



Dipartimento di Impresa e management Cattedra di Markets and strategies

Equilibri e strategie nel mercato della distribuzione cinematografica in Italia

Relatore

Prof. G.Zizzerini

Candidato

Giovanni Pascali

186281

Anno accademico 2016-2017

Sommario

Introduzione	3
1.1- Il mercato cinematografico	4
1.2 – La filiera del mercato cinematografico.....	5
1.3 La Produzione	6
1.4 La Distribuzione.	8
1.5 L’esercizio	9
1.6- Nuova legislazione.....	13
2.1-Distribuzione e promozione	15
2.2-Rapporto con i produttori.	17
2.3 Rapporto con gli esercenti.....	20
2.5 Festival cinematografici.....	22
2.5 Le potenzialità della distribuzione online e VOD.....	23
3.1 Nuovi scenari	25
3.2 Il fenomeno Netflix.....	26
3.3 Il caso documentari	29
3.4 Vision Distribution	31
Conclusioni	35
Bibliografia.....	36

Introduzione

Questa tesi analizza le strategie e gli equilibri in essere all'interno del mercato cinematografico in Italia, confrontandole con esempi di dinamiche internazionali per meglio comprenderne le criticità intrinseche.

Il primo capitolo fornisce un *overview* della situazione della filiera cinematografica, ne presenta i principali attori analizzando per ognuno di essi, tramite lo schema delle 5 forze competitive di Porter, le dinamiche interne ed esterne. Nell'ultima parte del primo capitolo si presentano i recenti scenari legislativi legati al mercato italiano ed europeo con la legge annuale sulla concorrenza e la direttiva europea in materia di circolazione streaming di prodotti audiovisivi.

Nel secondo capitolo si analizza il ruolo di una distribuzione cinematografica all'interno del settore, con un focus sull'importanza della promotion ai fini del successo commerciale del film, per poi analizzare singolarmente la natura dei rapporti che intercorrono con le produzioni e con gli esercenti. Il capitolo si conclude con una breve analisi dei principali festival cinematografici nazionali e internazionali e il loro ruolo nel successo di una pellicola e si introducono le potenzialità delle distribuzioni alternative per l'industria odierna. Il mercato dell'entertainment è sempre stato molto condizionato dal progresso tecnologico, dalle prime telecamere alle prime sale di proiezione, è stato proprio il suo status di novità, di innovazione, ad attirare il pubblico. Quindi nell'ultimo capitolo di questo elaborato analizziamo i nuovi scenari dell'industria nazionale, in particolare analizziamo le potenziali strategie che Vision Distribution può adottare per diventare leader del mercato. Per questo scopo presentiamo l'esempio di una corporate multinazionale come Netflix, che svolge al suo interno sia il ruolo di produttore che di distributore online dei propri prodotti, analizzando le strategie che ne hanno determinato il successo a livello globale.

Come tutte le innovazioni radicali anche quella di internet rischia di modificare sensibilmente gli equilibri del settore, quindi dopo aver analizzato gli equilibri già esistenti proviamo a ipotizzare i prossimi sviluppi e le strategie utili per trasformare questa minaccia in una grande opportunità.

1.1- Il mercato cinematografico

Il cinema è un'arte performativa basata sull'illusione ottica di un'immagine in movimento, ma dietro l'appariscente spettacolo si nasconde un'industria operosa ed affamata che ha generato e continua a generare ingenti flussi monetari. Pur essendo un mercato mosso prevalentemente dal naturale obiettivo del profitto, il mercato cinematografico ha una caratteristica di varietà intrinseca nel prodotto che lo rende un mercato ancora più complesso da analizzare, ancor di più se si considera come rilevante il mercato globale nel suo insieme senza delinearne dei confini geografici o culturali. Infatti è doveroso distinguere il cinema occidentale (America ed Europa) dal cinema cosiddetto orientale (prevalentemente quello Asiatico), le differenze tra questi mercati sono di natura prevalentemente culturale anche se non mancano casi nei quali film inizialmente destinati ad un determinato pubblico locale sono stati adattati e rigirati per renderli idonei agli schemi Hollywoodiani. Questo processo definito *remake* rende l'idea di quanto il mercato del cinema sia un mercato incredibilmente globalizzato tanto da far sì che un regista nato a Knoxville possa essere lo sponsor di un prodotto venduto esclusivamente su suolo nipponico.

Anche all'interno del cinema occidentale è necessaria una distinzione tra il cinema americano e quello europeo, infatti nonostante il cinema Hollywoodiano occupi quasi il 70%* delle sale del vecchio continente con un predominio di fatto all'interno di questa industria globalizzata, persiste comunque una forte identità del cinema nazionale all'interno di quei paesi (prevalentemente Inghilterra, Francia e Italia) dove, grazie a grandi personalità e a grandi correnti artistiche del passato, persiste una dura concorrenza con le major di oltreoceano. (Tuttavia le differenze tra i tre principali mercati europei sono rilevanti; infatti se in Inghilterra, a causa prevalentemente dell'abbattimento del problema linguistico perdura uno scambio di personalità* con il cinema americano, in Francia vi è una tendenza più isolazionista con pochi casi di reali collaborazioni con l'estero, invece in Italia ci si trova in una sorta di via di mezzo tra queste due tendenze.)

Confrontando i dati Cinetel¹ del 2015 con quelli del 2014 risulta evidente quando il nostro mercato sia dominato dal cinema di produzione statunitense: 338.515.657€ (60,97%) è il totale degli incassi del cinema statunitense nelle sale italiane nel 2015 rispetto ai 288.670.275€ (50,22%) del 2014; i film di produzione italiana hanno incassato 132.155.876€ (20,74%) nel 2015 rispetto ai 156.314.446€ (27,19%) del 2014 che sommati agli incassi dei film di produzione europea risultano il 35,84% nel 2015 e il 43,79% nel 2014. Essendo il mercato cinematografico evidentemente influenzato dalle differenti proposte annuali bisogna analizzare questi dati tenendo presente che la discrepanza tra Italia+Europa nel 2014 e il 2015 è probabilmente dovuta al successo del film biografico su Alan Turing *The Imitation Game* (produzione inglese) e che nei dati del 2015 non si tiene conto del notevole successo avuto da Quo Vado prodotto da Medusa che risulterà nei dati Cinetel del 2016 alzando notevolmente le percentuali del cinema nazionale.

Nella nostra analisi cercheremo di concentrarci sul mercato europeo con particolare attenzione al mercato italiano che comprende quei film prodotti o coprodotti da società aventi sede su suolo italiano.

¹ <http://www.cinetel.it>

1.2 – La filiera del mercato cinematografico

Il processo di creazione, sviluppo e posizionamento del prodotto filmico all'interno del mercato è un processo complesso che richiede l'intervento di diversi player. Principalmente le fasi da sostenere sono tre:

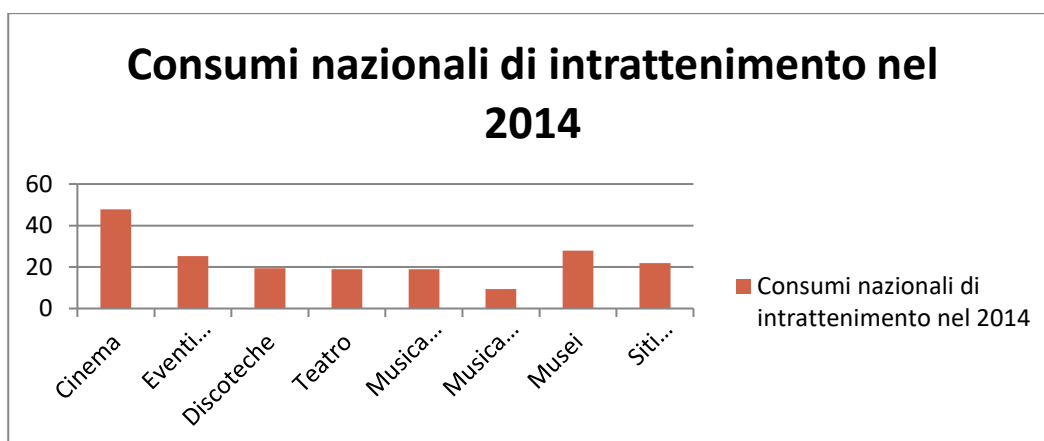
- Produzione
- Distribuzione
- Esercizio

La fase di sviluppo, in particolare, può avvenire attraverso diversi sentieri in modo correlato con la natura stessa del prodotto che distinguiamo sommariamente in base all'investimento di capitale necessario per la sua realizzazione. Più il budget è alto più il processo di effettiva creazione del film è complesso, tuttavia la realizzazione materiale di un film è sempre affidato ad una società di produzione a differenza del processo di posizionamento che dal 1948, a seguito del processo Stati Uniti d'America contro Paramount², vede sempre coinvolta una società di distribuzione.

Infatti prima del 48' il mercato cinematografico era monopolizzato dalle grandi major che oltre a svolgere la funzione di società di produzione e distribuzione possedevano anche le sale dove proiettavano ovviamente solo i film da loro prodotti, inglobando così tutte e tre le fasi del processo di creazione del prodotto filmico.

Oggi persistono comunque dei forti legami tra le imprese e nonostante la costante sorveglianza da parte delle agenzie antitrust alcune grandi imprese come Disney e Universal detengono grandi quote di mercato in ognuno di questi processi.

Nel grafico seguente si analizzano i consumi nel nostro paese che mostrano comunque una evidente preferenza per il cinema rispetto alle altre forme di intrattenimento.³



² Nel 1948 la Corte Suprema, su pressione del Dipartimento della Giustizia, dichiara le otto grandi società colpevoli di condotta monopolistica e ordina alle cinque major di rinunciare alle sale.

³ Fonti dell'elaborazione: indagine multiscopo Aspetti della vita quotidiana, capitolo 8 Attività culturali e sociali varie, in Noi-Italia - 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo a cura dell'Istat-Istituto Nazionale di Statistica (Roma, 2015).

Dato che la nostra analisi si concentrerà prevalentemente nel settore della distribuzione, nei paragrafi seguenti analizzeremo brevemente le altre fasi del mercato audiovisivo.

1.3 La Produzione

Una casa di produzione cinematografica è un'impresa che ha come attività imprenditoriale principale la produzione di un film.⁴ Con produzione si intende l'intero processo di sviluppo e creazione del prodotto audiovisivo. La natura stessa del prodotto lo rende un mercato eterogeneo e complesso con la presenza contemporanea di grandi imprese nazionali e internazionali (major) e imprese con budget più ridotti e indipendenti. Le differenze nel budget creano anche delle evidenti differenze nel prodotto finale con le major che producono prodotti più sicuri, puntando sulla fidelizzazione del pubblico o con schemi già provati e funzionanti mentre le produzioni indipendenti provano a sperimentare nuovi schemi e prodotti quasi mai "sicuri".

Tra le produzioni e le distribuzioni intercorrono quasi sempre accordi persistenti di esclusiva che non terminano con un singolo prodotto ma si estendono per diversi anni, in taluni casi le distribuzioni risultano semplicemente delle imprese collegate alle produzioni. Le principali produzioni americane hanno inoltre altre società collegate in Europa che si occupano della distribuzione dei loro film e dato che circa il 70% delle sale è occupato da film statunitensi (il dato è variabile di anno in anno) la quota di mercato disponibile per i prodotti nazionali è soggetta a una forte concorrenza tra le produzioni nostrane.

Bisogna considerare due fattori in questa analisi: Innanzitutto che solo il 50% dei film prodotti arriva in sala, la restante parte viene destinata all'esclusiva delle reti televisive o del mercato home video. Inoltre il periodo di uscita di un film ha una forte incidenza sui ricavi attesi, il periodo natalizio ad esempio è considerato il momento più redditizio e ciò comporta naturalmente una forte concorrenza per ottenere un posto in sala in quel periodo. Per queste ragioni la strategia dell'integrazione risulta la migliore nel rapporto produzione-distribuzione così da aumentare il proprio potere contrattuale nei rapporti con gli esercenti.

L'Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali (A.N.I.C.A.) si inserisce in questo contesto con il compito di rappresentare le industrie italiane del cinema e dell'audiovisivo nei rapporti con le istituzioni e nelle trattative sindacali oltre a curarne le relazioni con i maggiori player del settore. In qualità di rappresentante in Italia dell'Academy of Motion Picture Arts and Sciences, l'ANICA seleziona il candidato italiano all'Oscar per il miglior film straniero ed è inoltre socio fondatore dell'Ente David di Donatello, che assegna annualmente i relativi premi per il cinema italiano.⁵

Diversa per gli scopi da ANICA è l'AGPCI ovvero Associazione Giovani Produttori Cinematografici Indipendenti che si occupa principalmente di tutelare l'autonomia e l'indipendenza dei suoi soci dai broadcaster e dalle altre associazioni di categoria.

⁴ Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico, Fabrizio Perretti, Giacomo Negro. 2003.

