distribuzione “quasi-globale”.

Figura 4: andamento del box-office e del numero di biglietti venduti negli USA dal 1995 al 2017

Annual Ticket Sales



Fonte 4: <http://www.the-numbers.com/market/>

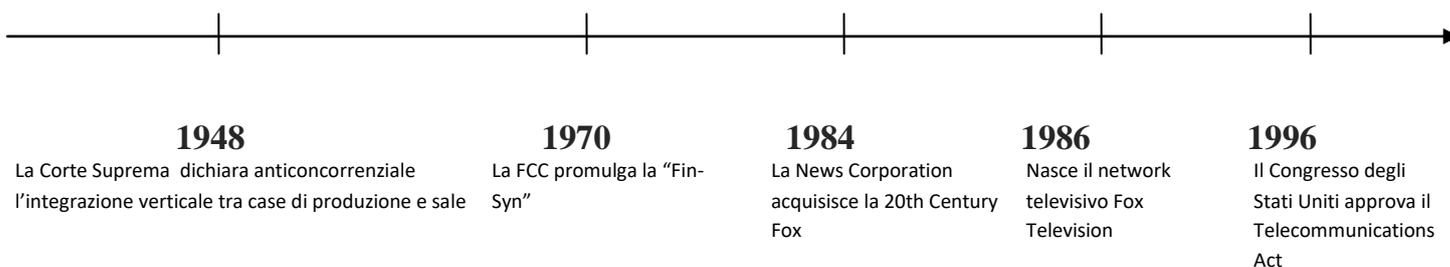
Osservando, invece, l'andamento dei biglietti venduti e dei risultati al box-office (Figura 2. Che prende in considerazione solamente il territorio USA, poiché sarebbe troppo complesso un grafico che tenga in considerazione tutti gli stati del mondo, dato le particolarità di ogni singolo paese, e le diverse valute

5. I numeri sono espressi in miliardi

utilizzate). Comunque questo grafico ci dà un'indicazione su come, tendenzialmente, negli ultimi 20 anni il numero di “biglietti staccati” non sia variato di molto, mentre i risultati al box-office siano praticamente raddoppiati, indizio questo di un aumento generale del prezzo dei biglietti, ed dell'introduzione dei film in 3D, che per natura presentano un prezzo più elevato.

2.2 Influenza legale nella geografia degli studios

Figura 5: time line del processo di concentrazione nel mercato dell'audiovisivo americano



Fonte 5: Elaborazione personale da *Il cinema della convergenza (2012)* e *L'Industria delle immagini (2016)*

Per comprendere a fondo i motivi che hanno portato all'attuale assetto geografico degli studios è necessario analizzare le diverse sentenze della giurisprudenza americana, che nel giro di 50 anni sono arrivate a soluzioni diametralmente opposte.

Innanzitutto bisogna partire dalla sentenza della Corte Suprema degli Stati Uniti del 1948, che porta a due conseguenze che rivoluzionano la modalità di investimento degli studios fino a quel momento. La decisione, infatti, dichiarava illegale il “book-bloking”⁶ “alla luce delle norme delle norme antitrust, perché ritenuto pregiudizievole degli interessi dei produttori indipendenti”⁷. Il secondo aspetto di questa storica sentenza è, però, ancora più rilevante, in quanto l'integrazione verticale produzione-distribuzione-sale viene considerata contraria allo sviluppo della concorrenza e gli studios sono quindi costretti a disinvestire delle sale. La portata di questa sentenza sarà avvertita ancor di più qualche anno dopo dalla majors, in quanto i nascenti network televisivi saranno considerati alla stregua delle sale cinematografiche in ottica di mercato rilevante.

Spostando la lancetta avanti di 20 anni troviamo le “Financing Interest and Syndacation Rules”, meglio conosciute come “Fin-Syn”, promulgate dalla FCC⁸, che proibivano ai network televisivi di mandare in onda in prima serata programmi che fossero prodotti dai network stessi. “Queste regole avevano garantito agli

6. Politica di noleggio in bundling di più pellicole

7. L. Balestrieri, *L'industria delle immagini: una piccola introduzione*, Roma, LUISS Press, 2016, pag.90

studios hollywoodiani il dominio nella produzione di network televisivi, ma”ancora”vietavano gli intrecci proprietari tra case di produzione cinematografiche e reti televisive”⁹

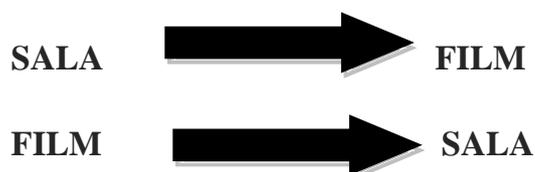
Nel 1984, invece, assistiamo ad una netta virata di queste tendenze, con la storica acquisizione della 20th Century Fox da parte della News Corporation di Rupert Murdoch. Quest’accordo si incastra perfettamente nelle politiche neoliberiste di Reagan “che avevano determinato il progressivo rilassamento delle restrizioni proprietarie e delle attività anti-trust della FCC e del Dipartimento di Giustizia”¹⁰

Due anni dopo, nel 1986, il boss della 20th Century Fox Barry Diller decide di entrare in diretta concorrenza con le “Big three” ABC, CBS E NBC creando il network televisivo Fox Television, destinato a diventare il canale privilegiato dei contenuti cinematografici dell’omonimo studios.

Il nostro percorso si conclude nel 1996, anno di approvazione da parte del Congresso degli Stati Uniti del Telecommunications Act, che attraverso un meccanismo di overruling dichiara la completa legalità della “proprietà incrociata” dei media. Questa delibera, avvenuta un anno dopo l’attenuazione del “Fin-Syn” segna “la conclusione della “crociata” per la deregolamentazione dei media iniziata sotto la presidenza Reagan, crociata che- come abbiamo visto- ha rappresentato una premessa essenziale per la nascita dei media conglomerates”¹¹

2.3 Rovesciamento del rapporto Sala-Film

Figura 6: rovesciamento del rapporto sala-film



Fonte 6: Elaborazione personale da Il cinema della convergenza (2012)

Dal punto di vista del consumer behavior si deve analizzare come negli ultimi anni ci sia stato un capovolgimento del customer journey, in quanto si è passati dall’abitudine di recarsi in una sala per poi

8. Federal Communications Commission: Creata con il Communications Act del 19 giugno 1934 come successore della Federal Radio Commission ed è incaricata di tutti gli usi dello spettro radio (incluse trasmissioni radio e televisive) non governative, e tutte le telecomunicazioni interstatali (via cavo, telefoniche e satellitari) e le comunicazioni internazionali che provengono e sono destinate agli Stati Uniti. È un importante elemento della politica delle telecomunicazioni americana. La FCC ha il controllo delle comunicazioni telefoniche dalla Interstate Commerce Commission.

9. F. Zecca, Il cinema della convergenza: Industria, racconto, pubblico, Milano, Mimemis Edizioni, 2014, pag.43

10. Ivi.

11. Ivi., Pag 47

decidere quale film vedere, al comportamento esattamente opposto, ossia la decisione su quale film scegliere è presa a priori e solo successivamente, a seconda della distanza o di altre variabili congiunturali, l'individuo decide in quale sala recarsi.

Questi comportamenti sono sempre più accentuati a causa degli innumerevoli competitor che le sale si trovano ad affrontare.

Facendo un passo indietro bisogna soffermarsi su quello che Luca Balestrieri definisce “Sviluppo ineguale della televisione”¹² tra Stati Uniti e vecchio continente, e ancor di più Asia e Sud America. La televisione, infatti, è per sua natura un'innovation Market Pull, ossia in un certo senso “tirata” dai consumatori ormai alla ricerca di nuova modalità di intrattenimento, come lo era stato al suo tempo il cinema che si era inserito lì dove gli spettacoli itineranti non potevano arrivare per limiti tecnici. La tv, infatti, toglie allo spettatore l'obbligo di doversi recare in sala, e gli dà la possibilità di poter godersi comodamente da casa propria le diverse offerte di intrattenimento, e non c'è per altro da stupirsi come, specialmente nella fase iniziale di vita del nuovo mezzo, la maggior parte dell'offerta sia composta da vecchi film.

La televisione, però, si inserisce lì dove il mercato cinematografico per come era concepito è diventato ormai saturo, e non c'è da stupirsi perciò che il suo boom negli USA sia immediatamente successivo alla fine del primo conflitto mondiale, mentre bisognerà aspettare l'inizio degli anni 60' per poter parlare di numeri simili anche nel continente europeo. Ciò è dato dalla richiesta di intrattenimento ancora scarsa in paesi come l'Italia o la Francia, che raggiungeranno il maggior numero di affluenza nella sale cinematografiche proprio all'inizio del settimo decennio del secolo scorso, periodo in cui la televisione inizierà ad entrare in un numero considerevole di case dei cittadini. Non stupisce, inoltre, che gli anni 80' in Italia coincida con il periodo di maggior difficoltà per il cinema, decennio in cui si assiste alla famosa “fuga dalle sale” testimoniata da pellicole come “Splendor” di Scola e “Nuovo cinema Paradiso” di Tornatore, dato che il mezzo televisivo aveva ormai superato in termini di gradimento quello cinematografico.

Discorso analogo può essere fatto per il mercato asiatico, ed in particolare quello cinese, il quale sta ora sperimentando una domanda di intrattenimento pari a quella americana di inizio anni 60', e data la scarsità del mezzo televisivo è il cinema che sta raccogliendo i maggiori consensi, ma torneremo successivamente su questo argomento.

Superata ormai la competizione con la televisione, o meglio avendo imparato a coesistere nell'ecosistema dell'intrattenimento, attraverso un meccanismo di cooptation, in quanto la televisione è diventata uno degli sbocchi del mercato cinematografico, permettendo inoltre alle stesse case di produzione di adoperare meccanismi di discriminazione di prezzo, le major devono ora confrontarsi con un altro competitor, i siti di distribuzione in streaming quali Netflix ed Amazon Prime. Questi infatti vanno ulteriormente a migliorare

12. L'industria delle immagini, pag.84

l'esperienza di intrattenimento del consumatore, che dove una volta era stato liberato dall'obbligo di doversi recare in sala grazie alla televisione, è ora sciolto dalle catene della palinsesto televisivo, potendo egli scegliere quando e dove vedere i contenuti desiderati.

Questa seguente innovazione ha portato ad un drastico cambiamento del “costumer journey” post visione del film esemplificato perfettamente da Alberto Brodesco ne “Lo spettatore *flauner* nell'era dell'algoritmo” dove mette a confronto tre film di epoche diverse, nel caso Rambo II, A Bug's life e L'alba del pianeta delle scimmie, e il tipo di viaggio che il consumatore affronta oggi rispetto a 30 anni fa passa da “un tragitto che prevede qualche chilometro” ad uno che “non prevede nessuno spostamento, al massimo qualche passo in un mini-appartamento”.¹³

2.4 Il modello del blockbuster

La nascita della televisione e il conseguente spostamento delle preferenze degli spettatori porta le majors a dover attuare un ripensamento riguardo le proprie strategie di produzione e distribuzione.

La soluzione trovata dagli anni '70 ad ora è il modello del blockbuster, ossia una mega-produzione ad alto costo con una elevata potenzialità di ricavi ma caratterizzata anche da una forte componente di rischio. “Non che prima dell'avvento della televisione non vi siano stati film ad alto costo (...) sono però parte di strategie di produzione che ricercano un mix tra film a basso, medio ed alto costo, per governare il rischio con un'attenta portfolio strategy”¹⁴.