⁵ <http://www.anica.it/web/documentazione-e-dati-annuali-2>

Analizzando il mercato della produzione attraverso il modello delle forze di Porter è possibile delinearne in modo più chiaro le dinamiche:

-L'intensità della concorrenza è molto elevata, basti pensare che le imprese di produzione (escluse le controllate) sono più di 1.000 e di queste solo 11 hanno una quota di mercato superiore all'1%.

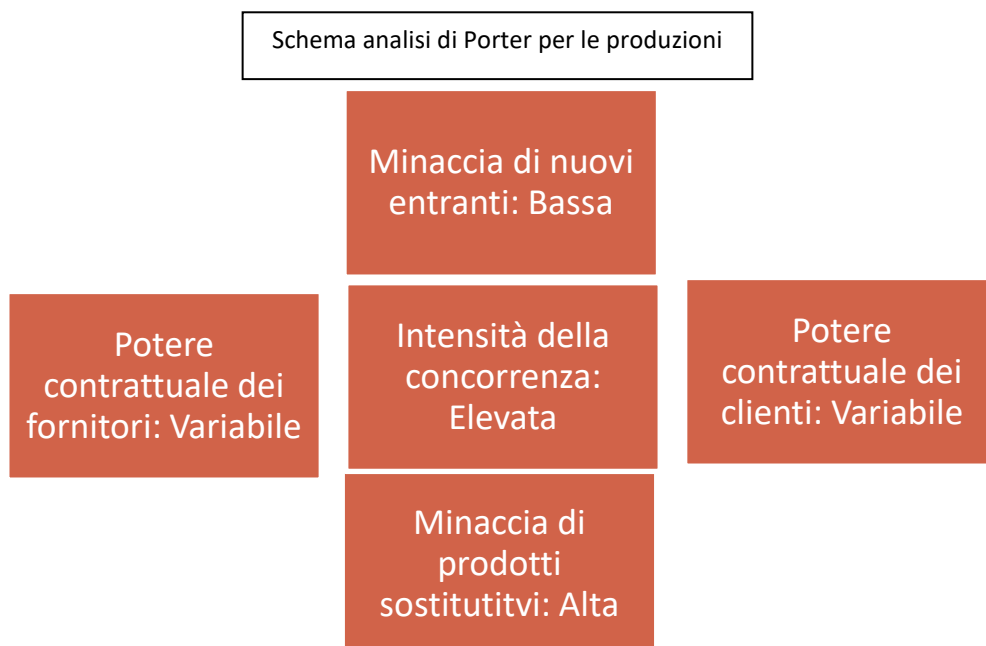
-La minaccia di nuovi entranti è relativamente bassa, sia a causa del suddetto indice di concentrazione e dell'elevata concorrenza sia a causa delle numerose barriere strutturali e strategiche per raggiungere determinati standard di qualità del prodotto.

-La minaccia di prodotti sostitutivi è alta ed è anche un punto critico per le produzioni, infatti esse si devono difendere da servizi internet come Netflix e Amazon Prime, dalla grande produzione di serie Tv, sempre crescente negli ultimi 10 anni, e infine da tutte quelle pratiche illegali di streaming che rappresentano una reale economia sommersa per il settore cinematografico.

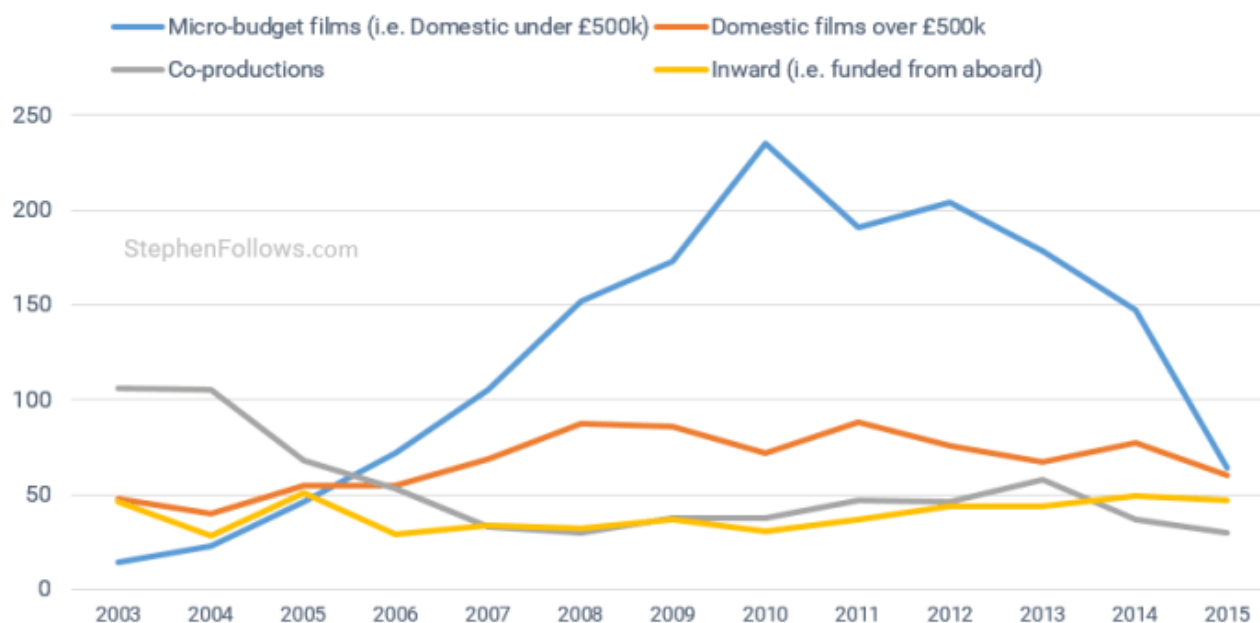
-Il potere contrattuale di clienti e fornitori è variabile in modo correlato con il potere contrattuale della produzione di analisi. Risulta evidente che maggiore è la quota di mercato e il prestigio dell'impresa di produzione in questione minore sarà il potere contrattuale dei player con cui pone in essere accordi di fornitura.

Un ultimo elemento per completare una superficiale analisi del mercato delle produzioni è rappresentato dalle innovazioni tecnologiche.

I costi di produzione di un film hanno infatti vissuto un interessante parabola discendente e in generale la produzione di un prodotto audiovisivo richiede ora più che mai uno sforzo economico e fisico minore rispetto al passato. Telecamere meno costose ma più potenti, supporti tecnologicamente avanzati come i droni, che stanno rivoluzionando le produzioni di documentari, e minori costi per la post-produzione, prima elitaria è ora sempre più accessibile alle masse, che permette a chiunque di creare materiale audiovisivo e distribuirlo, grazie alle piattaforme digitali, ovunque nel mondo.



Feature films produced in the UK



Fonte del grafico: <https://stephenfollows.com/film-business-is-changing/>

Questo grafico è rappresentativo dell'aumento esponenziale di micro-produzioni indipendenti a seguito delle innovazioni digitali ma può essere correlato anche ad una crisi del settore conseguente alla crisi economica a cui era soggetta anche l'Inghilterra in quegli'anni.⁶

1.4 La Distribuzione.

Analizziamo brevemente le dinamiche del mercato della distribuzione cinematografica in Italia perché sarà un argomento centrale nel prossimo capitolo. Innanzitutto bisogna distinguere tra distribuzioni indipendenti italiane (Lucky Red, Bim), grandi distribuzioni italiane (01, Medusa, rispettivamente di Rai e Mediaset) e le agenzie italiane delle grandi distribuzioni americane (Warner, Columbia). Lo squilibrio in termini di capacità economica è evidente, Warner non ha nessun interesse nel distribuire film di produzioni indipendenti, ma punta soprattutto sulla produzione statunitense e su prodotti commercialmente sicuri sia italiani che esteri; Le grandi distribuzioni sono collegate con le produzioni dello stesso gruppo e raramente investono in produzioni indipendenti, che quindi si rivolgono alla prima categoria citata, che è anche la più interessante da analizzare. In teoria se la distribuzione compra il film dal produttore a 250.000€ questo deve guadagnare solo di box office 750.000€ affinché il distributore vada in pari, in quanto i profitti delle sale vengono solitamente divisi per un terzo all' esercente, un terzo al produttore e un terzo al distributore⁷; Dato che solo in rarissimi casi film di produzioni indipendenti italiane hanno superato quel rapporto ipotetico tra incassi in sala e costo del film, e dato che gli altri metodi di distribuzione sono comunque correlati al successo in sala, è evidente che l'elemento di rischio in questo mercato è elevato. L'analisi di Porter in questo mercato sarà importante per capirne le potenzialità quindi lo rimando nel prossimo capitolo. È interessante la soluzione che il

⁶ <https://stephenfollows.com/film-business-is-changing/>

⁷ Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico, Fabrizio Perretti, Giacomo Negro. 2003.

governo francese ha adottato per ovviare al medesimo problema, attraverso una tassazione per il distributore di film di importazione hanno diminuito la presenza di prodotti esteri nelle sale, i ricavi della tassazione hanno contribuito al fondo nazionale per lo sviluppo dell'audiovisivo⁸ per le opere di produzione francese, in questo modo vi è stato un rilancio del cinema francese indipendente ultimamente apprezzato dal pubblico e dalla critica. Tuttavia la soluzione francese appare un po' estrema specialmente contestualizzata in un paese dove il nazionalismo, in particolare per il cinema, non ha mai attecchito, con un pubblico propenso invece all'esterofilia.

Il fondo di sviluppo del cinema italiano c'è ma investe specialmente sulla produzione, è opinione condivisa che questi fondi vadano investiti nelle distribuzioni, di fatto non ha senso produrre film, anche con grandi budget, senza che vi sia un distributore economicamente pronto a sostenere e vendere il film agli esercenti e soprattutto al pubblico, sia attraverso le sale che con metodi alternativi, la riforma di cui trattiamo nel sesto paragrafo si muove in questo senso così come alcune produzioni indipendenti stanno crescendo molto negli ultimi anni.

È da questa evoluzione in fase produttiva che discende direttamente un altro fenomeno in via di maturazione: la diaspora sempre più accentuata sul mercato distributivo fra i prodotti legati a progetti di maggiore respiro e spessore – e quindi varati con budget d'elevata consistenza – e i lavori di profilo industriale e di struttura dei costi decisamente più contenuti. È una frattura che parte fin dall'inizio del processo di veicolazione e commercializzazione delle opere, in quanto la loro stessa circolazione viene gestita da operatori ben distinti e con politiche e strategie divergenti. Il bacino di film ad alto e (in parte) medio budget è distribuito da un ristretto nucleo di società: le grandi case estere, oggi ridotte a quattro, ossia Warner Bros., Universal (che opera per conto anche di Cattleya, Filmauro e di The Space Movies per i suoi contenuti alternativi), 20th Century Fox e Walt Disney; i due maggiori player italiani 01 Distribution di Rai Cinema e Medusa Film; più un manipolo di case indipendenti (Lucky Red, Eagle Pictures, BIM Distribuzione, Notorious Pictures, M2 Pictures, Teodora Film e Videa-CDE) sempre presenti fra l'ottavo e quindicesimo posto della graduatoria delle "Top 20" compagnie dell'anno. Dall'altra vi sono tutte le altre aziende, fra le quali soltanto una decina è in grado, alternativamente, di entrare nella stessa classifica.⁹

1.5 L'esercizio

In Italia come all'estero la fase più delicata da analizzare risulta il processo di esercizio. L'esercente è quel soggetto che stipula un contratto di noleggio temporaneo del prodotto audiovisivo con il fine di proiettarlo nelle sale di sua proprietà, dividendo i ricavi in base alle percentuali decise in sede di contratto. Tuttavia questo processo è spesso più complesso di quanto previsto dal legislatore a causa di 4 principali ragioni:

- Potere contrattuale delle società di distribuzione
- Presenza ingombrante del cinema estero nel mercato nazionale
- Potere contrattuale sempre crescente delle reti televisive

⁸ <http://documenti.camera.it/Leg17/dossier/Testi/AP0029c.htm>

⁹ <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report.php?cod=304>

- Mancanza di una legislazione chiara e unificata di settore

Infatti il rapporto tra produttori e distributori è semplice da analizzare grazie ad accordi preesistenti e al relativamente esiguo numero di distributori, il rapporto tra distributori ed esercenti a causa della frammentazione territoriale intrinseca nella natura stessa del settore richiede l'intervento di enti regionali preposti alla tutela della concorrenza.

Analizziamo attraverso il modello delle forze di Porter il mercato rilevante dell'esercizio cinematografico:

-L'intensità della concorrenza è mediamente alta. Il mercato geografico rilevante per l'esercizio cinematografico ha dimensioni limitate, in ragione della ridotta distanza che il consumatore è disposto a percorrere per assistere alla proiezione di un prodotto, dunque si possono considerare concorrenti diretti quegli esercenti che occupano la stessa zona rilevante e che hanno i medesimi film in programmazione. E' evidente che per esempio nel comune di Roma l'intensità della concorrenza è elevata a differenza di quanto non sia per un comune di 50.000 abitanti.

-La minaccia di nuovi entranti è quasi inconsistente, a causa delle difficoltà di aprire nuove sale cinematografiche, derivanti anche dalle norme contenute nell'articolo 12 della legge n. 153/94, che rendono molto difficoltoso l'accesso al mercato di nuovi operatori. Infatti, le modificazioni alla struttura del mercato dell'esercizio cinematografico si manifestano, prevalentemente, tramite la ristrutturazione o l'acquisizione di sale già esistenti; la struttura del mercato appare pertanto destinata a rimanere pressoché immutata nel medio termine.

-La minaccia di prodotti sostitutivi è molto alta. Di fatto il mercato delle singole sale, un tempo le più frequenti, è ormai presente solo nelle piccole realtà, con i multisala che hanno monopolizzato il mercato nelle grandi città, dai 758 monosala nel 2005 nel territorio italiano nel 2013 i dati di Cineconomy ne rilevano 534¹⁰; tuttavia in termini di presenze anche i multisala sono in una crisi profonda. Se analizziamo i dati storici delle presenze nei cinema del nostro paese è inevitabile riscontrare un declino, iniziato negli anni 90, che si protrae in realtà dall'invenzione della televisione e che rischia di ampliarsi ulteriormente nell'era di internet e del digitale. Anche qui troviamo realtà sempre crescenti di sistemi per la visione del prodotto audiovisivo tra le mura domestiche, con un enorme taglio dei costi e un relativo taglio nei prezzi che la rende una concorrenza impari per gli esercenti, aiutati solo con la regolamentazione del "first seen" ovvero i diritti di sfruttamento del prodotto audiovisivo nel primo periodo dalla sua uscita sul mercato.¹¹

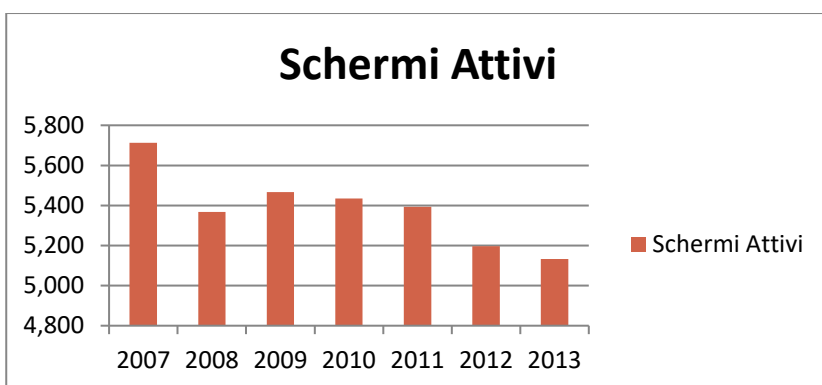
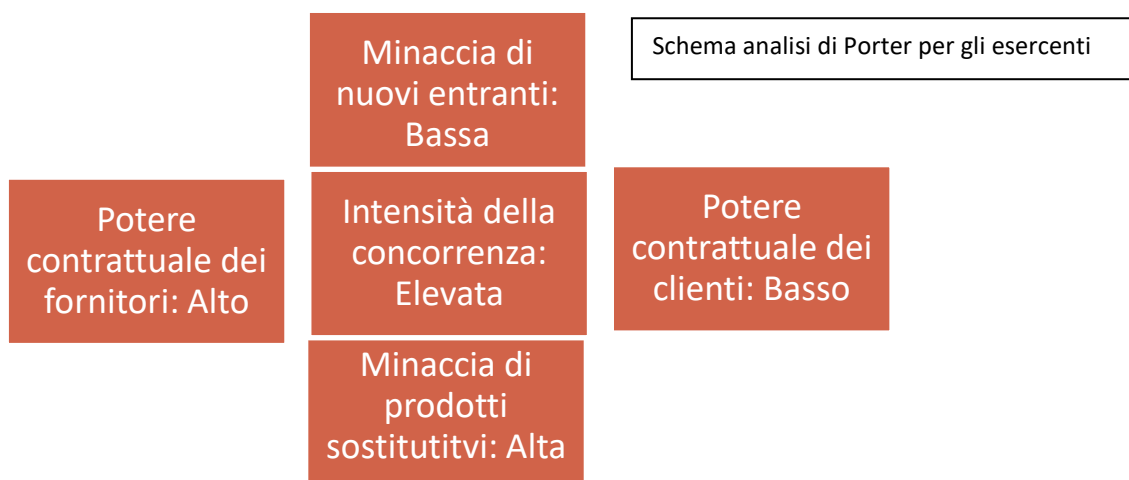
Questo argomento verrà approfondito maggiormente nel prossimo capitolo proprio per la reale minaccia/opportunità che i nuovi sistemi digitali costituiscono per il settore.

-Il potere contrattuale dei clienti è basso. Consideriamo infatti cliente chiunque sia interessato a spendere un determinato prezzo per usufruire della visione del film nella sala del nostro cinema, il suo potere contrattuale è nullo, l'unica scelta che può fare è di consumo o non-consumo e non

¹⁰ <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report.php?cod=304>

¹¹ Ulin, J. C., *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV, and Video Content in an Online World*, New York and London, Focal Press, 2014.

può trattare sul prezzo. Allo stesso modo il potere contrattuale dei fornitori è alto. In effetti il rapporto tra la società di distribuzione e l'esercente ha le stesse dinamiche del rapporto esercente spettatore, che vede alcune distribuzioni in una posizione dominante, dato l'elevato numero delle controparti e la varietà dei prodotti di elevato interesse commerciale, e altre distribuzioni che invece sono costrette a modificare le tempistiche di uscita in sala dipendentemente dalle scelte delle concorrenti.



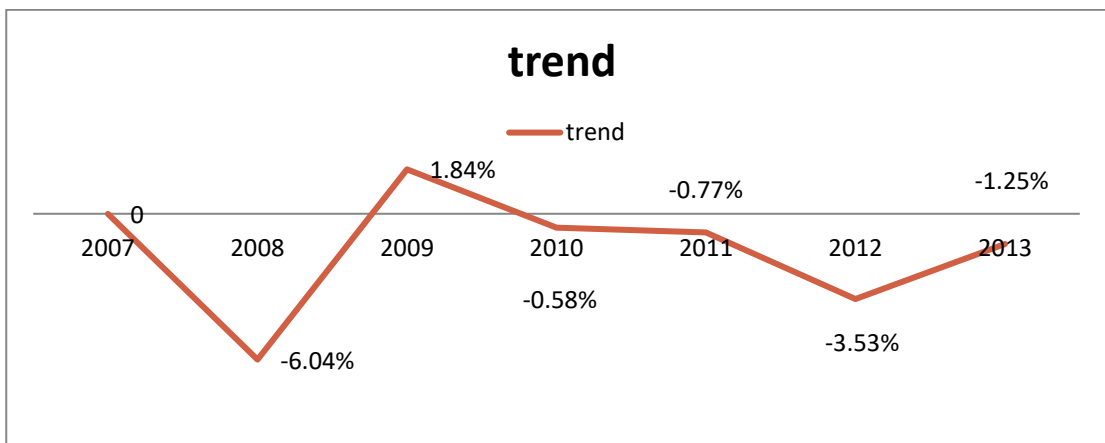
Questo grafico confronta la variazione del numero delle sale dal 2007 al 2013, è evidente un trend negativo volto verso la riduzione del numero di esercenti e la scomparsa delle piccole sale.

Dati alla mano comunque il principale problema delle nostre sale non sembrerebbe essere la dimensione quanto la concentrazione. Se infatti il trend di diminuzione della presenza di sale medio-piccole è riscontrabile in tutti i principali paesi europei, confrontando con la Francia l'Italia presenta il 30% in meno di esercenti attivi sul territorio, e siamo ultimi in Europa nel rapporto schermi/cinema. Di conseguenza alcune aree di alcune regioni, prevalentemente del centro sud, hanno una copertura solo parziale e molti titoli non vi arrivano (CASI). L'assenza di investimenti privati in tal senso sembrerebbe sfiduciare il mercato che tuttavia è soggetto a grandi variazioni nel breve periodo. Di fatto dal 2005 al 2008 la crescita dei film italiani al box office è stata superiore al 40%, anche se concentrata principalmente su pochi titoli all'anno.

Il maggiore rischio per il mercato degli esercenti è tuttavia legato al generale invecchiamento della popolazione; La situazione italiana è la seguente:

- la fascia d'età 13-34 anni, ovvero solo il 23,4% della popolazione, rappresenta il target con la maggiore domanda, è infatti il 34,9% del pubblico cinematografico;
- la fascia d'età 35-44 anni, ovvero il 16,3% della popolazione, rappresenta il 16,4% del pubblico cinematografico;
- gli over-45 rappresentano da soli il 48% della popolazione italiana, ma solo il 36% del pubblico cinematografico.

Questa discrasia fa sì che solo 1/3 del fatturato del box office sia fatto dagli over-45 che rappresentano quasi la metà della popolazione complessiva, mentre i 2/3 del fatturato vengono dalle altre classi di età.¹²



Fonti dell'elaborazione: Cinque anni di cinema (edizioni 2007-2011, 2008-2012 e 2009-2013) a cura dell'Ufficio Statistica della SIAE Società Italiana degli Autori ed Editori (Roma, 2015).

L'Associazione Nazionale Esercenti Cinema - ANEC è un'associazione di diritto privato a carattere sindacale, cui aderiscono le imprese che svolgono attività di esercizio cinematografico.¹³

Rientrano tra gli scopi primari dell'associazione, fondata il 31 gennaio 1947: la rappresentanza a livello nazionale, comunitario ed internazionale dei propri associati nei confronti delle autorità, dei terzi e delle altre associazioni di imprenditori e di prestatori d'opera; la tutela degli interessi ed il sostegno dello sviluppo economico delle sale; la prestazione ai propri associati di servizi di consulenza ed assistenza relativi al settore di appartenenza.

L'ANEC ha carattere nazionale, essendo articolata in 15 sezioni regionali ed interregionali che coprono l'intero territorio nazionale.

A livello europeo partecipa in qualità di socio fondatore all'UNIC, l'Unione europea delle associazioni di imprese di esercizio cinematografico.

L'intervento dell'ANEC è cruciale per l'alleggerimento, seppur parziale, del potere contrattuale dei distributori principali e per garantire una tutela regionale della concorrenza.

¹² http://www.un-industria.it/Public/Doc/impatto%20economico%20audiovisivo_ricerca.pdf

¹³ <http://www.anecweb.it/anec/scopi.php>

Oltre alle sale cinematografiche, principale obiettivo delle produzioni, gran parte dei ricavi di settore derivano dai diritti televisivi. I principali acquirenti sono Rai, Mediaset e Sky, mentre le prime due sono legate ad obblighi di investimento nella filmografia nazionale, Sky non ha nessun vincolo in tal senso anche se recentemente sono aumentate le esclusive di prodotti di origine italiana all'interno del palinsesto.

Specialmente sul rapporto distributori-esercenti il legislatore è intervenuto attraverso la legge cinema e audiovisivo.

1.6- Nuova legislazione

La principale problematica riscontrata all'interno del settore è relativa allo sfruttamento di posizioni dominanti da parte di quegli esercenti che monopolizzano la loro zona rilevante generando così distorsioni per l'intero mercato della distribuzione. Se tra un esercente e un distributore nasce un rapporto lesivo della concorrenza, ovvero l'esercente stipula (anche in forma non ufficiale) un accordo di esclusiva per i prodotti di un determinato distributore, l'intero mercato ne risulta danneggiato.

Il legislatore è intervenuto nella legge annuale sulla concorrenza (A.C. 3012) proprio per impedire l'insorgenza di tali rapporti:

“Con riguardo al settore cinematografico, è attribuito all'Autorità garante della concorrenza e del mercato il potere di adottare i provvedimenti necessari per eliminare o impedire il formarsi di fenomeni distorsivi della concorrenza, nelle modalità previste dalla disciplina generale in materia, ove sul mercato di riferimento un unico soggetto, ivi comprese le agenzie territoriali, anche in una sola delle dodici città capozona della distribuzione cinematografica, detenga, direttamente o indirettamente, una posizione dominante nel mercato della distribuzione cinematografica, con particolare riferimento ai soggetti che operano contestualmente anche in uno dei seguenti settori: produzione, programmazione, esercizio, edizione o distribuzione di servizi televisivi, online o telefonici. Si prevede inoltre che l'AGCM rediga una relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica (art. 16-ter).”¹⁴

Con la volontà di intervenire principalmente in quei casi in cui il potere contrattuale delle società di distribuzione crea degli effetti distorsivi sul mercato.

Inoltre con la legge cinema e audiovisivo (disegno di legge n.1835) viene creato il “fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema nazionale” con l'obiettivo di rendere le produzioni nostrane più competitive nel mercato globale con la possibilità di estendersi anche al di fuori dei confini nazionali.

In generale l'obiettivo del legislatore è quello di modernizzare il settore cinematografico in Italia con particolare attenzione verso le società di distribuzione, attraverso lo stanziamento di investimenti pubblici, detrazioni fiscali (tax credit) e incentivi per chi decide di investire nel mercato del cinema nostrano.