I punti fondamentali del processo di produzione e distribuzione del blockbuster risultano in definitiva tre

1. Alti costi
2. Distribuzione in logica di saturation booking
3. Lancio più o meno contemporaneo nei maggiori mercati mondiali

Alti costi

Il film è per sua natura un experience good, dove la sua struttura dei costi è caratterizzata da elevati sunk costs. Dove nell'era pre-televisiva questo profilo di rischio era attenuato dall'uso della portfolio strategy, adesso le majors devono gestire un rischio maggiore, dato che anche una sola pellicola disastrosa in termini economici può portare al collasso della società stessa. Caso di scuola è quello della United Artist del 1980, una delle case di produzione più influenti in quegli anni, fondata tra gli altri da Charlie Chaplin, e del film “I cancelli del cielo”. Questa pellicola segna infatti la fine della “New Hollywood”, era iniziata a fine anni '60 e continuata per tutto il decennio successivo, in cui le case di produzione avevano iniziato a confrontarsi con il modello del Blockbuster, dando però molta libertà decisionale ai registi, anche in termini di risorse e

13. Il cinema della convergenza, pag. 205

14. L'industria delle immagini, pag.107

budget. Il film, che prevedeva inizialmente un budget di 7 milioni e mezzo, arriva, a causa anche dei ritardi nella fase di shooting, a costare 44 milioni, cifra enorme per l'epoca se si pensa che film campioni di incassi dell'epoca come "Lo squalo" e "Guerre stellari", avevano budget che si aggiravano intorno ai 1 milioni. Ma poi, a fronte di una tanto ingente produzione, gli incassi furono un vero flop, appena 3 milioni incassati negli USA e da lì ad un anno la United Artist dovette dichiarare fallimento e fu rilevata dalla Metro-Goldwyn-Mayer.

Quest'episodio segna indelebilmente le strategie future delle case di produzione, che conscie del rischio continuo che si corre nell'industria cinematografiche cercheranno delle "garanzie" per non rischiare di incappare più in situazioni del genere.

Da un parte troviamo il ricorso ad attori o registi celebri, che grazie allo star power garantiscono un sicuro ritorno economico, dall'altro invece un utilizzo massiccio delle leve promotion e placement del marketing mix, per arrivare ad un meccanismo di "saturation booking".

Saturation booking

"La concentrazione degli investimenti nella produzione di un limitato numero di film ad alto costo unitario e la conseguente concentrazione del rischio in pochi asset accentuano l'esigenza di un forte impegno nel marketing e nella promozione finalizzati a ridurre l'incertezza sull'esito dell'investimento impegno che a sua volta aumenta i sunk costs e dunque, il capitale rischiato in ogni singola produzione"¹⁵

Il marketing diventa quindi fondamentale per le case di produzione, bisognose di trovare un meccanismo di riduzione del rischio. Tornando a "Lo squalo", questa pellicola può essere presa come esempio per capire l'importanza del ruolo del marketing nelle politiche delle majors a partire dagli anni '70. "Lo squalo" fu, infatti, il primo film che deve il suo successo ad una "massiccia distribuzione" nelle sale. Per questo è considerato come punto di riferimento in tema di distribuzione e marketing. Prima di esso i film venivano inizialmente proiettati in una manciata di sale, principalmente nelle grandi città, permettendo così di avere una serie di "premiere". Con l'aumentare del successo, grazie anche al passaparola, i distributori avrebbero esteso le proiezioni ad altre sale. Qualche film avrebbe poi avuto una distribuzione a larga scala, come nel caso de Il padrino, sempre partendo da poche sale nei primi giorni di apertura

"Lo squalo" utilizzò anche una strategia di marketing poco ascoltata ai tempi in cui uscì, la pubblicità a livello nazionale specialmente a livello televisivo. Fino a quel momento la forma di advertising più utilizzata era ancora quella cartacea, e in residuale quella derivante dal merchandising, che proprio grazie ai grandi blockbuster degli anni '70 e '80 passerà dall'essere un piccolo di promotion ad uno dei principali profit center delle majors. Lo spezzone pubblicitario conteneva venticinque-trenta secondi di filmato ogni sera e veniva trasmesso nelle prime serate dei network televisivi tra il 18 e il 20 giugno 1975 (data di rilascio del

15. L'industria delle immagini, pag. 110

film nelle sale americane). Il direttore esecutivo dell'Universal Sidney Sheinberg scelse questa strategia per scopi economici in quanto pensò che avrebbe potuto ammortizzare i costi pubblicitari in poco tempo, cosa che come si sa accadde. Questo azzardo di Sheinberg fece diventare "Lo squalo" un successo al box office facendolo proclamare il film padre dei blockbuster estivi.

In ultimo dobbiamo però notare come questo film ci sia di aiuto per comprendere l'ultima caratteristica del "modello blockbuster", caratteristica però presente maggiormente nelle produzioni più recenti, ossia il lancio più o meno contemporaneo dei maggiori mercati mondiali.

Lancio più o meno contemporaneo nei maggiori mercati mondiali

Figura 7: date di distribuzione Usa ed italiane, de "Lo squalo" e "Suicide Squad"

	Distribuzione USA	Distribuzione Italia
Lo Squalo	20/06/1975	19/12/1975
Suicide Squad	05/08/2016	13/08/2016

Fonte 7: Elaborazione personale da Mymovies

Lo Squalo e Suicide squad, due perfetti esempi di blockbuster estivo, ma con logiche distributive internazionali completamente diverse. Analizzando la logica del blockbuster, infatti, ci rendiamo conto di come "i tempi sono drasticamente accorciati e il successo o il fallimento di un film si decretano in genere nelle prime settimane"¹⁶. In realtà attualmente i tempi sono ancora più corti, e già dal primo weekend di programmazione ci si può rendere conto del reale potenziale di incassi di una pellicola. Ma per tornare alle date sopra esposte si può notare come a distanza di 40 anni il mercato mondiale debba ormai essere raggiunto simultaneamente, e che quindi non solo il risultato economico domestico, ma anche quello mondiale, diventa diretta conseguenza di pochi giorni di programmazione, a fronte di prodotti che a volte considerano la fase di pre e post produzione sono il risultato anche di anni di lavoro. Da notare inoltre come la logica del blockbuster travalichi le logiche distributive domestiche, e non a caso è stata scelta l'Italia nel nostro esempio, nazione in cui i maggiori ricavi del box office si presentano intorno alla fine dell'anno, mentre la Warner ha comunque deciso di distribuirlo in estate, seguendo la logica della distribuzione simultanea mondiale. Infine, diretta conseguenza del risultato economico nei primi giorni di programmazione è la determinazione del "prezzo del film per la vendita dei diritti i sfruttamento nelle successive finestre lungo la filiera dell'audiovisivo"¹⁷

16. Lindustria delle immagini, pag, 109

17. Ivi., pag 110

2.5 Un nuovo ecosistema dell'audiovisivo

Dopo aver delineato la composizione del mercato del cinema americano, che per la quantità di contenuti esportati può approssimarsi al mercato mondiale, è ora necessario indagare come l'ecosistema dell'audiovisivo negli ultimi anni si stia modificando, ed in particolare come si stia passando da una situazione di controllo da parte delle majors, ad una rivoluzione nella distribuzione e nei metodi di fruizione messa in atto da quello che sembra essere il futuro player globale più influente, ossia Netflix.

Netflix nasce nel 1997, come azienda di noleggio e vendita di DVD e dischi. La svolta avviene nel 2008 con l'attivazione del servizio di streaming online on demand, che diverrà ben presto il suo campo di attività principale, fino all'abbandono nel 2011 del servizio di noleggio, offerto ora dalla sussidiaria Qwikster.

Ora è necessario analizzare far luce sui punti che rendono il servizio di distribuzione offerto da Netflix (della produzione di contenuti originali ne parleremo più avanti) completamente rivoluzionario rispetto a qualsiasi altro competitor del passato.

SWOT ANALYSIS

<u>Strengths</u> <ul style="list-style-type: none">• Possibilità di utilizzo su ogni device (tablet, smartphone, pc, televisione)• Operatore OTT• Copertura "quasi" globale• First mover	<u>Weakness</u> <ul style="list-style-type: none">• Deve contare su un Content Delivery Network
<u>Opportunities</u> <ul style="list-style-type: none">• Economie di scala potenzialmente illimitate• Ingresso nel mercato cinese	<u>Threats</u> <ul style="list-style-type: none">• Ingresso di nuovi player nel mercato• Osteggiati nella possibilità di distribuzione nelle sale

Punti di forza

Provvederemo ora ad analizzare i punti di forza della compagnia di Los Gatos, mettendo in luce le principali differenze con i competitors che offrono un servizio simile, ossia le emittenti televisive

1. Utilizzabile su ogni device

Questa è la prima caratteristica che viene in mente quando si pensa a Netflix, ossia la sua possibilità di essere fruibile “everytime, everywhere”, a differenza della tv la quale obbliga il consumatore ad essere soggetto alla programmazione televisiva. È pur vero che oramai anche le maggiori emittenti televisive private hanno il loro personale sito di streaming (HBO, Sky) ma esso è legato indissolubilmente all’abbonamento televisivo, che richiede perciò costi aggiuntivi per il consumatore quali l’installazione della parabola. In realtà HBO sta cercando di lanciare un servizio streaming online in modo indipendente dall’abbonamento televisivo (HBO Now) ma in termini di fruizione non è lontanamente paragonabili ai numeri di Netflix

2. Tecnologia OTT

Per tecnologia Over-the-top si intende la possibilità delle aziende di adottare comportamenti da *free rider*, in questo caso di potersi agganciare ad una connessione internet senza sopportare i costi relativi alla trasmissione ed alla gestione della rete (come per la televisione tradizionale via digitale terrestre e via digitale satellitare), che gli altri broadcaster tipicamente sostengono. Si rivolgono inoltre ad un mercato globale con spese di gestione ed organici ridottissimi.

L’OTT diventa quindi “un significativo vantaggio competitivo di prezzo verso le tradizionali pay-tv satellitari o via cavo, che all’abbonato devono chiedere un corrispettivo che ripaghi non solo i costi dei contenuti ma anche quelli della distribuzione in rete”¹⁸

3. Copertura quasi globale

Riguardo questo punto ci addentriamo in quello che può essere considerato forse il più grande vantaggio competitivo che la compagnia ha in questo momento, in quanto i suoi contenuti sono fruibili allo stesso prezzo in praticamente tutti i paesi del mondo, seppur con limitate differenze per quanto riguarda il catalogo offerto¹⁹.

Sono rimaste ormai solo quattro le nazioni a non essere raggiunte dal nostro player, peraltro tutte e quattro per ragioni politiche: la Crimea, la Siria, la Corea del Nord e la Cina.

Quest’ultima, come abbiamo già avuto modo di analizzare, è la nazione che nei prossimi anni arriverà al primo posto per ricavi al box office nei cinema, e in generale mostra dei tassi di crescita nel mercato dell’entertainment che non hanno pari in tutto il mondo. Per il futuro, quindi, chi riuscirà ad entrare per primo in questo mercato con un’offerta streaming on demand avrà in poco tempo raggiunto il più grande mercato al mondo.

18. L’industria delle immagini, pag.178

19. L’offerta può infatti variare a seconda del paese in cui ci si trova (es. House of Cards non disponibile in Italia, dati i precedenti accordi di esclusività con Sky Italia)

Figura 8 :Copertura mondiale di Netflix



Fonte 8: https://it.wikipedia.org/wiki/Netflix#/media/File:Netflix_area.svg

4. Vantaggio del first mover

Essendo un first mover Netflix presenta una serie di vantaggi da poter sfruttare rispetto ai potenziali followers.

Una prima considerazione può essere fatta sui profitti iniziali, che da una parte hanno dato la possibilità alla compagnia di investire nella produzione di contenuti propri, dall'altra, dato che il servizio è offerto sotto forma di abbonamento, ha accresciuto il livello di fidelizzazione del cliente.

Un altro vantaggio riguarda certamente la reputazione, che anche in questo caso porta ad un aumento della fidelizzazione. Inoltre dal punto di vista psicologico si arriva alcune volte ad assimilare Netflix al concetto stesso di streaming on-demand, eliminando in partenza la possibilità di concorrenza.