¹⁴ <http://documenti.camera.it/Leg17/dossier/Testi/AP0029c.htm>

Per quanto riguarda la minaccia dei prodotti presenti sulle piattaforme streaming il ruolo del legislatore non è di limitarne la diffusione ma regolamentarla. In questo senso la maggior parte dei progressi sono in atto a livello europeo; nel corso del semestre di Presidenza Lettone è stato elaborato un documento che illustra il contesto e le problematiche legate al funzionamento della Direttiva "Audiovisual Media Service"¹⁵. Nell'introduzione si specifica che la AVMSD punta a creare un mercato unico e a garantire la libera circolazione dei servizi audiovisivi e che per raggiungere tali obiettivi poggia su 4 elementi chiave:

- controllo nazionale sui *service provider* (in base al principio del Paese di origine);
- libertà di ricezione e ritrasmissione;
- armonizzazione (*up to a minimum agreed level*) di robuste misure legali in determinate aree di intervento;
- cooperazione amministrativa tra Stati membri e tra le loro autorità di regolazione per garantire una più agevole applicazione pratica della Direttiva.

¹⁵ http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.1.4.html

2.1-Distribuzione e promozione

Per distribuzione si intende la diffusione di una copia del film attraverso il windows system. Il sistema delle finestre di distribuzione ovvero il cosiddetto "release windows system" è lo schema sequenziale e cronologico per lo sfruttamento di un film in diversi mercati specializzati¹⁶. I distributori cinematografici, aiutati dalle agenzie di distribuzione, negoziano con gli esercenti i diritti della sala, mentre i diritti per ogni altro sfruttamento sono ceduti separatamente, singolarmente o in blocco, dal concessionario all'utilizzatore (in questo caso dal produttore al distributore)¹⁷. La cessione dei diritti avviene su base temporale, territoriale e in base ai diversi media e supporti su cui viene trasmesso il contenuto. Le voci di un contratto tipo sono le seguenti¹⁸: la licenza territoriale, che specifica i precisi confini territoriali in cui il contenuto può essere distribuito e i termini di tale licenza, ovvero la data di inizio, di scadenza e la durata dei diritti per quel contenuto; il Minimo garantito, cioè una somma non rimborsabile che il distributore paga al titolare, il quale riceve la somma come un anticipo dei ricavi finali ottenuti dai diritti ceduti; l'autorizzazione per le versioni linguistiche che specifica in quale lingua il film può essere trasmesso e sottotitolato; i diritti concessi per ogni supporto (window) e la percentuale di divisione degli incassi lordi tra produttore e distributore oltre che le varie disposizioni e condizioni speciali.

Release Windows System		
Modello (o window)	Piattaforme (o modalità di distribuzione)	Durata media della finestra calcolata dall'uscita in sala
Sala	sala	-
Home Video	Noleggio Edicola Vendita	2/3 mesi 4/6 mesi 7/8 mesi
PPV	DTT (digitale terrestre) Satellite	8/12 mesi
Pay Tv	Satellite IPTV(internet protocol television)	12/24 mesi
VOD	Satellite IPTV Web DTT	?/24 mesi (variabile in base agli accordi)
Free Tv	Tv analogica IPTV DTT Web	Dal 25° mese

Fonte grafico: Ufficio studi Anica

¹⁶ Ranaivoson H. De Vinck S. Van Rompuy B. "Analysis of the legal rules for exploitation windows and commercial practices in eu member states" Report della Commissione Europea.

¹⁷ "Nuove modalità di distribuzione cinematografica in Europa: la strategia del day-and-date" tesi di Laura Lerro, Università Ca Foscari di Venezia (2014)

¹⁸ Ulin, J. C., The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV, and Video Content in an Online World, New York and London, Focal Press, 2014.

La durata di un prodotto all'interno delle piattaforme è cruciale per il successo dello stesso, ma contemporaneamente è lo stesso successo a determinarne la durata commerciale, specialmente in sala.

Quindi come e perché alcuni prodotti cinematografici rimangono per più di un mese disponibili nei cinema mentre altri solo poche settimane? Le ragioni di queste differenze sono riconducibili alla promozione, ruolo fondamentale svolto dalla società di distribuzione. La promozione di un film non include soltanto la diretta pubblicità dello stesso (trailer), ma anche il periodo di uscita, molto influente sulla durata in sala, e il rapporto di forza con gli esercenti, utile per aumentare la visibilità del prodotto. E' infatti naturale per un esercente preferire l'offerta di un distributore di un titolo reso dalla promotion un probabile successo di botteghino, il quale non è mai assicurato ma può essere favorito da elementi strutturali del prodotto, piuttosto che un titolo che gli assicurerebbe una quota maggiore dei ricavi ma una minor affluenza di pubblico. E' quindi cruciale il ruolo svolto dalla promotion la cui definizione più completa è stata scritta da Jeff Ulin in "The Business of Media Distribution".

"Marketing through trailers, posters, press, reviews, websites, social networking posts, seeded blogs, advertising, etc. is bombarding the consumer with inputs to influence the selection of a film, TV show, or video in an environment stacked with an infinite variety of creative product"¹⁹

Promuovere un film vuol dire farlo emergere tra un'infinita varietà di prodotti creativi, per far ciò è necessario destinare una consistente parte del budget in queste voci:

- media/pubblicità
- PR
- Sito web
- Social media (Facebook, Twitter etc.)
- Viaggi, del regista, del cast e spesso del produttore necessari per promuovere il film a livello nazionale e internazionale.

Il budget destinato alla promozione del film è indicativo, si può decidere di investire in un mercato internazionale, con un corrispettivo importante aumento dei costi, o di concentrarsi su un ben delineato target, principalmente geografico, con una netta riduzione del budget necessario.

Nello specifico le strategie di promozione di un film sono diverse; un esempio estremo è rappresentato dal cosiddetto *Guerrilla marketing*²⁰, definizione coniata dal pubblicitario statunitense Jay Conrad Levinson nel 1984 nel suo libro omonimo per indicare una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli

¹⁹ Ulin, J. C., *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV, and Video Content in an Online World*, New York and London, Focal Press, 2014.

²⁰ J.C.Levinson, "Guerrilla marketing. Mente, persuasione, mercato." 2007.

utenti finali. Uno dei primi esempi di guerrilla marketing è stata la leggenda metropolitana messa in rete, e da lì lanciata dagli altri media, in cui si parlava di quattro cineasti scomparsi in una foresta del Maryland nel 1994, di cui sarebbero state ritrovate le riprese a distanza di anni; un sito web trattava del caso, e dopo poco uscì nei cinema il film *The Blair Witch Project*. Il budget finale del film era tra i 500.000\$ e i 750.000\$ a seguito di alcune modifiche in post-produzione mentre il budget iniziale era intorno ai 20.000\$. Gli incassi furono di 248.6 milioni di dollari in tutto il mondo, rendendolo il primo grande successo commerciale di un film la cui promozione è stata principalmente svolta su piattaforme informatiche²¹.

La *Word-of-mouth communication*²², essenzialmente la strategia del passa-parola, si basa sulla condivisione, prevalentemente sui social network, di opinioni positive che inducano nel target curiosità e lo incentivino a usufruire del prodotto cinematografico in questione. Difficilmente una campagna di promozione si può basare sul WOM per avere successo però questa strategia, unita a una buona promozione su altri canali permette di sfruttare a pieno il potere di muovere le masse che possiedono ormai i social network. Il WOM è compreso ed è parte essenziale del Buzz Marketing, ovvero quell'insieme di operazioni di marketing non convenzionale volte ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente, ad accrescerne la notorietà e la buona reputazione. Un modo per incentivare il Buzz Marketing per le distribuzioni è quello di rendere disponibili anteprime gratuite del prodotto per gli opinionisti più seguiti in modo da aumentare l'attesa dell'uscita in sala.

Infine per una promozione di successo è cruciale il ruolo svolto dai festival, della cui rilevanza tratteremo nel paragrafo 2.4.

2.2-Rapporto con i produttori.

Come abbiamo visto nel primo capitolo il rapporto tra produzione e distribuzione è essenzialmente divisibile in casi di integrazione, dove il produttore e il distributore fanno capo alla medesima società (major), e casi di indipendenza, dove il rapporto tra le parti avviene successivamente alla realizzazione del prodotto cinematografico.

Desai, Loeb and Vablen tracciano tre tipi di rischio legati al processo di creazione di un film²³:

- Completion risk
- Performance risk
- Financial risk

Il 'rischio di completamento' è legato alla possibilità che il processo di produzione venga interrotto a causa della sottovalutazione degli investimenti che risultano più elevati rispetto a quelli previsti, oppure in ragione di componenti umane, quali le motivazioni e le relazioni incerte e flessibili tra gli

²¹ Kinane R. "The Blair Witch Project almost ended with a different terrifying fate". Entertainment Weekly Aprile 2017.

²² Bucklin E. Randolph, Trustov M. "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site" Journal of marketing, 2009.

²³ Desai, Mihir A., Gabriel J. Loeb, and Mark Veblen. "Strategy and Sources of Motion Picture Finance." Harvard Business School Background Note 203-007, November 2002.

addetti ai lavori (produttori, finanziatori, regista, cast e troupe). Questo rischio pesa esclusivamente sul bilancio della produzione, eventuali slittamenti delle riprese con un conseguente aumento dei costi o persino la cancellazione definitiva del progetto in corso sono a carico di chi finanzia la lavorazione. Gli altri rischi invece influenzano anche gli altri attori del mercato.

Con 'rischio della performance' si intende la reazione volubile del pubblico al film e l'impatto non sempre prevedibile della critica; Il rischio di performance è meno elevato nelle grandi produzioni, forti di grandi costi strutturali che gli permettono garanzie sulla qualità del prodotto a livello commerciale; tuttavia proprio questi costi rendono un possibile fallimento più oneroso di quello di una piccola media produzione. Il timore del giudizio del pubblico porta le produzioni ad abbassare la soglia di questo rischio il più possibile, utilizzando personalità ben note al pubblico e in un momento di apice professionale, o ad investire ingenti somme in promotion in modo tale da attirare attenzione sul prodotto.

Infine, il 'rischio finanziario' è legato ai costi di produzione e di marketing, elementi valutati dai produttori prima di accettare un progetto, riassume i due rischi presentati precedentemente, fondamentalmente il successo commerciale di un film è nel rapporto tra i costi totali necessari per produrlo e i ricavi dell'esercizio, più i costi sono bassi meno ricavi saranno necessari per tornare in pari. Tuttavia una strategia di riduzione dei costi eccessiva può generare un prodotto con scarso appeal commerciale, che rischia di non trovare una distribuzione in sala e di diventare quindi direttamente un prodotto per il mercato home video o VOD, con un conseguente netto calo dei ricavi. Le innovazioni tecnologiche stanno rendendo i costi strutturali delle produzioni sempre più bassi con conseguenze notevoli nell'industria di cui tratteremo nel 3° capitolo.

Un altro metodo per la riduzione del rischio, oltre all'utilizzo dello star system, è il dare un brand ad una produzione, ovvero creare nel consumatore l'idea che i film di una determinata produzione siano riconducibili tutti ad un genere preciso e ad uno stile preciso. Ad esempio, la Focus Feature, una delle unità di produzione e distribuzione della Universal Pictures, possiede tre unità di lavoro ognuna specializzata in un particolare genere cinematografico: upscale action, thriller e urban fare²⁴. Cosicché lo spettatore di un trailer della Focus Feature già nei primi frame (dove viene indicata la produzione) ha già abbastanza informazioni per sapere se il film è di suo interesse o meno, viene così a crearsi una specie di fidelizzazione del consumatore verso la produzione.

In ogni caso attraverso l'integrazione le major risolvono gran parte dei rischi di impresa legati alla produzione del film e di fatto, grazie alle garanzie dovute all'integrazione della distribuzione che ne assicura gli introiti necessari alla copertura dei costi, l'unico ostacolo alla buona riuscita commerciale del film sembrerebbe essere il parere della critica e del pubblico.

La sopravvivenza economica delle case di produzione di minori dimensioni è strettamente collegata al successo del singolo prodotto. Nelle major, invece, si riesce a contenere il rischio di produzione attraverso la gestione di un portafoglio di progetti più variegato in un arco temporale

²⁴ "Nuove modalità di distribuzione cinematografica in Europa: la strategia del day-and-date" tesi di Laura Lerro, Università Ca Foscari di Venezia (2014)

di medio-lungo periodo. Realizzare più output cinematografici, infatti, insieme al controllo del canale della distribuzione, riesce a bilanciare i risultati economici delle diverse opere cinematografiche e si riescono a stabilizzare i risultati della casa di produzione nel medio-lungo termine.

La produzione cinematografica è finanziata attraverso diversi tipi di accordi tra produttore e distributore. I principali tipi di accordi di finanziamento tramite distributore sono i seguenti²⁵:

a) *gli accordi di produzione-finanziamento-distribuzione (PDF);*

Con i quali il distributore diventa sostanzialmente co-produttore del film, attraverso il versamento di un capitale direttamente al produttore che gli garantisce i diritti di sfruttamento del prodotto. Gli incassi generati dal film vengono poi divisi tra produzione e distribuzione secondo quote prestabilite, mentre al produttore spetta comunque una quota fissa per il raggiungimento di determinati obiettivi economici.

b) *il finanziamento attraverso contratti di prevendita;*

Il produttore stipula contratti di prevendita per commercializzare il film con distributori nazionali e stranieri, con emittenti televisive e con distributori home video e VOD²⁶. In questo modo il produttore finanzia il film con la vendita dei diritti di sfruttamento dello stesso sulle varie piattaforme di distribuzione, dunque il distributore non ha diritto alla divisione delle revenues come nei contratti PDF ma solo ai ricavi derivanti dalla piattaforma di cui ha acquistato i diritti.

c) *Accordi In-house;*

La distribuzione acquista l'intero progetto, assumendosi la responsabilità sia economica e fisica di produrre e distribuire il prodotto, accordandosi con il produttore originario per il versamento di una somma fissa indipendente dal successo in sala.

d) *Accordi Negative pickup;*

In fase di lavorazione del film la distribuzione vincola il finanziamento a determinati standard, come ad esempio la partecipazione allo stesso di un dato attore o una determinata tempistica per la conclusione del processo produttivo, se tali requisiti vengono rispettati i costi di produzione saranno divisi tra le due società.

e) *Acquisizione pura;*

Le due fasi, produzione e distribuzione, sono completamente indipendenti l'una dall'altra; la distribuzione acquista il diritto di sfruttamento del prodotto quando la fase produttiva è già conclusa.

²⁵ "Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico, Fabrizio Perretti, Giacomo Negro. 2003. (tipologie di contratti produzione/distribuzione)

²⁶ "I finanziamenti dell'industria cinematografica italiana: focus sul tax credit" tesi di Cappuccio Francesco, Luiss Guido Carli. 2014.

f) *Accordi Rent-a-distributor.*

La distribuzione si occupa solo della promozione e commercializzazione del film senza interferire in altre fasi.

In generale gli accordi di prevendita permettono al produttore di accedere a maggiori investimenti, con la garanzia di un'adeguata visibilità del prodotto una volta terminata la fase produttiva; inoltre questa tipologia di accordi permette al produttore di segmentare le finestre di distribuzione e ottenere profitto da ogni canale di sfruttamento al quale cede i diritti. Questa possibilità rende i contratti di prevendita i più diffusi sia a livello europeo che internazionale, esclusi i casi delle major statunitensi che invece preferiscono utilizzare accordi di acquisizione pura o ancora più frequentemente accordi In-house, che gli permettono di intervenire in modo diretto su tutte le fasi della produzione e di modificare determinati fattori che ritengono chiave per il successo del prodotto in sala.

Il perdurare del rapporto tra produttore e distributore può far variare il tipo di contratto utilizzato in base ai feedback ricevuti e al crescere di una relazione di fiducia tra i players.

2.3 Rapporto con gli esercenti.

La sala è solo la prima finestra del mercato, tuttavia l'esito della prima settimana di proiezione di un film è spesso indicativo del futuro andamento in ogni finestra, anche se non mancano casi di film la cui distribuzione in sala fu un flop ma che successivamente riscossero grande successo fino a diventare veri e propri cult. Comunque nella maggior parte dei casi il profitto delle sale costituisce gran parte del profitto totale del prodotto cinematografico ed è per questo fondamentale analizzare il rapporto tra distributori ed esercenti.

In particolare nell'edizione 2010 del festival di Venezia MultimediaLab ha presentato alcuni dati rilevanti:

- Ogni 100€ lordi incassati dalla sala cinematografica, 30 vanno alla produzione e 11 alla distribuzione;
- Ogni euro lordo incassato dalla sala cinematografica si trasforma in circa 2€ di incassi extra-sala, che vengono ricavati per il 4,2% dall'estero, per il 12,2% dall'home video, per il 18,6% dai diritti pay tv, 28,6% dai diritti free tv, per il 31,7% dalla prevendita dei diritti di proprietà e per il 4,2% da altro.²⁷

È dunque strategicamente fondamentale il ruolo svolto dagli esercenti per i risultati di tutta la filiera.

L'esercente, dopo aver negoziato il noleggio del film con la distribuzione, si occupa della programmazione del film in sala; questa è decisa tramite una negoziazione tra distributore ed esercizio ma è influenzata da molti fattori esterni come il periodo di uscita, in alcuni periodi solitamente in prossimità delle festività l'offerta per gli esercenti è maggiore e i distributori hanno meno potere nella trattativa, o le aspettative relative al successo del film in sala.

²⁷ http://www.un-industria.it/Public/Doc/impatto%20economico%20audiovisivo_ricerca.pdf

Viene anche decisa durante la negoziazione la “tenuta minima” del film in sala, ovvero il numero minimo di settimane in cui una pellicola deve essere presente nella programmazione dell’esercente. La negoziazione avviene solitamente una volta l’anno, in quest’occasione il distributore presenta tutti i titoli in uscita e può decidere di presentare un’offerta singola o un “pacchetto” di film per la programmazione.

Generalmente l’offerta viene successivamente modificata sulla base dell’apprezzamento da parte del pubblico, sia per quanto riguarda la tenuta in sala, che di schermi su cui la pellicola viene proiettata.

Infatti in questo preciso mercato la domanda presenta caratteristiche di dinamicità e adattamento legate alle esternalità del consumo difficili da prevedere con anticipo da parte dell’offerta, se la domanda di prodotti cinematografici è un processo dinamico e di adattamento che si modifica significativamente con il tempo, anche l’offerta deve esserlo²⁸.

Alla base di ogni contratto tra distributore e esercente cinematografici ci sono dei concetti utili da conoscere prima di esaminare i contratti specifici²⁹:

- L’house nut o ammontare fisso, che include i costi generali sostenuti dalla sala, inclusi l’affitto, la manutenzione, le utenze, costo del lavoro, le attrezzature, l’assicurazione
- Il noleggio del film (film rental), quindi la parte ricevuta dal distributore sul box office totale lordo
- I cicli di visione o run, termine tecnico per dire in quante sale un film è prenotato, ma può anche voler dire la prima proiezione di un film
- Le settimane garantite, cioè il numero di settimane in cui un esercente si impegna a proiettare
- Le ‘zone’, ovvero il livello di esclusività nel mercato definito in base a zone competitive e non competitive.

Esistono diversi tipi di contratto tra distributore ed esercente: il contratto con clausola di minimo garantito e ammontare fisso (*90/10 Minimum Guarantee Deal with House Nut*), il contratto senza ammontare fisso (*Aggregate Deal*), il contratto sottoforma di accordo tra le parti (*Settlement*), e il contratto che prevede l’affitto di un luogo (*Four-Wall Structure Deal*). Nel primo caso, il più comune, il distributore tiene il 90% degli incassi settimanali, mentre l’esercente il 10%, con detrazione di uno specifico *House Nut*, un ammontare fisso; il secondo caso, invece, non prevede alcuna somma fissa, ma le due parti negoziano quale somma dividersi dal box office totale; il terzo caso fa riferimento a quella situazione in cui, al termine della proiezione della pellicola, le parti valutano la performance e si mettono d’accordo sulla percentuale da spartire; Infine, in alcuni casi come ad esempio per un grande evento, il distributore fissa una somma per il noleggio

²⁸ “Nuove modalità di distribuzione cinematografica in Europa: la strategia del day-and-date” tesi di Laura Lerro, Università Ca Foscari di Venezia (2014)

²⁹ Ulin, J. C., *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV, and Video Content in an Online World*, New York and London, Focal Press, 2014.

settimanale e tiene il 100% dell'incasso, e dunque è il caso in cui il noleggio del film equivalga totalmente al box office.

“La principale motivazione per l'impiego di contratti di divisione dei risultati sembra essere la condivisione del rischio di fronte all'incertezza della domanda e alla dimensione elevata degli investimenti legati alla produzione e distribuzione di un film” di conseguenza all'aumentare della sicurezza della distribuzione riguardo la riuscita commerciale del film la quota dell'esercente tenderà a diminuire; E' tuttavia da considerare che per un esercente conviene avere in programmazione un successo con elevata affluenza, che gli permette di ottenere un notevole profitto con la vendita dei servizi all'interno della struttura, piuttosto che un film che non gli assicura la medesima affluenza.

2.5 Festival cinematografici

Il successo di un film è spesso misurato nei premi che questo riceve, un festival infatti ha due principali funzioni. Innanzitutto è un'occasione per permettere alle produzioni un contatto diretto con le distribuzioni, anche internazionali, che affollano le sale di proiezione dei concorsi per scovare pellicole di qualità a basso prezzo. Inoltre un festival rilevante come Venezia o Cannes è anche un'importantissima vetrina internazionale per i film in concorso che possono utilizzare il risultato nella promozione del film o semplicemente sfruttare la visibilità della kermesse per mettersi in luce ed ottenere migliori risultati al botteghino.

La partecipazione di un lungometraggio ad un festival è soggetta ad un costo non indifferente che varia a seconda dello stesso.

Distinguiamo in tre tipologie di festival cinematografico:

-indipendente locale

-indipendente internazionale

-main season event

Un festival indipendente locale, come ad esempio il Bifest (Bari Film Fest) può essere un'interessante vetrina per un target locale di tipo nazionale pur ad un costo sostenuto per le produzioni. Nel 2016 il film “Lo chiamavano Jeeg Robot” ha iniziato la sua scalata per la notorietà vincendo il premio al miglior regista per Gabriele Mainetti proprio al Bifest di quell'anno.

Un festival indipendente internazionale, come ad esempio il Sundance negli USA, l'European Film Award o il nastro d'argento di Taormina, si distingue dai main season events solo per prestigio e costi lievemente superiori in quest'ultimi. Questi festival sono solitamente il punto di partenza delle medie-grandi produzioni internazionali, utilizzati per testare il film e per verificarne un effettivo potenziale per poter partecipare ai festival maggiori (nel 2017 il film Captain Fantastic ha avuto una nomination agli Academy Awards e ha vinto il premio per la regia a Cannes dopo aver iniziato il suo percorso al Sundance), inoltre costituiscono una vetrina non da poco per il pubblico internazionale. I film vincitori di questi festival trovano sempre una distribuzione che gli permette di arrivare oltreoceano da qualunque sponda essi partano.

Per far sì che un film partecipi agli Academy Awards sono necessari diversi fattori³⁰; innanzitutto l'effettiva rilevanza artistica del prodotto audiovisivo, *conditio sine qua non* di ogni festival. Una campagna di promotion molto più aggressiva rispetto a quella standard, che prevede un esborso extra compreso tra i 5 e gli 8 milioni di dollari, per lo più per advertising, screening e Tv commercials da aggiungere ai costi di promotion già sostenuti per i festival minori. Questi costi spettano chiaramente alle società di distribuzione che tuttavia considerano i benefici di un eventuale nomination maggiori dei costi e dei rischi collegati. Oltre alla visibilità per i membri del cast (i cui cachè in caso di vittoria possono aumentare in media dell'81%) anche la visibilità il film è notevole, *American Sniper*, controversa pellicola sulla guerra del Golfo diretta da Clint Eastwood ha visto aumentare gli incassi al box office del 90% dopo la pubblicazione delle nominations.

Quindi se nel caso dei festival indipendenti locali la distribuzione paga direttamente al festival una quota di iscrizione variabile nei festival maggiori è la promotion del film il fattore chiave a fare la differenza tra una candidatura o meno.

2.5 Le potenzialità della distribuzione online e VOD

Da quando esiste internet il settore dell'audiovisivo, come molti altri settori, ha iniziato un lento declino. Quando vi è infatti una trasformazione tecnologica così importante i players che non si adattano scompaiono lentamente, è pertanto necessario adattarsi al nuovo mercato e alle possibilità che questo ci offre. Non considerare lo streaming come un'alternativa ai classici canali distributivi è un rischio in cui incorrono tutte le aziende attive nel cinema e nella televisione.

Lo streaming nasce come una forma di pirateria informatica ma viene ben presto regolamentato grazie all'entrata di aziende come Netflix che sfruttano la diffusione del web e dei pc per creare un nuovo mercato che definiremo "distribuzione online". La distribuzione online e in particolare le strategie adottate da Netflix per diventarne leader assoluto verranno trattate in modo approfondito nel prossimo capitolo.

Proprio la televisione è stata oggetto di profondi rinnovamenti in Italia negli ultimi anni, con la nascita di piattaforme on demand che permettono allo spettatore di iniziare il programma che vuole quando vuole, gestite sempre dalle tv e disponibili per i soli abbonati o la nascita di piattaforme online per lo streaming dei programmi live (ad esempio SkyGo).