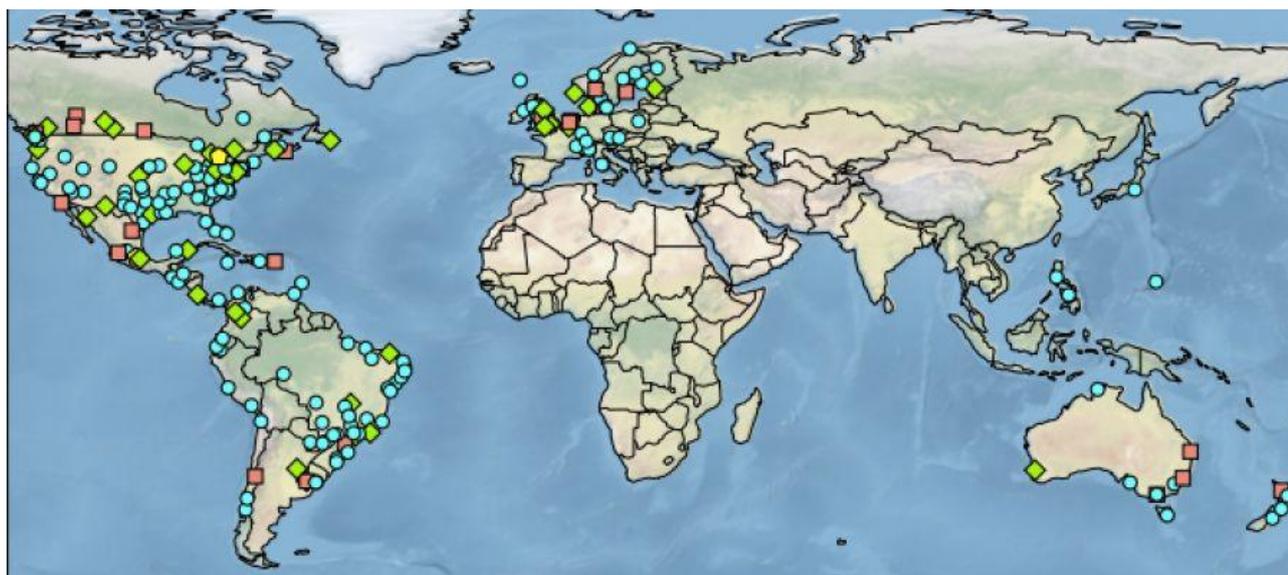
La definizione degli standard, inoltre, è sicuramente un concetto chiave nel vantaggio competitivo della compagnia, in quanto i followers devono adeguare le proprie tecnologie, ed offrire in termini di contenuti un servizio almeno pari a quello di Netflix (che come abbiamo visto, con l'inizio delle produzioni originali diventa quasi impossibile, dato che Netflix non concede a nessun altro i diritti per la distribuzione).

In ultimo, ma non meno importante, va aggiunto come essendo un first mover Netflix abbia avuto la possibilità di sperimentare forti economie di apprendimento, che hanno reso più snella la struttura dei costi.

Weaknesses

Riguardo le debolezze bisogna riscontrare come Netflix debba poter contare su un Content Delivery Network, ossia un sistema di computer collegati in rete attraverso Internet, che collaborano in maniera trasparente, sotto forma di sistema distribuito, per distribuire contenuti (specialmente contenuti multimediali di grandi dimensioni in termini di banda, come l'IPTV) agli utenti finali ed erogare servizi di streaming audio e video.

Figura 9: Localizzazione dei Content Delivery Network utilizzati da Netflix



Fonte 9: Corriere delle comunicazioni, http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42978_netflix-uno-studio-rivela-la-mappa-dei-server.htm

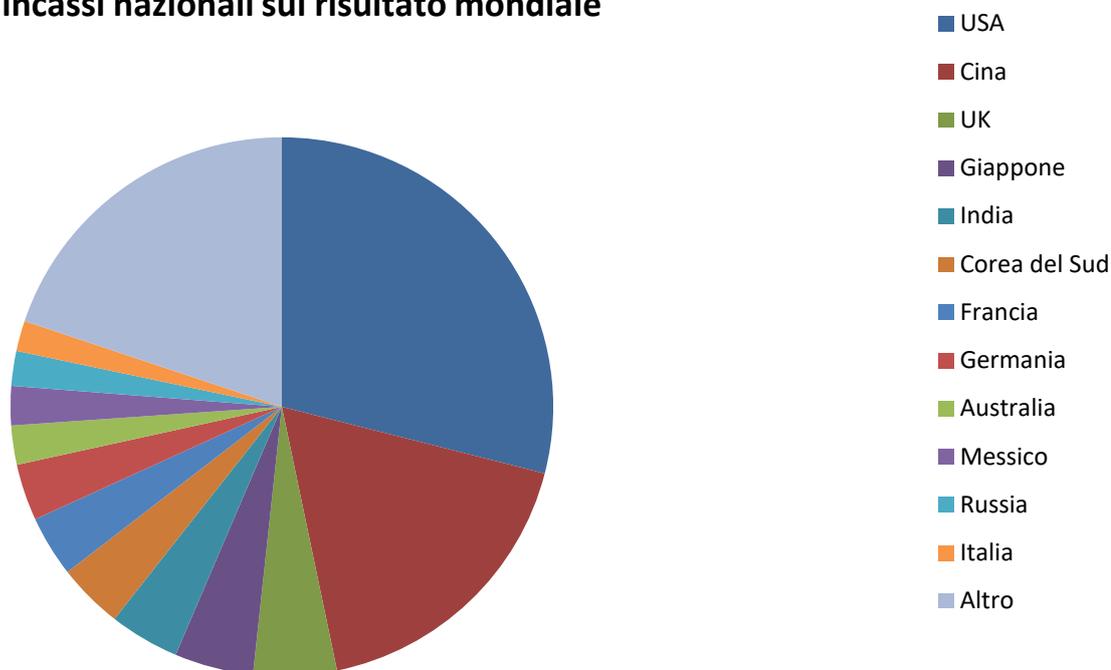
In questa mappa sono indicati i server utilizzati da Netflix nel mondo, scoperti grazie ad una ricerca della facoltà di Ingegneria elettronica ed Informatica della Queen Mary University of London.

I server utilizzati sono 233, e il modo in cui sono collocati ci dà delle indicazioni sulle strategie di distribuzione della compagnia. Come infatti afferma Timm Boegetter, uno dei ricercatori "Le diverse strategie di distribuzione osservate sono causate da differenze regionali strutturali. Di modo che Netflix è costretta ad adattare la propria strategia per garantire bassi tempi di startup dei film e per evitare gli stalli durante la riproduzione"

2.6 LA NUOVA GEOGRAFIA DEI MERCATI

Figura 10: quota degli incassi nazionali sugli incassi mondiali, nel 2015

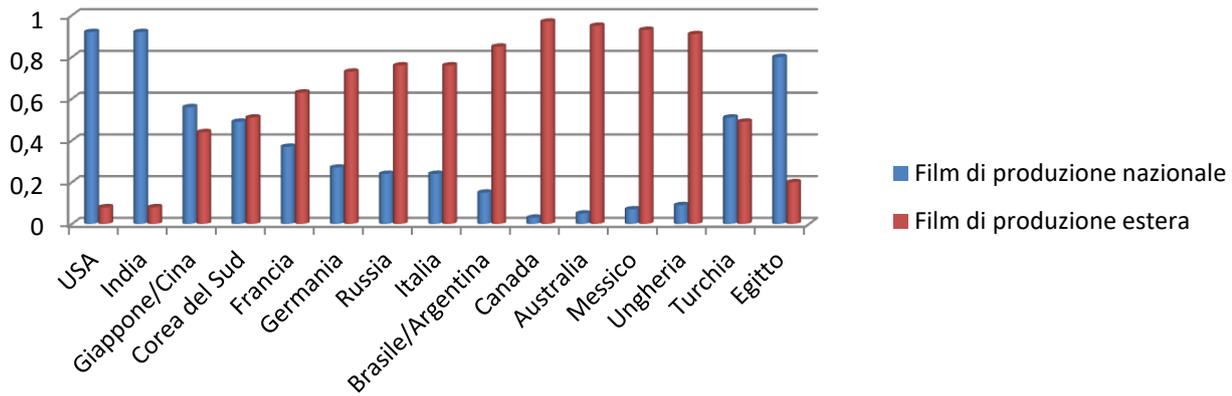
Quota incassi nazionali sul risultato mondiale



Fonte 10: Word Press, <https://crisiglobale.wordpress.com/2016/11/04/lindustria-cinematografica-mondiale-nellera-della-crisi/>

Dal grafico (Figura 10.) salta subito all'occhio come, a fronte do un totale di 38,8 miliardi di dollari, il mercato più redditizio sia quello americano, con 11,1 miliardi di incassi relativi al box-office locale. Segue la Cina, caso di cui tratteremo successivamente, che raggiunge un risultato di 6,8 miliardi. Dopodiché troviamo un divario tra questi due giganti mondiali e il resto del mondo, poiché al terzo posto si attesta un Regno Unito con 1,6 miliardi, e seguono i restanti paesi facenti parte del mondo occidentale, con l'eccezione dell'India, che presenta il caso atipico di una fiorente industri nazionale, Bollywood. I dati così rappresentati, però, non sono sufficienti a spiegare lo strapotere americano, poiché essi si riferiscono solamente agli incassi nazionali, ma non mettono in luce l'incidenza del cinema americano nei mercati esteri.

Figura 11: Quota dei film nazionali e di produzione estera



Fonte 11: Il cinema del terzo millennio (2014)

Quest'altro grafico (Figura 11) ci aiuta a capire meglio la penetrazione del gigante americano nei mercati esteri. Inizialmente è però d'obbligo fare una premessa, e cioè che nelle rispettive nazioni i "film di produzione estera" sono per la quasi totalità di produzione americana. Detto ciò analizzando il grafico si può intuire come nel mercato occidentale e centro-sud americano gli USA abbiano una percentuale di penetrazione altissima, che raggiunge in alcuni casi anche vette del 90%. Discorso inverso per il mercato asiatico, le tre superpotenze del Sol Levante infatti, Giappone Corea del Sud e Cina, distribuiscono film di produzione nazionale per un totale che si aggira intorno al 50%, aiutati anche dal meccanismo delle quote di cui parleremo più avanti. Si può osservare, inoltre, come il mercato egiziano abbia una forte componente nazionale, ma si tratta di cifre troppo esigue per essere paragonate a d'altri mercati ben più consistenti. Infine bisogna considerare il caso dell'India, con percentuali molto simili al mercato USA, ma con cifre in valore assoluto completamente diverse dal gigante nordamericano. In India si producono infatti 1288 titoli l'anno, a fronte dei 751 americani. I costi di produzione, per altro, sono completamente diversi in quanto una produzione indiana, nettamente inferiore. Il cinema indiano, inoltre, difficilmente riesce ad esportare all'estero le proprie produzioni, e di conseguenza tutto il risultato economico deriva dalla vendita dei biglietti nei cinema nazionali, che nonostante sia superiore a quello americano produce ricavi decisamente inferiori, a causa del basso costo degli stessi. Le cause di questa difficoltà ad esportare sono di natura prettamente stilistica, le produzioni indiane infatti con create per andare in contro ai gusti della popolazione domestica, troppo diversa culturalmente per essere assimilabile ai gusti occidentali. In realtà un minimo tentativo di esportazione lo troviamo nella volontà delle produzioni indiane di riuscire a "raggiungere gli emigrati sparsi in tutto il mondo: si pone, dunque, una grande attenzione nei confronti del mercato inglese e di quello americano, senza dimenticare l'Australia, il Pakistan e i paesi del golfo Persico in cui è presente un'enorme quantità di lavoratori indiani i quali, attraverso la visione dei film bollywoodiani, riescono a mantenere una qualche forma di contatto con la terra d'origine (...) infatti molti produttori indiani intendono rivolgersi agli spettatori indiani (o ai figli e ai nipoti di indiani) sparsi in tutto il territorio

statunitense: sembra ai assistere al sovvertimento delle gerarchie dei vecchi con i nuovi padroni del mercato mondiale visto che, per quanto paradossale possa sembrare, la capacità di alcuni titoli indiani di penetrare nel mercato americano è sicuramente maggiore rispetto a quella di molti film hollywoodiani di far veramente <<presa>> sul subcontinente indiano”²⁰

20. Marineo F., *Il cinema del terzo millennio, Immaginare nuove tecnologie narrazioni*, Torino, Giulio Einaudi editore, 2014, pag. 143

Capitolo 3 : Distribuzione di prodotti cinematografici in paesi non domestici

La distribuzione dei prodotti cinematografici all'estero diventa una componente fondamentale delle major laddove non si riesce più a far fronte con i soli ricavi del box-office nazionale agli enormi costi delle produzioni.

3.1 Storia della distribuzione cinematografica all'estero

Per riuscire a capire il peso del mercato estero per i prodotti cinematografici è necessario fare un passo indietro e ripercorrere i passaggi che hanno portato alle attuali geografie internazionali.

Sembrerà strano dirlo oggi, ma i film americani non sono stati sempre i più esportati all'estero. La prima multinazionale del cinema, infatti, è francese, e si tratta della Pathè Frères, prima società cinematografica della storia ad essere integrata verticalmente lungo tutta la filiera produttiva: dalla fabbricazione della pellicola fino alla produzione ed infine la distribuzione nelle sale.

Procedendo in ordine cronologico andremo ad analizzare i motivi e le contingenze che hanno portato il mercato della distribuzione internazionale da una situazione di sostanziale vantaggio europeo, in particolare francese ed italiano, ad un dominio assoluto delle produzioni americane, in poco meno di 30 anni.

La nostra analisi parte dal biennio 1904-1905, anno in cui la sopracitata Pathè inizia ad aprire uffici commerciali a Londra, Bruxelles, Berlino, San Pietroburgo New York e Mosca. La società francese continua negli anni successivi ad estendere la propria egemonia sui mercati esteri, fino ad arrivare al 1908, anno in cui le pellicole di produzione Pathè ottengono la maggioranza delle quote di mercato negli USA. Da un'analisi dello studio legale della Edison, notiamo come in quell'anno nei cinema newyorchesi fossero proiettati 515 titoli, di cui il 45% di produzione europea, e la nostra Pathè risulta pesare da sola il 34%. Il suo dominio non si ferma, però, al solo mercato statunitense, ma nello stesso anno notiamo come la società francese abbia una situazione pressoché monopolistica negli ancora piccoli mercati cinesi e medio - orientali. Non bisogna soffermarsi, però, solamente sulla società di Vincennes, ma allargando lo sguardo si osserva come il mercato europeo fosse ricco di altre case di produzione molto attive sul fronte internazionale, che facevano valere il proprio peso sul mercato nordamericano. Per restare in Francia si possono citare la Gaumont, Eclair e George Miles, mentre nella terza potenza cinematografica dell'epoca, l'Italia, troviamo la Cines a Roma e l'Ambrosiana Film e Itala a Torino. Tutte queste case di produzione riescono ad estendere la loro influenza sul mercato nordamericano, al punto che tra il 1907 e il 1910 la quota di film europei distribuiti negli USA oscilla tra il 30 e il 40 %. Da questo punto di apparente fioritura del cinema europeo, bisogna però partire per analizzare le cause della caduta dello stesso. La forte influenza nel mercato USA, l'unico sbocco internazionale di rilievo all'epoca, risulta essere anche un punto debole per l'industria europea, in quanto la domanda nazionale non è abbastanza grande da assorbire il gran numero di pellicole prodotte dalle industrie

del vecchio continente (basti pensare che nel 1912 in Italia ci sono solamente 1240 schermi), che di conseguenza risulta essere troppo dipendente dal mercato estero, e quando Hollywood riuscirà, in maniera legale e non, a chiudere le porte alle pellicole europee, le diverse case di produzione si ritroveranno a non avere sufficienti ricavi dal mercato domestico, situazione che sarà aggravata maggiormente dallo scoppio della prima guerra mondiale, momento chiave di svolta per il mercato della distribuzione cinematografica, che dopo il primo conflitto mondiale fino ai giorni nostri sarà dominato da pellicole made in USA, momento in cui inizia il “lungo secolo americano”

3.1.1 Nascita del feature film e rovesciamento delle strategie di distribuzione

L’inizio del secondo decennio del secolo scorso vede due importanti cambiamenti nel mercato cinematografico, che saranno determinanti per le successive dinamiche internazionali. La prima è l’affermarsi del feature film o lungometraggio, ciò che per noi oggi è praticamente il film, ossia una pellicola in cui si racconta un’unica storia di lunghezza considerevole. Fino a quel momento, infatti, l’industria del cinema era composta prettamente da cortometraggi, che venivano noleggiati in serie dalle sale, o per meglio dire i Nickelodeon, e venivano proiettate giornalmente dietro un prezzo di ingresso che di solito di aggirava intorno a i 20 centesimi. Queste cifre sono sufficienti a far capire quanto fosse piccolo in termini di ricavi il mercato cinematografico di inizio millennio, e anche perché fosse considerato un intrattenimento per lo più popolare, non adatto ai gusti e alle mode borghesi dell’epoca. L’affermarsi del lungometraggio, invece, dona al mezzo cinematografico un dignità artistica, e porta il mercato cinematografico in una nuova dimensione. Anche in questo caso può sorprendere come non sia il cinema americano pioniere di questo nuovo metodo di produzione, ma è bensì l’Italia, che nel 1911 produce e distribuisce quello che può essere considerato la prima mega-produzione internazionale, quello che può essere considerato una sorta di “proto-blockbuster” ossia “La caduta di Troia”.

La seconda innovazione, invece, riguarda la remunerazione delle pellicole. Fino al 1910, infatti, le sale pagano un corrispettivo alle case di produzione per affittare i negativi, che poi andavano a proiettare. Il prezzo del biglietto che l’avventore acquistava andava di conseguenza interamente ai gestori delle sale, e quindi le case di produzione non erano interessate agli effettivi introiti del box-office, ma solamente al numero di negativi che riuscivano a piazzare nelle diverse sale. Ma è proprio l’affermarsi del feature film che cambia le dinamiche di retribuzione nella filiera distributiva, che dal 1910, infatti, passa ad essere di tipo variabile, ossia il distributore riceve una percentuale dei biglietti venduti per la visione di una determinata pellicola. Esempio ancora una volta in questo caso una pellicola italiana, “L’inferno di Dante”, che nel 1911 era proiettato in città come New York e Boston “in sale molto più grandi “(n.d. rispetto ai Nickelodeon dell’epoca)” appositamente attrezzate per la proiezione e collocate in zone più centrali, capaci di 1000 posti a sedere per i quali gli spettatori sono chiamati a pagare la stratosferica somma di ben un dollaro a biglietto.

Aumentano certo i costi del noleggio, della pellicola e di gestione della sala, ma gli incassi passano da 10-20 dollari a 1000 per serata”²¹

3.1.2 Contromosse americane al dominio del mercato europeo

Tornando un attimo indietro, al 1908, abbiamo visto come possa essere considerato il momento di maggior successo per il cinema europeo all'estero, ma è proprio da questa situazione che parte la reazione americana, che come vedremo sarà fortemente sostenuta dal Governo. Il 1908, infatti, è l'anno di fondazione della MPPC, Motion Picture Patents Company un monopolio che riuniva : Edison Studios, le Biograph Company, Vitagraph, Essanay, Selig Polyscope, Lubin Studios, Kalem Company, American Star Film, e la francese Pathé (ossia le principali compagnie di produzione) insieme al principale distributore che era George Kleine e alla Eastman Kodak, il maggior fornitore di materie prime. Il monopolio era controllato principalmente dalla Edison, che trovò nel mezzo tecnologico e nel meccanismo legale della protezione dei brevetti, la mossa giusta per contrastare le pellicole europee. Negli anni prima della fondazione della MPPC, infatti, troviamo sostanzialmente tre tipi di brevetti riguardo le cineprese, che erano il mezzo necessario per poter proiettare le pellicole, infatti “Edison utilizza l'arma dei brevetti per cercare di bloccare le importazioni dall'Europa, sostenendo che i film stampati con dimensione e foratura compatibili con i suoi proiettori rappresentino una violazione dei brevetti”²². Da un parte abbiamo i brevetti Lumiere, detenuti dalla francese Phatè, da un'altra Edison, detentrici di brevetti di tecnologia proprietaria, ed infine la AMBC, che aveva per sé i brevetti della Biograph. Dopo la fondazione della MPPC, invece, ci si trovò di fronte a due schiarenti. Da una parta appunto la MPPC, dall'altra invece la Biograph, cui aderirono tutti i produttori che erano stati esclusi dal monopolio americano. Le quote di mercato sono però tutte a favore della MPPC, ed infatti la Cines, che aveva aderito al pool della Biograph, perde immediatamente il 75% del suo fatturato americano.

In realtà “il valore delle importazioni dall'Europa cresce anche dopo la costituzione della MPPC, ma cresce molto meno del mercato; i produttori europei passano dal 30-40% al 20% del mercato statunitense in pochi anni”²³.

La geografia del mercato è ormai capovolta, e infatti notiamo come già nel 1911 l'industria americana produca i 4/5 dei film proiettati nel mercato mondiale, e nonostante nel 1915 lo Sherman Act dichiarò condanni le politiche della MPPC, gli assetti mondiali sono oramai irrimediabilmente compromessi.

Nel 1915 il 30% dei film proiettati in Germania è made in USA ed un anno dopo il 60% di quelli proiettati in Argentina è di produzione americana. Nel 1918, inoltre, la Universal apre 20 uffici di distribuzione in Asia Orientale. Sono passati solo 20 anni da quando Phatè apriva dei suoi uffici commerciali a Singapore, ma sembra per l'industria cinematografica sembra più di un secolo.

21. L'industria delle immagini, pag. 37

22. Ivi, pag. 32

23. Ivi.

Il meccanismo dei brevetti non è stato, però, l'unica mossa attuata dall'industria americana per proteggere le produzioni interne ed aiutare le esportazioni delle stesse, ma è anzi successivamente al primo conflitto mondiale che il governo passa in prima linea per aiutare l'industria cinematografica nazionale, con politiche che Chang definirebbe da "Cattivi Samaritani"²⁴.

Agli inizi degli anni 20', infatti, il Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti inizia a sostenere le esportazioni di film all'estero, stimolando il ruolo degli ambasciatori nelle diverse nazioni. Successivamente, nel 1926, è istituita la Sezione Film all'interno del Dipartimento del Commercio, "incaricata di monitorare i mercati internazionali e, se del caso, indicare le azioni da intraprendere per favorire la distribuzione delle produzioni di Hollywood".

Un assist in questo caso viene dalla legislazione americana; difatti nel 1918 è approvata la legge federale nota come Webb-Pomerence Act, che permetteva l'elusione di norme anti-trust alle associazioni impegnate nelle esportazioni di prodotti americani. La ratio della legge era naturalmente condizionata dal conflitto mondiale in corso, che all'epoca era in fase di conclusione.

Questa norma, ha però permesso alla MPPDA, Motion Picture Producers and Distributors of America, di "costruire un proprio Dipartimento Estero, che stringe rapporti strettissimi anche con il dipartimento di Stato e con le ambasciate americane nel mondo"²⁵.

Quando i governi europei faranno sentire la propria voce, esemplare una invettiva del ministro francese della Pubblica Istruzione e delle Belle Arti nel 1928, preoccupato da quella che egli stesso definiva una colonizzazione dagli interessi dei produttori stranieri. Alle parole seguirono i fatti, e attraverso dei meccanismi restrittivi sulle importazioni che analizzeremo in seguito, la reazione americana non si fece attendere. La minaccia fu di non distribuire più pellicole americane in territorio francese, un'azione che oggi sarebbe in completo contrasto con le norme anti-trust, ma che il Webb-Pomerence Act rendeva legale. Il governo francese non poté fare altro che adeguarsi, indizio di come la potenza delle majors americane è ormai troppo forte per essere contrastata da manovre di un singolo stato.

Un tentativo di unione da parte dei produttori europei per contrastare il dilagare delle importazioni statunitensi fu provato in realtà, con la creazione del movimento "Film Europe", che però non portò ai risultati sperati.

"fatto di buone intenzioni e pochi risultati concreti: congressi internazionali per il cinema europeo si affiancano a intese bilaterali di co-produzione e distribuzione tra imprese tedesche, francese, inglesi e

24. Chang H., Cattivi samaritani. Il mito del libero mercato e l'economia mondiale, Milano, Università Bocconi Editore, 2014

25. L'industriai delle immagini, pag. 49

italiane, che hanno in genere una vita di pochi anni. Per un ventennio, tra una guerra mondiale e l'altra, l'industria cinematografica s'interroga su come sottrarsi alla presa culturale e commerciale del secolo americano, a i risultati sono deludenti”²⁶

3.2 Il meccanismo delle quote

All'inizio degli anni '20 i principali paesi europei si interrogano su come fermare l'inarrestabile dilagare di pellicole americane, e anche se concepite in maniera diversa, arrivano tutti ad una sola soluzione: il meccanismo delle quote.