Le piattaforme VOD si possono distinguere in base al business model che applicano:

-Canone mensile

È il caso, ad esempio, di Netflix che richiede un pagamento fisso al mese per poter accedere in modo illimitato al catalogo disponibile sul sito. Sono disponibili diversi importi in base alla quantità di dispositivi dai quali si vuole accedere, la qualità del video e altri fattori secondari.

-Singolo evento

³⁰ <https://www.theguardian.com/film/2017/feb/25/oscars-2017-how-much-does-hollywood-biggest-party-cost-earn>

In questo caso l'utente paga per il singolo prodotto, ad esempio la piattaforma Chili, il quale rimane disponibile per un lasso di tempo determinato. Il prezzo è sempre inferiore rispetto a quello del biglietto ma con questo business model è possibile avere in catalogo film che contemporaneamente sono in sala, aggirando così la normativa sulle windows di distribuzione.

-Free con pubblicità

In questo caso l'esperienza del consumatore viene "danneggiata" dalla presenza invasiva di pubblicità sia prima che durante (solitamente intorno alla metà) la visione del contenuto scelto. Questo business model si adatta bene per quelle piattaforme che hanno in catalogo prodotti con un basso prezzo di licenza, infatti non sarebbe sostenibile, per una piattaforma che si finanzia interamente con i ricavi da pubblicità, dover sostenere i costi della licenza di un prodotto di una major o comunque non frutto di una produzione indipendente. Es. OwnAir o Cine1.

Per quanto riguarda il cinema il discorso diventa leggermente più complesso, infatti per quanto la comodità dello streaming abbia portato una riduzione delle presenze in sala, questa riduzione non è stata così drammatica come ci si poteva aspettare. Molti consumatori preferiscono tuttora lo schermo del cinema a quello del computer e la situazione sembrerebbe mantenersi in uno stabile equilibrio. D'altronde non è la prima volta che il settore viene minacciato da un prodotto sostitutivo così importante, prima dello streaming infatti anche la TV aveva fatto credere di poter sostituire totalmente l'esercizio delle sale ma così non è stato. I motivi sono diversi, ad esempio l'esistenza di accordi di partnership con altre imprese del territorio attraverso i quali i cinema tendono a creare solidi accordi di marketing con imprese della zona per aumentare la visibilità e ottenere un maggior numero di ingressi. Il costante miglioramento dei confort presenti nelle sale influisce sulla loro sopravvivenza; la nascita dei multisala è stata una naturale evoluzione del settore, naturale quanto drammatica dato che ha portato alla scomparsa quasi totale delle piccole sale storiche presenti su tutto il territorio nazionale il cui difetto maggiore, nonché motivo di impossibilità alla sopravvivenza nel nuovo millennio, è proprio la scarsa possibilità di scelta del film da parte dello spettatore e la mancanza di confort all'interno delle sale (confort si intende sia la comodità delle poltrone che i sistemi audio integrati).

Il ruolo svolto dalle sale è quello di aggregatore sociale, permette ad individui diversi di condividere la medesima esperienza, diventa per questi un luogo di incontro e di svago, quest'elemento è cruciale nel capire perché nonostante le innovazioni le sale rimangono il principale metodo di distribuzione di un film e perché nonostante una frequenza altalenante, il livello delle presenze risulti sempre in equilibrio nel lungo periodo.

Alcuni registi celeberrimi come Steven Spielberg e James Cameron conducono annualmente battaglie per impedire l'abbandono del cinema da parte del pubblico, e in ogni caso alcuni target non sarebbero disposti a rinunciare all'alta qualità delle pellicole in sala, decisamente maggiore rispetto a quella proposta dai distributori alternativi.

Per queste ragioni il futuro delle sale, per quanto incerto nel lungo periodo, sembra destinato a mantenersi in un equilibrio abbastanza stabile nel breve.

3.1 Nuovi scenari

Come anticipato, circa il 60% delle pellicole prodotte in Italia - a prescindere dalle uscite e dai risultati in sala - valica i confini nazionali. I principali festival cinematografici e i mercati di settore rappresentano il maggiore veicolo di promozione e costituiscono una fondamentale occasione di visibilità, in vista della vendita nei diversi territori e sulle diverse piattaforme.

Dal punto di vista delle strategie distributive, emerge negli ultimi anni una tendenza all'aumento del numero di società straniere impegnate nell'export di film italiani, a scapito delle società con sede nel nostro Paese.³¹ Questo fenomeno dipende dalla maggiore possibilità da parte dei soggetti stranieri di praticare prezzi più vantaggiosi, nonché dalla loro capacità di presidiare più mercati e di commercializzare pacchetti di film all'interno dei quali collocano titoli con maggiore sfruttamento commerciale accanto a film "di nicchia". Tuttavia, per un altro verso va anche rilevato che i venditori stranieri non sarebbero in grado di garantire la stessa attenzione al prodotto di quelli italiani.

La crisi economica ha profondamente colpito l'export dei prodotti italiani a livello intercontinentale, sia per il calo dei profitti nel mercato dell'home video che nel mercato televisivo; ciò ha influito in modo diretto sull'abbassamento dei profitti derivanti dalle cessioni dei diritti di sfruttamento dei prodotti, compensato solo in parte dalle vendite a minimo garantito e dalla crescita del mercato VOD. Complessivamente, il valore del mercato dell'export dei film italiani prodotti nel quinquennio 2006-2010 è stato stimato da Anica in 45 milioni di euro, ma questo dato è fortemente concentrato attorno ad alcuni titoli, che garantiscono la maggior parte dei proventi: nel quinquennio 2006-2010, su un totale di 612 film prodotti 198 titoli hanno generato poco più di 30 milioni sui 45 milioni totali³².

I mercati europei sono il naturale sbocco dei film italiani all'estero, l'Estremo Oriente è il secondo mercato più rilevante per numero di film esportati, a causa di una domanda di prodotti stranieri in costante crescita, seguito dal Nord America. A livello culturale i paesi orientali presentano delle sostanziali differenze che incidono fortemente sul successo delle pellicole, inoltre paesi come Giappone e India presentano un mercato interno fiorente complicando ulteriormente la possibilità per un film prodotto in Italia di trovare spazio in sala. In questo senso, i canali di distribuzione alternativi alla sala come la televisione o internet potrebbero essere la chiave per sfruttare le enormi potenzialità che questi mercati rappresentano per l'industria cinematografica italiana. Oggi infatti circa il 40% dei contratti di distribuzione in questi paesi riguarda la cessione di diritti per le televisioni.

In Nord America il cinema europeo è inserito più in un circuito alternativo che nella grande distribuzione, sia per lo scarso appeal dei titoli in lingua straniera che per questioni legate ai budget delle distribuzioni, molto più alti negli Stati Uniti ad esempio; Nonostante questo alcune pellicole riescono, solitamente grazie ad un grande successo in patria e un conseguente successo a

³¹ <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report>

³² <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report>

livello dei festival, ad arrivare anche nelle sale statunitensi e ad ottenere un buon successo di pubblico e di botteghino, ma si tratta di casi isolati e difficilmente ripetibili.

In ambito europeo, se si esclude la Svizzera, Paese particolarmente ricettivo a causa della presenza della comunità italoфона, la Francia è il mercato più importante per i film italiani ed è anche il Paese nel quale i film italiani hanno la maggiore circolazione in sala; il valore delle vendite in Francia oscilla tra i 60mila e 200mila euro con punte fino a 350mila euro per i titoli più importanti. Negli altri grandi Paesi dell'Europa occidentale, i valori sono generalmente più bassi, tra 50mila e 100mila euro, con punte di 170mila euro nel Regno Unito. Negli altri Paesi dell'Europa occidentale il range delle vendite si attesta tra 25mila e 50mila euro in Scandinavia e tra 10mila e 20mila euro in Benelux, mentre nell'Europa orientale tale cifra oscilla tra 2mila e 10mila euro, in media³³.

Da quest'analisi intercontinentale emerge un trend costante a livello globale, innanzitutto che il volume di affari del modello televisivo rispetto a quello cinematografico è in crescita e rappresenta ormai quasi la metà del mercato totale per le distribuzioni, inoltre emerge ancora più prepotentemente il potenziale dei canali di distribuzione online. Infatti con lo svilupparsi dell'informatizzazione nei paesi dove questa ancora manca, operazione finanziata anche dal Ceo di Facebook Zuckemberg, lo scenario più probabile è un superamento dell'esercente nel senso classico del termine per un esercente online che permette a chiunque in possesso di un computer e di una connessione online di ottenere un servizio che altrimenti richiederebbe investimenti ben superiori come la costruzione di sale cinematografiche sul territorio.

3.2 Il fenomeno Netflix

Netflix non è stato il primo servizio di streaming online ad arrivare in Italia, prima del 2015 Mediaset con la piattaforma Infinity e Tim con Tim-vision si dividevano il mercato, poi con lo sbarco in Europa della piattaforma americana sia il mercato che il titolo Netflix hanno vissuto e stanno vivendo una crescita esponenziale.

È interessante analizzare perché Netflix sia diventata in soli 2 anni leader del settore dello streaming online in Italia, sia perché il settore dello streaming online è rilevante in un'analisi dei prodotti sostitutivi sia perché essendo Netflix anche una società di produzione oltre che una distribuzione online le dinamiche e le strategie utilizzate possono fornirci un esempio empirico per comprendere meglio il caso studio di questa tesi.

Il mercato dello streaming online è passato da circa 200 mila utenti a circa 700 mila dal 2014 al 2016, non solo Netflix, anche le altre piattaforme hanno tratto vantaggio da questo trend destinato ad aumentare anche nel 2017. Tra queste anche mediaset e Sky hanno visto aumentare le utenze dei loro canali online, disponibili gratuitamente per gli utenti abbonati, che hanno quindi un vantaggio non indifferente rispetto a Netflix per quanto riguarda la divisione delle quote di mercato. Inoltre Netflix produce sia film che serie ma solo negli USA, pertanto non è da considerare come un diretto concorrente delle produzioni nostrane che invece utilizzano prevalentemente le piattaforme SkyGo e Premium Play per la distribuzione online. Un ulteriore

³³ Dati <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report.php?cod=304>

vantaggio di Sky e Mediaset è relativo ai contenuti in esclusiva; Netflix è distributore esclusivo dei film e delle serie che produce ma la maggior parte dell'offerta è composta da film disponibili anche su altre piattaforme. Ad esempio House of card è una popolare serie prodotta da Netflix di cui Sky ha acquisito i diritti prima del lancio della piattaforma americana in Italia, pertanto quello che sarebbe dovuto essere un contenuto disponibile solo per i clienti Netflix è disponibile in Italia anche per chi non sottoscriva tale abbonamento. Esempio analogo a questo è quello di Mr. Robot, prodotto da Amazon e disponibile per gli utenti Mediaset Premium.

Per queste ragioni analizziamo le strategie adottate da Netflix³⁴ sul mercato statunitense, ancora in via di sviluppo in Europa, che potrebbero rivelarsi ottimi esempi di future strategie vincenti anche in Italia:

- esclusività dei contenuti

Netflix è distributore esclusivo dei film e delle serie che produce ma la maggior parte dell'offerta è composta da film disponibili anche su altre piattaforme. In particolare Netflix Italia non ha prodotti in esclusiva ed è pertanto un concorrente relativamente forte nel mercato italiano rispetto al mercato estero.

Negli USA comunque i film prodotti da Netflix non sono ancora al livello di quelli disponibili in sala, questo a causa dell'indipendenza rispetto alla major, che rende più complicato l'ingaggio di attori e registi da un certo livello in su, i quali sono solitamente legati a contratti preesistenti con le grandi produzioni (specialmente i registi), e alla scarsa appetibilità di un'unica piattaforma che monopolizzi il pubblico, il rischio di un insuccesso commerciale e le controversie con gli esercenti per il momento sembrerebbero orientare i grandi nomi più verso le serie che verso i film prodotti da Netflix.

D'altronde ponendosi come un'alternativa alla sala il colosso americano ha apertamente lanciato una sfida ad Hollywood che ha quindi preso le dovute contromisure, ci vorranno anni prima che un film prodotto da Netflix, che quindi non esce in sala ma solo sulla piattaforma online, arrivi a competere agli Academy Awards, così come non sono mancate le polemiche a Cannes nel 2017 per la presentazione di 2 film originali N. A seguito di queste polemiche dal 2018 gli organizzatori del festival hanno dichiarato che non verranno più accettati film prodotti e pensati per il piccolo schermo.

Come abbiamo visto nel secondo capitolo i festival sono un ottimo metodo di promotion del film ma non sono da considerarsi vitali per il successo di una pellicola.

- immediata disponibilità del prodotto

Il catalogo online di Netflix è semplice, accessibile e molto variegato, si compone di prodotti originali e non, serie tv e film, disponibili in qualunque momento dalla data di uscita ufficiale alla data di rimozione dal sito.