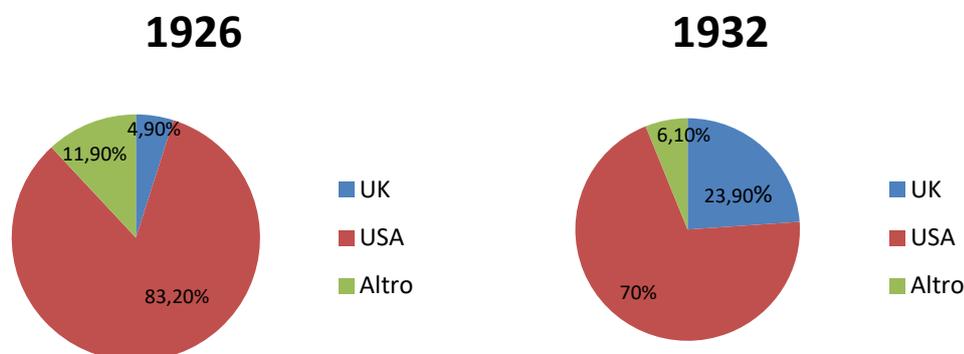
Analizzeremo ora i casi delle principali nazioni e vedremo i benefici che questo sistema ha apportato alle quote di mercato dei film nazionali, e quanto invece siano riuscite a scalfire il peso delle pellicole statunitensi

Inghilterra

Il cinema americano era riuscito fin da subito ad avere una particolare influenza nei circuiti inglesi, tanto che già nel 1911 il 50% dei film distribuiti in UK è made in USA.

Adesso analizziamo il cambiamento delle quote di mercato dal 1926 al 1932

Figura 1: quote di mercato di produzioni USA e nazionali in UK, nel 1926 e nel 1932



Fonte 1: l'industria delle immagini (2016)

Notiamo (Figura 1.) come le quote di mercato siano passate dal 4% a più del 20% per i film inglesi, diretta conseguenza della variazione nel 1927 del “Quota Act”, che prevedeva appunto un innalzamento dal 5 al 20% della quota dei film domestici

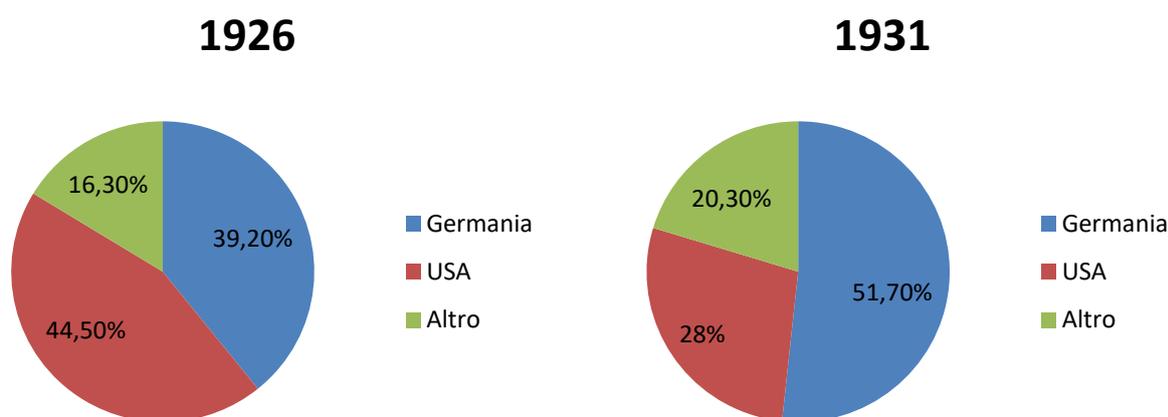
26. L'industria delle immagini, pag. 37

Germania

La Germania fu particolarmente attiva nel cercare di fermare l'avanzata nordamericana, come testimonia il fatto che la Repubblica di Weimar sia la prima a sancire un meccanismo di quote nel 1921. Già 4 anni prima, inoltre, alcuni investitori coadiuvati dal governo teutonico avevano dato vita alla UFA, Universum Film-Aktiengesellschaft, con l'intento di ricostruire il mercato cinematografico europeo e tentare di fraporsi alle major hollywoodiane.

Vediamo dunque come variarono le quote dal 1926 al 1931

Figura 2: Quote di mercato di produzioni USA e nazionali, in Germania nel 1926 e nel 1931



Fonte 2: l'industria delle immagini (2016)

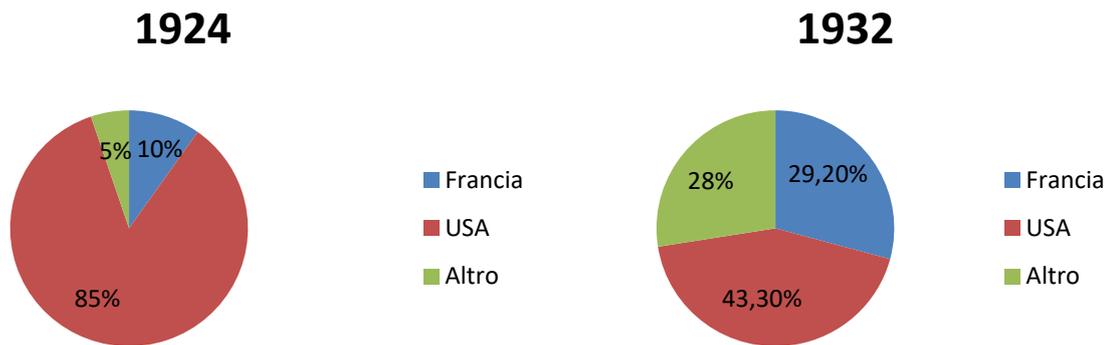
Notiamo come in questo caso (Figura 2.) il meccanismo delle quote abbia molto più successo, in quanto non solo i film tedeschi riescono ad essere i più distribuiti, ma le pellicole USA non perdono terreno solo nei confronti delle produzioni domestiche ma anche delle altre nazioni europee, obiettivo di "second best" per le nazioni del vecchio continente.

Il ritorno delle pellicole tedesche fu ostacolato però dal collasso finanziario dell'UFA, nel 1925, che portò al salvataggio della stessa da parte di due delle più importanti major hollywoodiane dell'epoca, MGM e la Paramount. Il prestito delle due imprese costò però degli interessi altissimi alla compagnia tedesca, in quanto ciò permise alle produzioni Paramount ed MGM di poter essere distribuite liberamente, eludendo così il meccanismo delle quote.

Francia

Analizziamo per ultimo il caso francese, sicuramente il più interessante per le varie fasi attraverso cui lo stesso si snoda.

Figura 3: Quote di mercato di produzioni USA e nazionali, in Francia nel 1924 e nel 1932



Fonte 3: *l'industria delle immagini* (2016)

La Francia è sicuramente la nazione in cui le pellicole made in USA perdono più terreno, nonostante il meccanismo delle quote sia introdotto solamente a partire dal 1928, a seguito del già citato intervento in Senato dell'allora ministro Édouard Herriot. Dato l'enorme peso delle pellicole statunitensi in Francia, nel 1926 arrivano a 565, il governo decide di adottare un meccanismo diverso, ossia una specie di bilancia commerciale tra film esportati e film importati, per cui si cerca di vincolare i distributori a garantire una certa percentuale di esportazioni di film francesi a fronte delle importazioni. Successivamente si arriverà a costituire una Commissione di Controllo con "poteri pressoché arbitrari di concedere o meno il visto di censura ai film di importazione"²⁷. Questa strategia porterà come abbiamo visto ad una violenta risposta americana, che porterà il governo francese a rivedere il proprio meccanismo delle quote nel 1929.

Conclusioni

Il meccanismo delle quote non ottenne in quegli anni i risultati sperati che furono in genere "mediocri, non rappresentando da solo un sufficiente stimolo alla riorganizzazione e allo sviluppo dell'industria europea (...) i risultati sono disomogenei e dipendono dalla capacità di ricostruzione dell'industria cinematografica nei diversi paesi"²⁸.

Ciò non vuol dire, però, che un meccanismo simile non possa essere adottato anche oggi, a distanza di un secolo, da nazioni emergenti, e nel prossimo paragrafo analizzeremo infatti come, anche grazie al meccanismo delle quote, una nuova potenza si sia ormai da tempo affacciata al mercato cinematografico, e che punta a diventarne una delle protagoniste: la Cina.

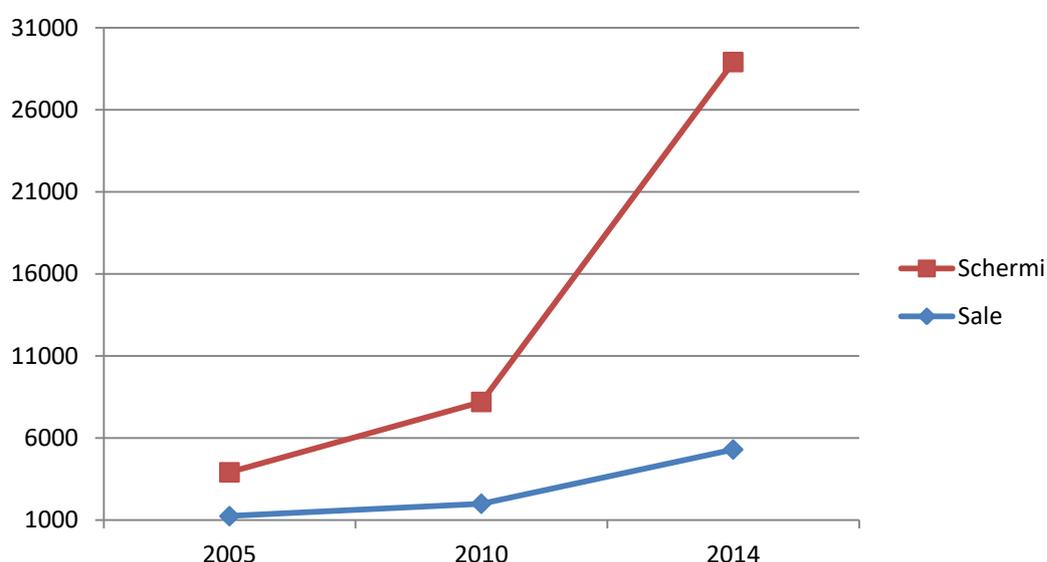
27. *L'industria delle immagini*, pag. 50

28. *Ivi.*, pag 53

3.3 Il mercato cinese

Puntando la lente d'ingrandimento sul mercato del cinema attuale dobbiamo soffermarci su due aspetti fondamentali. Il primo è la fine del secolare duopolio americano-europeo, dove è il vecchio continente ad aver lasciato il passo, ormai non più in grado di competere con il colosso americano. Le cause da ricercare sono molteplici, ma la principale a pare di chi scrive è da ricercare nella mancata creazione di un mercato europeo unico, che porta di conseguenza i diversi stati nazionali a non trovare sbocchi commerciali e a doversi accontentare degli incassi domestici, se si escludono alcune eccezioni di film italiani distribuiti in Spagna o di francesi nello stivale. Dall'altra parte, invece, abbiamo la dirompente crescita del mercato cinese, diventato ormai il secondo a livello mondiale. Per descrivere questa tendenza mostreremo alcune cifre che certificano quanto imponente sia la crescita del mercato cinese.

Figura 4: Crescite di schermi e sale in Cina dal 2005 al 2014



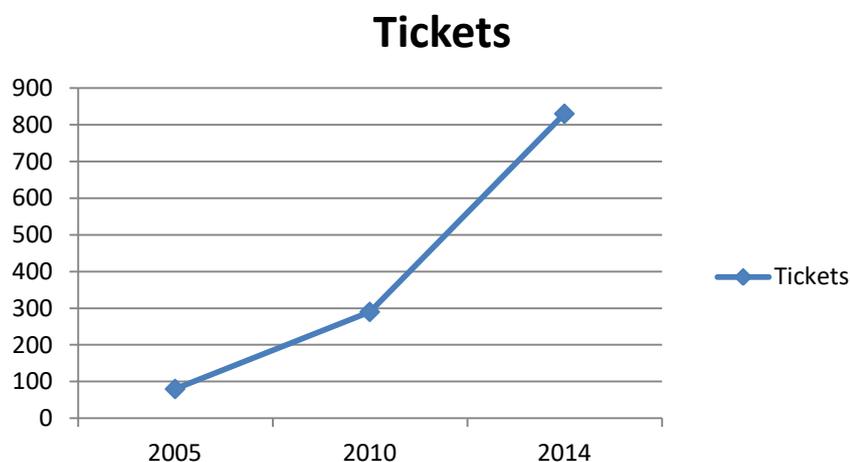
Fonte 4: L'industria delle immagini (2016)

Per prima cosa vediamo come si è modificata la composizione delle sale e degli schermi. “Poco più di 10 anni fa, nel 2005 in tutta la Cina ci sono solo 1243 sale, con 2668 schermi. (...) nel 2010 il numero delle sale è salito a circa 2000 e il numero degli schermi arriva a poco più di 6200 (.....) poi esplose il boom degli investimenti, con una rapida progressione fino alle 5300 sale e ai 23607 schermi del 2014”²⁹. Si può notare come negli ultimi 5 anni le sale siano aumentate ad un ritmo vertiginoso, fino ad arrivare ad essere ad una proporzione di una sala ogni 56000 abitanti; proprio questo dato, inoltre, certifica il potenziale di crescita di questo mercato, poiché se paragoniamo questi numeri al mercato americano, vediamo dove lì il rapporto sia uno ogni 7500 abitanti, per cui ci si può aspettare una crescita di almeno 7-8 volte il numero degli schermi.