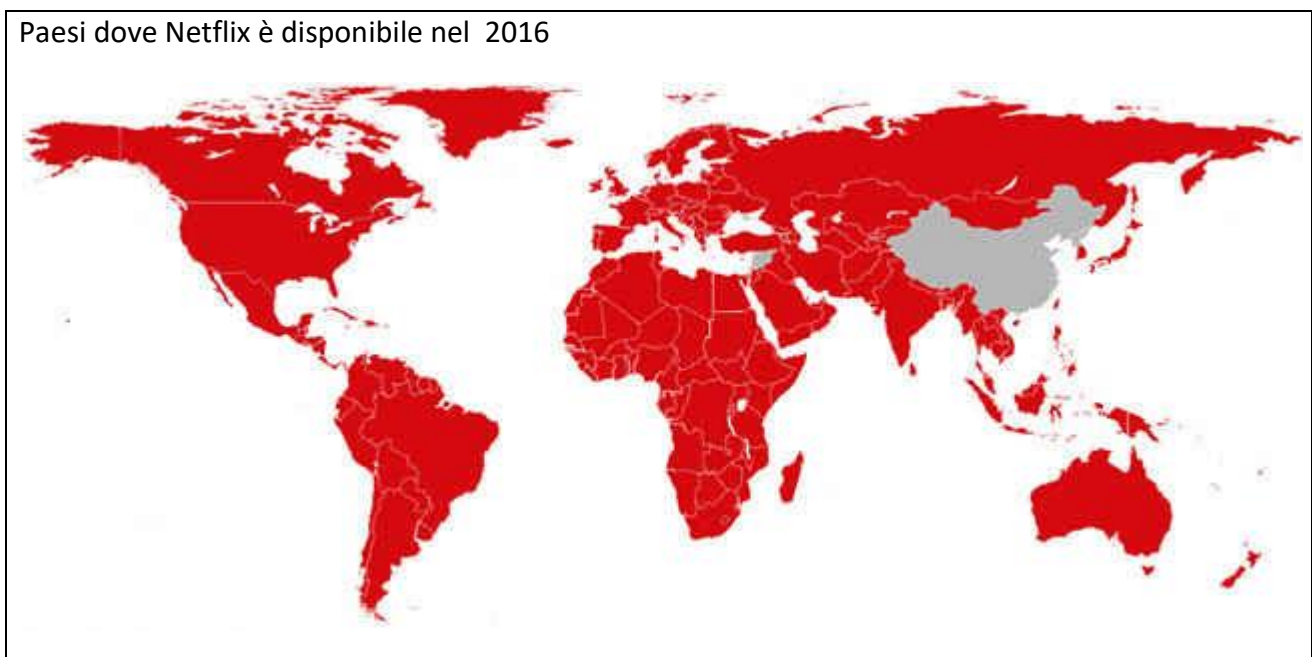
³⁴ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/feb/06/how-the-netflix-model-impacts-the-environment-economy-and-society>

La possibilità per lo spettatore di vedere tutti gli episodi di una serie il giorno dell'uscita del primo, e la possibilità di vedere un film in anteprima comodamente a casa è un lusso che non va contrastato, pena fallimento dell'operazione, ma sfruttato e incentivato. Così molte piattaforme, in primis il sistema Sky on demand hanno reso disponibili film in anteprima nazionale con il programma "nuove uscite", un catalogo di film, prevalentemente italiani o europei, che vengono pubblicati giornalmente sul sito e pubblicizzati sui vari canali a tema cinema presenti sulla piattaforma.

- strategie di costo

Netflix USA, oltre ad essere diventato nei suoi 10 anni di storia il principale distributore di contenuti audiovisivi online svolge anche il ruolo di produttore in alcuni di questi. In questo modo può intervenire direttamente sulla produzione e decidere autonomamente il budget a disposizione di ogni singolo operatore anche in base al successo commerciale dello stesso, verificabile dalla piattaforma stessa. In questo modo l'azienda riduce gli sprechi e investe maggiormente nei prodotti dove ottiene un riscontro di pubblico sufficiente a coprire i costi.

Per quanto i ricavi al netto dei costi di Netflix non siano all'altezza delle altre aziende della valley californiana questi sono comunque ben superiori alla media delle altre aziende di intrattenimento, è comunque evidente come l'obiettivo di Netflix più che l'immediato profitto sia l'espansione territoriale e del numero di utenti.



Fonte grafico: <http://www.ilpost.it/2016/01/07/netflix-mondo/>

Nel 2016 Netflix è disponibile in tutto il mondo a parte la Cina, la Crimea, la Korea del Nord e la Siria.

- gestione innovativa del marketing

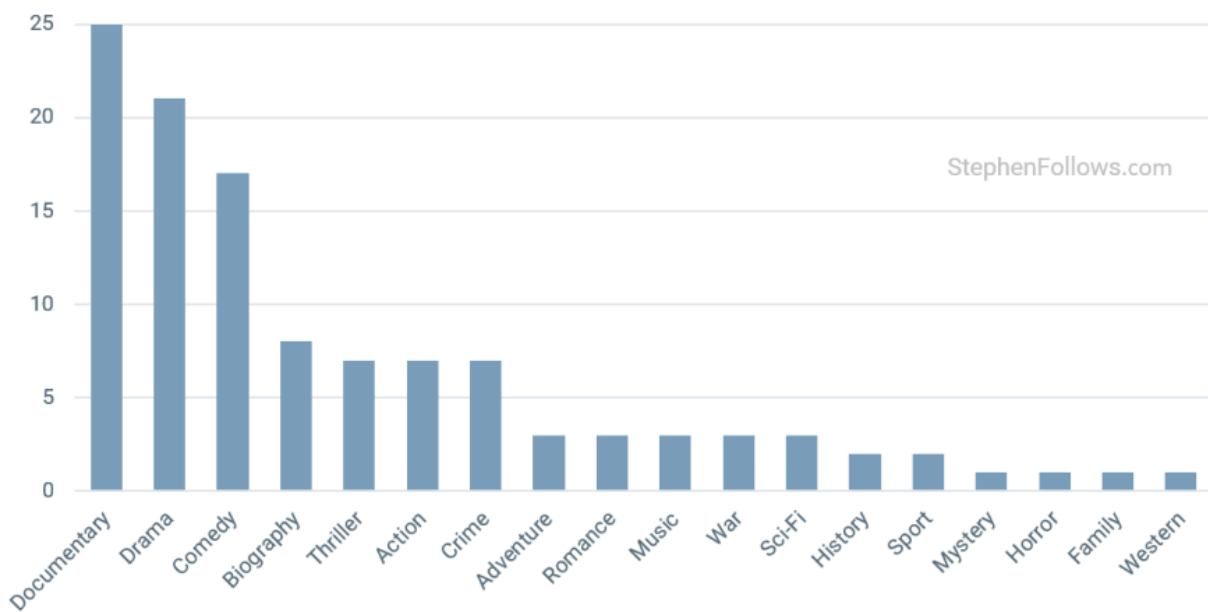
Il marketing di Netflix è uno dei principali motivi della sua incredibile espansione territoriale, questo si svolge prevalentemente sui social media dove è possibile trovare count down per l'uscita dei nuovi prodotti, post tematici su argomenti o temi relativi ai prodotti presenti in catalogo (ormai celebre la campagna di sensibilizzazione nei confronti del narco traffico che ha preceduto l'uscita della 3° stagione di Narcos, popolare serie incentrata su Pablo Escobar), e soprattutto tanta ironia e umorismo capaci di attirare un pubblico di tutte le età attraverso post e tweet innovativi come stile e concept per un'azienda di queste dimensioni. Tuttavia il successo delle campagne marketing di Netflix non deriva solo dai social network, infatti l'azienda utilizza dei software particolari per acquistare gli spazi pubblicitari online, questa tecnica, definita "programmatic marketing", consiste nel riconoscere le relazioni che intercorrono tra determinate pagine o siti visitati degli utenti e le loro scelte di consumo anche in materia audiovisiva. I software quindi ne facilitano la diffusione, tuttavia il successo delle campagne di promotion di Netflix è profondamente legato alla mole di ricerca che vi è dietro ogni contenuto postato; attraverso software come Google Analytics è possibile riconoscere i trend e gli argomenti più discussi online in un dato periodo e sfruttare questa conoscenza per modificare i contenuti delle campagne per rendere ancora più probabile la loro diffusione a livello virale.

3.3 Il caso documentari

Il genere documentario gode del trend opposto rispetto ai film originali Netflix, è infatti complicato per un produttore di un documentario trovare un distributore ed un esercente disposti a investire, soldi o sale, in un prodotto che ha generalmente un appeal minore rispetto a un film *fiction* o ad una serie, pertanto Netflix in questo senso si pone come la migliore scelta per la distribuzione di un documentario.

I costi di un documentario sono, generalmente, molto inferiori a quelli di un film pertanto questa strategia apporta un vantaggio significativo ad entrambi i player, da un lato il produttore che firmando un accordo di esclusiva con Netflix garantisce un'elevata visibilità al suo prodotto, dall'altra la piattaforma aumenta il suo catalogo mantenendo comunque una strategia di costo vantaggiosa.

Genre of feature-length Netflix Original films (up to 24th April 2017)

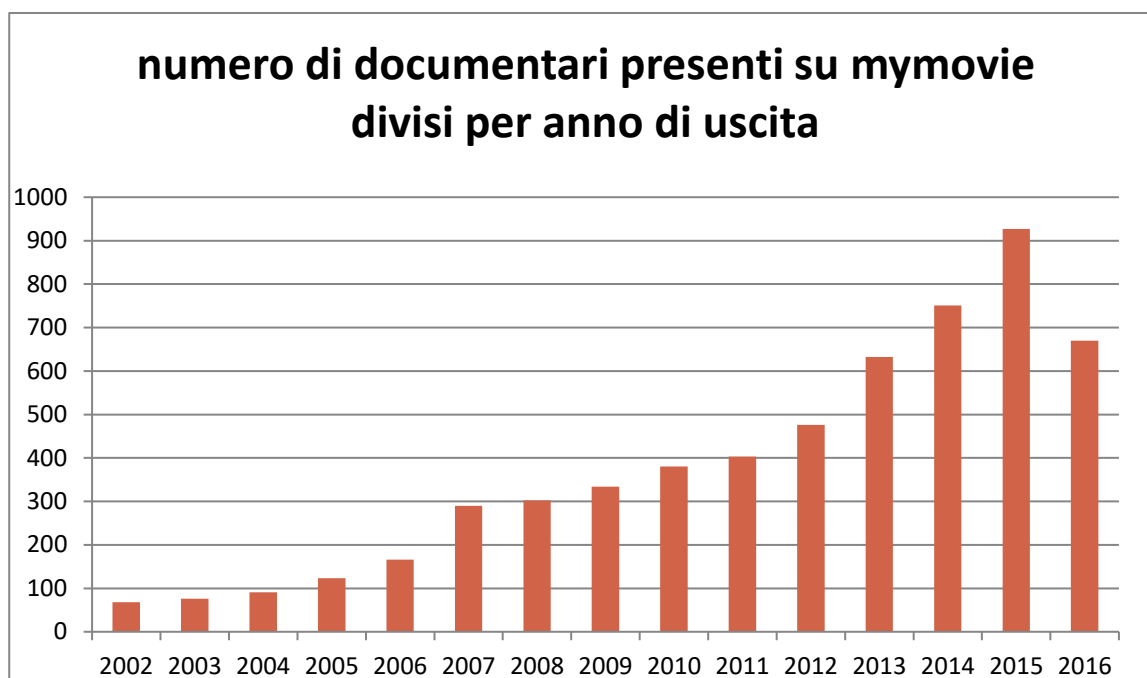


Fonte grafico: <https://stephenfollows.com/film-business-is-changing/>

Il genere documentaristico è sempre stato considerato come un genere minore, nonostante le grandi personalità che vi ci sono cimentate, risale infatti solo al 2006 con Farhaneit9/11 la prima vittoria di un documentario ad un festival prestigioso come Cannes.

Tuttavia negli ultimi anni (dal 2000 in poi) il documentario è stato oggetto di un trend senza precedenti, il British Film Institute³⁵ ha fatto notare come si sia passati da 4 documentari distribuiti in Inghilterra nel 2001 agli 86 del 2012, così come il Cannes Film Market che ha rilevato un aumento del doppio dei documentari dal 2008 al 2013. Questa crescita incredibile è probabilmente dovuta anche ad un maggiore senso di sicurezza economica per il produttore di un documentario, se infatti prima del 2005 era complicato vederne tra le opzioni in sala, grazie alla distribuzione televisiva (con i già citati canali on demand) e specialmente grazie alla distribuzione online il produttore di un documentario non ha difficoltà nel trovare un pubblico al suo prodotto.

³⁵ <http://www.bfi.org.uk/>



Fonte dati grafico Database Mymovie 2017

Il recente sviluppo del genere può fornire un valido esempio di come la distribuzione online possa incidere sull'andamento nel mercato di una particolare tipologia audiovisiva, esempio che potremmo considerare valido anche per i futuri sviluppi del cinema italiano.

Se infatti Vision sarà in grado di apprendere la lezione di Netflix punterà a strategie simili per diventare rapidamente leader del settore.