29. L'industria delle immagini, pag. 192

Analizzando invece il numero di ingressi possiamo vedere come questo ci sia moltiplicato per 14 dal 2005 al 2014, “trainato da una profonda trasformazione della società urbana cinese che nel cinema individua un consumo essenziale per costruirsi una nuova identità culturale”³⁰

Figura 5: Crescita del numero dei biglietti venduti in Cina dal 2005 al 2014 (N.B.: I numeri sono espressi in milioni)



Fonte 5: L'industria delle immagini (2016)

Altro dato che vuole essere analizzato è quello dell'aumento dei ricavi da box office. Infatti “nel 2015, con un incredibile balzo del 49% rispetto l'anno precedente, gli introiti delle sale in Cina arrivano a 6,8 miliardi di dollari”³¹ (Kanzler e Talavera 2015,2016). Questo dato porta l'industria cinese la secondo posto in termini di incassi; nonostante i biglietti staccati siano di molto inferiori a esempio rispetto quelli del mercato indiano, che stacca 3,6 miliardi di biglietti in tutto il mondo, ma deve accontentarsi di appena 2 miliardi di dollari di incasso a causa del limitato prezzo dei biglietti. Davanti ora si trova soltanto il gigante americano, che però non riesce a tenere il passo in termini di tasso di crescita, essendo un mercato nella fase di maturità, è che quindi potrebbe portare in pochi anni la terra del drago in pochi anni al primo posto del box office mondiale.

La crescita del mercato dell'entertainment in Cina è testimoniata dallo sviluppo del mercato di distribuzione dei videogiochi, infatti il Nord America guida il mercato globale con \$23.6 miliardi nel 2015 ma sarà presto superato dall'Asia (\$23.1 miliardi nel 2015)

Con dei tassi di crescita così imponenti ci si aspetterebbe che il cinema americano sia entrato di prepotenza, data la sua condizione di leadership, nel mercato cinese grazie alle produzioni di blockbuster milionari. Invece, nonostante le diverse strategie adottate dalle majors americane per attrarre a se il pubblico cinese,

30. L'industria delle immagini, pag. 190

31. Kanzler e Talavera, 2015, 2016

che analizzeremo in seguito, se analizziamo i risultati del botteghino dell'ultimo anno in Cina, notiamo come le produzioni di maggior successo siano nazionali, e non americane come ci si aspetterebbe

Questo risultato non è da attribuire solamente ai gusti della popolazione nazionale, che pure hanno una certa influenza, ma dalle politiche governative che cercano di aiutare le produzioni locali a discapito di quelle estere, e in particolar modo statunitensi.

Il primo meccanismo, che non suonerà certo innovativo, è quello delle quote, ma in questo caso esso è utilizzato in maniera molto più aggressiva.

La prima restrizione da analizzare è quella delle pellicole straniere distribuibili in territorio nazionale ogni anno, numero che ammonta a 34 (di cui 14 in 3D o IMAX). Numero irrisorio se rapportato alla crescita esponenziale degli schermi e delle sale precedentemente analizzati.

Andando più nello specifico e riportando i film campioni di incassi settimanali dello scorso anno possiamo evidenziare le politiche cinesi e le strategie messe in atto per favorire le produzioni domestiche a svantaggio di quelle estere.

Innanzitutto va considerato che solo 12 produzioni estere (11 americane ed una giapponese) sono riuscite a risultare il film con maggiore incasso della settimana, risultato invece raggiunto da 18 produzioni nazionali, e da 5 co-produzioni sino-americane.

Il titolo dell'anno è stato certamente *The Mermaid*, commedia romantica fantasy, che ha incassato 3,39 miliardi di yuan (525 milioni di dollari), risultando così il film di maggiore incasso della storia cinese. La sua ascesa non si è però, elemento insolito, fermata al mercato domestico, ma è riuscita ad ottenere buoni risultati anche nelle nazioni limitrofe, vedi la Malesya, dove è riuscito a tenere dietro anche il comicmovie americano *Deadpool*.

Quest'ultima osservazione ci viene incontro per mettere in luce un certo tipo di politiche che potremmo definire di tipo "protezionistico".

Il sopracitato *Deadpool*, infatti, campione di incassi in tutto il mondo non è stato distribuito nel mercato cinese, poiché la data di uscita andava a coincidere proprio con il già citato campione di incassi "*The Mermaid*". Non bisogna, inoltre, considerare questo un caso isolato, ma più precisamente una tendenza mossa dalla necessità di proteggere i prodotti nazionali, che altrimenti non riuscirebbero a raggiungere i livelli di incassi analizzati.

Oltre al supereroe della Marvel troviamo un altro caso di studio simile, ossia "*Suicide Squad*", blockbuster estivo campione di incassi che non ha però trovato possibilità di essere distribuito in Cina, in quanto sarebbe andato a competere con produzioni nazionali, quali "*Time Riders*" e "*Line Walker*".

Le politiche che abbiamo definito protezionistiche non si fermano al divieto di distribuzione, ma si ampliano a strategie che potremmo definire di cannibalizzazione.

Per cannibalizzazione intendiamo la pratica di distribuire nello stesso periodo pellicole con alto potenziale di vendita, in modo da far dividere gli incassi tra i due, e non permettere a nessuna di queste di ottenere risultati considerevoli.

Per tornare allo scorso anno, portiamo ad esempio due film di animazione campioni di incassi, “Finding Dory” e “Moana”, i quali hanno dovuto subire questo processo di cannibalizzazione.

La produzione Pixar, da una parte, è andata incontro a tre co-produzioni, “Warcraft” “Now you see me 2” e “Ninja Turtles”, che anche se singolarmente non hanno raggiunto il risultato al botteghino del film d’animazione, complessivamente sono riusciti ad ostacolare una produzione che è riuscita a superare il miliardo di dollari in tutto il mondo.

Dall’altra parte, invece, il film Disney è andata incontro a tre produzioni estere, “Doctor Strange”, “Animali Fantastici” e “Your name”(quest’ultimo di produzione Giapponese), andando ad erodere quindi ancora di più le quote di mercato delle produzioni estere.

Quanto analizzato sembra sufficiente per arrivare a due conclusioni

- Il governo cinese cerca di proteggere in tutti i modi le produzioni locali, facendo in modo che abbiano la minima concorrenza durante il loro passaggio nelle sale
- Le produzioni estere sono ostacolate attraverso due meccanismi: il mancato visto alla distribuzione in Cina, e la cannibalizzazione degli incassi delle produzioni estere tra di loro, oltre che altri espedienti come il ritardo della distribuzione rispetto agli altri paesi, che dà modo alla pirateria di erodere ancora di più i margini di incasso delle produzioni non domestiche.

Se non puoi batterli, unisciti a loro , vecchio detto che si adatta perfettamente alla situazione in cui si trova il cinema americano rispetto quello cinese, ed in particolare possiamo portare l’esempio di The Great Wall, coproduzione cino-americana, con cast e regista asiatici, ed attore protagonista, Matt Damon, americano.

3.3.1 La Cina e l’Italia

Come possiamo notare il mercato dei capitali cinesi è molto attivo in questo periodo nel nostro paese, basti pensare alle acquisizioni delle più importanti società calcistiche milanesi, Inter e Milan, da parte di imprenditori cinesi.

Questa vivacità si estende, però, anche al settore cinematografico, come dimostra la nascita del Sino-Italian Film Culture Development Fund, un fondo di investimento cinese, che attraverso tre tranche da 200 milioni nei prossimi 5 anni, dovrebbe portare il suo capitale a 600 milioni, che saranno disponibili per investimenti nel cinema italiano.

Ma andiamo ad analizzare nel dettaglio la costituzione di questo fondo. I due principali artefici sono Jiang Bo e Ai Yu, rispettivamente presidente della Shanghai Film Art Academy (seconda istituzione per importanza del paese nell’ambito della formazione cinematografica), e general manager della China Everbright Limited (fondo di investimento quotato alla borsa cinese), coadiuvati naturalmente dalle direttive del governo nazionale.

Gli obiettivi del fondo sono sostanzialmente tre

- Sostenere la realizzazione di produzioni italo - cinesi
- Promuovere giovani talenti
- Contribuire alla crescita dell'industria cinematografica sino-italiana e sino-europea a partire dalla giovani generazioni di autori

Vista così la costituzione del fondo sembra una manna caduta dal cielo per il cinema italiano, che non ha di certo problemi dal punto di vista qualitativo ma che da sempre necessita di capitali stranieri (ricordiamo le produzioni della “trilogia del dollaro” di Sergio Leone)¹. Bisogna però essere più assennati in questi casi, e valutare tutte le possibili conseguenze.

Innanzitutto, come anche dichiarato da Ai Yu, gli investimenti cinesi non si fermeranno probabilmente alla costituzione del fondo, ma continueranno in un'ottica di acquisizioni, che porterebbero le strategie di internazionalizzazione ad una modalità IDE, di tipo brownfield. Questo porterebbe ad un controllo più diretto da parte degli investitori cinesi in Italia, con il rischio di perdita di identità artistica da parte del nostro paese.

Segnali di collaborazioni sino-italiane era ,in realtà, presenti già qualche mese prima, quando, durante il festival internazionale del film di Pechino, il regista italiano Giuseppe Tornatore ha siglato un accordo con la società di e-commerce Alibaba, per una collaborazione in una futura produzione cinematografica.

3.4 Strategie di adattamento nella produzione cinematografica

3.4.1 Adattamento degli studios

“.... Ormai ci muoviamo secondo un'ottica internazionale di business. (...) Abbiamo sempre più la consapevolezza che quando facciamo un film lo facciamo per il mondo intero. È una realtà con una serie di conseguenze. Per esempio, i film sono concepiti fin dall'inizio in funzione dei mercati internazionali su cui vogliamo andare. Ovunque nel mondo i nostri prodotti devono essere desiderati e questo desiderio deve essere preparato; farlo è un mestiere.”³²

Questo estratto è presa da una dichiarazione di France Seghers, vicepresidente di Sony Pictures, ci fa capire come “l'esplosione del concetto di appartenenza e localizzazione ha effetti collaterali dentro la produzione di immagini e musica, dentro l'arena dell'immaginario internazionale in cui l'accessibilità dei prodotti, la velocità della loro diffusione, l'eterogeneità dei potenziali spettatori costringe a ridisegnare le strategie produttive ancora prima che distributive”³³

32. Martel 2010, pag 80-81

33. Il cinema del terzo millennio, pag. 23

Se il concetto di adattamento nella produzione può essere considerato fondamentale per alcuni settori, si pensi al caso del settore automobilistico (obbligato a produrre veicoli diversi a causa del diverso lato di guida nei paesi anglosassoni), è ora diventato fondamentale anche nei settori dell'audiovisivo.

Se pensiamo all'architettura produttiva di un film, ossia uno sforzo di costi che servono a realizzare un unico prodotto, ossia il film stesso, che sarà poi distribuito in diverse nazioni del mondo, concezione in particolar modo adatta ai blockbuster di matrice statunitense, risulta scontato come questi prodotti debbano essere ripensati in un'ottica mondiale, e quindi con degli accorgimenti che rendano il prodotto più appetibile sui mercati esteri.

In generale possiamo considerare tre tipologie di adattamento nella produzione, studiate per rendere più appetibili il prodotto all'estero.

Un prima metodologia di adattamento produttivo riguarda la scelta del cast, elemento fondamentale per la riuscita economica del film. Può infatti essere inserito un attore di nazionalità o etnia in linea con le scelte distributive dello studios, come vedremo nel quarto capitolo riguardo il Live Action di Mulan della Disney Studios.

Inserire attori provenienti da paesi in cui si ha l'obiettivo di ottenere ricavi considerevoli può essere molto di aiuto poiché fa sentire gli abitanti di quella nazione più vicini al prodotto, e può inoltre essere molto efficace nella fase di promotion, dato la capacità dell'attore di poter partecipare a festival nazionali parlando nella lingua del paese di origine, elemento, quello linguistico, fondamentale per incentivare processi di identificazione col prodotto.

Sottovalutare questo aspetto, peraltro, può portare a raggiungere risultati diametralmente opposti, ossia che la presenza di un attore o un regista di una certa nazionalità renda non appetibile il film al pubblico di una nazione, od addirittura non ottenga il visto per essere distribuito. Il caso più recente riguarda "Wonder Woman" della Warner Bros., in quanto la protagonista, Gal Gadot, avendo militato in passato nell'esercito israeliano, risulta invisa al popolo libanese, il cui governo potrebbe molto probabilmente bandire il film dalle sale.

Una seconda possibilità riguarda la scelta della location del film, ossia la possibilità ambientarne una parte o la totalità del film in un particolare paese.

Non mancano certo esempi al riguardo basti pensare al lavoro svolto da "Looper" in Cina, in cui Hollywood si pone quasi in una posizione da veggente, profetizzando la Cina come futura potenza mondiale. La scelta, infatti, di ambientare una parte del film in territorio cinese, è figlia della volontà dello studios di rendere più appetibile la pellicola in quella nazione

Terza possibilità, infine, è quella di inserire delle tematiche o dei riferimenti culturali particolarmente sentiti in un determinato paese. Portiamo in questo caso l'esempio di "Pacific Rim" (2013), pellicola che a fronte di un investimento di 190 milioni di dollari era riuscita ad incassarne solamente 102 milioni di dollari nel mercato statunitense, cifra lontana dal riuscire a ripagare l'investimento sostenuto. In salvataggio della Warner, casa di produzione della pellicola, arrivò il mercato asiatico, con 112 milioni di incassi in Cina, 18 in Corea e 14 in Giappone. Questo successo nella terra del Sol Levante si spiega grazie all'inserimento di riferimenti relativi alla cultura cinese e giapponese. I protagonisti, mastodontici mostri alieni, prendono il nome di *Kaiju*, riferimento nipponico legato alla mitologia di Godzilla. I numeri di questo blockbuster fanno inoltre capire come ormai la maggior quota di incassi per una produzione americana possa provenire dai mercati asiatici, in particolar modo cinese, e di conseguenza politiche di adattamento di questo tipo potrebbero diventare sempre più frequenti in futuro.

Tutte queste strategie, però, peccano nella loro generalità, poiché sono politiche che considerano in generale la totalità di una nazione, a volte anche di un continente, senza però riuscire ad entrare nello specifico, nei trend e nelle mode, sempre più volubili, delle diverse popolazioni. Sembra infatti già retrogrado pensare, ad esempio, alla Cina come ad un unico mercato con gli stessi gusti, mentre bisognerebbe analizzare come essi mutano per diverse ragioni, che possono essere legati a fattori quali l'età ed il sesso, ed inserirli nei diversi contesti nazionali.

Per gli studios, però, è difficile accedere ad una tipologia di dati così accurati, dato che dai soli risultati del box-office non è possibile determinare in maniera repentina i cambiamenti di trend. Per chi invece questi dati non sono solo facilmente accessibili, ma addirittura gratuiti, sono le piattaforme streaming, ed andremo ora ad analizzare in che modo questa possibilità potrebbe in futuro sconvolgere gli equilibri del cinema mondiale.

3.4.2 La nuova frontiera dell'adattamento

Le abitudini di consumo sono cambiate anche grazie alle piattaforme streaming come Netflix e Amazon, ed è proprio da questi che possiamo partire per costruire il nostro ragionamento. "Le piattaforme online di distribuzione dell'audiovisivo non si limitano a concentrare in un solo supermercato virtuale la maggior quantità possibile di film, programmi e di video, ma offrono anche servizi di ricerca e, tramite la profilazione dell'utente, servizi attivi di suggerimento e orientamento alla decisione di consumo"³⁴ quest'ultimo punto è indicativo, poiché i grandi player di streaming non si limitano più alla sola distribuzione, ma aumentano di anno in anno (il 2017 sarà l'anno con la maggior quantità di contenuti originali Netflix), riscuotendo spesso un notevole successo anche al di fuori delle stesse piattaforme, basti pensare al recente "Manchester by the

34. L'industria delle immagini, pag. 200

sea”, prodotto da Amazon Studios, che ha incassato più di 60 milioni in tutto il mondo ricevendo un successo di critica certificato dalle nomination e i premi agli Academy Awards di quest’anno. Ma il successo è spiegato proprio dalla capacità di profilazione dell’utente, e di conseguenza di adattamento del prodotto ai gusti più in voga di quel periodo. Woody Allen, che per altro dirigerà una serie proprio per Amazon Studios, usava dire “il cinema si ispira alla vita, mentre la vista si ispira alla televisione” parafrasando le sue parole potremmo oggi dire che il cinema si ispira al consumatore, dandogli quello che vuole.

La quantità dati a disposizione di piattaforme come Netflix è enorme, poiché è lo stesso consumatore finale che giorno per giorno crea nuova informazione scegliendo quali contenuti vedere. Queste informazioni creano due tipi di meccanismi che potremmo definire di “micro-adattamento” e “macro-adattamento”.

Il primo, più semplice, prevede la capacità della piattaforma di consigliare i contenuti più simili ai gusti del consumatore, confrontando l’offerta residua con i prodotti già visionati, attraverso una valutazione percentuale di compatibilità.

Il secondo meccanismo, molto più importante e complesso, viene attuato attraverso l’analisi delle preferenze globali, considerando quindi l’insieme dei trend di una nazione, di un target, o totali, e adattando i futuri prodotti per andare incontro ai gusti del consumatore. La novità rivoluzionaria sta nel fatto che le conoscenze delle preferenze sono certe, e non stimate attraverso metodologie di marketing più o meno accurate; ci troviamo in una situazione in cui il consumatore riesce a comunicare i propri gusti in maniera giornaliera e precisa, concetto che sarebbe stato inimmaginabile senza la nascita di queste piattaforme.

3.5 Strategie di adattamento della distribuzione cinematografica

La trattazione di Netflix, integrata verticalmente nella produzione e nella distribuzione di contenuti audiovisivi, ci apre la strada per l’esposizione delle tecniche di adattamento nella distribuzione. Prendendo le mosse dalla dichiarazione del CEO della società di Los Gatos, è pur vero che dal punto di vista pratico non vi è stata una grande innovazione nella grande distribuzione da parte degli studios, ma se vediamo nel dettaglio le modalità di distribuzione notiamo come spesso siano apportate delle modifiche per adattare il prodotto da paese a paese.

In realtà nel mondo dell’entertainment l’adattamento nella distribuzione non è un concetto per nulla nuovo, se si pensa che Pindaro³⁵ adottava delle varianti dei suoi epinici³⁶ a seconda della πόλις in cui doveva

35. Pindaro, poeta greco del VI. Sec A.C., uno dei maggiori esponenti della lirica corale

36. Canto corale di vittoria per i vincitori degli agoni. Veniva commissionato dagli atleti vincitori o da i loro familiari a poeti di professione, come Pindaro.

recitarli, e più in generale nel teatro l'adattamento dei testi e dei dialoghi è un tema preso spesso in considerazione quando si porta in scena lo spettacolo in un luogo nuovo.

La differenza sostanziale sta nel tipo di prodotto offerto, in quanto un spettacolo è facilmente modificabile dato che ogni volta deve essere ripetuto, mentre un film è un prodotto unico, e apportarvi delle modifiche risulta molto più complesso

Una prima, banale, considerazione riguarda la censura, che in special modo nelle nazioni di fede musulmana obbliga la casa di produzione a distribuire un film diverso dal prodotto distribuito nei restanti paesi, poiché vi è l'eliminazione di alcune scene, o la modifica nel doppiaggio, o ancora l'inserimento di una scena sostitutiva (basti pensare alla serie animata più longeva e famosa del mondo, I Simpson, prodotta dalla Fox, i cui episodi distribuiti nelle nazione di fede musulmana sono stati notevolmente modificati, per non indispettire quel tipo di pubblico; basti fare l'esempio della birra Duff, una delle icone della serie, è stata sostituita con una bevanda analcolica).

Questi tipi di censura che potremmo definire "religiosa" sono purtroppo presenti anche nel nostro paese, infatti nella prima distribuzione televisiva in chiaro del film "Brokeback Mountain" molte scene di sesso omosessuale furono eliminate per non urtare la sensibilità del pubblico di fede cattolica.

Altri tipi di accorgimenti sono invece apportati in sede di doppiaggio. Le motivazioni di una scelta di doppiaggio che modifichi il significato delle parole originali sono diverse. Apporteremo alcuni esempi per esplicitare il concetto.

Una prima motivazione riguarda riferimenti ad eventi, oggetti, personaggi e brand che non potrebbero essere conosciuti in alcuni paesi. E per questo in "Back to the Future", pellicola di fantascienza del 1985, i jeans di marca "Calvin Klein" diventano "Levis Strauss" nella versione italiana e "Pierre Cardin" in quella francese, dato che la marca di abbigliamento americana non era ancora famosa in Europa.

Un altro film con Michael J. Fox ci è utile per evidenziare questi tipi di strategie. Un anno prima di "Back to the Future" negli USA viene distribuita un'altra pellicola, "Teen Wolf", in cui il nome del protagonista è "Scott". In Italia, invece, la distribuzione delle pellicole sarà invertita, e quindi "Teen Wolf", con il titolo "Voglia di Vincere", sarà distribuito successivamente al campione di incassi "Ritorno al futuro". Per sfruttare la popolarità di quest'ultima pellicola, però, nella versione italiana il nome del protagonista non sarà più Scott, ma Marty, esattamente lo stesso del protagonista della pellicola diretta da Robert Zemeckis.

In altri casi, e questi sicuramente più interessanti, non vi è nessuna motivazione profonda per adattare il prodotto per l'estero, ma la strategia di adattamento è implementata lo stesso, per riuscire ad andare incontro ad i gusti delle diverse popolazioni. È questo un cambiamento significativo, poiché se negli altri casi analizzati l'adattamento era in un certo senso "obbligato", vuoi per ragioni religiose o di rischi di

incomprensione, in quest'ultimo caso l'unica motivazione è cercare di essere il più vicino possibile al consumatore finale, immaginando il prodotto finale in maniere metamorfica.

Possiamo citare come esempio uno degli ultimi film Pixar, "Inside out", campione di incassi in tutto il mondo, e l'adattamento di alcune scene per il mercato internazionale.

Per il mercato giapponese, ad esempio, una scena in cui la bambina protagonista non vuole mangiare broccoli, è stata sostituita con una in cui non mangia peperoni, cibo particolarmente indigesto ai bambini nipponici. Altra scena modificata rispetto la versione originale riguarda la partita di hockey ricordata dal padre della protagonista, che nella versione europea e sudamericana è stata sostituita con una partita di calcio.

3.6 Meccanismo delle co-produzioni

Analizziamo separatamente questo meccanismo, poiché esso va ad incidere sia dal lato della produzione che della distribuzione. Come abbiamo potuto vedere nel primo capitolo, dal punto di vista finanziario una co-produzione mira a mitigare i rischi derivanti dalla produzione, e dati i crescenti costi delle mega-produzioni, questa strategia risulta sempre più utilizzata.

In questo caso vogliamo studiare, invece, come una strategia di co-produzione si possa inserire in quelle macro-dinamiche di adattamento che abbiamo provato a definire.

Prenderemo ancora una volta in analisi il caso cinese, che come abbiamo potuto notare è al momento il mercato più in espansione, e di conseguenza il partner più indicato per questo tipo di strategie.

Le strategie di co-produzione sino-americane, infatti, sono spiegate più che dalla necessità di dividere i rischi, dal tentativo delle majors americane di riuscire ad ottenere maggiore quota di mercato nel mercato cinese. Prenderemo come campione 3 pellicole, ,Transformers: Age of Extinction (2014) The Great Wall (2016) ed il live action di Mulan della Disney, ancora in fase di pre-produzione.