3.4 Vision Distribution

La piattaforma europea di pay-tv Sky e cinque importanti case di produzione italiane hanno ufficialmente lanciato la loro società di distribuzione cinematografica nel gennaio del 2017, ora denominata Vision Distribution. Diretta dall'ex amministratore delegato della Warner Bros. Italia, Nicola Maccanico³⁶.

Il partenariato vede Sky Italia, principale fornitore di pay-tv in Italia, in un'alleanza con i produttori Cattleya, Wildside, Gruppo Lucisano, Palomar, e Indiana Production, che insieme rappresentano circa il 40% della quota nazionale dell'ufficio al box italiano. La commedia di Cattleya Mister Felicità di recente ha battuto diversi successi di Hollywood, posizionandosi al primo posto al box office durante il week-end di Capodanno 2017. Il film è stato distribuito dalla 01 Distribution, una divisione di Rai Cinema. Davide Novelli, un esperto di web-marketing precedentemente alla Warner Bros è stato nominato direttore della distribuzione.

Vision Distribution renderà Sky Italia la terza emittente in Italia con un braccio di distribuzione nelle sale³⁷.

³⁶ <http://www.openskycinema.it/e-nata-vision-distribution/>

³⁷ <https://www.cinematographe.it/news/vision-distribution-lanciata-distribuzione-cinematografica-sky/>

“Non ci sarà più concorrenza”, ha detto Maccanico nella sua prima intervista come CEO di Vision. “E questo sarà un bene per il valore [cinematografico] e porterà migliori risultati al box office.” Tutti i partner avranno accesso ai libri della società e Sky deterrà tutti i diritti televisivi, a pagamento e gratuiti, per i titoli che rilasciano.

La decisione di Sky di entrare nell’arena della distribuzione in Italia deriva da una necessità strategica, Sky Italia ha ora la garanzia di ottenere contenuti in esclusiva, i film italiani rappresentano quasi la metà della quota di ascolto sulla sua piattaforma. Dei primi 10 film sul suo canale Sky Cinema, sette sono italiani³⁸.

Vision Distribution rilascerà anche alcuni titoli europei e internazionali, anche se il “focus sarà film italiani”, ha detto Maccanico, aggiungendo che “stanno ancora definendo la loro strategia internazionale”. Il suo obiettivo è quello di rilasciare circa 20 titoli all’anno, che è solo leggermente al di sotto del numero di titoli gestiti da Rai Cinema. Il primo film di Vision Distribution, uscito nelle sale durante l’estate del 2017, ha avuto un discreto successo considerato anche il periodo di uscita non proprio commercialmente ottimale, in particolare il film si è distinto per una promotion moderna e diversa da quella classica e da uno stile e un tema molto moderno come l’alienazione dell’uomo nei confronti della tecnologia.

Ciò che distingue Vision dalle altre distribuzioni italiane è la sua posizione dominante riguardo lo sfruttamento delle potenzialità del web e della distribuzione online. Infatti parallelamente all’utilizzo dei canali di distribuzione classici, come abbiamo sottolineato nel paragrafo precedente Netflix non ha all’interno del mercato italiano lo stesso potere che possiede nel mercato statunitense, Vision può contare sulle piattaforme di streaming online di Sky Italia, all’avanguardia per il mercato italiano ma con ancora ampi margini di miglioramento.

In questo senso Vision ha un potenziale vantaggio competitivo che permetterebbe all’azienda di assumere una posizione dominante sia rispetto ai concorrenti del mercato, attraverso l’accordo d’esclusiva con i produttori e una base già sviluppata di fruitori del servizio online, sia rispetto gli esercenti, con i quali può trattare i cosiddetti “pacchetti di film”. Ad esempio Sky propone un accordo di

Le strategie che Vision può adottare sono le seguenti:

-Utilizzare le competenze dei produttori indipendenti

La collaborazione è la chiave del successo. Società di produzione come Cattleya hanno un’esperienza decennale che può essere vitale per evitare sprechi inutili e per promuovere una campagna di cost management. È infatti fondamentale trovare un equilibrio tra produzioni ad alto budget e produzioni più sperimentali con un budget più basso, equilibrio che una società può impiegare anni per raggiungere ma che sembra essere proprio il punto di forza dei nuovi partner di Sky.

-Utilizzare il palinsesto televisivo per la promotion dei film

³⁸ <http://www.sky.com/findandwatch/>

Avere a disposizione un canale di promozione con un pubblico così numeroso come quello di SkyCinema è un vantaggio assoluto, effettivamente nella fascia oraria che va dalle 21, orario di termine del film del tardo pomeriggio e le 21.15 orario tipico di inizio di un film serale su questi canali, sono spesso presenti brevi interviste o programmi dedicati alla presentazione dei film in sala. La possibilità di promuovere internamente i titoli in lancio su questi canali è già un vantaggio non da poco in quanto taglia di netto i costi di promotion che come abbiamo visto nel secondo capitolo costituiscono gran parte dei costi di distribuzione di una pellicola.

-Sfruttare le potenzialità delle sue piattaforme streaming

SkyGo è l'attuale piattaforma di streaming online di Sky, su di essa è possibile accedere oltre ad i programmi live anche alla libreria OnDemand, in particolare quest'ultima possiede un catalogo di titoli analogo a quello di Netflix Italia e potrebbe essere integrato con le produzioni della cordata di Vision. In modo analogo al caso dei documentari questo sistema garantirebbe ancora più visibilità alle pellicole e maggiore fiducia da parte dei produttori che sarebbero così portati ad aumentare gli investimenti. Inoltre lo sfruttamento dei canali di distribuzione online, i cui costi di espansione comprendono prevalentemente il noleggio dei server, permetterebbe ai film italiani una diffusione internazionale non veicolata dai giochi di forza delle distribuzioni locali.

-Sfruttare le potenzialità dei Social Network

Il marketing è un elemento imprescindibile per il settore dell'entertainment. Il WOM può essere sfruttato dai players e incentivato sulle piattaforme social, dove è possibile ricevere feedback immediati e monitorare le strategie poste in essere. Netflix ha reso i social media un trampolino di lancio per i suoi prodotti, un modo per aggiornare gli utenti sulle future uscite e un ulteriore fonte di visibilità. Le strategie adottabili per aumentare il bacino di utenti "followers" dell'impresa sui social sono le seguenti:

-viral marketing

La creazione di contenuti originali, innovativi e virali. In grado di circolare autonomamente sul social e di rendersi visibili anche ad utenti diversi da quelli del target. Pochi contenuti riescono a diventare davvero virali, ma quando succede i risultati in termini di promotion sono esponenziali.

-referral programs

Se un contenuto non diventa virale ha comunque la possibilità di diffondersi presso un selezionato gruppo di individui, il target del contenuto, che lo condivide e ne usufruisce in base al grado di interesse che prova verso lo stesso. È essenziale per il successo di una strategia di referral programs che il target di destinazione sia ben delineato in modo da poter sfruttare a pieno le funzioni di promozione presenti sui social network.

-community marketing

Questa strategia è quella che richiede un ruolo più attivo da parte dell'impresa prima e durante lo svolgimento della strategia. Questa consiste nel creare una community interna al social dove

condividere contenuti e aggiornamenti, la quale va comunque monitorata, amministrata e supportata. La community può essere formata da individui che condividono i medesimi interessi, che possono essere legati direttamente o indirettamente al prodotto offerto, o semplicemente da individui interessati ad avere informazioni e aggiornamenti direttamente dall'impresa.

Quindi riassumendo Vision ha la possibilità di unire il bisogno di rinnovamento del cinema italiano alle avanguardie nell'ambito della distribuzione che si possono riscontrare nei mercati internazionali, per farlo possiede accordi con le imprese di produzione a livello nazionale, un bacino di clienti consolidato e ampliabile, un avanzato sistema di piattaforme online consolidato e ampliabile e un grande mercato potenziale di cui diventare leader. Quello che manca sembrerebbero essere idee nuove e originali che devono essere cercate negli autori e negli artisti delle nuove generazioni del cinema italiano.

Conclusioni

L'elaborato ha evidenziato il ruolo cruciale svolto dalla distribuzione per l'intera economia del settore, una grande distribuzione infatti fornendo maggiori garanzie alle produzioni con cui collabora rende più fiorente l'intera industria; le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni inoltre hanno generato un aumento delle piccole produzioni indipendenti e la distribuzione online ha permesso anche a questi di avere un pubblico sempre più vasto. E' chiaro che il futuro dell'entertainment è profondamente legato ad investimenti innovativi sul capitale umano e sulle nuove tecniche di produzione e di distribuzione, l'Italia in quest'ottica rappresenta un'eccellenza a livello mondiale e il cinema italiano ha un margine di crescita notevole in quest'ambito. Perché il trend di crescita riscontrato negli ultimi anni continui a influenzare le produzioni nostrane sono necessari importanti investimenti nei canali alternativi di distribuzione, negli istituti di preparazione degli attori del mercato e nel generale livello di istruzione del pubblico a livello globale. In particolare abbiamo dimostrato quanto sia importante per le distribuzioni sfruttare le possibilità legate allo streaming online, porzione di mercato che nel nostro paese è ancora largamente occupata dalla pirateria, e come in questo senso Sky Italia possa anticipare le corporate estere grazie ai vantaggi competitivi che abbiamo illustrato nell'ultimo capitolo di questa tesi. Vision Distribution entra in un mercato oligopolistico, ancora profondamente legato alla distribuzione tradizionale, e vi entra con il ruolo di innovatore, capace di unire target diversi e di sfruttare contemporaneamente le sale e il mercato VOD. L'esempio di Netflix è chiaro, prodotti di qualità, disponibili in qualunque momento e solo sulla sua piattaforma, tuttavia quello che è forse il punto debole della strategia di Netflix, ovvero l'assenza di collaborazione con gli attori già presenti nel mercato, potrebbe essere la chiave del successo di Vision. Se infatti questa sarà in grado di apportare vantaggi all'intero settore, aumentando ad esempio l'export dei film italiani all'estero tramite la distribuzione online, porterà ad un aumento della domanda sia internazionale che nazionale dei prodotti nostrani con un conseguente aumento degli investimenti nel settore.

Bibliografia:

- Bucklin E. Randolph, Trustov M. "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site" Journal of marketing, 2009.
- Desai, Mihir A., Gabriel J. Loeb, and Mark Veblen. "Strategy and Sources of Motion Picture Finance, The." Harvard Business School Background Note 203-007, November 2002.
- Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico, Fabrizio Perretti, Giacomo Negro. 2003. (tipologie di contratti produzione/distribuzione)
- ELBERSE, A., (2002), Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in
- I finanziamenti dell'industria cinematografica italiana: focus sul tax credit. Tesi di Cappuccio Francesco, Luiss Guido Carli. 2014.
- International Markets: an Empirical Application to Motion Pictures. PhD Dissertation, London Business School.
- Nuove modalità di distribuzione cinematografica in Europa: la strategia del day-and-date. Tesi di Laura Lerro, Università Ca Foscari di Venezia (2014)
- Ranaivoson H. De Vinck S. Van Rompuy B. "Analysis of the legal rules for exploitation windows and commercial practices in eu member states" Report della Commissione Europea.
- Ulin, J. C., The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV, and Video Content in an Online World, New York and London, Focal Press, 2014.
- Vogel, Harold L. *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, Sixth Edition, 2004.

Sitografia:

Dati e informazioni sul cinema italiano:

"Dati Cinetel" <http://www.cinetel.it/>

"I dati del mercato cinematografico 2015", Report di Anica <http://www.anica.it/web/documentazione-e-dati-annuali-2/dati-annuali-cinema>

"tutti i numeri del cinema italiano 2016", Report di Anica. <http://www.anica.it/web/documentazione-e-dati-annuali-2/dati-annuali-cinema>

"Cineconomy, fondazione ente dello spettacolo, Report 2014." <http://www.cineconomy.com/2014/ita/report.php?cod=304>

"Cineconomy, fondazione ente dello spettacolo, Report 2013." <http://www.cineconomy.com/2013/ita/report.php>

"Anec, sito ufficiale" <http://www.anecweb.it/anec/scopi.php>

http://www.un-industria.it/Public/Doc/impatto%20economico%20audiovisivo_ricerca.pdf

Informazioni istituzionali:

“Disegno di legge sulla tutela della concorrenza” Camera.it
<http://documenti.camera.it/Leg17/dossier/Testi/AP0029c.htm>

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuld=FTU_3.1.4.html

Informazioni sul mercato cinematografico internazionale:

<https://stephenfollows.com/film-business-is-changing/>

Ranaivoson H. De Vinck S. Van Rompuy B. “Analysis of the legal rules for exploitation windows and commercial practices in eu member states” Report della Commissione Europea. <http://kreatywna-europa.eu/media/wp-content/uploads/2014/08/Analysis-of-the-legal-rules-for-exploitation-windows.pdf>

Informazioni e dati riguardanti Netflix e Sky:

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/feb/06/how-the-netflix-model-impacts-the-environment-economy-and-society>

Sito ufficiale Sky <http://www.sky.com/findandwatch/>

<http://www.ilpost.it/2016/01/07/netflix-mondo/>