Transformers: Age of Extinction

Questa pellicole, che a prima vista sembrerebbe un classico blockbuster estivo, ha invece dei risvolti fondamentali nell'ottica della nostra tesi. Partita infatti come una co-produzione tra più studios americani, nell'aprile del 2013 viene annunciato la partecipazione la progetto di due case di produzione cinese, la China Movie Channel e la Jiaflix. In fase di distribuzione, poi, è proprio la nazione cinese ad essere scelta per l'anteprima mondiale, il 19 giugno 2014. Ma le novità portate da questa pellicola non si fermano qui, infatti gli incassi del mercato cinese ammonteranno a 300 milioni, maggiori di quelli provenienti dal mercato USA, risultato che fa diventare Transformers: Age of Extinction il primo film miliardario a non avere come

mercato principale gli Stati Uniti. A questo riguardo mostriamo un'intervista rilasciata da Brad Grey, presidente e amministratore delegato della Paramount Picture, principale casa di produzione del film:

“Il raggiungimento di questo punto di riferimento storico, con il sostegno senza precedenti da parte dei nostri partner in Cina è stata un'esperienza spettacolare per il nostro studio. Siamo onorati della risposta profondamente appassionata del pubblico cinese – e il pubblico di tutto il mondo a “Transformers 4 – L'era Dell'estinzione” (Transformers: Age Of Extinction) e alla narrazione unica di Michael Bay. Le numerose nuove relazioni che abbiamo costruito con i membri della comunità creativa in Cina è per noi una fonte di grande orgoglio e siamo ansiosi di collaborare con loro in futuro”

The Great Wall

Questa è probabilmente la pellicola a cui più si addice il termine “adattamento”, in quanto ci troviamo di fronte ad una co-produzione sino-americana (Atlas e Legendary come studios americani, anche se quest'ultimo è in realtà di proprietà della cinese Wanda Group, e gli studios cinesi China Film e Le Vision); regista, Zangh Yimou, e cast cinese, ma girato in lingue inglese e con attore protagonista americano, Matt Damon. Sembrava il progetto perfetto per riuscire ad ottenere ottimi risultati sia nei paesi occidentali, in particolar modo l'America, che in Cina. Gli esiti sono stati invece del tutto opposti, in quanto la pellicola ha incassato appena 45 milioni negli USA, e 170 in Cina. Il risultato in territorio asiatico non è stato per nulla negativo, anzi ha evitato di incorrere in pesanti perdite per gli studios, ma di certo ci si aspettava che riuscisse a raggiungere livelli di box-office maggiori. Nei paesi occidentali è risultato invece un vero fiasco, a causa della mancata identificazione del pubblico con le tematiche trattate, troppo vicine ai popoli asiatico. Gli incassi buoni ma non esaltanti in Cina possono essere spiegati dalle critiche di “whitewashing” rivolte al film, ossia la scelta di protagonisti occidentali in contesti totalmente inappropriati, come può essere la Cina medievale.

Questo progetto dimostra come il tentare di inserire elementi diversi per far risultare la pellicola appetibile a popolazioni diverse può risultare controproducente, ottenendo invece l'effetto opposto di un prodotto che non è apprezzato da nessuno dei due mercati (occidentale e cinese).

Mulan

In questo caso si tratta solamente di un progetto, anche se in fase abbastanza avanzata. Da alcuni anni la Disney è attiva nella produzione di pellicole live action, ma questo particolare progetto presenta delle componenti particolarmente interessanti riguardo le politiche di adattamento.

Il film, infatti, dovrebbe presentare un cast di attori completamente cinesi, con la possibilità di essere girato in mandarino (che diventerà facilmente inglese in fase di doppiaggio). Non si sa ancora se vi sarà nella produzione la partecipazione di capitali cinesi, la Disney è infatti poco incline a queste strategie, preferendo

produrre personalmente le proprie pellicole, ma la scelta di cast totalmente cinese si inserisce nelle strategie di espansione del proprio peso nei mercati asiatici.

La Disney può sicuramente riuscire lì dove “The Great Wall” ha fallito, ossia riuscire ad ottenere un prodotto che sia appetibile in tutti i mercati, ma in special modo in quello cinese. Il punto di forza della società con sede a Burbank sta nella forza del suo brand, che permette alla stessa di non dover produrre un prodotto “ibrido” per andare incontro al maggior numero di gusti possibili, ma dà la possibilità invece di concentrarsi su tematiche apprezzate dalla popolazione cinese, avendo la sicurezza di una riuscita anche nei mercati occidentali; inoltre non vi è neanche la necessità di dover ingaggiare una top-star americana per ridurre il “performance risk” (vedi Matt Damon), elemento che come abbiamo visto può risultare controproducente.

Conclusione

La nostra analisi ha portato in evidenza tre punti fondamentali: la modificazione delle architetture produttive - distributive del settore cinematografico, la crescita del peso dei mercati esteri (in particolar modo quello cinese), ed il ricorso sempre più frequente a strategie di adattamento per andare incontro ai gusti del consumatore finale, o comunque dei target di interesse.

Riguardo al primo punto si è evidenziato il venir meno dell'importanza della sala come canale distributivo, causato dall'entrata prepotente delle piattaforme di streaming on-demand, che come abbiamo visto hanno modificato le abitudini d'uso del consumatore finale, abituato oramai ad una fruizione "anytime, anywhere", meccanismo che ha messo in crisi le "windows release system", metodologia asincrona di distribuzione, portando alla riduzione d'importanza di diversi canali (home video e tv, pay o free).

Abbiamo poi analizzato come, dopo l'essersi imposti nel sistema distributivo, questi player, con meccanismi di integrazione a monte, stiamo riuscendo ad avere un'importanza sempre maggiore anche dal punto di vista della produzione. Ciclo che si autoalimenta, poiché l'aumentare degli abbonati porta ad una maggiore sicurezza finanziaria, che porta alla possibilità di investimenti maggiori, che a loro volta offrono la possibilità di offrire un prodotto di qualità maggiore, che di conseguenza porterà ad un numero maggiore di abbonati.

Il secondo punto analizzato è stato quello dell'espansione del mercato cinese, così rapido ed imponente da non poter essere ignorato.

La crescita dell'economia nazionale ha infatti colpito anche il mercato dell'entertainment la cui domanda, data la scarsa rilevanza della piattaforma televisiva, è stata totalmente assorbita dai canali delle sale e dello streaming. Abbiamo però osservato come subito il gigante americano abbia cercato di far prevalere la propria potenza per riuscire subito ad accaparrarsi una grossa fetta delle quote del box-office cinese. Il governo nazionale, però, di avviso opposto, ha osteggiato l'entrata del gigante USA, e con vari meccanismi, tra i quali quello delle quote (già utilizzato dalle nazioni europee a cavallo degli anni '20 e '30 del secolo scorso), è riuscita a garantire ai prodotti nazionali un peso preponderante dell'industria cinematografica.

Infine sono state passate in rassegna le strategie di adattamento in fase di produzione e di distribuzione, sempre più adoperare ed influenti nella concezione di prodotto cinematografico. Anche qui abbiamo osservato come vi sia una distinzione riguardo alle produzioni delle majors rispetto a quelle delle piattaforme streaming, essendo esse a disposizione di dati diverse, che portano le prime ad un adattamento "geografico" mentre le altre hanno la possibilità di un adattamento molto più mirato

Le strategie distributive in fase distributiva sono invece adoperate da molto più tempo, specialmente con la metodologia del doppiaggio. Anche qui abbiamo però evidenziato come di recente queste abbiano subito una modificazione, diventando sempre più presenti, anche in aspetti che sembrerebbero marginali, ma che invece testimoniano l'importanza che queste ricoprono nelle strategie distributive.

È stato evidenziato, in ultimo, come il meccanismo delle co-produzioni sia passato dall'essere un espediente di mitigazione del rischio, ad una necessità per poter andare incontro ad i gusti delle nazioni in cui si vuole distribuire il prodotto, dato il notevole impatto in termini di conoscenze, reputazione e know-how che queste strategie possono portare.

Bibliografia

- Balestrieri L.**, *L'industria delle immagini, una piccola introduzione*, Roma, LUISS University Press, 2016
- Caroli M., Fontana F.**, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill, 2003
- Chang H.**, *Cattivi samaritani. Il mito del libero mercato e l'economia mondiale*, Milano, Università Bocconi Editore, 2014
- Jenkins, H.**, *Convergence Culture*, New York, New York University press, 2006
- Kung L.**, *Strategic Management in the media: Theory to practice*, London, Sage, 2008
- Marineo F.**, *Il cinema del terzo millennio, Immaginari nuove tecnologie narrazioni*, Torino, Giulio Einaudi editore, 2014
- Pasini Scognamiglio C.**, *Economia industriale, Economia dei mercati imperfetti*, Roma, LUISS Press, 2006
- Perretti, F.**, *Studios hollywoodiani e media conglomerates. Tipologie e profili dei gruppi multimediali*, in **Zecca, F. (a cura di)**, *Il cinema della convergenza. Industria, racconto pubblico*, Milano e Udine, Mimesis, 2012.
- Perretti, R., Negro, G.**, *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, Etas, 2003
- Volpato G.**, *Concorrenza, Impresa, Strategie - Metodologia dell'analisi di settore e della formulazione delle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, vol. 1, 1986
- Zecca F.**, *Il cinema della convergenza, Industria ,racconto pubblico*, Milano e Udine, Mimemis Edizione, 2012
- Zecca, F.**, *Cinema reloaded. Dalla convergenza dei media alla narrazione 57rans mediale*, in **Zecca, F. (a cura di)**, *Il cinema della convergenza. Industria, racconto pubblico*, Milano e Udine, Mimesis, 2012.

SITOGRAFIA

Agi, http://www.agi.it/rubriche/asia/2016/09/04/news/cinema_ai_yu_la_cina_sara_primo_il_mercato_cinematografico_-1052778/

Badtaste, <http://www.badtaste.it/2014/07/18/box-office-transformers-4-il-maggiore-incasso-di-tutti-i-tempi-cina/50863/>

Bergamo Post, <http://www.bergamopost.it/che-succede/cina-primeggera-cinema-gli-studios-grandi-mondo/>

Cineconomy, <http://www.cineconomy.com/2009/ita/report.php?cod=512>

Cineconomy, <http://www.cineconomy.com/2011/ita/report.php?cod=302>

Corriere delle comunicazioni, http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42978_netflix-uno-studio-rivela-la-mappa-dei-server.htm

Fareastfilm, http://www.fareastfilm.com/easyne2/LYT.aspx?IDLTYT=2709&CODE=FEFJ&ST=SQL&SQL=ID_Documento=4357

Fondo cinema, <http://www.fondocinema.it/fc-s-studios.htm>

Ft, <https://www.ft.com/content/2cb93908-2c65-11e6-bf8d-26294ad519fc#axzz4AyKFtEoj>

Il corriere delle comunicazioni, http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42978_netflix-uno-studio-rivela-la-mappa-dei-server.htm

Il Post, <http://www.ilpost.it/2016/08/14/linfluenza-della-cina-sul-cinema-di-hollywood/>

Il Post, <http://www.ilpost.it/2016/01/02/cina-cinema/>

Kataweb, <http://tvzap.kataweb.it/news/67343/ascolti-tv-la-grande-bellezza-sfiora-i-9-milioni/>

La scimmia pensa, <https://www.lascimmiapensa.com/2017/02/28/the-irishman-netflix-produrra-il-nuovo-grande-progetto-di-scorsese/>

La Times, <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-china-growth-20151105-story.html>

Repubblica, http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2017/05/09/news/facebook_avra_la_sua_tv_cosi_il_social_lancera_la_sfida_netflix-165009106/?ref=fbpu

Reuters, <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-video-idUSKBN0OU00T20150614>

The guardian, <https://www.theguardian.com/film/2012/oct/01/looper-sci-fi-blockbuster-china>

The numbers, <http://www.the-numbers.com/market/>

The submarine, <http://thesubmarine.it/2016/10/16/perche-il-cinema-cinese-e-diventato-piu-importante-di-hollywood/>

Unive, <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/5961/843911-1180907.pdf?sequence=2>

Variety, <http://variety.com/2016/film/asia/giuseppe-tornatore-to-shoot-movie-for-china-alibaba-1201755194/>

Word Press, <https://crisiglobale.wordpress.com/2016/11/04/lindustria-cinematografica-mondiale-nellera-della-crisi/>

